

Die wertorientierte Planung von Intangibles

Eine Untersuchung am Beispiel des Kundenwerts

Inauguraldissertation zur Erlangung
des Grades des Doktor Rerum Politicarum an der
WHU – Otto Beisheim School of Management

Referent: Prof. Dr. Lutz Kaufmann, MBA

Korreferent: Prof. Dr. Peter-J. Jost

Diplom-Kauffrau Yvonne Schneider

Thürer Straße 37

56736 Kottenheim

Kottenheim, den 16. Mai 2006

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die bei der WHU – Otto Beisheim School of Management vorgelegte Dissertation selbständig und ohne die Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Weise keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht.

Kottenheim, den 16.05.2006

Inhaltsübersicht

Inhaltsübersicht	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XII
1 Problemstellung, Ziel, Methodik und Aufbau der Arbeit	1
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit.....	1
1.2 Methodik der Arbeit.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit und Forschungsfragen	6
2 Intangibles und Kundenwert als Analyseobjekte der Arbeit	10
2.1 Intangibles als Analyseobjekt.....	10
2.2 Der Kundenwert als ein Teilbereich von Intangibles	35
2.3 Zwischenfazit	63
3 Theoretischer Bezugsrahmen der Arbeit	65
3.1 Die Bedeutung von Intangibles und die Notwendigkeit ihrer Berücksichtigung in der strategischen Unternehmensplanung	65
3.2 Grundzüge und Annahmen des Resource Based View	68
3.3 Resource Based View und Kundenwert.....	70
3.4 RBV, Kundenwert und wertorientierte Unternehmensführung	73
3.5 Die Bestimmung des Unternehmenswerts.....	76
3.6 Die Bedeutung strategischer Werttreiber für die wertorientierte Planung.....	78
3.7 Anwendung der Werttreibermethodik auf das Ressourcenpotential des Kundenwerts	84
3.8 Zwischenfazit	86
4 Das Informationspotential des Kunden und seine Werttreiber	88
4.1 Definition, Bedeutung und operative Nutzung des Informationspotentials.....	88
4.2 Werttreiber des Informationspotentials	95
4.3 Konsequenzen für die wertorientierte Planung des Informationspotentials.....	113
4.4 Zwischenfazit	114
5 Das Kooperationspotential des Kunden und seine Werttreiber	116
5.1 Definition, Bedeutung und operative Nutzung des Kooperationspotentials	116
5.2 Werttreiber des Kooperationspotentials	128

5.3	Konsequenzen für die wertorientierte Planung des Kooperationspotentials	151
5.4	Zwischenfazit	154
6	Das Synergiepotential des Kunden und seine Werttreiber	156
6.1	Definition, Bedeutung und operative Nutzung des Synergiepotentials	156
6.2	Werttreiber des Synergiepotentials	160
6.3	Konsequenzen für die wertorientierte Planung des Synergiepotentials	168
6.4	Zwischenfazit	169
7	Das Referenzpotential des Kunden und seine Werttreiber	170
7.1	Definition, Bedeutung und operative Nutzung des Referenzpotentials	170
7.2	Werttreiber des Referenzpotentials	177
7.3	Konsequenzen für die wertorientierte Planung des Referenzpotentials	191
7.4	Zwischenfazit	194
8	Anwendungsorientierte Konkretisierung des wertsteigernden Ressourcenpotentials	196
8.1	Typologisierung von Unternehmen	196
8.2	Der Resource Based View als Erklärungsperspektive für die Relevanz situationsspezifischer Teilpotentiale des Ressourcenpotentials	205
8.3	Die Relevanz der einzelnen Potentiale für Typ A aus Sicht des Resource Based View	206
8.4	Die Relevanz der einzelnen Potentiale für Typ B aus Sicht des Resource Based View	212
8.5	Die Relevanz der einzelnen Potentiale für Typ C aus Sicht des Resource Based View	217
8.6	Zwischenfazit	221
9	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	223
9.1	Wissenschaftlicher Beitrag der Arbeit	223
9.2	Implikationen für die Praxis	229
9.3	Restriktionen und zukünftige Forschungsfelder	231
	Literaturverzeichnis	237

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XII
1 Problemstellung, Ziel, Methodik und Aufbau der Arbeit	1
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit.....	1
1.2 Methodik der Arbeit.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit und Forschungsfragen	6
2 Intangibles und Kundenwert als Analyseobjekte der Arbeit	10
2.1 Intangibles als Analyseobjekt.....	10
2.1.1 Der Bedarf eines Überblicks zum Stand der Forschung.....	10
2.1.2 Methodik und Inhalt des Literature Review zum Forschungsfeld Intangibles	11
2.1.3 Begriffe und Definitionen im Forschungsfeld Intangibles.....	16
2.1.4 Kategorisierungs- und Strukturierungsmöglichkeiten von Intangibles	19
2.1.5 Berichtsmodelle und Darstellungsmöglichkeiten von Intangibles	21
2.1.6 Thematische und methodische Schwerpunkte der Literatur	24
2.1.6.1 Unterschiedliche Ausrichtungen und Zieldimensionen	24
2.1.6.2 Bezüge zur Theorie.....	29
2.1.6.3 Empirische Ergebnisse der Intangiblesforschung	30
2.1.7 Konstitutive Merkmale und eine eigene Definition von Intangibles	32
2.1.8 Für die Problemstellung der Arbeit relevante Forschungslücken.....	34
2.2 Der Kundenwert als ein Teilbereich von Intangibles	35
2.2.1 Der Bedarf eines Überblicks zum Stand der Forschung.....	35
2.2.2 Die Bedeutung von Kundenbeziehungen für Unternehmen	36
2.2.3 Methodik des Literature Review zum Forschungsfeld Kundenwert.....	37
2.2.4 Verwendete Begriffe in der Kundenwertdiskussion	39
2.2.5 Definitionen des Kundenwerts.....	40
2.2.6 Bestandteile, Unterkategorien und Inhalte des	

Kundenwerts	43
2.2.7 Ziele und Ausrichtung der Kundenwertliteratur	49
2.2.8 Möglichkeiten der Abbildung, Bewertung und Messung des Kundenwerts	50
2.2.9 Kundenwertmodelle in der allgemeinen Intangibles- Forschung	58
2.2.10 Theoretische Bezüge in der Kundenwertliteratur	59
2.2.11 Praktische Bezüge der Kundenwertliteratur und empirische Ergebnisse	59
2.2.12 Für die Problemstellung der Arbeit relevante Forschungslücken im Bereich des Kundenwerts	61
2.3 Zwischenfazit	63
3 Theoretischer Bezugsrahmen der Arbeit	65
3.1 Die Bedeutung von Intangibles und die Notwendigkeit ihrer Berücksichtigung in der strategischen Unternehmensplanung	65
3.2 Grundzüge und Annahmen des Resource Based View	68
3.3 Resource Based View und Kundenwert	70
3.4 RBV, Kundenwert und wertorientierte Unternehmensführung	73
3.5 Die Bestimmung des Unternehmenswerts	76
3.6 Die Bedeutung strategischer Werttreiber für die wertorientierte Planung	78
3.7 Anwendung der Werttreibermethodik auf das Ressourcenpotential des Kundenwerts	84
3.8 Zwischenfazit	86
4 Das Informationspotential des Kunden und seine Werttreiber	88
4.1 Definition, Bedeutung und operative Nutzung des Informationspotentials	88
4.1.1 Definition des Informationspotentials	88
4.1.2 Bedeutung des Informationspotentials	91
4.1.3 Die operative Nutzung des Informationspotentials	93
4.2 Werttreiber des Informationspotentials	95
4.2.1 Der Werttreiber „Bereitschaft zur Auskunft“	98
4.2.2 Exkurs: Die operative Förderung der „Bereitschaft zur Auskunft“ durch den Kunden	103
4.2.3 Der Werttreiber „Qualität der Kundeninformationen“	105
4.2.4 Der Werttreiber „Inhalt der Kundeninformationen“	111
4.3 Konsequenzen für die wertorientierte Planung des Informationspotentials	113
4.4 Zwischenfazit	114
5 Das Kooperationspotential des Kunden und seine Werttreiber	116

5.1	Definition, Bedeutung und operative Nutzung des Kooperationspotentials	116
5.1.1	Definition des Kooperationspotentials	116
5.1.2	Bedeutung des Kooperationspotentials.....	118
5.1.3	Die operative Nutzung des Kooperationspotentials.....	125
5.1.4	Exkurs: Der Zusammenhang Kooperationspotential - Informationspotential.....	127
5.2	Werttreiber des Kooperationspotentials	128
5.2.1	Der Werttreiber „Kooperationsfähigkeit des Kunden“	133
5.2.2	Der Werttreiber „Kooperationsfähigkeit des Anbieters“	136
5.2.3	Der Werttreiber „Kooperationsbereitschaft des Kunden“	140
5.2.4	Der Werttreiber „Kooperationsbereitschaft des Anbieters“	145
5.2.5	Der Werttreiber „Produktbedingter Bedarf an Zusammenarbeit“	149
5.3	Konsequenzen für die wertorientierte Planung des Kooperationspotentials	151
5.4	Zwischenfazit	154
6	Das Synergiepotential des Kunden und seine Werttreiber	156
6.1	Definition, Bedeutung und operative Nutzung des Synergiepotentials	156
6.1.1	Definition des Synergiepotentials	156
6.1.2	Bedeutung des Synergiepotentials.....	157
6.1.3	Die operative Nutzung des Synergiepotentials.....	159
6.2	Werttreiber des Synergiepotentials	160
6.2.1	Die Werttreiber „Economies of scope“ und „Economies of scale“	163
6.2.2	Der Werttreiber „Marktpotential des Kunden“	165
6.3	Konsequenzen für die wertorientierte Planung des Synergiepotentials	168
6.4	Zwischenfazit	169
7	Das Referenzpotential des Kunden und seine Werttreiber	170
7.1	Definition, Bedeutung und operative Nutzung des Referenzpotentials	170
7.1.1	Definition des Referenzpotentials.....	170
7.1.2	Bedeutung des Referenzpotentials	173
7.1.3	Die operative Nutzung des Referenzpotentials	176
7.2	Werttreiber des Referenzpotentials	177
7.2.1	Der Werttreiber „Anzahl der Referenzempfänger“	181
7.2.2	Der Werttreiber „Referenzhäufigkeit“	184
7.2.3	Der Werttreiber „Richtung der Referenz“	189
7.2.4	Der Werttreiber „Kaufvolumen des empfohlenen Produkts“	190

7.3	Konsequenzen für die wertorientierte Planung des Referenzpotentials	191
7.4	Zwischenfazit	194
8	Anwendungsorientierte Konkretisierung des wertsteigernden Ressourcenpotentials	196
8.1	Typologisierung von Unternehmen	196
8.1.1	Methodik und Vorgehensweise	196
8.1.2	Drei unterschiedliche Unternehmenstypen.....	198
8.1.2.1	Typ A: Das klassische produzierende Unternehmen.....	199
8.1.2.2	Typ B: Der Einzelhändler	201
8.1.2.3	Typ C: Der „einfache“ Dienstleister	202
8.2	Der Resource Based View als Erklärungsperspektive für die Relevanz situationsspezifischer Teilpotentiale des Ressourcenpotentials	205
8.3	Die Relevanz der einzelnen Potentiale für Typ A aus Sicht des Resource Based View.....	206
8.3.1	Die Relevanz des Informationspotentials für Typ A.....	206
8.3.2	Die Relevanz des Kooperationspotentials für Typ A	208
8.3.3	Die Relevanz des Synergiepotentials für Typ A	209
8.3.4	Die Relevanz des Referenzpotentials für Typ A.....	210
8.3.5	Konsequenzen für Typ A: Fokussierung auf Informations- und Kooperationspotential	211
8.4	Die Relevanz der einzelnen Potentiale für Typ B aus Sicht des Resource Based View.....	212
8.4.1	Die Relevanz des Informationspotentials für Typ B.....	212
8.4.2	Die Relevanz des Kooperationspotentials für Typ B	213
8.4.3	Die Relevanz des Synergiepotentials für Typ B	214
8.4.4	Die Relevanz des Referenzpotentials für Typ B.....	215
8.4.5	Konsequenzen für Typ B: Fokussierung auf das Referenzpotential.....	216
8.5	Die Relevanz der einzelnen Potentiale für Typ C aus Sicht des Resource Based View.....	217
8.5.1	Die Relevanz des Informationspotentials für Typ C.....	217
8.5.2	Die Relevanz des Kooperationspotentials für Typ C	218
8.5.3	Die Relevanz des Synergiepotentials für Typ C	218
8.5.4	Die Relevanz des Referenzpotentials für Typ C.....	219
8.5.5	Konsequenzen für Typ C: Fokussierung auf das Synergie- und Referenzpotential.....	220
8.6	Zwischenfazit	221
9	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	223

9.1 Wissenschaftlicher Beitrag der Arbeit	223
9.2 Implikationen für die Praxis.....	229
9.3 Restriktionen und zukünftige Forschungsfelder	231
Literaturverzeichnis	237

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit	9
Abbildung 2-1: In der Literaturübersicht enthaltene Intangibles Publikationen.....	15
Abbildung 2-2: Begriffe und Definitionen von Intangibles	18
Abbildung 2-3: Kategorisierung von Intangibles im Vergleich	21
Abbildung 2-4: Intangible Asset Monitor 2000 der Firma CELMI.....	22
Abbildung 2-5: Der IC Navigator.....	23
Abbildung 2-6: Ziele der Intangibles-Veröffentlichungen	27
Abbildung 2-7: Kundenwertliteratur als Ergebnis des Literature Review	39
Abbildung 2-8: Definitionen des Kundenwerts.....	42
Abbildung 2-9: Bestandteile des Kundenwerts.....	45
Abbildung 2-10: Markt- und Ressourcenpotentiale des Kunden.....	47
Abbildung 2-11: Ziele der Kundenwertveröffentlichungen	50
Abbildung 2-12: Kundenwertanalyseverfahren.....	53
Abbildung 2-13: Literatursynopse.....	62
Abbildung 3-1: Ermittlung des Eigenkapitalwertes nach dem Entity- Ansatz	77
Abbildung 3-2: Shareholder Value Netzwerk.....	79
Abbildung 4-1: Kundeninformationen in Abhängigkeit von Bezugspunkt und Art der Information.....	90
Abbildung 4-2: Werttreiber des Informationspotentials des Kunden.....	97
Abbildung 4-3: Werttreiber der Auskunftsbereitschaft des Kunden	99
Abbildung 4-4: Werttreiber der Qualität der Informationen	106
Abbildung 4-5: Werttreiber des Inhalts der Informationen	111
Abbildung 4-6: Werttreiberbaum für das Informationspotential.....	115
Abbildung 5-1: Kostenkurve	124
Abbildung 5-2: Isoleistungslinie	126
Abbildung 5-3: Werttreiber des Kooperationspotentials des Kunden	129
Abbildung 5-4: Werttreiber der Kooperationsfähigkeit des Kunden	134

Abbildung 5-5:	Werttreiber der Kooperationsfähigkeit des Anbieters	137
Abbildung 5-6:	Werttreiber der Kooperationsbereitschaft des Kunden	141
Abbildung 5-7:	Werttreiber der Kooperationsbereitschaft des Anbieters	146
Abbildung 5-8:	Werttreiber des produktbedingten Bedarfs an Zusammenarbeit	150
Abbildung 5-9:	Werttreiberbaum des Kooperationspotentials.....	155
Abbildung 6-1:	Werttreiber des Synergiepotentials	163
Abbildung 6-2:	Werttreiber der Economies of scale and scope	163
Abbildung 6-3:	Werttreiber des Marktpotentials des Kunden.....	166
Abbildung 6-4:	Werttreiberbaum des Synergiepotentials	169
Abbildung 7-1:	Strukturmodell der Kundenempfehlung	171
Abbildung 7-2:	Werttreiber des Referenzpotentials des Kunden	179
Abbildung 7-3:	Werttreiber der Zahl der Referenzempfänger.....	181
Abbildung 7-4:	Werttreiber der Referenzhäufigkeit.....	185
Abbildung 7-5:	Werttreiber der Richtung der Referenz.....	190
Abbildung 7-6:	Werttreiber des Kaufvolumens des empfohlenen Produkts.....	191
Abbildung 7-7:	Varianten von Referenzen.....	192
Abbildung 7-8:	Möglichkeiten der Einflussnahme auf Referenzen	193
Abbildung 7-9:	Werttreiberbaum für das Referenzpotential.....	195
Abbildung 8-1:	Five-Forces-Analyse als Typologisierungsraster von Unternehmen.....	198
Abbildung 8-2:	Drei Unternehmenstypen	205

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Anm.	Anmerkung
ASQ	Administrative Science Quarterly
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
B-2-B	Business to Business
CE	Customer Equity
CLV	Customer Lifetime Value
CV	Customer Value
c.p.	ceteris paribus
DB	Deckungsbeitrag
DBW	Die Betriebswirtschaft
DCF	Discounted Cash Flow
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
ebd.	ebenda

EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EIS	Executive Information System
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FuE	Forschung und Entwicklung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GE	Geldeinheiten
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.	Heft
HRA	Human Resource Accounting
HBR	Harvard Business Review
Hrsg.	Herausgeber
IC	Intellectual Capital
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
insbes.	Insbesondere
IP	Intellectual Property
i.S.	im Sinne
IT	Informationstechnologie
I&K	Information und Kommunikation
i.w.S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
k.A.	keine Angaben

KG	Kommanditgesellschaft
KIS	kundenorientierte(s) Informationssystem(e)
krp	Kostenrechnungspraxis
KW	Kundenwert
LTV	Lifetime Value (of Customer)
m.E.	meines Erachtens
MIS	Management Information System
NPV	Net Present Value
No.	Nummer
Nr.	Nummer
OCI	Organizational Culture Inventory
OEI	Organizational Effectiveness Inventory
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per annum
Promi	Prozess-Management-Informationssystem
PuK	Planung(s-) und Kontroll(e)
RBV	Resource Based View
RE	Referenzempfänger
RG	Referenzgeber
S.	Seite
s.	siehe
sog.	sogenannte(r)
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere
US	United States

usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
Verf.	Verfasser(s)
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
WI	Wirtschaftsinformatik
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation
ZfP	Zeitschrift für Planung
z.Zt.	zur Zeit

1 Problemstellung, Ziel, Methodik und Aufbau der Arbeit

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Top-Beratungsunternehmen leben zu einem erheblichen Maße von ihrem guten Ruf, den sie sich bei ihren Klienten aufgebaut haben. Wird dieser Ruf angekratzt, hat das fatale Folgen für den geschäftlichen Erfolg. Arthur D. Little hatte viele Jahre eine solche exzellente Reputation als Top-Managementberatung und sehr gute Beziehungen zu seinen Kunden. Durch Missmanagement schaffte es die Führungsspitze, das Unternehmen in Existenzschwierigkeiten zu bringen (vgl. Bergmann, 2002, insbes. S. 22). Die Deutsche Bahn führte im Jahr 2003 ein neues Preissystem ein. Einige Monate später spotteten Kritiker: Das klassische Beispiel für mangelhaftes Kundenmanagement „ist die Deutsche Bahn AG und ihr vollmundig eingeführtes gescheitertes und mittlerweile revidiertes Tarifsysteem. Das mochten zum Schluss trotz der Durchhalteparolen von oben selbst viele Schaffner nicht mehr verteidigen.“ (Bergmann, 2003, S. 66 f.). Das Desaster hätte vermieden werden können, wenn die Bahn versucht hätte „sich in die Welt des Kunden hineinzudenken“ (ebd., S. 67). Besser macht es der Konsumgüterhersteller Beiersdorf, der sehr erfolgreiche Jahre hinter sich hat (vgl. Palan, 2004). Das Unternehmen hat sich auf wenige Konsumenten-Marken, insbesondere NIVEA fokussiert, die - so der Vice President Accounting und Controlling - „den wesentlichen Anteil“ des Unternehmenswertes darstellen. Dies impliziert jedoch die Notwendigkeit, „dass dieser Wert gut geführt und gesteuert“ werde (Zayer, 2004, S. 4).

Betrachtet man diese Erfolge und Misserfolge, so wird einerseits deutlich, welche hohe Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen das Management intangibler, also wenig greifbarer Vermögenswerte wie Reputation, Marken- oder Kundenwert inzwischen besitzt. Die Beschäftigung mit Intangibles „wird zu einer zentralen Frage der Unternehmenssteuerung“ (Horváth/Möller, 2004b, S. V). Andererseits wird klar, dass die bestehenden Möglichkeiten und Standards des Rechnungswesens und des Controllings zunehmend als unzureichend für die Steuerung und Bewertung von Unternehmen erachtet werden (vgl. Millman, 2002, S. 22; Horváth/Möller, 2004a, S. 1). Ansätze zur Berichterstattung sind nur rudimentär erkennbar; es fehlen weitestgehend Werkzeuge, die eine gezielte Planung intangibler Güter ermöglichen (vgl. Speckbacher et al., 2004, S. 451 f.).

Die Literatur zeigt insbesondere hohe Defizite im Bereich der praktischen Werkzeuge und Modelle zur Abbildung und Messung von Intangibles auf. In der jüngeren Vergangenheit nutzten Unternehmen zwar vermehrt Executive Information Systeme (EIS), diese beruhen jedoch vorwiegend auf reinen Finanzkennzahlen und können so die intangiblen Potentiale nur schlecht abbilden (vgl. Gu/Lev, 2001). Zwar wurden verstärkt auch Performance Measurement Systeme eingesetzt, die das Unternehmen

breitschichtiger betrachten und einen weiteren Blickwinkel haben. Als Beispiel dazu kann vor allem die Balanced Scorecard (BSC) genannt werden (vgl. dazu Kaufmann, 1997; Kaplan/Norton, 2001; Heisig et al., 2001). Mit Ausnahme der BSC bieten jedoch auch die meisten Performance Measurement Systeme vorwiegend nur Informationen über die Finanzstrukturen und leisten nur unvollständige Angaben über Intangibles. Dies hat zur Folge, dass Hilfestellungen über die Effekte und Wirkungszusammenhänge dieser intangiblen Unternehmenswerte nicht erkennbar sind.

Insbesondere in den USA werden Rufe nach umfassenderen und besseren Berichtsmöglichkeiten laut. Kritiker führen an, dass die gängigen Methoden der Berichterstattung nicht in der Lage sind, die heute entscheidenden Werttreiber eines Unternehmens ausreichend transparent zu machen (vgl. Millman, 2002, S. 22). Die Folge ist, dass Ansätze, die die systematische Planung und Steuerung intangibler Unternehmenswerte ermöglichen sollen (vgl. auch Zellner/Büssow, 2004, S. 50), noch häufig sehr abstrakt bleiben oder unvollständig sind. Das Wissen über die Beschaffenheit intangibler Ressourcen ist jedoch unabdingbare Voraussetzung, um die Erfolgspotentiale, die in den Intangibles liegen, planen und realisieren zu können. Fehlende Informationen über Intangibles können zu einer Fehlverteilung von Ressourcen innerhalb des Unternehmens führen. Dies wird durch die enorme Bandbreite an Facetten, die unter dem Begriff der Intangibles zu finden sind, noch verstärkt. Dies gilt sowohl auf der Ebene der Intangibles insgesamt, als auch auf der Ebene der einzelnen Teilpotentiale, wie beispielsweise der des Kundenwerts.

Mit dieser Arbeit wird beabsichtigt, dieses Forschungsdefizit zu reduzieren. Die einführenden Beispiele machen deutlich, dass die systematische Berücksichtigung von Kundenwissen und Kundenwünschen, die über die monetär messbaren Elemente des Kundenwerts hinausgehen, heute einen zentralen Erfolgsfaktor für die Steuerung moderner wertorientiert geführter Unternehmen ausmacht (vgl. z.B. Pellens et al., 2000). Trotz der hohen Bedeutung intangibler Potentiale des Kundenwerts bleiben diese Phänomene in der wertorientierten Unternehmensführung, die heute in zahlreichen Unternehmen vorherrschend ist (vgl. Weber et al., 2004a), noch weitgehend unberücksichtigt (vgl. die Literaturanalyse in Kapitel 2.2). Es dominieren heutzutage immer noch quantitative Messverfahren.

Aufgrund der bisher in Literatur und Praxis vernachlässigten hohen Bedeutung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts für die Steigerung des Unternehmenswerts verfolgt diese Arbeit das Ziel, die intangiblen Potentiale - verstanden als ökonomische Möglichkeiten - des Kundenwerts systematisch zu identifizieren und einer wertorientierten Unternehmensführung zugänglich zu machen. Dabei soll theoriebasiert vorgegangen werden (vgl. Kapitel 3 dieser Arbeit). Der Fokus wird auf die wertorientierte Planung, die ein zentrales Element der wertorientierten Unternehmensführung ist (vgl. Weber et al., 2002a, S. 10 ff.; Weber et al., 2004a), gelegt. Damit geht die

Arbeit weiter als bereits vorliegende Arbeiten zum Thema Kundenwert, die auf eine theoretische Fundierung ihrer Analyse weitgehend verzichten (vgl. z.B. Rudolf-Sipötz, 2001) oder auf Teilaspekte der Kundenwertdiskussion fokussieren und somit in der Marketingforschungsdiskussion bleiben (vgl. z.B. Krafft, 1999b; Homburg et al., 2003). Sie ergänzt aber auch die bisherigen Arbeiten zur wertorientierten Unternehmensführung, die intangible Aspekte der Unternehmenssteuerung bisher nur wenig oder gar nicht thematisieren (vgl. z.B. Weber et al., 2004a; als Ausnahme Möller/Walker, 2003). Das Ziel der Arbeit, die systematische Identifikation der intangiblen Potentiale des Kundenwerts aus einer bestimmten theoretischen Perspektive, geht somit über den bisherigen Forschungsstand hinaus. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen auch dazu verwendet werden, ein anwendungstaugliches Modell der wertorientierten Planung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts zu entwickeln und dieses einer operativen Umsetzbarkeit zuzuführen.

1.2 Methodik der Arbeit

Die Bedeutung von Intangibles und speziell des Kundenwerts für den Erfolg von Unternehmen ist inzwischen in Wissenschaft und Praxis weitgehend anerkannt (vgl. Lev, 2004, S. 5 f.). Jedoch hat sich die Intangibles-Forschung bisher nur auf dem Stand einer „awareness-creation phase“ (Lev, 2004, S. 6) bewährt. So weisen die bisherigen Forschungsbemühungen darauf hin, dass sowohl in der Theorie, als auch in der Unternehmenspraxis weiterhin ein hohes Maß an Unklarheit und Uneinigkeit über das Management, die Bewertung und das Berichtswesen von Intangibles vorhanden ist (vgl. Horváth/Möller, 2004b, S. V; Lev, 2004, S. 6). Dieser Status der Forschungsbemühungen hat Konsequenzen für das in dieser Arbeit angewendete methodische Vorgehen.

In Frage kommen grundsätzlich (1) die formal-analytische Forschungsstrategie, (2) die empirische Forschungsstrategie und (3) die sachlich-analytische Forschungsstrategie. Allen dreien wird eine Berechtigung im Rahmen der betriebswirtschaftlichen (Organisations-) Forschung explizit zugestanden (vgl. Grochla, 1976, S. 634 ff.). Die Geeignetheit der jeweiligen Forschungsstrategie für eine spezifische Problemstellung lässt sich anhand des konkret angestrebten Forschungsziels und dem aktuellen Stand der Forschung überprüfen.

Ad (1): Die *formal-analytische Forschung* ist stark an einer „mehr oder weniger abstrakten Beschreibung von Problemstrukturen interessiert“ (Grochla, 1976, S. 634). Durch die Bildung formaler Modelle sollen Probleme möglichst rational entschieden werden. Dabei steht weniger eine hohe Realitätsnähe bzw. Realitätserkenntnis als eine vereinfachte Transformation realer Sachverhalte in ein abstraktes Modell im Fokus (vgl. Grochla, 1976, S. 634). Für die in dieser Arbeit formulierte Problemstellung, die intangiblen Potentiale des Kundenwerts zu identifizieren und sie einer

wertorientierten Unternehmensplanung zugänglich zu machen, erscheint eine formal-analytische Betrachtung schon aus Komplexitätsgründen wenig geeignet: In der formal-analytischen Forschung steht die Abstraktion realer Phänomene im Vordergrund. Diese sollen modelliert und in einen Entscheidungskontext gestellt werden. In dieser Arbeit soll es jedoch um eine praxisnahe, aber nicht willkürliche Strukturierung und Plausibilisierung realitätsnaher Zusammenhänge gehen.

Ad (2): Die empirische Forschung ist „vor allem durch das Bemühen um eine systematische Erfahrungsgewinnung gekennzeichnet, die sich in der Regel nach bestimmten Methoden (...) richten“ (Grochla, 1980, Sp. 1808). Die empirische Forschung baut auf bereits (analytisch) gewonnenen Aussagen über die Realität auf und versucht, diese empirisch zu bestätigen (vgl. Grochla, 1980, Sp. 1808).

Die empirische Forschung formuliert einerseits real-deskriptive Aussagen, die einen Beitrag zur Beschreibung der Realität leisten. Daneben entwickelt sie empirisch-kognitive Aussagen über „Beziehungen zwischen den betrachteten Größen und zwischen Komplexen von Größen (Merkmalen, Variablen)“ (Grochla, 1976, S. 635). Solche Aussagen sollen eine empirisch abgesicherte Erklärung von Zusammenhängen, insbesondere Ursache-Wirkungszusammenhängen leisten. Die Form der Erklärung ist statistischer oder induktiver Natur (vgl. Grochla, 1976, S. 635 f.).

Die empirische Forschung kann durchaus einen Beitrag zur Bearbeitung der in dieser Arbeit formulierten Problemstellung leisten. Wenn es darum geht, Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Einflussgrößen auf das intangible Potential des Kundenwerts zu beschreiben, können einschlägige Erkenntnisse der empirischen Forschung herangezogen werden. Jedoch können die bisher existierenden Forschungsarbeiten nur wenige spezifische Ursache-Wirkungszusammenhänge nachweisen, die die Komplexität, die mit der wertorientierten Planung intangibler Potentiale des Kundenwerts verbunden ist, nicht oder nur unvollständig abdecken. Diese Komplexität und der noch sehr frühe Forschungsstand der Intangibles-Forschung erfordern zuerst eine fundierte konzeptionelle Auseinandersetzung mit dem Wesen und der Struktur der intangiblen Potentiale des Kundenwerts und den Einflussmöglichkeiten darauf. Hier soll und muss der Schwerpunkt dieser Arbeit liegen.

Hinzu kommt, dass sich viele Unternehmen mit der wertorientierten Planung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts noch nicht systematisch befassen (vgl. Blachfellner/Bornemann, 2004). Dies würde die Durchführung einer eigenen empirischen Studie, die die intangiblen Potentiale des Kundenwerts untersucht, erschweren oder zum heutigen Zeitpunkt gar unmöglich machen.

Ad (3): Für die Bearbeitung des in dieser Arbeit verfolgten Forschungsziels erweist sich vor allem eine sachlich-analytische Forschungsstrategie als geeignet. Diese „stellt eine Art gedankliche Simulation der Realität dar“ (Grochla, 1980, Sp. 1808)

und zielt „grundsätzlich auf die Durchleuchtung komplexer Zusammenhänge und die Erarbeitung von Handlungsgrundlagen“ (Grochla, 1976, S. 634) ab. Die wertorientierte Planung von Intangibles stellt ohne Zweifel ein komplexes Forschungsobjekt dar (vgl. dazu ausführlich Kapitel 2 dieser Arbeit). Forscher und Praktiker erwarten, das zeigen nicht nur die zu Beginn dieses Abschnitts zitierten Erwartungen von Lev, die Erarbeitung von *theoretisch fundierten* Grundlagen, an denen sich das Handeln von Praktikern in Bezug auf die Planung (und Steuerung) von Intangibles orientieren kann. Gelingt es, Grundlagen zu erarbeiten, an denen sich auch Praktiker bei der Planung und Steuerung von Intangibles orientieren können, unterstützt ein solcher Beitrag das *pragmatische* Wissenschaftsziel der Betriebswirtschaftslehre, in dem die Prognose und Gestaltung im Vordergrund stehen. In diesem Sinne sollen durch die Entwicklung von Aussagen der betrieblichen Praxis Hilfestellungen bei der Lösung ihrer Probleme gegeben werden (vgl. Grochla, 1976, S. 632; Chmielewicz, 1994, S. 169, der in diesem Zusammenhang von Wirtschaftstechnologie spricht).

Eine Entwicklung solcher Aussagen, die Hilfestellungen für die betriebliche Praxis geben können, darf jedoch nicht willkürlich bzw. theoriefrei erfolgen. Sie bedürfen eines theoretischen Unterbaus (vgl. Chmielewicz, 1994, S. 182). So bleiben Handlungsvorschläge, die unmittelbar durch Einzelerfahrungen aus der Praxis abgeleitet werden, „kraftlos“ (Grochla, 1976, S. 632) und können häufig sogar den kritischen Praktiker nicht überzeugen (vgl. Grochla, 1976, S. 632). Wird auf eine theoretische Fundierung der Aussagen verzichtet, die eine bestimmte *Perspektive* auf das zu analysierende Problem bietet, bringt dies die Gefahr der Willkür und der mangelnden Widerspruchsfreiheit mit sich (vgl. allgemein Homann/Suchanek, 2000, S. 26 f.).

Auf Basis eines theoretischen Unterbaus können Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufgezeigt (vgl. Chmielewicz, 1994, S. 169, 182) und Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden. Dies setzt jedoch voraus, dass die Theorie Erklärungen über reale Phänomene zu geben vermag. „Es geht um Erklärung zwecks Gestaltung“ (Homann/Suchanek, 2000, S. 28; Hervorhebung des Originals getilgt). Deswegen wird im Folgenden auf Basis theoretischer Annahmen nach Erklärungen gesucht, warum Faktoren des Kundenwerts bedeutsam für die wertorientierte Planung sind. Auf dieser Grundlage können Gestaltungsempfehlungen für die betriebliche Praxis abgeleitet werden.

Theorien lassen sich als Instrumente zur Lösung von Problemen beschreiben (vgl. Homann/Suchanek, 2000, S. 391). Um bestimmte Probleme, hier die Frage nach der wertorientierten Planung von Intangibles, wissenschaftlich bearbeiten zu können, ist die in der realen Welt vorzufindende Komplexität zu reduzieren. Deswegen bietet es sich an, das zu betrachtende Problem nur aus *einer* bestimmten theoretischen Perspektive zu durchleuchten und bewusst auf die Erklärungskraft anderer Theorien zu verzichten. Würden nämlich Theorien unreflektiert vermischt werden, sähe man sich

dem Vorwurf des Eklektizismus ausgesetzt (vgl. Homann, 2002, S. 128; ähnlich Schneider, 1983). Die Erklärungskraft einer Perspektive wäre durch die 'Vermischung' der Annahmen aus mehreren Perspektiven getrübt. Im Rahmen dieser Arbeit wird aufgrund der Problemstellung die Perspektive des Resource Based View als theoretischer Rahmen gewählt (zur Begründung vgl. Kapitel 3).

Die sachlich-analytische Forschung stützt sich somit auf theoretisch fundierte Plausibilitätsüberlegungen, um zu Erklärungen komplexer realer Phänomene und zur Ableitung von Gestaltungsaussagen zu kommen. Daneben zieht sie bewusst bereits empirisch festgestellte Teilzusammenhänge heran, die in Einklang mit der theoretischen Basis stehen. Auf eine eigene, systematische empirische Überprüfbarkeit der entwickelten Aussagen wird aus den bereits erwähnten Gründen dabei bewusst verzichtet (vgl. Grochla, 1976, S. 634). Damit wird in dieser Forschungsstrategie bewusst ein nicht-willkürliches, weil aus einer bestimmten theoretischen Perspektive heraus formuliertes „spekulative[s] Element“ (Grochla, 1976, S. 634) in der Forschung betont: „Hier finden wir immer wieder die Suche nach neuen relevanten Größen und nach neuen Aussagen über mögliche Beziehungen zwischen verschiedenen Größen“ (Grochla, 1976, S. 634). Die im Rahmen der sachlich-analytischen Forschung formulierten Zusammenhänge stellen somit ein theoretisch-begründetes Angebot an die Forschungs-Community und die Unternehmenspraxis dar, dieses gedankliche Konzept zur Beschreibung und Erklärung der Bedeutung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts zu hinterfragen und zu überprüfen. Die „gedankliche Konstruktion von Zusammenhängen und die damit verbundene Erklärung bestimmter Sachverhalte“ (Grochla, 1976, S. 635) kann zur Generierung von Hypothesen beitragen. Dabei steht jedoch ein Prüfungsinteresse nicht im Fokus der sachlich-analytischen Forschung (vgl. Grochla, 1976, S. 635).

Dies wäre dann - in einem nächsten Schritt - Aufgabe der empirischen Forschung. Diese hat die Aufgabe, bereits (theoretisch formulierte) Aussagen über die Realität zu testen (vgl. Grochla, 1976, S. 634). Weil in Bezug auf wertorientierte Planung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts noch erhebliche Erklärungs- und Gestaltungsdefizite in Theorie und Praxis vorhanden sind, kann die Überprüfung theoretisch abgeleiteter Hypothesen erst in einem späteren Forschungsstadium erfolgen. Deswegen sollen theoriebasierte Erklärungen im Rahmen einer sachlich-analytischen Forschung im Fokus dieser Arbeit (vgl. Grochla, 1980, Sp. 1808; vgl. zu einem ähnlichen Vorgehen David, 2005; Groll, 2004; Schumacher, 2005).

1.3 Aufbau der Arbeit und Forschungsfragen

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut (siehe auch Abbildung 1-1): Um die in der Literatur und Praxis doch sehr unterschiedlich diskutierten Phänomene Intangibles und Kundenwert (als Intangibles-Kategorie) für die weitere Analyse greifbar und bearbeitbar

zu machen, erfolgt in Kapitel 2 eine umfangreiche Literaturanalyse dieser beiden Hauptsäulen. Im Rahmen der Analyse wird insbesondere bei den Intangibles und dem Kundenwert auf die in der Literatur vorherrschenden Begriffe und Definitionen, Eigenschaften, Kategorien und Bestandteile und die gängigen Berichts- und Messverfahren eingegangen. Außerdem werden Bezüge zu theoretischen Konzepten und empirische Untersuchungen diskutiert.

Unter Beachtung des Literaturstandes wird in Kapitel 3 mit dem Resource Based View die theoretische Perspektive der Analyse bestimmt. Der Resource Based View wird herangezogen, weil eine Betrachtung der intangiblen Unternehmensressourcen des Kundenwerts aus einer Perspektive, die die Bedeutung von Ressourcen für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen betont, sich als naheliegend und problemadäquat erweist. Der Resource Based View wird deswegen dargestellt und in Bezug zu intangiblen Unternehmensressourcen gebracht. Dabei wird besonders die Bedeutung des Ressourcenpotentials des Kundenwerts aus der Perspektive des Resource Based View herausgearbeitet. Dies trägt der inhaltlichen Fokussierung der Arbeit Rechnung. Im Folgenden wird der Zusammenhang zwischen den Annahmen des Resource Based View und der wertorientierten Unternehmensplanung aufgezeigt. Damit gibt die Wertorientierung den zielbestimmenden Rahmen dieser Arbeit vor.

Aus der Perspektive des Resource Based View erfolgt in den Kapiteln 4, 5, 6 und 7 eine umfassende Identifikation der intangiblen Bestandteile des Kundenwerts. Diese werden auch als das Ressourcenpotential des Kundenwerts bezeichnet. Es lässt sich in vier Unterkategorien, das Informations-, das Kooperations-, das Synergie- und das Referenzpotential einteilen. Diese bedürfen, um sie im Sinne der Wertorientierung planbar zu machen, einer detaillierteren Analyse in Bezug auf deren spezifischen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung. Deswegen werden für diese Unterkategorien Werttreiberbäume abgeleitet, die eine konkrete Planung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts ermöglichen. Die Werttreiberbäume werden – gemäß dem Vorgehen der sachlich-analytischen Forschung – unter Hinzuziehung unterschiedlicher empirischer Erkenntnisse entwickelt.

Schließlich stellt sich die Frage, ob die identifizierten intangiblen Potentiale des Kundenwerts für alle Unternehmen gleichermaßen wertrelevant sind. Die in Kapitel 8 vorgenommene theoriebasierte Analyse von drei unterschiedlichen Unternehmenstypen zeigt auf, dass es für bestimmte Unternehmen durchaus sinnvoll sein kann, spezifische Schwerpunkte bei der Anwendung von Werttreiberbäumen im Rahmen der wertorientierten Unternehmensplanung zu setzen. Dazu werden Erklärungsansätze des Resource Based View hinzugezogen.

Letztlich findet in Kapitel 9 eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus Sicht der Wissenschaft und der Praxis sowie die Darstellung von zukünftigem Forschungsbedarf statt. Die folgende Abbildung 1-1 verdeutlicht den Aufbau der Arbeit.

Zusammengefasst aus den oben genannten Forschungsfeldern lassen sich die folgenden Bereiche als Forschungsfragen definieren, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden sollen:

1. Was sind Intangibles? Welche Unterkategorien existieren? Wie können Intangibles kategorisiert und abgebildet werden?
2. Was ist der Kundenwert? Aus welchen Bestandteilen besteht der Kundenwert? Wie kann der Kundenwert bestimmt werden?
3. Wie lauten die Kernaussagen des Resource Based View? Wie lassen sich diese im Kontext Intangibles / Kundenwert anwenden? Welchen Nutzen stiftet die Wertorientierung in diesem Zusammenhang?
4. Was sind die intangiblen Potentiale des Kundenwerts? Wie setzen diese sich zusammen und von welchen Werttreibern werden diese bestimmt? Wie können diese Werttreiber im Sinne der wertorientierten Planung umgesetzt werden?
5. Wie unterscheidet sich die Relevanz der intangiblen Potentiale des Kundenwerts bei unterschiedlichen Unternehmenstypen? Welche Ansätze bietet der Resource Based View zur Erklärung der Relevanz der einzelnen Werttreiber des Kundenwerts?



Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

2 Intangibles und Kundenwert als Analyseobjekte der Arbeit

Intangibles im Allgemeinen und der Kundenwert als ein Teilpotential intangibler Unternehmenswerte stellen die zentralen Säulen dieser Arbeit dar. Deswegen ist es erforderlich, den Stand der Forschung zu diesen beiden Phänomenen darzustellen und daraus ein für diese Arbeit zweckmäßiges Begriffsverständnis abzuleiten. Im folgenden Kapitel 2.1 wird deswegen näher auf das Forschungsfeld der Intangibles eingegangen. Dies erfolgt im Rahmen einer umfangreichen Literaturanalyse. Anschließend wird in Abschnitt 2.2 auf die Kundenperspektive als die in dieser Arbeit fokussiert betrachtete Detailkomponente der Intangibles fokussiert. Diese wird über den Kundenwert greifbar gemacht. Abschnitt 2.3 fasst die wichtigsten Erkenntnisse des zweiten Kapitels in einem Zwischenfazit kurz zusammen.

2.1 Intangibles als Analyseobjekt

2.1.1 Der Bedarf eines Überblicks zum Stand der Forschung

Neben Praktikern (siehe Kapitel 1.1) interessieren sich vermehrt Wissenschaftler für Intangibles. Viele konzentrieren sich dabei auf die Entwicklung von Intangibles als *Ressourcen* im Unternehmen. Die starke Beachtung des Resource Based View (RBV) im Rahmen des strategischen Managements sowie das zunehmende Interesse der Vertreter des Controllings und Rechnungswesens an der Messung bzw. Messbarkeit von Intangibles bieten zahlreiche Möglichkeiten zur Forschung über das Management von Intangibles. Die folgende Literaturübersicht soll einen Überblick über die aktuelle internationale Diskussion in diesem Bereich geben. Dabei wird zum einen die derzeit dominante und als relevant eingestufte Literatur dargestellt und diskutiert, zum zweiten werden Forschungslücken aufgezeigt, die im Zusammenhang mit der Problemstellung dieser Arbeit stehen. Am Ende des Teilkapitels stehen letztlich eine Definition und eine Eingrenzung des Begriffs der Intangibles, auf die im Fortlauf der Arbeit aufgebaut werden kann.

Im Folgenden wird zuerst auf die Methodik und den Inhalt der Literaturanalyse eingegangen (Abschnitt 2.1.2). Einer Übersicht über die unterschiedlichen in der Literatur verwendeten Definitionen, Kategorisierungsmöglichkeiten und dominanten Messmodelle (Abschnitte 2.1.3, 2.1.4 und 2.1.5) folgt eine genauere Analyse der Schwerpunkte der Literatur (Kapitel 2.1.6). Mit Hilfe dieser soll untersucht werden, welche Dimensionen die vorhandene Literatur umfasst und welche Ziele verfolgt werden. Dabei wird auch auf die theoretische Verankerung und auf existierende empirische Überprüfungsversuche des Intangibles-Phänomens eingegangen. Schließlich soll zwischen einzelnen Arten von Intangibles unterschieden werden. Auf Basis dessen kann untersucht werden, welchen Stellenwert die einzelnen Aus-

prägungen einnehmen. Der Literatursynopse folgt schließlich, aufgrund des zuvor gewonnenen Wissens, die Formulierung einer Arbeitsdefinition von Intangibles (Abschnitt 2.1.7) und die Identifikation der im Rahmen dieser Arbeit relevanten Forschungslücken (Kapitel 2.1.8).

Die Literaturübersicht (vgl. ähnlich Kaufmann/Schneider, 2004) unterscheidet sich durch die folgenden Punkte von bereits existierenden Übersichten zu diesem Thema (siehe z.B. Bontis et al., 1999; Brennan/Connell, 2000; Petty/Guthrie, 2000):

- Hier werden vorwiegend aktuelle Veröffentlichungen betrachtet, insbesondere jene, die zwischen 1997 und 2005 erschienen sind. Dies dient der Abgrenzung gegenüber anderen Literaturanalysen und der besonderen Wahrung von Aktualität.
- Der Schwerpunkt liegt bei allgemeinen Arbeiten zu diesem Thema und ist noch nicht auf bestimmte Intangiblearten, wie z.B. den Kundenwert, begrenzt. Ein solch breites Vorgehen erscheint in einem Kontext, der durch ein recht frühes Forschungsstadium mit einer großen Anzahl an unterschiedlichen Definitionen und Perspektiven gekennzeichnet ist, zweckmäßig. Dies ermöglicht später die Vielschichtigkeit möglicher Erfolgspotentiale, die sich aus der Planung des intangiblen Teils des Kundenwerts ergeben kann, möglichst umfassend zu begreifen, zu erfassen und in die Gesamtheit der wertorientierten Planung intangibler Unternehmenswerte einzuordnen.

Sowohl der Messung als auch der Planung und Steuerung von Intangibles wird Beachtung geschenkt. Es liegt keine Fokussierung auf bestimmte Disziplinen, wie z.B. das Controlling von Intangibles, vor (vgl. ähnlich Brennan/Connell, 2000).

2.1.2 Methodik und Inhalt des Literature Review zum Forschungsfeld Intangibles

Es existieren unterschiedliche Vorgehensweisen zur Erstellung eines Literature Reviews. Insbesondere in jüngster Vergangenheit tauchen die unterschiedlichsten Meinungen und Vorschläge zur Strukturierung einer solchen Literaturanalyse auf (vgl. Cooper, 1998). Eine Möglichkeit ist die Ausrichtung des Literature Reviews an der Natur der primären Daten. Eine "case research syntheses" (Fallstudien-Forschungssynthese) enthält nur empirische Ergebnisse, während ein theoriegeleiteter Überblick ausschließlich Informationen über Theorien beinhaltet (vgl. Cooper, 1998). Eine andere Unterscheidung ist die zwischen einer Meta-Analyse, in der empirische Daten statistisch ausgewertet werden und zwischen dem beschreibenden/deskriptiven Review, in dem qualitative Informationen und Daten kombiniert und ausgewertet werden.

Aufgrund der Beschaffenheit der Daten im Forschungsfeld der Intangibles und der in dieser Arbeit behandelten Forschungsfragen erscheint ein deskriptiver Review, also eine Literaturanalyse der qualitativen Informationen und nicht der quantitativen Daten sinnvoll. Veröffentlichungen mit rein quantitativen Inhalten sind zudem eher selten. Die primären Daten für diese Übersicht bestehen aus einer Mischung unterschiedlicher Arten von Literatur. Die Daten beinhalten eine große Zahl an unterschiedlichen Ausprägungen, wie z.B. Definitionen, Meinungen, Interpretationen, wenige empirische Studien und eine kleine Zahl von theoretischen Überlegungen. Eine Meta-Analyse erscheint in diesem Zusammenhang nicht sinnvoll, da der Datenbestand es nicht erlaubt, zuverlässige und aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen. Da es kaum möglich sein wird, alle Informationen zu diesem Thema zu erfassen, soll der Review systematisch begrenzt werden. Es existieren keine allgemeingültigen Regeln, wie viele Quellen eine Übersicht enthalten soll, vielmehr hängt die Zahl von der Funktion und Zielsetzung des Reviews und insbesondere von den Ressourcen des Forschers ab (z.B. Cooper, 1998).

Die Suche nach relevanter Literatur verläuft über mehrere Stufen. Zuerst sollte die Natur des Reviews mit Hilfe klarer Kriterien der Suche und der Auswahl von Veröffentlichungen bestimmt werden. Daneben werden standardisierte, einheitliche Schemata für die Interpretation und Auswertung der Daten bestimmt. Wenn diese Anforderungen erfüllt sind, kann die eigentliche Literatursuche beginnen. Dazu müssen unterschiedliche Kanäle zum Auffinden relevanter Quellen identifiziert und analysiert werden. Mit Hilfe der oben bereits erwähnten Kriterien und Protokolle erfolgt dann die Bewertung und Analyse der gefundenen Daten. Schließlich werden die Ergebnisse interpretiert und präsentiert (weitere Hinweise zu einzelnen Stufen eines Literature Reviews bei Cooper, 1998 oder Fink, 1998).

Es geht jetzt darum, eine fundierte Basis zu erhalten, die es später erlaubt, relevante Wertbeiträge der intangiblen Komponenten des Kundenwerts zu identifizieren und zu strukturieren, so dass diese im Rahmen einer wertorientierten Steuerung systematisch geplant werden können. Zur Beschränkung der Suche wurden vorab Kriterien festgelegt und die Suche vollzog sich folgendermaßen:

- Die Suche konzentrierte sich ausschließlich auf englisch- und deutschsprachige Veröffentlichungen.
- Zur Reduktion von Verzerrungen, Abweichungen und falschen Wahrnehmungen wurden sowohl bereits veröffentlichte Artikel und Bücher, als auch Arbeitspapiere und Konferenzbeiträge herangezogen. So kann eine möglichst breite Darstellung der aktuellen Debatte erfolgen.
- Als unterschiedliche Kanäle dienten die Bibliothekskataloge der WHU und der Rheinischen Landesbibliothek, sowie die EBSCO Host Research Databases

und WISO Net Datenbanken.

- Als Suchbegriffe wurde nach den Begriffen *intangibles*, *intangible assets*, *intellectual capital* und *intellectual property* in elektronischen bibliographischen Datenbanken, wie EBSCO Host Research Databases und WISO Net, sowie in allgemeinen digitalen Bibliothekskatalogen gesucht.
- Die Suche vollzog sich von Mai 2003 bis zur Fertigstellung im Anfang 2005.
- Obwohl in den beiden genutzten Datenbanken die im betriebswirtschaftlichen Fach führenden englisch- und deutschsprachigen Journale erfasst sind, wurde zur Qualitätssicherung und Wahrung der Internationalität manuell Literatur analysiert. Die elektronische Suche wurde von einer manuellen Betrachtung bedeutender englischsprachiger Wirtschaftsjournale, z.B. Academy of Management Journal (AMJ), Academy of Management Review (AMR), Administrative Science Quarterly (ASQ), Journal of International Business Studies (JIBS), Strategic Management Journal (SMJ), begleitet.
- Im nächsten Schritt wurde versucht, dominante Veröffentlichungen und Autoren zu identifizieren. Dazu wurden die Literaturverzeichnisse der bereits in den vorangegangenen Schritten gefundenen Literatur kombiniert. In dieser Liste wurden Mehrfachnennungen gezählt. Es existieren einige Veröffentlichungen, die in den meisten anderen Publikationen zitiert werden. Zum Beispiel werden die Autoren Baruch Lev, Leif Edvinsson, Peer Bukh und Erik Brynjolfsson sehr häufig zitiert.
- Wie bereits erwähnt, enthält die Literaturübersicht nur die Publikationen von großer Aktualität, sehr oft in Form eines Arbeitspapiers oder aber von herausragender Bedeutung, was durch die hohe Zahl der Zitierungen deutlich wird. Um außerdem die Aktualität der Literatur zu gewährleisten wurden von den Autoren, die in den vergangenen zehn Jahren mehrfach zu diesem Thema veröffentlicht haben, nur die neuesten Artikel beachtet (z.B. von Peer Bukh).
- Weiterhin sind einige Ausführungen veröffentlicht, die sich zwar auf Unterkategorien von Intangibles beziehen, sich aber insgesamt durch eine sehr weite Ausrichtung und die Betrachtung aller Intangiblekategorien auszeichnen (z.B. Kriegbaum, 2001).

Es kann also von einer kombinierten Suche über elektronische und manuelle Wege gesprochen werden, die durch eine quantitative Analyse der Referenzen und eine Konsultation der Experten weiterentwickelt wurde. Das Ergebnis ist eine Sammlung und Zusammenstellung der aktuellen Literatur nach Autoren, die einen signifikanten Einfluss auf die Forschungsgemeinschaft haben.

Aus der oben beschriebenen Literaturrecherche sind 38 Publikationen hervorgegangen, die im Folgenden immer wieder genauer untersucht werden. Abbildung 2-1 zeigt diese zunächst alphabetisch sortiert nach den Nachnamen der Autoren.

No.	Autor	Titel	Jahr
1	AK „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der SG	Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte (siehe auch Arbeitskreis "Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., 2004)	2002
2	Bonfour, A.	The Management of Intangibles	2003
3	Bontis, N. / Dragonetti, N. C. / Jacobsen, K. / Roos, G.	The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources	1999
4	Brennan, N. / Connell, B.	Intellectual Capital: Current issues and policy implications	2000
5	Bukh, P. N. / Larsen, H. T. / Mouritsen, J.	Constructing intellectual capital statements	2001
6	Bukh, P. N. / Johanson, U.	Research and knowledge interaction: Guidelines for intellectual capital reporting	2003
7	Canibano, L. / Sanchez, P. / Chaminade, C. / Olea, M. / Escobar, C. G. / Garcia-Ayuso, M.	Measuring intangibles to understand and improve innovation management	1999
8	Chan, L. K. / Lakonishok, J. / Sougiannis, T.	The stock market valuation of research and development expenditures	2001
9	Daum, J. H.	Werttreiber Intangible Assets: Brauchen wir ein neues Rechnungswesen und Controlling? Ein Ansatz für ein verbessertes Managementsystem (siehe dazu auch Daum, 2004)	2002
10	Edvinsson, L.	Developing intellectual capital at Skandia	1997
11	Edvinsson, L. / Malone, M. S.	Intellectual Capital - The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower (siehe dazu auch Edvinsson/Kivikas, 2004)	1997
12	Funk, K.	Sustainability and Performance	2003
13	Garcia-Ayuso, M.	Factors explaining the inefficient valuation of intangibles	2003
14	Granstrand, O.	The Economics and Management of Intellectual Property	1999
15	Grant, R. M.	The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice	1997
16	Gu, F. / Lev, B.	Intangible assets – measurement, drivers, usefulness	2001
17	Günther, T.	Steuerung von immateriellen Werten im Rahmen des wertorientierten Controlling	2001
18	Harrison, S. / Sullivan, P. H.	Profiting from intellectual capital – Learning from leading companies	2000
19	Heisig, P. / Vorbeck, J. / Niebuhr, J.	Intellectual Capital	2001

No.	Autor	Titel	Jahr
20	Johanson, U. / Martensson, M. / Skoog, M. I.	Measuring to understand intangible performance drivers	2001
21	Kaplan, R. S. / Norton, D. P.	The strategy-focused organization	2001
22	Kriegbaum, C.	Markencontrolling: Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines wertorientierten Controlling	2001
23	Lev, B.	Intangibles – Management, Measurement, and Reporting (siehe dazu auch Lev, 2004)	2001
24	Marr, B. / Gray, D.	The three reasons why organizations measure their intellectual capital	2004
25	Michalisin, M. I. D. / Kline, D. M. / Smith, R. D.	Intangible strategic assets and firm performance: A multi-industry study of the Resource Based View	2000
26	Mouritsen, J. / Bukh, P. N. / Larsen, H. T. / Johansen, M. R.	Developing and managing knowledge through intellectual capital statements	2002
27	N. N.	Getting a grip on intangible assets	2001
28	Ordenez de Pablos, P.	Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view	2003
29	Petty, R. / Guthrie, J.	Intellectual capital Literature Review – Measurement, reporting and management	2000
30	Petty, R. / Guthrie, J.	Managing intellectual capital – From theory to practice	1999
31	Rastogi, P. N.	The nature and role of IC – Rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth	2003
32	Sanchez, P. / Chaminade, C. / Olea, M.	Management of intangibles – An attempt to build a theory	2000
33	Speckbacher, G. / Güldenber, S. / Ruthner, R.	Externe Reporting über immaterielle Vermögenswerte	2004
34	Stewart, T. A.	Intellectual Capital – The new wealth of organizations	1998
35	Sullivan, P. H.	Value-Driven Intellectual Capital – How to convert Corporate Assets into market value	2000
36	Sveiby, K. E.	The New Organizational Wealth – Managing and measuring knowledge-based assets	1997
37	Wood, J.	Australia: an under performing knowledge nation?	2003
38	Yang, S. / Brynjolfsson, E.	Intangible assets and growth accounting: Evidence from computer investments	2001

Abbildung 2-1: In der Literaturübersicht enthaltene Intangibles Publikationen

Quelle: Eigene Darstellung

2.1.3 Begriffe und Definitionen im Forschungsfeld Intangibles

Gerade im Bereich Intangibles existieren die unterschiedlichsten Terminologien. Trotz des enormen Interesses der Wissenschaftler an diesem Feld ist bisher keine Verständigung auf eine einheitliche Verwendung der Begriffe und Definitionen erkennbar. Die Begriffe reichen, wie Abbildung 2-2 zeigt, von Intangibles, Intangible Assets, Intangible Capital, Intangible Resources über Intellectual Capital, Intellectual Property bis hin zu immaterielle Werte, immaterielles Vermögen oder immaterielles Kapital.

Doch nicht nur die Begriffe variieren, auch die Definitionen bewegen sich entlang eines stark unterschiedlichen Spektrums. In vielen Fällen befinden sich die Definitionen auf einem sehr abstrakten Niveau und bieten wenig anwendbares Wissen sowohl für Praktiker als auch für Wissenschaftler. Abbildung 2-2 zeigt die vier dominanten Begriffsverwendungen (Intellectual Capital, Intangibles, Intellectual Property, kein Begriff). Die meisten Autoren nehmen dabei unabhängig von dem verwendeten Begriff Bezug zu dem Bereich Wissen und unterstellen den Intangibles einen ökonomischen Wert. Gerade letzteres ist auch für diese Arbeit von Bedeutung, die die intangiblen Potentiale des Kundenwerts vor dem Hintergrund einer wertorientierten Unternehmensplanung identifizieren und strukturieren will.

Die folgende Abbildung 2-2 liefert einen Überblick über die in der Literatur verwendeten Begriffe und Definitionen zum Thema Intangibles.

No.	Autor	Jahr	Begriff	Definition
5	Bukh, P. N. / Larsen, H. T. / Mouritsen, J.	2001	Intellectual capital	IC „is not one thing, it is fragile construct, which has to be continuously supported and held together by a whole array of interrelated elements" (S. 88).
6	Bukh, P. N. / Johanson, U.	2003	Intellectual capital	Keine Definition, Autoren konzentrieren sich auf Reporting.
4	Brennan, N. / Connell, B.	2000	Intellectual capital	„the knowledge-based equity of a company" (S. 1).
10	Edvinsson, L.	1997	Intellectual capital	Keine Definition.
18	Harrison, S. / Sullivan, P. H.	2000	Intellectual capital	„...knowledge that can be converted into profit" (S. 34).
19	Heisig, P. / Vorbeck, J. / Niebuhr, J.	2001	Intellectual capital	„IC is valuable, yet invisible" (S. 60).
26	Mouritsen, J. / Bukh, P. N. / Larsen, H. T. / Johansen, M. R.	2002	Intellectual capital	„IC is not a conventional accounting or economic term,.... It may be an effect, it may be a departmental strategy, it may be a mathematical formula" (S. 10,11).
29	Petty, R. / Guthrie, J.	1999	Intellectual capital	Keine eigene Definition; Autoren konstatieren „that knowledge management is about the management of the intellectual capital controlled by a company" (S. 18).

No.	Autor	Jahr	Begriff	Definition
11	Edvinsson, L. / Malone, M. S.	1997	Intellectual capital und Intangible assets	„Intangible Assets are those that have no physical existence but are still of value to the company.“ (S. 22)
24	Marr, B. / Gray, D.	2004	Intellectual capital und intangible assets	„IC as a group of knowledge assets that are attributed to an organization and most significantly contribute to an improved competitive position of this organization by adding value to defined key stakeholders.“ (S. 102 f.) „intangible assets, ..., we define as only those that financial accounting standards would recognize as assets and allow on balance sheets.“ (S. 103)
28	Ordonez de Pablos, P.	2003	Intellectual capital	„A broad definition of intellectual capital states that it is the difference between the company's market value and its book value. Knowledge based resources that contribute to the sustained competitive advantage of the firm form intellectual capital.“ (S. 63)
30	Petty, R. / Guthrie, J.	2000	Intellectual capital	IC „as the economic value of two categories of intangible assets of a company“ (S. 158). Autoren nennen als Kategorien „Organisation“ und „Human Capital“.
31	Rastogi, P. N.	2003	Intellectual capital	„IC may properly be viewed as the holistic or meta-level capability of an enterprise to co-ordinate, orchestrate, and deploy its knowledge resources towards creating value in pursuit of its future vision.“ (S. 230)
34	Stewart, T. A.	1998	Intellectual capital	„IC is intellectual material - knowledge, information, intellectual property, experience - that can be put to use to create wealth = collective brain-power“ (S. XI).
35	Sullivan, P. H.	2000	Intellectual capital	„IC is knowledge that can be converted into profit“ (S. 228).
37	Wood, J.	2003	Intellectual capital	Keine Definition, Wood argumentiert, dass IC als Information in den Köpfen der Menschen zu interpretieren ist.
2	Bonfour, A.	2003	Intangibles	Keine Definition, argumentiert, dass die Definition starken Einfluss auf die Messung und Bewertung von Intangibles hat.
3	Bontis, N. / Dragonetti, N. C. / Jacobsen, K. / Roos, G.	1999	Intangible resources, Intellectual capital als eine Unterkategorie	IC „is quite simple the collection of intangible resources and their flows“, Intangible Ressourcen sind „any factor that contributes to the value generating processes of the company“ (S. 397).
7	Canibano, L. / Sanchez, P. / Chaminade, C. / Olea, M. Escobar, C. G. / Garcia-Ayuso, M.	1999	Intangibles	Autoren nennen existierende Definitionen und Adjektive, die die verschiedenen Konzepte begleiten und so als Ressourcen und Investitionen gesehen werden können.
9	Daum, J. H.	2002	Intangible assets & Intellectual capital	Keine Definition, Autor nennt verschiedene Arten von Intangibles, wie z.B. Humankapital und Wissen.
12	Funk, K.	2003	Intangibles	Keine Definition, Autorin nennt: management credibility, innovativeness, brand identity, ability to attract talents, research leadership, social and environmental responsibility.
13	Garcia-Ayuso, M.	2003	Intangibles	Keine Definition.
20	Johanson, U. / Martensson, M. / Skoog, M. I.	2001	Intangibles	Keine eigene Definition, Autoren nennen und vergleichen existierende Definitionen.

No.	Autor	Jahr	Begriff	Definition
23	Lev, B.	2001	Intangibles	„An intangible asset is a claim to future benefit that does not have a physical or financial (a stock or a bond) embodiment" (S. 5).
16	Gu, F. / Lev, B.	2001	Intangible assets	Intangibles werden über ihre Treiber definiert. Autoren nennen R&D, Werbung, IT und Humanressourcen als Treiber.
36	Sveiby, K. E.	1997	Intangible asset	Intangibles werden über ihre 3 Kategorien definiert, die alle von den Personen einer Organisation abgeleitet werden können.
27	N. N.	2001	Intangible assets	Intangible assets „are non current, nonfinancial claims to future benefits that lack a physical or financial form" (S. 6).
38	Yang, S. / Brynjolfsson, E.	2001	Intangible assets	Keine Definition, nur die Aussage, dass es teuer ist intangible Werte zu schaffen, und dass diese Einkommensströme über eine bestimmte Zeit generieren.
25	Michalisin, M. I. D. / Kline, D. M. / Smith, R. D.	2000	Intangible resources	Keine klare Definition, nur eine Unterscheidung zwischen Begriffen; Intangibles fehlt die Imitierbarkeit.
32	Sanchez, P. / Chaminade, C. / Olea, M.	2000	Intangibles	Unterscheidung zwischen intangiblen Ressourcen, die zu einem Zeitpunkt gemessen werden können und intangiblen Aktivitäten, die innerhalb einer Zeitperiode entstehen.
14	Granstrand, O.	1999	Intellectual property	IP ist Eigentum, das direkt mit Kreativität, Wissen und der Identität des Einzelnen verbunden ist.
17	Günther, T.	2001	Immaterielle Werte	Keine Definition; nennen unterschiedliche Arten wie z.B. Marken und Patente.
22	Kriegbaum, C.	2001	Immaterielle Werte	Immaterielle Werte sind finanzielle Werte ohne physikalische Verankerung. Ihre Natur ist nichtmonetär. Sie stellen einen ökonomischen Vorteil dar.
33	Speckbacher, G. / Güldenbergs, S. / Ruthner, R.	2004	Immaterielle Vermögenswerte	Immaterielle Vermögenswerte als „identifizierbare (und separierbare), nicht-monetäre bzw. nicht-physische Quellen zukünftiger Unternehmenserfolge, die entweder erworben oder intern zu ermittelbaren Kosten erstellt wurden, durch eine endliche Lebensdauer gekennzeichnet sind, einen eigenständigen Marktwert unabhängig vom Unternehmen aufweisen und sich im Eigentum oder unter Kontrolle des Unternehmens als Ergebnis vergangener Transaktionen oder Ereignisse befinden" (S. 440 f.).
1	AK „Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der SG	2001	Immaterielle Werte	Negative Beschreibung: Nichtmonetäre Werte ohne physikalische Erscheinung.
15	Grant, R. M.	1997	Kein Begriff	Keine Definition, behandelt nur Wissen.
21	Kaplan, R. S. / Norton, D. P.	2001	Kein Begriff	Keine Definition, unterscheidet zwischen monetärer Leistungsmessung und nichtmonetärer Leistungsmessung.
8	Chan, L. K. / Lakonishok, J. / Sougiannis, T.	2001	Kein Begriff	Keine Definition, behandeln nur R&D und Werbung.

Abbildung 2-2: Begriffe und Definitionen von Intangibles

Quelle: Eigene Darstellung

Bei dem Versuch, für die schwedische Versicherungsfirma Skandia Intellectual Capital (IC) aufzubauen und zu managen, hat die Gruppe um Edvinsson ihre Definitionen mehrfach geändert (vgl. Edvinsson, 1997, S. 368 f.). Ihrer Interpretation zufolge handelt es sich bei IC nicht um einen objektiven Wert, sondern vielmehr um einen Beziehungs- und einen Schuldwert, der sowohl von den Kunden als auch von den Mitarbeitern „geliehen“ ist (vgl. Edvinsson, 1997, S. 372, 368). Sehr oft heben Autoren das Potential von Intangibles zur Generierung von Erträgen hervor. Sullivan z.B. nennt Intangibles „...knowledge that can be converted into profit.“ (Sullivan, 2000, 228), während Lev behauptet: „An intangible asset is a claim to future benefits...“ (Lev, 2001, S. 5). Viele Forscher verwenden den Begriff Intellectual Capital anstelle von Intangibles. Beide Terminologien werden oft auf denselben Kontext und Inhalt bezogen (vgl. Bukh et al., 2001). Der Definition von Lev folgend, handelt es sich bei einem intangible asset um „a claim to future benefits that does not have a physical or financial (a stock or a bond) embodiment“ (Lev, 2001, S. 5). Dies beschreibt den Begriff „Intangibles“ annähernd und wird seinem speziellen Charakter gerecht. Leider bleibt auch diese Beschreibung auf sehr abstraktem Niveau.

An dieser Stelle kann zusammengefasst werden, dass in den meisten Fällen die Begriffe Intangibles oder Intellectual Capital verwendet werden. Insbesondere letzterer nimmt meistens Bezug auf den Bereich Wissen. Insgesamt wird häufig davon ausgegangen, dass Intangibles ein Anrecht auf zukünftige Erträge darstellen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff Intangibles verwendet, da dieser m. E. umfassender ist als der des Intellectual Capital und der Wissensperspektive keine so ausgeprägte Bedeutung zumisst, sondern vielmehr alle Intangiblekategorien beinhaltet. In Kapitel 2.1.7 erfolgt auf Basis des zuvor gewonnenen Wissens die Eingrenzung und Definition des Begriffs der Intangibles.

2.1.4 Kategorisierungs- und Strukturierungsmöglichkeiten von Intangibles

Neben der Schwierigkeit einer geeigneten Begriffsverwendung und einer klaren Definition stellt sich die Frage, welches Vorgehen sinnvoll ist, um Intangibles zu strukturieren. Ähnlich wie bei der Suche nach einer geeigneten Definition existieren dazu unterschiedliche Versuche. Eine Klassifizierung, die enormen Einfluss auf spätere Arbeiten (z.B. auf Stewart, 1998 oder auf Mouritsen et al., 2002) hatte, ist der Vorschlag von Edvinsson. Demzufolge besteht Intellectual Capital aus zwei Bestandteilen, dem Humankapital und dem Strukturkapital (vgl. Edvinsson, 1997; Edvinsson/Malone, 1997).

Bei dem Vergleich der unterschiedlichsten Eigenschaften von Intangibles identifizieren Bukh et al. drei Gemeinsamkeiten, (1) die Verbindung zu Mitarbeitern, (2) die Verbindung zu Prozessen und Strukturen und (3) die Verbindung zu Kunden (vgl. Bukh et al., 2001). Sveiby kann auch als einer der Pioniere in diesem Feld be-

zeichnet werden. Er schlägt vor, Intangibles in die Bereiche (1) Kompetenz der Mitarbeiter, (2) interne Struktur (formelle und informelle Kultur des Unternehmens, Methoden, Modelle, Datenbanken, Rechtsform etc.) und (3) externe Struktur (Beziehungen außerhalb, z.B. zu Kunden, Lieferanten, Markennamen etc.) aufzuteilen. Nach seiner Ansicht haben Intangibles ihre Wurzeln immer bei den Mitarbeitern einer Organisation (vgl. Sveiby, 1997).

Trotz unterschiedlicher Begriffsverwendungen bestätigen die meisten Wissenschaftler (z.B. Stewart, 1998; Günther, 2001; Sanchez et al., 2000; Mouritsen et al., 2002) diese Dreiteilung. Stewart z.B. benennt die Kategorien lediglich anders und geht von Humankapital, Kundenkapital und Strukturkapital (z.B. Datenbanken, eingesetztes Kapital etc.) aus (vgl. Stewart, 1998). Insgesamt bleiben diese Kategorisierungen auf sehr allgemeinem Niveau. Sie bieten keine Hilfestellungen für die Planung und Steuerung von Intangibles. Welche Güter und Ressourcen zu jeder Kategorie gehören, wird nicht klar. Die einzelnen Kategorien sind extrem weit gefasst.

In jüngster Zeit entstanden zwei Initiativen, die detailliertere Aufteilungen entwickelten. Während die eine vom amerikanischen Financial Accounting Standards Board (FASB) geschaffen wurde, hat die zweite ihre Wurzeln in Deutschland, im Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Beide Aufteilungen reichen in das finanzielle Berichtswesen zurück und beinhalten sieben Kategorien. Der FASB Vorschlag umfasst die Kategorien Technology-based Assets, Customer-based Assets, Market-based Assets, Workforce-based Assets, Contract-based Assets, Organization-based Assets und Statutory-based Assets (vgl. N.N., 2001). Die deutsche Initiative identifiziert Innovation Capital, Human Capital, Customer Capital, Supplier Capital, Investor Capital, Process Capital und Location Capital (vgl. Arbeitskreis "Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., 2002 und Abbildung 2-3) als Kategorien. Beide Vorschläge erscheinen sehr sinnvoll. Sie weisen nur relativ wenige Überschneidungen auf und bieten konkrete und umfassende Darstellungen von Intangibles. Sie zeigen, wie diese sinnvoll in der Praxis angewendet werden können. Detaillierte Beispiele dienen als Hilfestellung für die Unterscheidung zwischen den Kategorien.

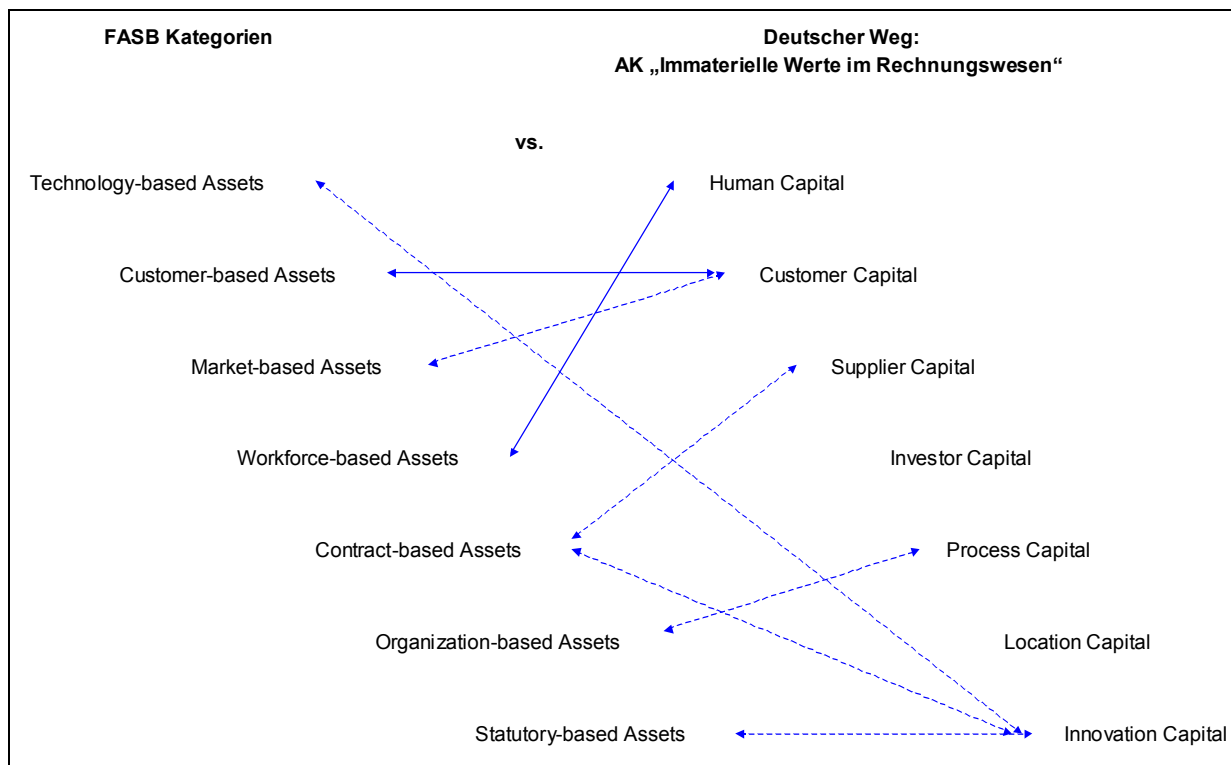


Abbildung 2-3: Kategorisierung von Intangibles im Vergleich

Quelle: Eigene Darstellung

2.1.5 Berichtsmodelle und Darstellungsmöglichkeiten von Intangibles

Es existieren zahlreiche Modelle zur Abbildung und Messung von Intangibles. Diese verfolgen jedoch stark unterschiedliche Zwecke. Entweder sind sie auf unternehmensinterne Ziele und Verwendungen ausgerichtet, d.h., sie dienen der Verbesserung des Managements von Intangibles, Oder sie sind auf unternehmensexterne Zwecke ausgerichtet, d.h. sie fokussieren auf die Abbildung von Intangibles und die Bereitstellung von Informationen für externe Stakeholder, insbesondere Investoren.

Leider wird meist aber nicht deutlich, ob die betrachtete Literatur mehr auf interne Entscheidungsträger (z.B. bei Bontis et al., 1999; Grant, 1997), die Unterstützung bei dem Verstehen der Funktionalität von Intangibles brauchen, oder auf die Bereitstellung von Informationen für externe Stakeholder eines Unternehmens abzielt (z.B. bei Chan et al., 2001; Yang/Brynjolfsson, 2001). Meistens ist eine Ausrichtung auf beide Ziele erkennbar (z.B. bei Canibano et al., 1999; Granstrand, 1999), jedoch wird dies kaum klar artikuliert.

Insbesondere skandinavische Unternehmen bieten erste Ansatzpunkte, wie Intangibles bewusst gemanagt werden können. Die folgenden ausgesuchten Beispiele zeigen, wie solche Modelle aussehen können:

- In den frühen Arbeiten von Edvinsson bei Skandia gibt es einerseits ein starkes Bestreben, dem Jahresbericht extern ausgerichtete Informationen über

Intangibles hinzuzufügen. Andererseits jedoch zielen die bereitgestellten Daten auf das Handeln von Akteuren in dem Unternehmen. Zum Beispiel sollen Beziehungen aufgebaut und die Interaktionsraten der Mitarbeiter erhöht werden, um so mit Hilfe von Intangibles Wert zu schaffen (vgl. Edvinsson, 1997). Dieser Denkschule zufolge hat das Management vorwiegend die Aufgabe, Humankapital in Strukturkapital zu überführen (vgl. Edvinsson, 1997).

- Eine andere Vorgehensweise, die für Praktiker hilfreich sein kann, hat Sveiby mit dem Berichtsmodell „Intangible Asset Monitor“ entwickelt. Dieses Modell wurde unter anderem von der schwedischen Firma Celmi eingesetzt. Es enthält Indikatoren bezüglich der Kriterien Wachstum, Erneuerung, Effizienz, Stabilität und Risiko, die jeweils auf die drei Intangiblekategorien Mitarbeiterkompetenz, interne Strukturen und externe Strukturen bezogen werden (vgl. Sveiby, 1997). Diese Methode bietet die Möglichkeit, Intangibles mit nicht-monetären Indikatoren darzustellen und hat ihre Wurzeln im Wissensmanagement (vgl. Sveiby, 1997; Heisig et al., 2001). Abbildung 2-4 zeigt ein Beispiel eines Intangible Assets Monitors von CELMI.

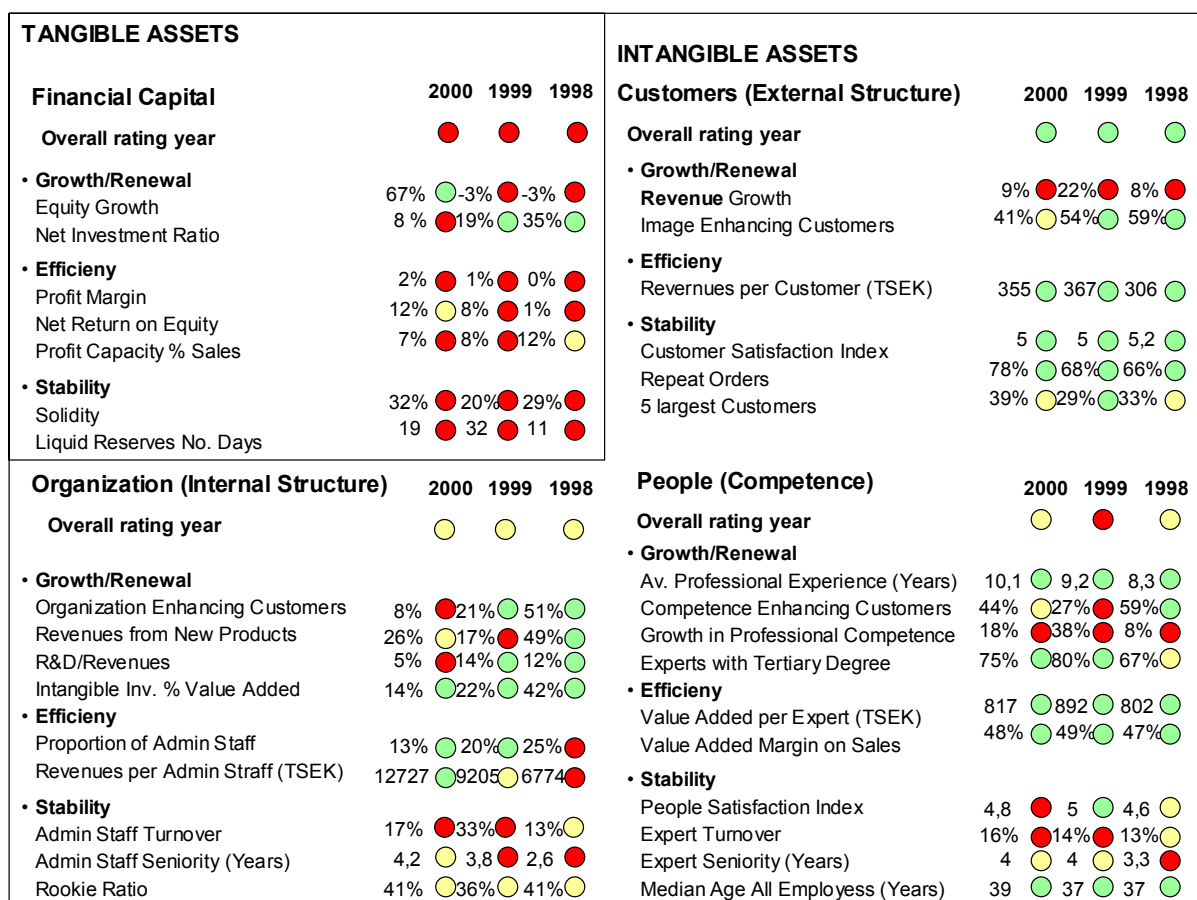


Abbildung 2-4: Intangible Asset Monitor 2000 der Firma CELMI

Quelle: Stoi, 2003, S. 181

- Mit dem Ziel der Visualisierung und Messung von Intangibles im Unternehmen schuf Stewart den IC Navigator in Form eines Radarcharts (Abbildung 2-5). Jede der drei Kategorien (Humankapital, Kundenkapital, Strukturkapital) stellt dabei eine Achse dar. Dieses Modell hat den Vorteil, dass es Vergleiche zwischen verschiedenen Unternehmen ermöglicht (vgl. Stewart, 1998, zur Anwendung siehe auch Chen et al., 2004, insb. S. 210). Ein Blick auf den IC Navigator zeigt, dass dieser sowohl monetäre als auch nichtmonetäre Größen enthält, die ohne eine logische Ordnung in einem Chart zusammengefügt und mit unterschiedlichen Indikatoren gemessen werden. Während beispielsweise der Markenwert in Euro angegeben werden kann, stellt der Anteil von Umsätzen mit Neuprodukten am Gesamtumsatz eine relative Größe, die in Prozent ausgedrückt wird, dar. Die Kundenzufriedenheit wird dagegen auf einer Skala abgebildet, die keine monetären Daten misst.

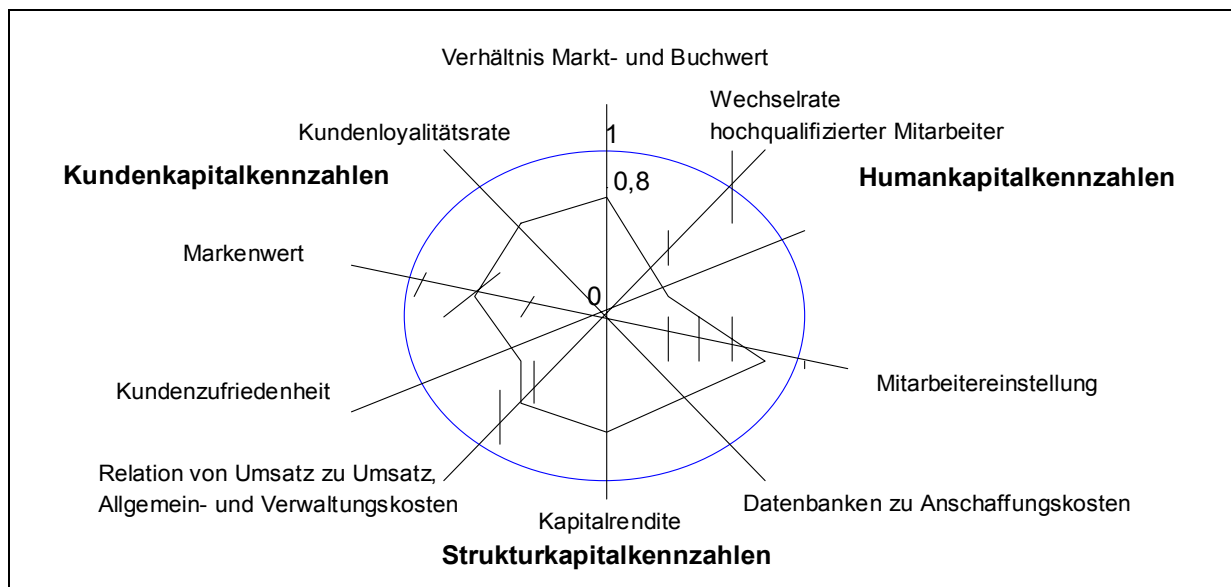


Abbildung 2-5: Der IC Navigator

Quelle: in Anlehnung an Stewart, 1998

- Bei der Balanced Scorecard (BSC) handelt es sich um ein weiteres Modell, das die Messung und das Management strategisch wichtiger Intangibles ermöglichen soll. Entlang der vier Perspektiven (financials, customers, internal processes und learning & growth) erlaubt es die Messung über die reine Finanzperspektive hinausgehend (vgl. Kaufmann, 1997; Horváth/Kaufmann, 1998; Kaplan/Norton, 2001; Kaufmann, 2002). Obwohl Kaplan und Norton die BSC nicht direkt zum Management von Intangibles schufen, kann es als eine Möglichkeit gesehen werden, die strategische Leistungsfähigkeit eines Unternehmens inklusive der Intangibles insgesamt zu messen.

Diese Beispiele belegen, dass bereits Versuche existieren, Intangibles mit Hilfe von Modellen zu managen. Mit Ausnahme der BSC ist ihre Verbreitung jedoch gering und es mangelt an Akzeptanz. Sie informieren den Nutzer nicht, welche speziellen Bestandteile der Intangibles eines Unternehmens wichtig für den Unternehmenserfolg (Wertsteigerung) sind. Die weite und allgemeine Struktur der Modelle informiert kaum darüber, was der Begriff Intangibles konkret umfasst. Ein weiterer Nachteil ist die weitestgehend fehlende Vergleichsmöglichkeit unterschiedlicher Unternehmen mit Hilfe eines Modells.

Solche Modelle können unternehmensindividuell angepasst werden. Ein solches Vorgehen hat jedoch sehr unterschiedliche Strukturen der Modellanwendungen zur Folge. Daraus resultieren fehlende Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Erkenntnissen aus unterschiedlichen Modellen. Ein allgemeines Verständnis von der Definition und Zusammensetzung von Intangibles sowie die Entwicklung eines Standardmodells wären deswegen sehr hilfreich. Im Übrigen sollten die Unterkategorien der Intangibles auch im Rahmen der bisher verwendeten Modelle definiert und mit konkreten Beispielen belegt werden, um so mehr Klarheit und Einvernehmen über Wesen und Management von Intangibles zu ermöglichen.

2.1.6 Thematische und methodische Schwerpunkte der Literatur

2.1.6.1 Unterschiedliche Ausrichtungen und Zieldimensionen

In der Methode und der Ausrichtung unterscheiden sich die im Rahmen des Literature Reviews berücksichtigten Veröffentlichungen sehr stark. Ein großer Anteil der Publikationen ist eher konzeptioneller Natur. Rund 60% der Veröffentlichungen beinhalten konzeptionelle Erklärungen, erläutert mit Hilfe einiger praktischer Beispiele. Nur ein kleiner Teil fokussiert auf praktische Implikationen. Häufig kann eine Kombination von konzeptionellen Erklärungen und der entsprechenden Illustration mit Hilfe eines Beispiels von einem speziellen Unternehmen (z.B. Sveiby, 1997, der WM-Data als Beispiel nennt oder Stewart, 1998, der sich auf Microsoft bezieht) identifiziert werden. Die meisten Beispiele stammen dabei aus der Software- oder Consultingindustrie. Einige Veröffentlichungen nutzen öffentliche Daten und nationale Statistiken (z.B. Yang/Brynjolfsson, 2001). Nur ein geringer Teil der Arbeiten enthält eigene empirische Untersuchungen. Sehr oft sind diese Teil eines gemeinschaftlichen Forschungsprojektes, das unterschiedliche Autoren zusammenbringt und von einer öffentlichen Institution unterstützt wird (z.B. Johanson et al., 2001; Canibano et al., 1999; Sanchez et al., 2000).

Die Bewertung der Literatur zeigt, dass die Ziele der einzelnen Publikationen von der Messung von Intangibles über das Darstellen von best practices, der statistischen Analyse der Beziehung zwischen Intangibles und Aktienkursen letztlich bis hin zu

individuellen Antworten auf die Frage, wie Intangibles gemanagt werden können, reichen. Abbildung 2-6 macht deutlich, dass die Literatur anhand dreier Zieldimensionen aufgeteilt werden kann. Die Veröffentlichungen

- bieten entweder einen allgemeinen Überblick zu dem Themenfeld der Intangibles,
- konzentrieren sich auf die Darstellung und/oder Messung von Intangibles oder
- versuchen aufzuzeigen, wie Intangibles zu managen sind.

Bei den Publikationen, die einen Schwerpunkt auf eine Intangible Art beinhalten, dominiert die Kategorie „Wissen“ (z.B. bei Bukh et al., 2001; Heisig et al., 2001; Stewart, 1998), seltener die Kategorie „Innovation“ (vgl. Canibano et al., 1999). Dies zeigt das Defizit an Informationen über die Kundenperspektive und bestärkt die Vorgehensweise dieser Arbeit. Zwei Aspekte, die von Forschungsseite aus vernachlässigt wurden, sind der quantitative Einfluss von Intangibles auf die Unternehmensleistung und die relative Bedeutung einzelner Kategorien von Intangibles für Investitionen. Diese zwei Aspekte besitzen im Rahmen der wertorientierten Unternehmensplanung des Kundenwerts durchaus eine hohe Bedeutung.

Bei der Betrachtung der Literatur stellt sich auch die Frage nach den Schwerpunkten in Bezug auf das Anwendungsobjekt Unternehmen. Nur in einem Fall liegt eine größenspezifische Fokussierung vor. Michalisin et al., 2000, konzentrieren sich auf Großunternehmen. In vielen anderen Beiträgen jedoch scheinen Großunternehmen der Untersuchungsgegenstand zu sein, ohne dass dies explizit betont wird (z.B. Gu/Lev, 2001). Ein anderer Schwerpunkt ist die regionale Ausrichtung (siehe beispielsweise Wood, 2003). Die meisten Beiträge mit einem regionalen Bezug konzentrieren sich auf die USA und Skandinavien (z.B. Chan et al., 2001; Yang/Brynjolfsson, 2001; Mouritsen et al., 2002; Edvinsson, 1997; Sveiby, 1997). Dies weist auf ein hohes Interesse an diesem Forschungsfeld in diesen Regionen hin. Im Allgemeinen zeigen insbesondere skandinavische Forscher ein großes Interesse an diesem Bereich. Diese Entwicklung wird begleitet von im Vergleich zu anderen Ländern (vgl. Bonfour, 2003; Funk, 2003; Garcia-Ayuso, 2003; Ordonez de Pablos, 2003) zahlreichen praktischen Erfahrungen skandinavischer Unternehmen mit dem bewussten Umgang mit Intangibles (z.B. Mouritsen et al., 2002).

No.	Autor	Jahr	Ziel
Überblickscharakter			
2	Bonfour, A.	2003	Einen Überblick über Intangibles aus betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Perspektive geben.
4	Brennan, N. / Connell, B.	2000	Analyse der Literatur zur bilanziellen Erfassung von intellektuellem Kapital.
29	Petty, R. / Guthrie, J.	2000	Die existierende Literatur zu diesem Thema auswerten, um somit eine Plattform für weitere Forschung zu initiieren.
3	Bontis, N. / Dragonetti, N. C. / Jacobsen, K. / Roos, G.	1999	Der Vergleich verschiedener Methoden Wissen zu managen.
7	Canibano, L. / Sanchez, P. / Chaminade, C. / Olea, M. / Escobar, C. G. / Garcia-Ayuso, M.	1999	Die besten Ansätze Europas Intangibles zu managen werden bewertet, um anschließend Richtlinien zur Messung von Intangibles zu erarbeiten.
18	Harrison, S. / Sullivan, P.	2000	Die Darstellung der Erfahrungen der führenden Firmen in diesem Bereich.
24	Marr, B. / Gray, D.	2004	Benennung ausführlicher Gründe zur Messung des IC.
30	Petty, R. / Guthrie, J.	1999	Einen Überblick über die aktuelle Forschung zu dem Thema Intangibles in unterschiedlichen Regionen geben.
19	Heisig, P. / Vorbeck, J. / Niebuhr, J.	2001	Einen Überblick über die aktuelle Forschung zum Thema Intangibles geben.
14	Granstrand, O.	1999	Die Entwicklung von Intellektuellem Kapital aufzeigen.
Konkreter Umgang mit Intangibles			
27	N. N.	2001	Über das Mysterium „Intangibles“ informieren.
32	Sanchez, P. / Chaminade, C. / Olea, M.	2000	Eine Theorie zu bilden, um Intangibles zu identifizieren, zu messen und darzustellen.
5	Bukh, P. N. / Larsen, H. T. / Mouritsen, J.	2001	Bilanzen von intellektuellem Kapital zu erstellen.
6	Bukh, P. N. / Johanson, U.	2003	Der Vergleich zweier Arten von Richtlinien der Berichterstattung von Intangibles und die Identifikation zukünftiger Forschungsfelder.
13	Garcia-Ayuso, M.	2003	Die Identifikation und Erklärung von Faktoren, die eine ineffiziente Bewertung von Intangibles verursachen.
20	Johanson, U. / Martensson, M. / Skoog, M.	2001	Der Versuch intangible Werttreiber empirisch zu belegen.
21	Kaplan, R. S. / Norton, D. P.	2001	Die Entwicklung eines Messsystems, das nicht nur finanzielle Kennzahlen enthält.
33	Speckbacher, G. / Güldenberger, S. /	2004	Vergleich und Lösungsbeispiel zum Reporting über immaterielle Vermögenswerte.

No.	Autor	Jahr	Ziel
	Ruthner, R.		
16	Gu, F. / Lev, B.	2001	Die Messung von Intangibles und einer geeigneten Ressourcenallokation.
25	Michalisin, M. D. / Kline, D. M. / Smith, R. D.	2000	Die empirische Überprüfung des RBV; der Test des Zusammenhangs zwischen Intangibles und dem Unternehmenserfolg.
28	Ordonez de Pablos, P.	2003	Die Untersuchung des aktuellen Stands der Berichterstattung über intellektuelles Kapital in Spanien.
35	Sullivan, P.	2000	Aufzuzeigen, wie aus intellektuellem Kapital Wert generiert werden kann.
1	AK „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der SG	2001	Empfehlungen für die Abbildung und Erfassung von immateriellen Werten im deutschen Rechnungswesen geben.
9	Daum, J. H.	2002	Die Überprüfung, ob ein neues Controlling und Rechnungswesen erforderlich sind.
11	Edvinsson, L. / Malone, M. S.	1997	Die Revolutionierung des Rechnungswesens und aufzuzeigen, welchen Einfluss Intangibles auf die Weltwirtschaft haben.
17	Günther, T.	2001	Die Kontrolle von Intangibles im Sinne der Wertorientierung.
38	Yang, S. / Brynjolfsson, E.	2001	Intangibles in die Methoden des Berichtswesens mit einbeziehen.
8	Chan, L. K. / Lakonishok, J. / Sougiannis, T.	2001	Die Untersuchung der Frage, ob Aktienkurse den Wert von F&E angemessen darstellen.
10	Edvinsson, L.	1997	Die Darstellung des intellektuellen Kapitals von Skandia zur Generierung von Gewinnen.
22	Kriegbaum, C.	2001	Die Bewertung und Kontrolle von Marken.
Direktes Management intangibler Werte			
15	Grant, R. M.	1997	Das Aufzeigen der Bedeutung von Wissen für die Managementmethoden.
12	Funk, K.	2003	Das Hervorheben von Aktivitäten, die helfen stabiles Wachstum zu erreichen.
23	Lev, B.	2001	Die Wirkungsweisen von Intangibles aufzuzeigen und einen Weg darzustellen, wie diese gemanagt werden können.
26	Mouritsen, J. / Bukh, P. N. / Larsen, H. T. / Johansen, M. R.	2002	Wissen mit der Hilfe von IC statements zu managen.
31	Rastogi, P. N.	2003	Den Nutzen von intellektuellem Kapital für stabiles und beständiges Unternehmenswachstum aufzuzeigen.
34	Stewart, T. A.	1998	Aufzuzeigen, wie Wissen gemanagt werden kann und wie intellektuelles Kapital beeinflusst werden kann.
36	Sveiby, K. E.	1997	Die Messung und das Management von Intangibles.
37	Wood, J.	2003	Die Herausforderungen Australiens im Wissensmanagement zu identifizieren, die Konsequenzen und mögliche Lösungen aufzuzeigen.

Abbildung 2-6: Ziele der Intangibles-Veröffentlichungen

Quelle: Eigene Darstellung

Die meisten Veröffentlichungen sind mehr darauf ausgerichtet, Intangibles zu messen oder einfach Informationen bereitzustellen, anstatt diese neugewonnenen Informationen umzusetzen und für Planungs- und Steuerungszwecke zu nutzen. Dies ändert sich, sobald die Publikation mehr auf unternehmensinterne Zwecke abzielt. In einigen Fällen wird Hilfe für das Management von Intangibles bereitgestellt, wie z.B. Entscheidungssysteme, um den Wert der Intangibles eines Unternehmens zu optimieren (vgl. Harrison/Sullivan, 2000). Der Skandia Navigator dient explizit zur Messung und zum Management der Ressourcen eines Unternehmens (vgl. Edvinsson/Malone, 1997; Rydén/Bredahl, 2004; andere Beispiele sind z.B. Bontis et al., 1999; Brennan/Connell, 2000; Helm/Meiler, 2004; Petty/Guthrie, 2000; Kriegbaum, 2001; Fiedler, 2004).

Bei den auf die interne Steuerung ausgerichteten Publikationen existieren unterschiedliche Meinungen zur Frage, wie Intangibles für interne Zwecke gemanagt werden können. Einige Autoren sind der Auffassung, dass Intangibles die Organisationsstruktur und die strategischen Aktivitäten der Unternehmen stärker beeinflussen, als der Kapitalmarkt dies vermag. Empirische Untersuchungen zeigen, dass das Interesse an Intangibles nicht nur durch Kapitalmärkte geweckt wird. Die meisten Unternehmen finden Zugang über die Thematik, dass Intangibles die Implementierung ihrer Strategie unterstützen könnten (vgl. Bukh et al., 2001).

Allerdings zeigen empirische Studien, dass Informationen über Intangibles für Börsen und Investoren relevanter sein können als Berichte über Gewinne und Cash Flows: „The earnings stream generated by intangible assets (Intangible Driven Earnings IDE) provides substantially more relevant information to investors than reported earnings and cash flows. The reason: while total earnings or cash flows reflect the performance of all assets, some of which (e.g., various kinds of physical assets) do not contribute to growth, IDE focus on the contribution of intangibles – the major growth contributors. Also, while earnings and cash flows are strictly historic (backward-looking) measures, IDE explicitly reflect growth expectations” (Gu/Lev, 2001, S. 18). Dieses Statement bietet eine starke Argumentationsbasis für die Bereitstellung und Verwendung von zusätzlichen Informationen über Intangibles für die Kapitalmärkte.

Dem folgend wenden sich einige Forscher (unter anderem Lev) von der internen Betrachtungsweise von Intangibles ab und konzentrieren sich auf die Messung von Intangibles und deren Einflüsse auf Kapitalmärkte und Investoren. Sie befürworten den Gebrauch und die Nutzung von Intangibles für unternehmensexterne Zwecke, wie für die Kommunikation mit Investoren. In ihrer Arbeit untersuchen sie die Rolle und den Einfluss von Intangibles auf Änderungen am Kapitalmarkt (z.B. gesteigertes Kaufinteresse an Aktien oder sinkende Kurse) und das Investorenverhalten (z.B.

Gu/Lev, 2001; Chan et al., 2001). Dieses Vorgehen wurde in Kontrast zu den traditionellen Messmethoden und Messversuchen entwickelt und stellt einen ersten Schritt zu einem besseren Verständnis und dem Management von Intangibles dar. Das Modell basiert auf zahlreichen Schätzungen, Annahmen und variierenden Definitionen, wie z.B. dem geschätzten Beitrag von physischen sowie finanziellen Werten und der Vorhersage der durch Intangibles bedingten Gewinne (vgl. Gu/Lev, 2001). Diese hohe Zahl an Annahmen muss kritisch betrachtet werden. Die Verwendung unterschiedlicher Annahmen kann zu vollkommen unterschiedlichen Ergebnissen führen.

Insgesamt stellen Bukh, Larsen und Mouritsen, ihren empirischen Forschungsergebnissen folgend, fest, dass es kein einziges und endgültiges Modell eines IC- Berichtstools geben kann. Der Umgang mit Intangibles müsse vielmehr kontinuierlich an die spezifische Situation der Firma angepasst werden (vgl. Bukh et al., 2001). Dies entspricht der hohen Komplexität und Spezifität von Intangibles (vgl. Bukh/Johanson, 2003). Das Vorhaben dieser Forscher ist deutlich anders ausgerichtet als die Mehrheit an Projekten, die Versuche der Kategorisierung und Ordnung von Intangibles darstellen (z.B. der FASB Ansatz).

2.1.6.2 Bezüge zur Theorie

Es existieren bisher nur vereinzelte Versuche (z.B. Mouritsen et al., 2002; Johanson et al., 2001), die über eine theoretische Verankerung Hilfestellungen zum Management von Intangibles anbieten. Jedoch ist bisher keine eindeutige theoretische Basis erkennbar, die anerkannt ist, (besonders) fundierte Erklärungsansätze für das Management von Intangibles zu bieten. In den Fällen, in denen ein Bezug zu Theorieansätzen identifiziert werden kann (z.B. in Grant, 1997), ist dieser meist sehr allgemeiner Natur. So nehmen in den meisten Fällen die Autoren Bezug zu „the theory of the knowledge economy“ oder „the knowledge-based view“ (z.B. Mouritsen et al., 2002; Stewart, 1998; Johanson et al., 2001).

Nur wenige Autoren beziehen sich auf den Resource Based View (RBV) (vgl. Grant, 1997; Michalisin et al., 2000). Michalisin *et al.* versuchten in einer empirischen Analyse den RBV auf die Problematik der Intangibles und den Unternehmenserfolg anzuwenden. Die Untersuchung der Beziehung zwischen intangiblen Ressourcen, beispielsweise Reputation, Know-how, Organisationskultur und der Unternehmensleistung ergab eine starke Unterstützung und Bestätigung des RBV's. Intangibles beeinflussen demzufolge deutlich die zukünftige Leistung eines Unternehmens (vgl. dazu auch Kapitel 3.1 dieser Arbeit). Dies unterstützt die ressourcenbasierte Hypothese, dass der Besitz von bestimmten (intangiblen) Ressourcen zu höheren Gewinnen führt. Das kann insbesondere für Praktiker bedeuten, dass Intangibles, wie z.B. Know-how oder Reputation, erhalten, aufgebaut, ausgewählt und vorsichtig ent-

wickelt werden sollten, um den Unternehmenserfolg zu steigern (vgl. Michalisin et al., 2000).

2.1.6.3 Empirische Ergebnisse der Intangiblesforschung

Wie bereits deutlich wurde, liegt der Schwerpunkt der Literatur zum Thema Intangibles klar bei dem Verfassen abstrakter Aussagen. Es wird wenig Bezug zu theoretischen Modellen und Konstrukten genommen. Einige Autoren stellen häufig überhaupt keinen Bezug zu empirischen Daten her und führen rein abstrakte Überlegungen an. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Untersuchung der empirischen Arbeiten. Manche Autoren bleiben auf der konzeptionellen abstrakten Ebene, ziehen jedoch zur Plausibilisierung Beispiele (oft aus eigener Erfahrung) heran. Insbesondere die skandinavischen Autoren können auf einen großen eigenen Erfahrungsschatz mit kooperierenden Unternehmen zurückgreifen (z.B. Edvinsson/Malone, 1997). In wenigen Fällen wird die Thematik auch anhand eines Beispiels beleuchtet und untersucht (z.B. Sveiby, 1997 belegt seine Ausführungen immer mit den Erfahrungen der Firma Skandia).

Harrison/Sullivan, 2000 stellen in ihrem Artikel die ‚best practices‘ für das Management von Intellectual Capital dar. Ihre Ausführungen verknüpfen sie mit den Erfahrungen aus der Kooperation mit acht Unternehmen. Diese trafen sich 1995 zu einem Erfahrungsaustausch und hatten zu dem Zeitpunkt bereits alle Erfahrungen mit der Generierung von Wert durch IC. Speckbacher et al., 2004 untersuchen systematisch Geschäftsberichte von Unternehmen auf die Darstellung immateriellen Kapitals. Dabei können sie zwar erste Ansätze der Erfassung eines solchen feststellen, allerdings fehlen meist adäquate Kennzahlen und ein strenger Bezug zur Unternehmensstrategie.

In den wenigen Arbeiten, die das Thema empirisch untersuchen, dominieren Fallstudienansätze gegenüber großzahligen Untersuchungen. Zusammen mit der Danish Agency for the Development of Trade and Industry, Arthur Andersen und ihren Universitäten haben Bukh et al., 2001, 19 dänische Unternehmen bei der Einführung eines Intellectual Capital Statements unterstützt. Dabei fand eine aktive Begleitung und enge Zusammenarbeit durch halbjährliche Interviews, monatliche Treffen, einem jährlichen Fragebogen und durch die permanente Unterstützung und Beteiligung im Unternehmen statt. Als Ergebnis entwickelten sie das sogenannte „Statement“ als Mittel zum Wissensmanagement. Es beinhaltet Informationen über den Stand an Intangibles in einem Unternehmen. Dieses helfe bei der Implementierung von Strategien eher als bei der Darstellung historischer Ergebnisse und muss (so die Autoren) immer wieder flexibel an das einzelne Unternehmen angepasst werden.

Die gleiche Forschungsgruppe hat eine weitere Publikation mit Fallstudien veröffentlicht. Mouritsen et al., 2002, untersuchten mit Hilfe von dänischen Unternehmen, in-

wieweit Intellectual Capital Statements geeignet sind, das Wissen in einem Unternehmen zu managen. Dazu wurden alle entsprechenden Aktivitäten und Wechselwirkungen erfasst. Am Ende des Projekts propagierte die Forschungsgruppe zur Vereinfachung der Problematik die Quantifizierung von Wissen über Indikatoren. Ursprünglich dienten 17 Unternehmen drei Jahre lang als Untersuchungsobjekte in Interviews, Beobachtungen und Workshops. Allerdings werden nur fünf im Artikel genauer dargestellt. Die spanische Forschergruppe um Canibano et al., 1999 untersuchte drei spanische Unternehmen. Langfristig soll diese Zahl der untersuchten Unternehmen auf zehn ansteigen. Als vorläufiges Ergebnis konstatierten die Unternehmen eine starke Konzentration auf die Ressourcen, die direkt mit Wertschöpfungsprozessen verbunden sind und identifizieren ein gemeinsames Muster des Berichtswesens von Intangibles. Außerdem unterscheiden sie zwischen dem festen Bestand an Intangibles und einer dynamischen Perspektive, dem Aufbau und der Pflege von Intangibles. Die schwedische Gruppe um Johanson et al., 2001 untersuchte mit Hilfe von Interviews und internen Unternehmensinformationen die Bedeutung von Intangibles als Werttreiber (vgl. auch Kapitel 3.2 dieser Arbeit). Es wird deutlich, dass erfahrene Unternehmen zunehmend den Einfluss von Intangibles messen und dass über das organisationale Lernen eine feste Verankerung dieser Messprozesse im Unternehmen stattfindet. Burmann führte ebenso von 2000 bis 2001 zur Erklärung der Differenz zwischen Markt- und Buchwert Expertengespräche und eine Fragebogenaktion bei 145 Unternehmen des Neuen Marktes und des MDAX durch. Dabei lag der Schwerpunkt auf der Kategorie Wissen. Als Ergebnis konnte mit Hilfe von Kausalanalysen festgestellt werden, dass die Fähigkeit eines Unternehmens zur Absorption externen Wissens positive Auswirkungen auf den Marktwert des Unternehmens hat (vgl. Burmann, 2002, insb. 238 ff.).

Eine weitere Vorgehensweise ist das Heranziehen öffentlich zugänglicher Daten. In diesen Fällen werden Daten nicht empirisch neu erhoben, sondern bestehende weiterverarbeitet. Chan et al., 2001 nutzen u.a. Datenbanken, wie z.B. die Compustat Active and Research Files zur Berechnung des Zusammenhangs zwischen Aktienkurs und den Ausgaben für Forschung und Entwicklung. Dabei können sie keinen direkten Zusammenhang zwischen diesen Ausgaben und der Entwicklung zukünftiger Kurse feststellen. Ein ähnliches Vorgehen ist bei Lev/Sougiannis, 1996, erkennbar. Auch hier wird auf drei Datenbanken zurückgegriffen. Hier wird ebenso auf die Amortisation von Forschung und Entwicklung sowie auf deren Einfluss auf den Unternehmenswert eingegangen. Ähnlich gehen Gu/Lev, 2001 vor. Sie legen ihrer Veröffentlichung mehrere Auswertungen verschiedenster Daten, wie z.B. die Zahlen eines Geschäftsberichts zugrunde und berechnen daraus verschiedene Zusammenhänge. Insgesamt kommen sie dabei zu dem Ergebnis, dass zur Erklärung der Aktienkurse Informationen über Intangibles viel relevanter sind als konventionelle Leistungs-

kennzahlen. Dabei identifizieren sie R&D, Werbung, Informationstechnologien und Humanressourcen als Treiber der Intangibles.

Michalisin et al., 2000, wählten aus einem Sample US-amerikanischer Großunternehmen zufällig 100 Unternehmen aus und analysierten deren Geschäftsberichte entsprechend des Zusammenhangs zwischen dem Besitz von strategisch wichtigen intangiblen Werten, wie z.B. der Reputation, des Wissens, der Unternehmenskultur und der Leistung eines Unternehmens gemessen über den Aktienkurs. Neben der mathematischen Berechnung von Korrelationen führten sie auch eine statistische Analyse der verwendeten Wörter durch. Sie kommen zum Ergebnis, dass dem RBV entsprechend der Besitz intangibler Werte die zukünftige Leistung des Unternehmens positiv beeinflusst.

Als einer der wenigen kombinierte Granstrand, 1999, die unterschiedlichsten empirischen Methoden. Der Auswertung öffentlicher Patentstatistiken auf nationaler, unternehmensbezogener und technologischer Ebene folgte die Befragung von 25 japanischen und 20 schwedischen Unternehmen bezüglich des Managements von Intellectual Property in technologieorientierten Unternehmen. Schließlich folgte noch die Analyse der best practices in einigen Unternehmen in Japan und Schweden.

Die Analyse bestehender empirischer Arbeit zeigt eine klare Dominanz von kleinzahligen Untersuchungen und von der Auswertung öffentlich zugänglicher Daten. Insgesamt wird deutlich, dass es sich bei den empirischen Untersuchungen in diesem Feld um ein sehr junges, wenig bearbeitetes Forschungsgebiet handelt.

2.1.7 Konstitutive Merkmale und eine eigene Definition von Intangibles

Intangibles werden durch die unterschiedlichsten Attribute charakterisiert. Sie erreichen schnell die economies of scale, zeigen oft Netzwerkeffekte und besitzen die klassischen Engpasseigenschaften (vgl. Daum, 2002). Außerdem gibt es die verschiedensten Ausprägungen innerhalb der Intangibles. Sie zeichnen sich durch fehlende physikalische und/oder finanzielle/monetäre Eigenschaften, begrenzte Bilanzierbarkeit, Ansprüche für zukünftige Erträge, begrenzte Handelbarkeit und teilweise fehlende Märkte aus.

Wie die Literatur zeigt, existiert eine starke Bandbreite an einzelnen Intangiblearten innerhalb der Intangiblesgruppe, eine enorme Vielfalt an Ausprägungen und jeweils zahlreiche unterschiedliche Eigenschaften. Ebenso existieren unterschiedliche Definitionen. Allerdings wird m. E. keine dem besonderen Charakter von Intangibles gerecht. Meist bleibt die Definition auf sehr allgemeinem Niveau und bietet so wenig Hilfestellung für die Anwendung in der Unternehmenspraxis. Die vorgenommene Literaturanalyse zeigt zudem keine Möglichkeit, eine schlagkräftige, einheitliche, knappe, prägnante, kurze Definition von Intangibles zu liefern. Da es sich um ein jun-

ges Forschungsfeld handelt, befindet sich die wissenschaftliche Gemeinschaft noch im Prozess der Begriffsbildung (vgl. Stoi, 2004, S. 189; zur Begriffsbildung in der Forschung siehe Chmielewicz, 1994, S. 43 ff.).

Aufgrund dieser Schwierigkeiten gilt es, sich auch im Rahmen dieser Arbeit mit einer Arbeitsdefinition zufrieden zu geben. Somit werden Intangibles im Rahmen der wertorientierten Unternehmensplanung als *immaterielle Ressourcen* verstanden, *von denen ein (indirekter) Beitrag zur Steigerung des Werts der die Ressourcen besitzenden Unternehmens ausgeht*. Als Ressourcen gelten in diesem Zusammenhang „alle materiellen bzw. tangiblen und immateriellen bzw. intangiblen Aktiva (Güter, Systeme und Prozesse) einer Unternehmung“ (Gouthier/Schmid, 2001, S. 227).

Eine weitere Annäherung an das Phänomen von Intangibles erlaubt die Bestimmung des Wesens von Intangibles über ihre gestalterischen Merkmale. Dabei können jedoch keine Merkmale identifiziert werden, die für alle Arten von Intangibles gelten. Ebenso wenig ist es aufgrund der Vielfalt und Bandbreite möglich, die Merkmale erschöpfend und überschneidungsfrei zu bestimmen. Somit sollen die folgenden Merkmale als mögliche Kennzeichnungen und als erklärungsstiftender Rahmen verstanden werden. Auf Basis der analysierten Literatur können Intangibles durch folgenden Kriterien gekennzeichnet sein: Sie sind eine Unternehmensressource,

- die nicht zwingend eine physikalische Ausprägung hat,
- die nicht immer direkt messbar und quantifizierbar ist (nur einzelne Ausprägungen sind direkt messbar, daher kann nicht immer direkt ein finanzieller Wert zugemessen werden),
- die schwer bilanziert werden kann (die Bilanzierung ist je nach Ausprägung leichter oder schwieriger möglich),
- deren unternehmensinterne Planung und Steuerung meist komplexen Zusammenhängen unterliegt,
- die in der aktuellen Zeitperiode häufig keinen unmittelbaren Vorteil (in Form von Cash-Zahlungen) für das Unternehmen darstellt, die aber einen Anspruch auf zukünftige Erträge beinhalten kann und somit zur Quelle zukünftiger Erträge wird,
- die schwer handelbar ist, mit der Konsequenz fehlender Märkte für dieses Gut,
- die Netzwerkeigenschaften hervorrufen kann,
- die sehr häufig in sehr enger Verbindung mit dem Humankapital und dem Wissen eines Unternehmens steht,

- die oft den spezifischen Wettbewerbsvorteil gegenüber Wettbewerbern darstellt.

2.1.8 Für die Problemstellung der Arbeit relevante Forschungslücken

Es wurde in den bisherigen Ausführungen deutlich, dass eine Standarddefinition für die Begriffe Intangibles oder Intellectual Capital fehlt und dass die existenten Klassifizierungsversuche nicht ausreichend sind. Außerdem zeigt sich, dass die Berichtsmodelle meist von qualitativer Natur sind und häufig wenig konkrete Hilfe für den Umgang mit Intangibles in der Praxis bieten.

Da sich die meisten Publikationen (mit Ausnahme der sehr allgemeingültigen und abstrakten Veröffentlichungen) auf eine bestimmte Art von Intangibles konzentrieren, wird deutlich, dass es kaum möglich ist, über Intangibles als Ganzes zu diskutieren und gleichzeitig direkt umsetzbares Wissen für die Praxis zu schaffen. Wissenschaftler können kaum über ein allgemeines Studium von Intangibles Wissen generieren, das zu Handlungsempfehlungen mit praktischer Realisierbarkeit führt. Vielmehr kann die Generierung von konkreten Handlungsempfehlungen für die Praxis nur über eine Schwerpunktsetzung auf eine bestimmte Intangibleart erfolgen. Dieser erfolgt im Rahmen der vorliegenden Arbeit, mit der Fokussierung auf die intangiblen Potentiale der Kunden eines Unternehmens (zur Auswahl des Kundenwerts als eine bedeutsame Ausprägung von Intangibles siehe Kapitel 1.1). In den folgenden Kapiteln wird deswegen ein theoretischer Rahmen mit Anpassungsmöglichkeiten je nach Unternehmenssituation für die Planung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts geschaffen.

Bei vielen Veröffentlichungen wird nicht deutlich, wo der eigentliche inhaltliche und konzeptionelle Schwerpunkt liegt (siehe z.B. Granstrand, 1999; Heisig et al., 2001; Rastogi, 2003). Die Auseinandersetzung mit Intangibles bekommt eine ganz andere Ausdrucksstärke, wenn die gewünschten Informationen für interne oder externe Interessensgruppen bereitgestellt werden sollen (vgl. Heisig et al., 2001). Aufgrund dessen wird im Rahmen dieser Arbeit das Ziel verfolgt, in Form von Werttreiberbäumen adäquate Mittel zur *internen* Steuerung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts bereitzustellen. Die Literaturanalyse offenbart auch ein großes Defizit an theoriegeleiteten Untersuchungen bezugnehmend auf die interne Planung von Intangibles. Dem soll in dieser Arbeit entgegen getreten werden. In den Kapiteln 3.3 und 3.4 wird der Resource Based View als der erklärungsstiftende theoretische Rahmen dieser Arbeit eingeführt. Die Gesetzmäßigkeiten und Erklärungsansätze dieser ressourcenorientierten Perspektive sollen die Notwendigkeit und Relevanz der Nutzung der intangiblen Kundenpotentiale in Abhängigkeit der unternehmensindividuellen Situation erklären. In Kapitel 8 wird der RBV deshalb als Erklärungsansatz für

die Verwendbarkeit unterschiedlicher intangibler Potentiale des Kunden bei variierenden Unternehmenstypen angewendet.

Die Systeme und Strukturen des Controllings und des externen Rechnungswesens müssen deswegen dringend weiterentwickelt werden, um einen direkten Vergleich zwischen Investitionen in „intangibles“ und „tangibles“ zu ermöglichen. Wenn die entsprechenden Aufwendungen und Erträge quantifizierbar gemacht werden, können Investitionen verglichen werden und die Verteilung der Ressourcen kann effizienter und angemessener erfolgen (vgl. Daum, 2002). Werttreiberbäume haben sich hierfür im Rahmen der wertorientierten Steuerung als zweckmäßig erwiesen. Dies zeigt Kapitel 3.6.

2.2 Der Kundenwert als ein Teilbereich von Intangibles

2.2.1 Der Bedarf eines Überblicks zum Stand der Forschung

Im folgenden Kapitel soll näher auf die Kundenperspektive als einer speziellen Kategorie der Intangibles eingegangen werden. Dazu wird zuerst die Bedeutung von Kundenbeziehungen für Unternehmen thematisiert (Abschnitt 2.2.3), bevor der aktuelle Forschungsstand zum Kundenwert näher beleuchtet wird. Dies geschieht wieder mit Hilfe eines Literature Review. Das Vorgehen wird in Abschnitt 2.2.3 beschrieben. Von besonderem Interesse für den weiteren Fortgang dieser Arbeit ist die Suche nach einer einheitlichen Begriffsverwendung, einer Definition und einer inhaltlichen Zusammensetzung des Kundenwerts. Die Definition und eine genaue Beschreibung der Bestandteile des Kundenwerts, die in den Abschnitten 2.2.5 und 2.2.6 erfolgt, werden im Folgenden zur weiteren Analyse der Funktionsweisen und Beziehungsgefüge und somit zur Untersuchung der Möglichkeiten der Planung des Kundenwerts benutzt.

Weiterhin wird ein Überblick über die in der Forschung und Praxis diskutierten unterschiedlichen Messverfahren des Kundenwerts im Allgemeinen und in der Intangibles-Literatur im Besonderen gegeben (Abschnitte 2.2.9 und 2.2.9). Zum einen belegen diese Ausführungen das enorme Defizit an Möglichkeiten der gezielten Messung von intangiblen Aspekten des Kundenwerts. Zum anderen unterstützen sie die Formulierung von Werttreiberbäumen. Großes Augenmerk richtet sich neben der Betrachtung empirischer Arbeiten zu diesem Thema (Abschnitt 2.2.11) auf die theoretischen Wurzeln dieses Forschungsfeldes (Abschnitt 2.2.10). Die empirischen Arbeiten geben neben Untersuchungen und Ausführungen aus Nachbardisziplinen wie z.B. der Zufriedenheitsforschung, wertvolle Hinweise, welchen Beitrag einzelne Facetten des intangiblen Teils des Kundenwerts zur Steigerung des Unternehmenswerts leisten können. Die theoretischen Wurzeln können einen Beitrag zur Identifikation bestimmter Ursache-Wirkungsbeziehungen leisten, die in den folgenden Kapiteln 4

bis 7 konkretisiert werden. Abschnitt 2.2.12 fasst die für die Problemstellung dieser Arbeit relevanten Forschungslücken im Bereich des Kundenwerts als Ergebnis des Literature Reviews zusammen.

2.2.2 Die Bedeutung von Kundenbeziehungen für Unternehmen

Unternehmen bewegen sich mehr und mehr in verzweigten Beziehungsgeflechten. Häufig können Wettbewerbsvorteile durch den Aufbau und die Investition in Beziehungen geschaffen werden (vgl. Meyer/Schaffer, 2001, S. 59). Dazu zählen insbesondere die Beziehungen zu den Kunden eines Unternehmens. Dieser Trend wurde durch technologische Entwicklungen verstärkt: Gerade durch das Internet sind Leistungen aus Kundensicht relativ einfach vergleichbar und verfügbar. Dies verschafft dem einzelnen Kunden mehr Marktmacht und stärkt seine Position. Schlechter Service muss nicht mehr geduldet werden. Deshalb und aufgrund der häufigeren Einbeziehung und Integration des Kunden findet eine Machtverschiebung von dem Unternehmen hin zum Kunden statt (vgl. Gibbert et al., 2001, S. 118, 122). Diese Veränderungen erfordern eine Auseinandersetzung der Unternehmen mit dem unternehmensinternen Umgang mit Kunden.

Trotz der zunehmenden Bedeutung der Integration des Kunden in den betrieblichen Wertschöpfungsprozess für den Erfolg von Unternehmen lässt sich jedoch feststellen, dass viele Unternehmen den eigentlichen Wert ihrer Kunden und der Kosten eines Verlustes der Kundenbeziehung gar nicht beziffern können (vgl. Schleuning, 1994, S. 159). Häufig ist eine Kosten-/Nutzen-Rechnung unmöglich, da insbesondere die Kosten der Kundenakquise gar nicht erfasst und somit auch nicht zugerechnet werden (vgl. Schleuning, 1994, S. 39). In diesem Zusammenhang wird häufig auf die sogenannte „Pareto-Regel“ verwiesen, der zufolge ein geringer Prozentsatz aller Kunden für einen Großteil des Gewinnes sorgt. Als Daumenregel wird häufig davon ausgegangen, dass 20% der Kunden für 80% des Umsatzes sorgen (siehe beispielsweise Homburg/Schnurr, 1998, S. 178). Aufgrund der fehlenden Segmentierung der Kunden nach ihrer Wertschaffung und somit ihrer Bedeutung für das Unternehmen werden Ressourcen auf zu viele Kunden verteilt, Schlüsselkunden kaum identifiziert und entsprechend behandelt. Die Kundensegmentierung erfolgt nach fragwürdigen (häufig regionalen) Kriterien. Die Potentiale der Kunden werden somit nur mangelhaft quantifiziert.

Dem steht jedoch die Forderung nach einer vermehrten Kundenbindung, einer maximalen Ausschöpfung der Potentiale und insbesondere einer optimalen Verteilung und Nutzung der unternehmenseigenen Ressourcen gegenüber (vgl. Stengel/Wandel, 1993, S. 431 f., zur Nutzung des Kundenwerts bei der Ressourcenallokation siehe auch Sargeant, 2001, S. 438). Die korrekte Erfassung aller Wertbestandteile kann als ein Schritt zu einem erfolgreichen Key-Account Management (zu

Details zur Implementierung und Inhalten siehe bspw. Stengel/Wandel, 1993) und einer größeren Kundenorientierung gewertet werden. Ein Ansatzpunkt dazu kann die Bestimmung des Kundenwerts sein.

Idealtypisch soll es als Ergebnis eines erfolgreichen herkömmlichen Kundenwertmanagements möglich sein, sogenannte Sollkunden zu beschreiben und zu identifizieren. Daraus lassen sich Entscheidungen ableiten, zu welchen Kunden ein Unternehmen weitergehende Beziehungen anstrebt, welcher Aufwand für die jeweilige Kundenbeziehung zu vertreten ist und wie sich die Beziehungen effektiv und effizient gestalten lassen (vgl. Schleuning, 1994, S. 159). Der folgende Literaturüberblick zeigt Ansätze für ein erfolgreiches Kundenmanagement. Es werden aber auch Forschungslücken erkannt, die eine tiefergehende Auseinandersetzung gerade mit den intangiblen Komponenten des Kundenwerts im Sinne des Ressourcenpotentials notwendig erscheinen lassen.

2.2.3 Methodik des Literature Review zum Forschungsfeld Kundenwert

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über den Stand der Literatur zum Thema Kundenwert. Auf Basis dessen können Forschungslücken in Bezug auf die Problemstellung dieser Arbeit identifiziert und das eigene Forschungsziel in die bestehende Literatur eingeordnet werden. Ähnlich wie im Kapitel 2.1.2 Literature Review Intangibles wird auch an dieser Stelle kein Anspruch auf allumfassende Vollständigkeit und Exklusivität erhoben. Im Vordergrund steht eine problemorientierte Vorgehensweise.

Da die Forschungsergebnisse im Bereich Kundenwert ähnlich wie im Forschungsfeld Intangibles beschaffen sind, wird auch hier ein deskriptiver Review (eine Literaturanalyse qualitativer und quantitativer Informationen) durchgeführt. In der Kundenwertdiskussion existieren zwar empirische Datenbestände, allerdings weisen diese meist einen Bezug zu tangiblen Aspekten des Kunden auf, intangible Aspekte bleiben in der empirischen Forschung meist unberücksichtigt. Außerdem variiert die Form der qualitativen Informationen sehr stark. So sind in der Literatur wieder unterschiedliche Begriffe, Definitionen, Messverfahren, praktischen Anwendungen, Berechnungen, einige theoriegestützte Ausführungen und wenige empirische Untersuchungen etc. vorzufinden.

Auch die Literaturrecherche und -auswertung zum Kundenwert hat den Anspruch eines systematischen und strukturierten Vorgehens. Dies läuft auch im Falle des Kundenwerts in den gleichen Stufen ab wie bei den Intangibles. Nach der Festlegung der Suchkriterien und der Auswertungsstandards erfolgt die Suche nach unterschiedlichen Sucharten, danach eine Bewertung der gefundenen Literatur und deren Interpretation. Die folgenden Methoden und Kriterien wurden verwendet:

- Es wurden ausschließlich englisch- und deutschsprachige Veröffentlichungen

gesucht.

- Es wird ähnlich wie bei den Analysen zu Intangibles das Ziel verfolgt, die aktuelle Forschungsdiskussion möglichst breit darzustellen und Abweichungen und Verzerrungen zu vermeiden. Dadurch soll gewährleistet werden, dass für die Formulierung der Werttreiberbäume eine möglichst breite Wissensbasis vorhanden ist. Dies führte zur Beachtung von wissenschaftlichen Artikeln und Büchern, Arbeitspapieren und Konferenzbeiträgen.
- Unterschiedliche Kanäle (s.u., Bibliothekskataloge, Datenbanken etc.) wurden über mehrere Stufen hinweg genutzt.
- In den elektronischen bibliographischen Datenbanken, wie EBSCO Host Research Databases und WISO Net, sowie in allgemeinen digitalen Bibliothekskatalogen wurde nach den Suchbegriffen Kundenwert, Wert des Kunden, customer value, customer equity, value of customer gesucht.
- Die Suche dauerte von Dezember 2002 bis Anfang 2005.
- Die manuell vorgenommene Analyse bedeutender Wirtschaftsjournale (Academy of Management Journal (AMJ), Academy of Management Review (AMR), Administrative Science Quarterly (ASQ), Harvard Business Review (HBR), Journal of International Business Studies (JIBS) or Strategic Management Journal (SMJ)) begleitete die elektronische Suche. Aufgrund der großen Akzeptanz und Forschungsaktivität im deutschen Sprachraum wurden im Gegensatz zu dem Bereich der Intangibles auch die deutschsprachigen Journale Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Die Unternehmung und Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis durchsucht.
- Zur Identifikation dominanter Veröffentlichungen und Autoren wurden die Literaturverzeichnisse der bereits erfassten Literatur aneinander gereiht. Mehrfachnennungen können als eine rege Aktivität in diesem Forschungsfeld interpretiert werden. Bestimmte Veröffentlichungen werden sehr häufig zitiert. Beispielsweise wird auf Veröffentlichungen von Blattberg/Deighton, 1996, Dwyer, 1989 oder Woodruff, 1997 mehrfach verwiesen.
- Die Übersicht über die Veröffentlichungen umfasst sowohl aktuelle Veröffentlichungen zum Thema Kundenwert als auch solche von enormer Bedeutung für die Forschungsgemeinschaft, welches sich durch vielfache Zitationen ausdrückt. In der Regel sind zur Wahrung der Aktualität von Autoren mit mehrfachen Veröffentlichungen nur die neuesten Publikationen erfasst worden. Ausnahmen können aber durch unterschiedlich ausgerichtete Artikel eines Autors begründet sein (so z.B. die Veröffentlichungen Helm/Günter,

2001 und Helm, 2001).

- Der Review beinhaltet einige Publikationen, die sich nicht direkt auf den Kundenwert beziehen, sondern auf dessen Teilaspekte. Insbesondere jene Artikel, die häufig im Zusammenhang mit Kundenwert genannt werden, sind inkludiert. So zeigt z.B. Reichheld, 2001 die Effekte und Auswirkungen von Loyalität und nimmt so indirekt Bezug zum Kundenwert.

Die folgende Abbildung 2-7 zeigt das Ergebnis der Recherche alphabetisch sortiert nach den Namen der Autoren. Die Inhalte der darin enthaltenen Beiträge werden im Folgenden interpretiert und strukturiert.

No.	Autor	Titel	Jahr
1	Bayon, T. / Gutsche, J. / Bauer, H.	Customer Equity Marketing: Touching the Intangible	2002
2	Blattberg, R. C. / Deighton, J.	Manage Marketing by the customer equity test	1996
3	Blattberg, R. C. / Getz, G. / Thomas, J. S.	Customer Equity: Building and managing relationships as valuable assets	2001
4	Cornelsen, J.	Kundenbewertung mit Referenzwerten	2001
5	Cornelsen, J.	Finden Sie heraus, welche Kundenwerte wirklich wachsen	2001
6	Cornelsen, J.	Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing	2000
7	Duffy, J.	Measuring customer capital	2000
8	Dwyer, F. R.	Customer lifetime valuation to support marketing decision making	1997
9	Freiling, J.	Kundenwert – eine vergleichende Analyse ressourcenorientierter Ansätze	2001
10	Gremler, D. D. / Brown, S. W.	The loyalty ripple effect – Appreciating the full value of customers	1998
11	Günter, B.	Kundenwert – mehr als nur ein Erlös	2001
12	Helm, S.	Der Wert von Kundenbeziehungen aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes	2001
13	Helm, S. / Günther, B.	Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen	2001
14	Homburg, C.	Kundennähe von Industriegüterunternehmen	1998
15	Homburg, C. / Schnurr, P.	Kundenwert als Instrument der wertorientierten Unternehmensführung	2001
16	Hoolbrook, M. B.	The Nature of customer value – An Axiology of Services in the consumption experience	1994
17	Huber, F. / Herrmann, A. / Morgan, R. E.	Gaining competitive advantage through customer value oriented management	2001
18	Krafft, M.	Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert?	1999
19	Krafft, M.	Kundenbindung und Kundenwert	2002
20	Krafft, M. / Rudolf, M. / Rudolf-Sipötz, E.	Valuation of customers in growth companies – a scenario based model	2005
21	Mödritscher, G. / Mussing, W.	Eine kritische Reflexion und methodische Weiterentwicklung des Customer Lifetime Value-Konzeptes	2005
22	Payne, A. / Holt, S. / Frow, P.	Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services	2000
23	Reichheld, F. F.; Earl Sasser, W. Jr.	Zero Defections: Quality comes to services	1990
24	Reinartz, W. J. / Krafft, M.	Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert	2001
25	Rudolf-Sipötz, E.	Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management	2001
26	Rudolf-Sipötz, E. / Tomczak, T.	Kundenwert in Forschung und Praxis	2001
27	Stahl, H. K. / Matzler, K. / Hinterhuber, H. H.	Kundenbewertung und Shareholder Value – Versuch einer Synthese	2001
28	Woodruff, R. B.	Customer value: The next source for competitive advantage	1997

Abbildung 2-7: Kundenwertliteratur als Ergebnis des Literature Review

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.4 Verwendete Begriffe in der Kundenwertdiskussion

Unterschiedliche Terminologien bestimmen die Kundenwertdiskussion. Im deutschsprachigen Raum dominiert eindeutig der Begriff des Kundenwerts (siehe z.B.; Günter, 2003; Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001; Krafft, 2002). Ein weiterer Begriff, der im ähnlichen Zusammenhang verwendet wird, ist der Begriff des Werts der Kundenbeziehung (vgl. Helm, 2001). Außerdem wird noch der Terminus des Kundenertragswertes (vgl. Reinartz/Krafft, 2001) benutzt. Trotz der im folgenden

Kapitel beschriebenen stark schwankenden Definitionen und unterschiedlicher inhaltlicher Verständnisse bleibt die Verwendung im deutschsprachigen Raum relativ einheitlich.

Dies kann nicht für die englischsprachige Literatur behauptet werden. Dort muss grundsätzlich zwischen den Begriffen des customer value (siehe z.B. Huber et al., 2001; Payne et al., 2000; Woodruff, 1997; Hoolbrook, 1994) und des Begriffs customer equity (vgl. Bayon et al., 2002; Blattberg et al., 2001) unterschieden werden. Die beiden enthalten zwei grundsätzlich unterschiedliche Perspektiven. Während der customer equity nahezu immer (wenn auch in unterschiedlichen Definitionen) den Wert des Kunden für das Unternehmen beinhaltet, ist die Verwendung des customer value nicht so eindeutig. Neben dem Wert des Kunden für das Unternehmen kann auch die gegensätzliche Perspektive betrachtet werden. Es wird dabei der Frage nachgegangen, welchen Wert das Unternehmen dem Kunden liefert. Diese Mehrdeutigkeiten haben im angloamerikanischen Sprachraum zunehmend zur Verwendung des Begriffs customer equity im Sinne von Wert des Kunden für das Unternehmen geführt. Außerdem werden die weitaus spezifischeren Begriffe lifetime value of customer (LTV) (vgl. Dwyer, 1989) und customer lifetime value (CLV) (z.B. Bayon et al., 2002) sehen dies als Unterkategorie; vgl. kritisch Mödritscher/Mussing, 2005) verwendet.

2.2.5 Definitionen des Kundenwerts

Obwohl das Thema Kundenwert zunehmend in den Blickpunkt des Interesses rückt, herrscht ähnlich wie im Bereich der Intangibles Uneinigkeit über die Definition und den Inhalt des Begriffs (siehe dazu). Eine Gruppe bilden Definitionen, die sich auf den Wert des Unternehmens für den Kunden beziehen (vgl. z.B. Woodruff, 1997; Holbrook, 1994; Lapierre, 2000). Diese drücken die mit einem Kauf verbundenen Erwartungen eines Kunden und deren Erfüllung aus. Insgesamt dominieren die Begriffe Kundenwert und customer equity. Im Rahmen dieser Arbeit sollen vorwiegend die potentiellen und aktuellen Kunden eines Unternehmens betrachtet werden. Andere Kunden, wie z.B. interne Kunden (Details zu einer solchen Unterscheidung siehe bei Meyer/Schaffer, 2001, S. 59), bleiben unberücksichtigt.

Es existiert weiterhin eine Gruppe relativ allgemeiner Bezeichnungen, die weder konkrete nominale Bestimmungen des Kundenwertes leisten, noch näher auf dessen einzelne Bestandteile eingehen. Es wird lediglich von einem Wertzuwachs oder Nutzensgewinn ausgegangen, der sich meist auf die Beziehung mit Kunden zurückführen lässt (vgl. z.B. Duffy, 2000; Freiling, 2001; Stahl et al., 2001). Einige dieser (vermeintlichen) Definitionen differenzieren auch in diesem Zusammenhang zwischen wertverrichtenden und wertbringenden Kunden (vgl. Stahl et al., 2001, S. 354).

Relativ eindeutige Definitionen sind jene, die nur die monetären Aspekte des Kundenwerts enthalten. Demzufolge wird dieser konkret gemessen und lässt sich monetär abbilden. Als Beispiel kann die Berechnung des lifetime value of customer genannt werden (vgl. Dwyer, 1997, S. 7). Eine weitere Gruppe von Definitionen umfasst sowohl die direkt monetär fassbaren als auch die nur indirekt abbildbaren Aspekte des Kundenwerts. Hier kommt die Erkenntnis zum Ausdruck, dass alle Aspekte des Kundenwerts, auch die nicht direkt quantitativ messbaren, für das Unternehmen von Bedeutung sind (vgl. Cornelsen, 2000; Helm/Günter, 2001): Der „Kundenwert muss sich dabei nicht immer in quantitativen Größen ausdrücken; auch sogenannte weiche, qualitative Faktoren müssen bei der Betrachtung berücksichtigt werden.“ (Homburg/Schnurr, 1998, S. 171). Leider bleiben auch viele dieser Ausführungen, die die Existenz von qualitativen und quantitativen Bestandteilen des Kundenwerts anerkennen, oft wenig aussagekräftig und bieten keine konkrete Hilfestellung bei der Abbildung und Messung (vgl. Günter, 2001; Homburg/Schnurr, 1998). Konkret, aber sehr eng ist die Definition von Gremler/Brown, 1998, S. 272, der zufolge der Kundenwert aus dem direkten Nutzen des Kunden (basierend auf Kundentreue und Loyalität) für eine Organisation besteht. Da diese Definition zahlreiche Bereiche des Kundenwerts ausschließt, soll sie in dieser Arbeit, die auf die nicht-tangiblen Bestandteile des Kundenwerts fokussiert, nicht weiter berücksichtigt werden.

No.	Autor	Jahr	Begriffe	Definition
				Kundenwert als allgemeiner positiver Aspekt
9	Freiling, J.	2001	Kundenwert	„Je höher der Wert eines Kunden zu veranschlagen ist, um so eher erscheint es angesichts bestehender Amortisationsaussichten sinnvoll, einen Teil der verfügbaren Faktoren in die Bedienung eines spezifischen Kunden zu investieren.“ (S. 83)
27	Stahl, H. K. / Matzler, K. / Hinterhuber, H. H.	2001	Kundenwert	„Der Wert eines Kunden bemisst sich an dessen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung. Es gilt daher zwischen "wertvernichtenden" und "wertbringenden" Kunden zu diskriminieren, um Ressourcen effizient zuteilen zu können.“ (S. 354)
18	Krafft, M.	1999	Kundenwert	Def. in Anlehnung an andere: „Gerade der soeben beschriebene Kundenwert als eine Messgröße der Kundenrentabilität wird in der hier besprochenen Literatur als Folge einer nachhaltig kundenorientierten Gestaltung von Geschäftsbeziehungen erwähnt.“ (S. 514)
11	Günter, B.	2001	Kundenwert	„In einer allgemeinen Definition wird der so spezifizierte „Kundenwert“ als der Nutzen bezeichnet, den ein Anbieter aus der Geschäftsbeziehung mit einem einzelnen Kunden im Laufe der Beziehung zieht.“ (S. 215)
7	Duffy, J.	2000	customer capital	„Customer capital is the value – the contribution to current and future revenues – that results from an organization's relationships with its customers. It is the product from customer relationships.“ (S. 10)
12	Helm, S.	2001	Wert von Kundenbeziehungen	„Abstrakt formuliert kann in der ökonomischen Betrachtung unter dem Wert eines Gutes der Nutzen verstanden werden, den dieses einem Wirtschaftssubjekt stiftet. Der Wert eines Kunden ergibt sich damit aus der subjektiven Beurteilung durch den Anbieter.“ (S. 105)
19	Krafft, M.	2002	Kundenwert	„...., d.h. Kundenwert wird im ökonomischen Sinne als Vermögensgegenstand aufgefasst, den es zu messen und aus Sicht der Unternehmensleitung zu steuern gilt.“ (S. 33)
14	Homburg, C.	1998	k.A.	k.A.; Autor bezieht sich vielmehr auf den Zusammenhang zwischen Kundennähe und Profitabilität eines Industriegüterunternehmens.
22	Payne, A. / Holt, S. / Frow, P.	2000	customer value	Unterscheidet zwischen Wert, den der Kunde der Organisation liefert und dem Wert, den der Kunde von der Organisation erhält, sonst keine Definition.
23	Reichheld, F. F. / Earl Sasser, W. Jr.	1990	customer defection	Keine Definition für customer defection, sieht dies als feststehenden Begriff, Ziel des Unternehmens soll Kundentreue sein.
21	Mödritscher, G. / Mussing, W.	2005	Kundenwert / Customer Lifetime Value	Kundenwert aus Anbietersicht als Wertbeitrag des Kunden zur Zielerreichung des Unternehmens (S. 5).
				Kundenwert als Summe monetärer Aspekte
1	Bayon, T. / Gutsche, J. / Bauer, H.	2002	customer equity	„Customer equity, the monetary value potential of a company's current and future customers, is of central importance.“ (S. 213)
24	Reinartz, W. J. / Krafft, M.	2001	Kundenertragswert	Keine eigentliche Definition, nur Eingrenzung: „...der Ertragswert von Kunden im Sinne des „customer lifetime value“ von der Kundenlebenszeit, den Erlösströmen über den Verlauf der Kundenbeziehung und den damit verbundenen Marketing-Kosten abhängt.“ (S. 1265)
5	Cornelsen, J.	2001	Kundenwert	„Voraussetzung dafür ist allerdings die Kenntnis des Kundenwertes, d.h. einer möglichst sogar monetären Maßgröße für den Beitrag eines Kunden bzw. einer Kundengruppe zum Erfolg eines Unternehmens.“ (S. 56)
2	Blattberg, R. C. / Deighton, J.	1996	customer equity & customer value	CE als diskontierte Zahlungen aller Kunden zur Abtragung der Fixkosten in Summe. CV als individueller Wert des einzelnen Kunden.
8	Dwyer, F. R.	1997	lifetime value of customer (LTV)	Def. LTV: „LTV represents the present value of the expected benefits (e.g. gross margin) less the burdens (e.g., direct costs of servicing and communicating) from customers.“ (S. 7)
20	Krafft, M. / Rudolf, M. / Rudolf-Sipötz, E.	2005	customer equity	Ein Teil des Kundenwerts stellt der Kundenstamm als Realloption für die zukünftige Geschäftsentwicklung dar (S. 123).

				Kundenwert als Summe monetärer und nicht monetärer Aspekte
26	Rudolf-Sipötz, E. / Tomczak, T.	2001	Kundenwert	„Allgemein ausgedrückt, kann der Kundenwert als die kundenindividuelle Einstufung auf einer spezifischen Messskala für die ökonomische Gesamtbedeutung eines Kunden, das heißt dessen direkten und indirekten Beitrag zur Zielerreichung eines Anbieterunternehmens bezeichnet werden. Der Begriff des Kunden im engeren Sinne umfasst alle tatsächlichen Kunden des Unternehmens, im weiteren Sinne sind auch alle potenziellen Abnehmer von unternehmerischen Leistungen einzubeziehen.“ (S. 14)
15	Homburg, C. / Schnurr, P.	2001	Kundenwert	„Kundenwert muß sich dabei nicht immer in quantitativen Größen ausdrücken, auch sogenannte weiche, qualitative Faktoren müssen bei der Betrachtung berücksichtigt werden.“ (S. 171)
13	Helm, S. / Günther, B.	2001	Kundenwert	Sammeldefinition: „Als KW wird hier der vom Anbieter wahrgenommene, bewertete Beitrag eines Kunden bzw. des gesamten Kundenstamms zur Erreichung der monetären und nicht monetären Ziele des Anbieters verstanden.“ (S. 7)
4	Cornelsen, J.	2001	Kundenwert	„Im Rahmen des vorliegenden Beitrags stellt der Kundenwert ein spezifisches Maß für die ökonomische Gesamtbedeutung von Kunden aus Anbietersicht, d.h. deren direkten und/oder indirekten Beitrag zur Erreichung der Ziele eines anbietenden Unternehmens, dar (Cornelsen 2000, S. 43).“ (S. 160)
17	Huber, F. / Herrmann, A. / Morgan, R. E.	2001	customer value	Definition aus normativer Sicht: Wert des Kunden für die Organisation, aus deskriptiver Sicht: Bewertung von Produkten durch Kunden
10	Gremler, D. D. / Brown, S. W.	1998	value of a customer	„We will define the value of a customer to be direct benefits that accrue to an organization as a result of a customer's loyalty and continued patronage.“ (S. 272)
25	Rudolf-Sipötz, E.	2001	Kundenwert	„Der Kundenwert ist die kundenindividuelle Einstufung auf einer (unternehmens-)spezifischen Messskala für die ökonomische Gesamtbedeutung eines Kunden, d.h. dessen direkten und indirekten Beitrag zur Zielerreichung eines Anbieterunternehmens. Diese Definition, die den (mehrdimensionalen) Kundenwert als relatives Mass auffasst, stellt die Basis für die zu entwickelnden Modelle dar. Der Begriff Kunde i.e.S. umfasst alle tatsächlichen Unternehmenskunden, i.w.S. sind auch alle potenziellen Abnehmer von unternehmerischen Leistungen einzubeziehen.“ (S. 23)
6	Cornelsen, J.	2000	Kundenwert	„Der Kundenwert ist ein Maß für die ökonomische Gesamtbedeutung eines Kunden, d.h. dessen direkten und/oder indirekten Beitrag zur Zielerreichung eines Anbieters.“ (S. 43) „Der Kundenwert aus Nachfragersicht ("customer value") ist der Indikator des Ausmaßes, in dem ein Anbieter dazu beiträgt, die monetären bzw. nicht-monetären Ziele des betrachteten Kunden zu erfüllen.“ (S. 37) „Der Kundenwert (aus Anbietersicht) ist der Indikator des Ausmaßes, in dem ein Kunde dazu beiträgt, die monetären bzw. nicht-monetären Ziele eines Anbieters zu erfüllen.“ (S. 38)
3	Blattberg, R. C. / Getz, Gary / Thomas, J. S.	2001	customer equity	„Customer equity's basic premise is straightforward: The customer is a financial asset that companies and organizations should measure, manage, and maximize just like any other asset. Customer equity management is a dynamic, integrative marketing system that uses financial valuation techniques and data about customers to optimize the acquisition of, the retention of, and the selling of additional products to a firm's customer relationship throughout its lifecycle“ (S. 7).
				Kundenwert als Wert des Unternehmens aus Sicht des Kunden
28	Woodruff, R. B.	1997	customer value	„Customer value, on the other hand, takes the perspective of an organization's customers, considering what they want and believe that they get from buying and using a seller's product.“ (S. 140)
16	Hoolbrook, M. B.	1994	customer value	„A definition of customer value as an interactive relativistic preference experience. I have suggested that products contribute to customer value insofar as they provide services that create desired consumption experiences.“ (S. 63)

Abbildung 2-8: Definitionen des Kundenwerts

Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Literaturanalyse wird insgesamt deutlich, dass der Schwerpunkt des Forschungsfeldes Kundenwert auf dem direkten Nutzen, den der Kunde für das Unternehmen stiftet, also auf den direkten durch den Kunden ausgelösten Finanzströmen, liegt. Andere Nutzenaspekte bleiben in einem Großteil der Arbeiten unbeachtet. Eine Ausnahme und damit sehr umfassende Definition liefern sowohl Rudolf/Tomczak als auch Cornelsen. Rudolf und Tomczak beschreiben den Kundenwert „als die kundenindividuelle Einstufung auf einer spezifischen Messskala für die ökonomische Gesamtbedeutung eines Kunden, das heißt dessen direkten und indirekten Beitrag zur Zielerreichung eines Anbieterunternehmens.“ Der Begriff des Kunden im engeren Sinne umfasse „alle tatsächlichen Kunden des Unternehmens, im weiteren Sinne sind auch alle potentiellen Abnehmer von unternehmerischen Leistungen einzubeziehen.“ (Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 14). Für Cornelsen „stellt der Kundenwert ein spezifisches Maß für die ökonomische Gesamtbedeutung von Kunden aus Anbietersicht, d.h. deren direkten und/oder indirekten Beitrag zur Erreichung der Ziele eines anbietenden Unternehmens, dar“ (Cornelsen 2000, S. 43).

Diese breiten Definitionen, die weit über die direkt nutzbaren, monetären Aspekte des Kundenwerts hinausgehen, erscheinen für die Bearbeitung einer Problemstellung geeignet, die auf die Analyse der intangiblen Potentiale des Kundenwerts gerichtet ist. Deswegen wird im Folgenden dieser Arbeit in Anlehnung an Cornelsen, 2000 und Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001 unter dem *Kundenwert das Maß, das die ökonomische Gesamtbedeutung des Kunden für ein Anbieterunternehmen ausdrückt, d.h. dessen direkter als auch indirekter Beitrag zur Zielerreichung des Unternehmens* verstanden. Die Definition enthält wie bei Rudolf/Tomczak neben den aktuellen Kunden auch die potentiellen Kunden. Eine Konkretisierung dessen, eine Übersicht über die relevanten Bestandteile und Einflussfaktoren des Kundenwerts folgt in den nächsten Abschnitten.

2.2.6 Bestandteile, Unterkategorien und Inhalte des Kundenwerts

Die im letzten Abschnitt vorgestellten Definitionen können zwar einen ersten Anhaltspunkt liefern, um welches Konstrukt es sich bei dem Kundenwert handelt. Die Frage nach den Bestandteilen und der inhaltlichen Zusammensetzung des Kundenwerts bleibt jedoch offen und soll im folgenden Abschnitt geklärt werden. Die Literaturanalyse offenbart auch in diesem Zusammenhang unterschiedliche Sichtweisen, die in Abbildung 2-9 zusammenfassend dargestellt sind.

Nur sehr wenige Literaturquellen machen bezüglich der Bestandteile des Kundenwerts gar keine Angaben (siehe beispielsweise Blattberg/Deighton, 1996). Einige gehen nicht auf die eigentlichen Bestandteile ein, sondern beschäftigen sich mit den Prädikatoren des Kundenwerts (siehe z.B. Krafft, 1999a; Payne et al., 2000). In einer Abhandlung von Helm, die sich mit der Kosten- und nicht mit der Nutzenseite des Kundenwerts beschäftigt und diese aus Transaktionskostensicht untersucht, besteht der Kundenwert folglich nur aus Kostenaspekten, die Transaktionskosten beschreiben (vgl. Helm, 2001). Bayon et al., Dwyer, Reinartz und Krafft sehen nur monetäre Aspekte als Bestandteile des Kundenwerts (siehe Bayon et al., 2002; Dwyer, 1997; Reinartz/Krafft, 2001). Dementsprechend setzt sich der Kundenwert aus Umsätzen und/oder Ertragswerten zusammen.

Konträr dazu ist die Zusammensetzung des Kundenwertes aus direkt greifbaren und schwer greifbaren Bestandteilen. Einige Autoren gehen dabei relativ unstrukturiert vor und nennen in ungeordneter Reihenfolge die einzelnen Komponenten (z.B. Gremler/Brown, 1998; Freiling, 2001). Demzufolge kann der Kundenwert durch Word of mouth communication, durch die Anziehung neuer Kunden, durch Wiederholungskäufe, durch das Mitproduzieren von Servicequalitäten, durch soziale Unterstützung anderer Kunden und Mitarbeiter oder durch eine Mentorrolle für unerfahrene Kunden geschaffen werden. Belz und Senn nennen qualitative Kriterien (z.B. das Image des Kunden, dessen Referenzwirkung auf andere Kunden, sein Technologiepotential,

Synergien zwischen dem Unternehmen und dem Kunden) als Gründe, warum manche Kunden trotz geringer Umsätze für das Unternehmen strategisch wichtig sind (vgl. Belz/Senn, 1995, S.45) und weisen so auf das intangible Potential hin, das in Kundenbeziehungen steckt.

Einer Aufteilung von Meyer und Blümelhuber folgend hat der Kunde unterschiedliche Rollen. Neben der Rolle als Konsument fungiert er als Partner und sogenannter Prosumer (Producer und Consumer), also als Produzent und Informant und zugleich als Verwender eines Produkts (vgl. Meyer/Blümelhuber, 1997, S. 64). Eine in der Literatur mehrfach vorgenommene Einteilung der Bestandteile des Kundenwerts stellt die Trennung in quantitative und qualitative Kriterien des Kundewerts dar (siehe z.B. Homburg/Schnurr, 1998; Helm/Günter, 2001). Eine sehr ähnliche Aufteilung ist die nach monetären und nicht-monetären Facetten (z.B. Cornelsen, 2000; Günter, 2001). Sehr häufig werden die Begriffspaare quantitativ/monetär und qualitativ/nicht-monetär gemeinsam oder sogar als Synonyme verwendet (siehe Helm/Günter, 2001; Günter, 2001).

No.	Autor	Jahr	Unterkategorie
			Sammlung unterschiedlichster Aspekte
9	Freiling, J.	2001	Kunde als Ressourcenlieferant, absatzbezogenes Potential, kundenbezogenes Kostensenkungspotential, der Kunde als Impulsgeber der Ressourcen- und Kompetenzentwicklung
27	Stahl, H. K. / Matzler, K. / Hinterhuber, H. H.	2001	Sockelgeschäft, Erweiterungspotential, Lernpotential
4	Cornelsen, J.	2001	Kundenbezogener Umsatz, Kundenerfolg = monetäre Wertgröße (direkt messbar); kundenbezogene Cross Selling-, Referenz- und Informationswerte zunächst als Verhaltenskomponente erfasst (z.B. als Potentialgröße); diese werden dann umsatz- oder erfolgsbezogen monetarisiert
5	Cornelsen, J.	2001	Transaktionen mit dem Kunden selbst (Umsatz, Kundenerfolg), Aktivitäten des Kunden (Cross Selling, Referenzen, Informationen)
17	Huber, F. / Herrmann, A. / Morgan, R. E.	2001	Konsumentenwerte, Produktattribute, Produktgewinne
7	Duffy, J.	2000	Kundenkapital umfasst die Kundenbasis, Kundenbeziehungen, Kundenpotential, Markenankennung
10	Gremler, D. D. / Brown, S. W.	1998	Word of mouth communication, Anziehung neuer Kunden, Wiederholungskäufe, Mitproduzenten von Servicequalitäten, soziale Unterstützung anderer Kunden und Mitarbeiter, Mentorrolle für unerfahrene Kunden
28	Woodruff, R. B.	1997	nennt unterschiedliche Inhaltskategorien, z.B: functional, social, emotional, epistemic, conditional value für Kunden
16	Hoolbrook, M. B.	1994	efficiency, excellence, politics, esteem, play, esthetics, morality, spirituality
6	Cornelsen, J.	2000	Umsatz, Kundenerfolg, Cross Selling, Informationswert, Referenzwert
			Geordnete Unterscheidung monetär und nicht monetär
26	Rudolf-Sipötz, E. / Tomczak, T.	2001	Markt- und Ressourcenpotential; Marktpotential: Ertrags-, Entwicklungs-, Cross-Buying- und Loyalitätspotential; Ressourcenpotential: Referenz-, Informations-, Kooperations- und Synergiepotential
15	Homburg, C. / Schnurr, P.	2001	Quantitative Facetten (umsatzbezogene Größen, Deckungsbeitragsgrößen) vs. qualitative Facetten (Innovationspotential, Kooperationspotential, Informationspotential, Referenzpotential)
13	Helm, S. / Günter, B.	2001	Quantitative/monetäre Wertbeiträge: Umsatz, Deckungsbeitrag; qualitative Wertbeiträge: Entwicklungs-, Ausstrahlungs-, Innovations und Kooperationspotential, Informations-, Kommunikations-, Referenz-, Cross Selling-Wertbestandteile
11	Günter, B.	2001	Monetäre vs. nicht-monetär, quantitativ vs. qualitativer KW, monetäre Größen: Erlöse, unsaldierte Zahlungsgrößen, kundenbez. Gewinngrößen (Cash Flows, DB), nicht-monetäre Größen: 1. Empfehlungsbzw. Referenzwert, 2. Ausstrahlungswert, 3. Informationswert, 4. Engagement eines Kunden, 5. psychische Inputs über Verhalten, 6. Werte über Dritte induziert
25	Rudolf-Sipötz, E.	2001	Marktpotential: Ertrags-, Entwicklungs-, Cross-Buying-, Loyalitätspotential; Ressourcenpotential: Referenz-, Informations-, Kooperations-, Synergiepotential
3	Blattberg, R. C. / Getz, G. / Thomas, J. S.	2001	Acquisition, retention and add-on selling
			Monetäre Aspekte
1	Bayon, T. / Gutsche, J. / Bauer, H.	2002	CLV
24	Reinartz, W. J. / Krafft, M.	2001	Autoren nennen keine Unterkategorien, betrachten den KW immer im Sinne des CLV und berechnen vielmehr die Auswirkungen
8	Dwyer, F. R.	1997	Def. LTV: „..., LTV represents the present value of the expected benefits (e.g. gross margin) less the burdens (e.g., direct costs of servicing and communicating) from customers.“ (S. 7)
20	Krafft, M. / Rudolf, M. / Rudolf-Sipötz, E.	2005	Betrachtung des Kundenstamms als Real-Option
21	Mödritscher, G. / Mussing, W.	2005	Erweiterung des CLV Ansatzes
			Prädikatoren des Kundenwerts
18	Krafft, M.	1999	Nennt keine Unterkategorien, versucht aber Determinanten und Konstrukte zu identifizieren; potentielle Prädikatoren der Profitabilität von KW: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung (zugleich zentrale Konstrukte des kundenorientierten Beziehungsmanagements)
23	Reichheld, F. F. / Earl Sasser, W. Jr.	1990	zero defection als „keeping every customer the company can profitably serve- and they will mobilize the organization to achieve it.“ (S. 105)
22	Payne, A. / Holt, S. / Frow, P.	2000	Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Kundenanziehung
			Keine Angaben

Abbildung 2-9: Bestandteile des Kundenwerts

Quelle: Eigene Darstellung

Zu den quantitativen/monetären Bestandteilen des Kundenwerts werden von Cornelsen, 2001b; Günter, 2001; Helm/Günter, 2001; Homburg/Schnurr, 1998; Rudolf-Sipötz, 2001; gezählt:

- Monetäre Wertgrößen
- Ertragspotential
- Entwicklungspotential
- Cross-Buying-Potential
- Loyalitätspotential
- Deckungsbeitrag
- Unsaldierte Zahlungsgrößen
- Umsatzbezogene Größen
- Kundenbezogene Gewinngrößen (Cash Flows, Deckungsbeitragsgrößen)
- Kundenerfolg
- Erlöse.

Die qualitativen/nicht-monetären Bestandteile des Kundenwerts sind bei Cornelsen, 2001b; Günter, 2001; Helm/Günter, 2001; Homburg/Schnurr, 1998; Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001; Rudolf-Sipötz, 2001:

- das Innovationspotential des Kunden
- das Kooperationspotential des Kunden
- das Informationspotential des Kunden
- das Referenzpotential des Kunden
- das Entwicklungspotential des Kunden
- das Synergiepotential des Kunden
- das Ausstrahlungspotential des Kunden
- das Kommunikationspotential des Kunden
- der Empfehlungswert des Kunden
- der Ausstrahlungswert des Kunden
- das Engagement des Kunden.

Aus dieser Aufzählung wird deutlich, dass die Bestandteile des Kundenwerts sowohl tangible, monetär messbare Größen als auch intangible, nicht monetär messbare Größen enthalten. In eine ähnliche Richtung gehen Rudolf-Sipötz und Tomczak, die

die Bestandteile des Kundenwerts in ein Markt- und Ressourcenpotential aufteilen (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 15 f.). Unter Potential verstehen sie die bestehenden und noch nicht bestehenden bzw. zukünftigen ökonomischen Möglichkeiten des Unternehmens aus der Beziehung mit Kunden (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 14, 16).

Sie unterscheiden zwischen dem monetären Ertrag, der aus der direkten Geschäftstätigkeit mit dem Kunden entsteht, und einem indirekten Beitrag des Kunden, der für das Unternehmen eine Ressource darstellt. Eine Übersicht über die daraus resultierenden einzelnen Bestandteile des Markt- und Ressourcenpotentials findet sich in Abbildung 2-10.

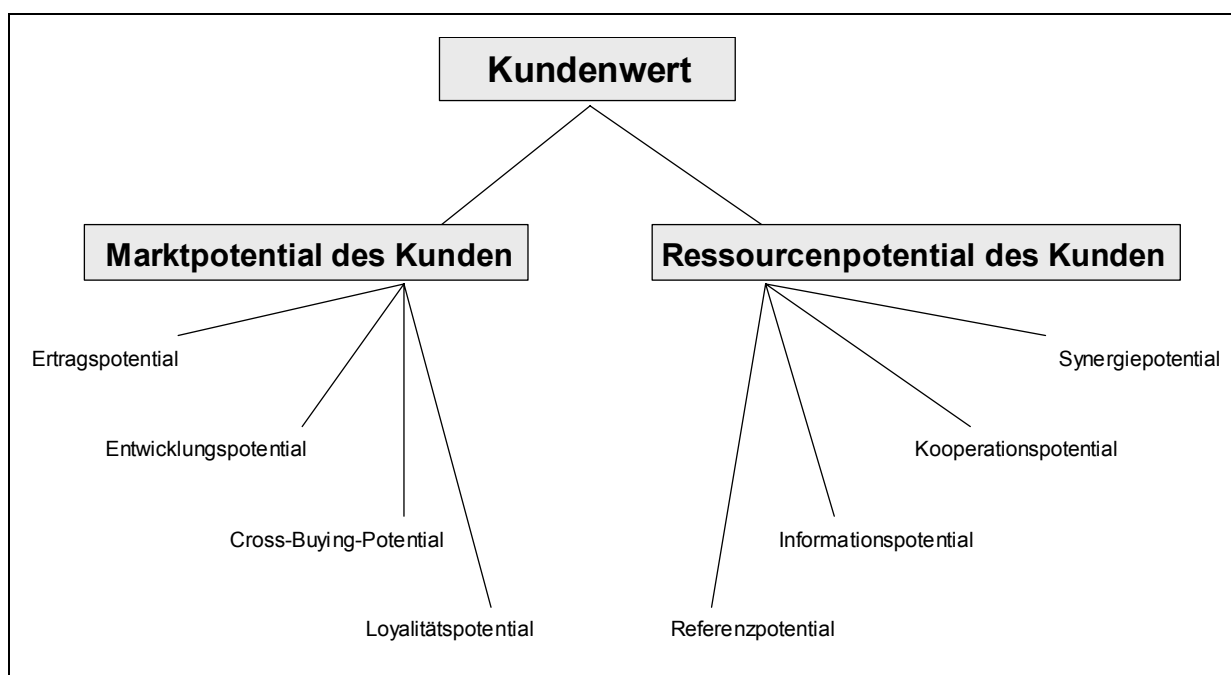


Abbildung 2-10: Markt- und Ressourcenpotentiale des Kunden

Quelle: Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 18

Nach der Beschreibung der in der Literatur identifizierten Bestandteile des Kundenwerts geht es darum, Einteilungen auszuwählen, die sich für die Problemstellung dieser Arbeit besonders eignen. Im Fokus dieser Arbeit stehen die bisher in der Literatur häufig vernachlässigten *intangiblen Aspekte des Kundenwerts*. Deswegen ist es im Folgenden wenig zweckmäßig, Ansätze der Monetarisierung von kundenwertbezogenen Gewinngrößen weiterzuverfolgen, die z.B. im Umsatz des Kunden Ausdruck finden. Vielmehr sollen die qualitativen, nicht direkt monetär messbaren Aspekte im Blickpunkt der weiteren Analyse stehen.

Die nicht monetären Aspekte des Kundenwerts lassen sich (das zeigt die Literaturanalyse) in zwei Kategorien unterteilen. Während von einigen Bestandteilen des Kundenwerts (über Zwischenschritte) klare Auswirkungen auf die Umsätze und das

Volumen der vom Kunden in Anspruch genommenen Leistungen ausgehen und so zum Marktpotential zählen, wirken andere nicht (unmittelbar) auf den Umsatz. Jedoch erwartet das Anbieterunternehmen auch von ihnen Vorteile. Beispielsweise kann das Kooperationspotential eines Kunden dem Anbieter zu Vorteilen bei der Produktentwicklung, der Vermarktung und der Prozessentwicklung verhelfen, indem der Kunde dem Anbieter nutzbringende Informationen und Aktivitäten bereitstellt. Das Loyalitätspotential bietet dagegen nur die Möglichkeit, mehr der bereits existierenden Produkte umzusetzen. Somit stellt der Kunde dem Unternehmen Ressourcen zur Verfügung, einerseits bezieht er Leistungen, andererseits bietet er selbst Leistungen verschiedenster Art (vgl. Helm, 2000, S. 351).

Die Einteilung von Rudolf-Sipötz und Tomczak erweist sich zur Bearbeitung der Problemstellung dieser Arbeit als geeigneter Ansatzpunkt. Sie ermöglicht eine Trennung der Bestandteile des Kundenwerts in dessen Markt- und in dessen Ressourcenpotential. Während die Marktperspektive vorwiegend auf tangible, monetäre Bestandteile des Kundenwerts blickt, finden sich im Ressourcenpotential ausschließlich qualitative, nicht-monetäre Komponenten des Kundenwerts wieder, die über unmittelbare Auswirkungen auf den Umsatz hinausgehen. Das Ressourcenpotential des Kunden wird in dieser Arbeit deswegen als die *Summe der ökonomischen Möglichkeiten* bezeichnet, die aus dem Vorhandensein intangibler Aktiva (Güter, Systeme, Prozesse) mit Kundenbezug resultieren. Das Ressourcenpotential des Kunden entspricht somit dem intangiblen Potential des Kunden. Dabei besteht das Ressourcenpotential aus dem Referenz-, dem Informations-, dem Kooperations- und dem Synergiepotential.

Der Einfluss dieser vier Potentiale wurde von Rudolf-Sipötz empirisch (sowohl qualitativ als auch quantitativ) untersucht (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 90 ff., siehe auch die Verwendung dieser Konstrukte bei Belz, 2005, S. 327). Dieses aus einer theoretischen Perspektive wenig beleuchtete Feld eignet sich nicht unmittelbar für ein deduktives Vorgehen. Deshalb wurden bei der empirischen Überprüfung von Rudolf-Sipötz im ersten Schritt die einzelnen Determinanten des Kundenwerts über Fallstudien hergeleitet. Über Veröffentlichungen zu ähnlichen Konstrukten, Praktikerworkshops und Praktikerveröffentlichungen wurden erste mögliche Determinanten identifiziert, die über Interviews näher bestimmt wurden. Dazu wurden elf Praktiker aus unterschiedlichen Branchen befragt. Wie bereits aufgezeigt, wurden dabei das Referenz-, das Informations-, das Kooperations- und das Synergiepotential als Determinanten des Kundenwerts identifiziert, die dem Ressourcenpotential zugeordnet werden (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 90 ff., 108 ff.). Im folgenden Schritt wurden diese Faktoren, die als latente Variablen das theoretische Konstrukt des Kundenwerts determinieren, mit Hilfe einer Faktorenanalyse überprüft (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 136 ff., 158 ff.). Dazu wurden 19 Indikatoren im Rahmen einer

explorativen Faktoranalyse untersucht. Nach Eliminierung von zwei Faktoren, verteilen sich die restlichen 17 Indikatoren auf die vier Faktoren (Kooperations-, Referenz-, Informations- und Synergiepotential), die somit 60% der Gesamtvarianz erklären (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 136 ff., 158 ff.).

Diese bestätigte Strukturierung wird auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit übernommen. In den folgenden Kapiteln wird auf diese qualitativen, nicht monetären Aspekte des Kundenwerts eingegangen. Sie sollen so detailliert beschrieben und nach Ursache-Wirkungsbeziehungen hin analysiert werden, dass sie im Sinne der Wertorientierung geplant werden können. Dabei wird auch auf die bestätigten statistischen Zusammenhänge eingegangen.

In der Literatur werden neben den vier intangiblen Potentialen Hinweise auf ein weiteres Potential gegeben, das Innovationspotential (vgl. Homburg/Schnurr, 1998, S. 173; Helm/Günter, 2003, S. 8 allgemein; Riecker, 1995, S. 59 f.). Dieses weist aber starke Schnittstellen zu den anderen Teilpotentialen des Ressourcenpotentials (insbesondere zu dem Informationspotential) auf und wird deshalb nicht eigenständig betrachtet, sondern im Rahmen der vier dominanten Potentiale mit analysiert.

2.2.7 Ziele und Ausrichtung der Kundenwertliteratur

Obwohl sich alle betrachteten Literaturquellen auf den Kundenwert beziehen, variieren die Ziele und die Ausrichtungen der einzelnen Veröffentlichungen (siehe dazu Abbildung 2-11).

Die Zielsetzungen reichen von einem sehr allgemeinen Niveau wie der Vermittlung eines ersten Überblicks zu dem Thema (vgl. z.B. Cornelsen, 2001a; Helm/Günter, 2001, Woodruff, 1997) bis hin zur detaillierten Betrachtung eines einzelnen Aspekts, wie z.B. der Bedeutung von Kundentreue (vgl. Reichheld/Earl Sasser Jr., 1990). Neben übergeordneten Ausführungen, wie der Nutzung des Kundenwerts zur Bewertung von Marketinginvestitionen (vgl. Blattberg/Deighton, 1996) und der optimalen Ausgestaltung von Kundenbeziehungen (vgl. Krafft, 2002) wird auch auf die Betrachtung der Bestandteile des Kundenwerts abgezielt. So wird beispielsweise die Aufmerksamkeit als Einflussfaktor des Kundenwerts untersucht (vgl. Günter, 2001). Einige Veröffentlichungen zielen ganz klar auf die Monetarisierung des Kundenwerts und die zahlenmäßige Erfassung ab (z.B. Homburg, 1998, Bayon et al., 2002). Lediglich vier Beiträge suchen explizit nach theoretischen Erklärungsansätzen. So untersucht Freiling, wie der Kundenwert theoretisch fundiert werden kann (vgl. Freiling, 2001), Helm stellt Bezüge des Kundenwerts zur Transaktionskostentheorie her (vgl. Helm, 2001). Ähnlich wie im Bereich der Intangibles bleibt die theoretische Betrachtung des Kundenwerts insgesamt noch relativ wenig berücksichtigt.

No.	Autor	Jahr	Ziele der Veröffentlichung
Kundenwert als Teil der Unternehmensführung			
18	Krafft, M.	1999	Sammelrezension für die Systematisierung kundenbezogener Themen mit dem Ziel der optimalen Ausgestaltung von Kundenbeziehungen
2	Blattberg, R. C. / Deighton, J.	1996	Bewertung von Marketingmaßnahmen über CE und Entscheidungshilfe für Marketinginvestitionen
22	Payne, A. / Holt, S. / Frow, P.	2000	Integration der drei Wertbereiche Kundenwert, Mitarbeiterwert und Shareholder Value
3	Blattberg, R. C. / Getz, G. / Thomas, J. S.	2001	Revolutionierung des Marketings und Entwicklung eines neuen Marketingsystems mit neuen Strategien
Überblick über den Kundenwert und die damit verbundenen Probleme			
13	Helm, S. / Günther, B.	2001	Darstellung der Grundlagen der Bewertung von Kundenbeziehungen
5	Cornelsen, J.	2001	Überblick über den Kundenwert und die damit verbundenen Probleme
17	Huber, F. / Herrmann, A. / Morgan, R. E.	2001	Modell zur Entstehung von CV
28	Woodruff, R. B.	1997	Darstellung des Kundenwertes und der Einbettung dieses Konzeptes in die Organisation des Unternehmens
26	Rudolf-Sipötz, E. / Tomczak, T.	2001	Analyse der Determinanten des KW und empirische Überprüfung dessen, praxisnahe Forschung
Monetarisierung des Kundenwerts			
15	Homburg, C. / Schnurr, P.	2001	Darstellung, wie ein Wert des Kunden ermittelt wird und welche Auswirkungen dies auf das Management hat
1	Bayon, T. / Gutsche, J./ Bauer, H.	2002	Berechnung des customer equity über den CLV, Herleiten einer neuen Formel, Oberziel: Schaffung eines integrativen Marketingsystems mit Prozessen und Methoden, die auf die Schaffung von Wert ausgerichtet sind
24	Reinartz, W. J. / Krafft, M.	2001	Empirische Untersuchung des häufig unterstellten Zusammenhangs zw. Kundenbindungsdauer und Kundenwert
4	Cornelsen, J.	2001	Aufgrund der Notwendigkeit der Kundenbewertung soll der Bestimmungsfaktor "Referenzen" des Kundenwerts messbar und monetarisierbar gemacht werden
8	Dwyer, F. R.	1997	Herleiten von Modellen zur Berechnung des LTV abhängig von Kundenbeziehung
14	Homburg, C.	1998	Konstruktion von der Kundennähe und Untersuchung der Auswirkungen derer auf die Profitabilität
19	Krafft, M.	2002	Untersuchung von Kundennähe, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit und deren Auswirkungen auf die Profitabilität
20	Krafft, M. / Rudolf, M. / Rudolf-Sipötz, E.	2005	Berechnung des Kundenwertes über ein szenariobasiertes Modell anstelle einer NPV Berechnung
21	Mödrtscher, G. / Mussing, W.	2005	Erarbeitung eines dynamisch, integrierten Modells zur Berechnung des CLV
Einzelaspekte			
23	Reichheld, F. F./ Earl Sasser, W. Jr.	1990	Aufzeigen der Bedeutung von Kundentreue, die Kosten eines Kundenverlustes, das Kundenbindungsmanagement und die „Zero defection“ Strategie
7	Duffy, J.	2000	Beschreibung einer Kundenkapitalinitiative
10	Gremler, D. D. / Brown, S. W.	1998	Überprüfung des loyalty-ripple Effektes
11	Günter, B.	2001	Beachtung von Aufmerksamkeit als Bestandteil des Kundenwerts
Operationalisierung Kundenwert			
6	Cornelsen, J.	2000	Entwicklung eines neuen Kundenwertmodells
25	Rudolf-Sipötz, E.	2001	Analyse der Determinanten des KW und empirische Überprüfung dessen, praxisnahe Forschung, Schaffung des Kundenkubus (übersichtliches Modell schaffen)
Theoriebezug			
9	Freiling, J.	2001	„umfassende theoretische Untermauerung des Kundenwerts“ (S. 82) und somit Überwindung der reinen Anwendungsorientierung
27	Stahl, H. K. / Matzler, K. / Hinterhuber, H. H.	2001	Untersuchung inwieweit „das Shareholder Value Konzept als Grundlage für eine Kundenbewertung verwendet werden kann.“ (S. 352)
12	Helm, S.	2001	Betrachtung der Kostenseite des Kundenwertes und der Einbettung in die Transaktionskostentheorie
16	Hoolbrook, M. B.	1994	Detaillierte Untersuchung des Wertbegriffs aus Kundensicht

Abbildung 2-11: Ziele der Kundenwertveröffentlichungen

Quelle: Eigene Darstellung

2.2.8 Möglichkeiten der Abbildung, Bewertung und Messung des Kundenwerts

Es existieren unterschiedliche Methoden zur Abbildung, Bewertung und Messung des Kundenwerts. Die Literatur beschäftigt sich damit auf sehr unterschiedliche Weise. Während ein Großteil der betrachteten Quellen gar keinen Bezug auf die Messung des Kundenwerts (z.B. Stahl et al., 2001; Woodruff, 1997) nimmt, gehen einige Autoren sehr detailliert auf eine bestimmte Kennzahl ein. Beispielsweise messen so Bayon et al., 2002 den customer equity über den Customer Lifetime Value (CLV). Darin beinhaltet ist die Herleitung einer neuen Berechnungsformel des CLV, die Schätzung der Kundenverweildauer und der Akquisitionswahrscheinlichkeit. Reichheld/Earl Sasser Jr., 1990 messen den profit per customer, Dwyer, 1997, leitet

den Lifetime Value of customer her und berechnet ihn beispielhaft. Huber et al., 2001, nehmen Bezug zur customer life cycle evaluation.

Ein hoher Anteil der Veröffentlichungen enthält zwar keine Berechnungen und Kennzahlen, analysiert aber deren Wirkungszusammenhänge und stellt so eine erste wichtige Grundlage für die Berechnungen bereit. So beschreiben Payne et al., 2000, die Ursache-Wirkungsbeziehungen für ein service-profit chain Modell. Reinartz/Krafft, 2001, untersuchen die Einflussgrößen auf die Kundenbindungsdauer und den Kundenertragswert. Krafft, 2002, beschreibt die Einflussgrößen der Kundennähe, der Kundenzufriedenheit, der Kundenbindung und des Kundenwerts selbst. Insbesondere die Arbeit von Blattberg/Deighton erscheint in diesem Zusammenhang interessant. Die beiden Autoren leiten Kurven für die Bestimmung des optimalen Budgets einer Kundenakquise und Kundenbetreuung zur Erreichung des maximalen Kundenwerts her (vgl. Blattberg/Deighton, 1996).

Umfassenden Charakter haben nur wenige Ausführungen zur Messung des Kundenwerts (z.B. Helm/Günter, 2001; Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001), so dass es bisher keinen „state of the art“ der Bewertung des Kundenwerts und seiner Erfassung in Zahlen gibt. Der folgende Überblick soll dazu dienen, die hohe Bandbreite der in der Literatur vorzufindenden unterschiedlichen Messmethoden und deren stark variierenden Schwerpunkte zu vermitteln. Wie bereits erwähnt beschäftigen sich diese Verfahren vorwiegend mit den quantitativen/monetären Aspekten des Kundenwerts. Da diese jedoch nicht im Vordergrund dieser Arbeit stehen, soll auf die unterschiedlichen Verfahren nicht detailliert eingegangen werden. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird auf die Modelle und Ansätze spezifischer eingegangen, die auch Bezug zu qualitativen Aspekten des Kundenwerts nehmen.

In der Literatur werden die Verfahren teilweise nach der zeitlichen Ausrichtung (z.B. periodenbezogen), nach der Auswahl der Kriterien (monetäre vs. nicht-monetäre Größen) oder nach der Zahl der einbezogenen Kriterien unterschieden.

Einen Überblick über mögliche Analyseverfahren des Kundenwerts ist in Abbildung 2-12 enthalten. Dies vereinfacht die Darstellung der unterschiedlichen Verfahren. Demnach kann auf einer hohen Abstraktionsebene nach statischen und dynamischen Messverfahren strukturiert werden. Bei dieser Betrachtung des Zeithorizonts wird zwischen periodenbezogenen und periodenunabhängigen Verfahren, d.h. Verfahren, die sich nur auf eine Zeitspanne beziehen (somit statisch sind) bzw. gar keinen direkten Periodenbezug haben und periodenübergreifenden, dynamischen Verfahren unterschieden.

Im nächsten Schritt findet eine Unterteilung der Verfahren in Abhängigkeit der Kriterienauswahl statt. Während monokriterielle Verfahren nur einen Aspekt des Kundenwerts untersuchen, beziehen sich multikriterielle Verfahren auf mehrere Kriterien. Als

klarer Vorteil monokriterieller Verfahren sind der einfache Datenzugang, die im Vergleich zu multikriteriellen Verfahren gute Vergleichbarkeit der Daten und die relativ hohe intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Daten aufgrund eines nur geringen Interpretationsbedarfes anzuführen (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 32). Dies gilt aber vor allem unter der Prämisse, dass es sich bei monokriteriellen Verfahren vorwiegend um quantitative Ansätze handelt.

Da die meisten Messverfahren vorwiegend quantitativ ausgerichtet sind, ist ihrerseits kein großer Erkenntnisfortschritt für die vorliegende Arbeit zu erwarten. Deshalb werden die wichtigsten Verfahren im Folgenden auch nur kurz vorgestellt. Ziel ist es zu prüfen, ob diese Verfahren für die Abbildung und Messung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts einen Beitrag leisten können.

Die Anwendung klassischer Verfahren der Kostenrechnung auf den Kundenwert (Deckungsbeitragsrechnung, Teil- und Vollkostenrechnungen, Rentabilitäts- und Profitabilitätsrechnungen etc.) beruhen auf der Maxime, dass Kunden spezifische Kosten und Erlöse zugerechnet werden können. Die Zurechnungen sollen Hinweise für die Allokation von Unternehmensressourcen und Verbesserungsmöglichkeiten für den Umgang mit dem individuellen Kunden und dessen Ertragssituation geben (vgl. Haag, 1992, S. 28, insgesamt Link/Schleuning, 1999, S. 123, vgl. grundlegend Riebel, 1956). In der Praxis gestaltet sich jedoch die verursachergerechte Zuordnung von Kosten schwierig.

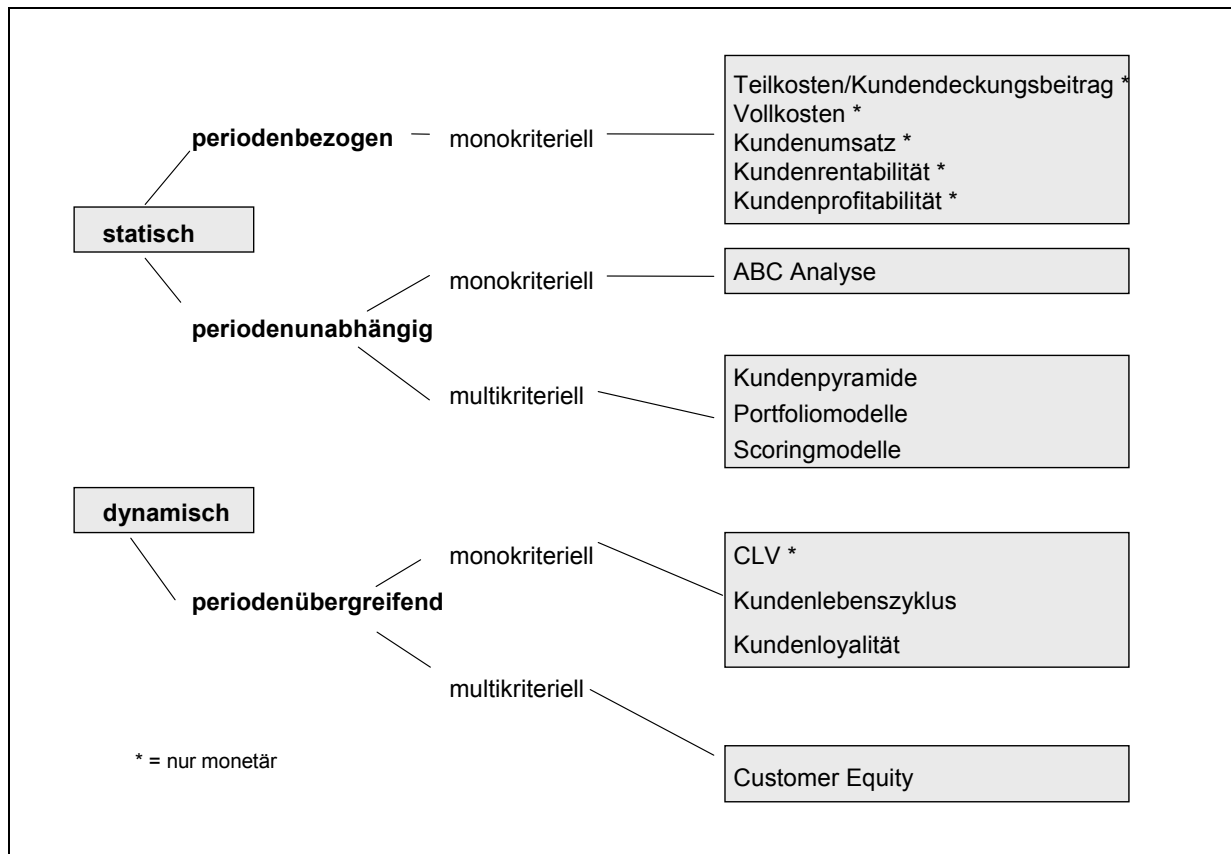


Abbildung 2-12: Kundenwertanalyseverfahren

Quelle: Eigene Darstellung

Ansätze zur Kundenrentabilität und Kundenprofitabilität beziehen sich ebenso meist auf die Differenz zwischen Erlösen und Kosten des einzelnen Kunden (siehe beispielsweise Howell/Soucy, 1990, oder Shapiro et al., 1987). Im Wesentlichen werden die periodenbezogenen monokriteriellen Verfahren von der Verrechnung von Erlösen und Kosten der Kunden getrieben.

Die ABC Analyse dient der Klassifikation und Rangreihung des Kundenstamms (vgl. Plinke, 1997, S. 129 ff.). Kunden können entsprechend ihres Umsatzes oder Deckungsbeitrags in A-, B-, C-Kunden eingeteilt werden. In diesem Zusammenhang findet die „80/20“ Regel häufig Anwendung. „80% des Umsatzes werden von 20% der Kunden erwirtschaftet“ (Homburg/Schnurr, 1998, S. 178, siehe auch Homburg/Daum, 1997). Die ABC-Analyse leistet einen Beitrag zur Klassifizierung von Kunden. Sie trägt jedoch nicht zur Klärung der Frage bei, wie die der Klassifizierung zugrunde liegende Basis, z.B. der Umsatz oder Deckungsbeitrag, ermittelt werden kann. Auch über die hinter dem Umsatz oder Deckungsbeitrag liegenden Einflussgrößen wird keine Aussage getroffen.

Eine weitere Klassifizierungsmöglichkeit, die im Gegensatz zur ABC-Analyse mehrere Kriterien beinhalten kann, bietet die Kundenpyramide. Rust et al., 2000b unterscheiden die Kunden entsprechend ihrer Preissensibilität, ihres Commitments, ihres

Ausgabeniveaus, ihres Treueverhaltens etc. Dabei differenzieren sie zwischen sog. Platin-, Gold-, Eisen- und Bleikunden (vgl. Rust et al., 2000b, S. 191 ff.). Doch auch die Kundenpyramide kann nur eine Strukturierung von Kundengruppen leisten. Sie leistet keinen eigenständigen Erklärungsbeitrag, warum bestimmte Kunden preissensibler oder treuer sind als andere.

Als ein zeitunabhängiges Modell, das mehrere Kriterien beachtet, kann das Scoringmodell genannt werden. Bei dessen Anwendung besteht die Möglichkeit, quantitative und qualitative Kriterien zu beachten. Im ersten Schritt werden dazu die aus Anbietersicht relevanten Kundenmerkmale identifiziert, dann werden diesen Gewichtungsfaktoren zugeordnet, die in der Summe Null betragen müssen. Schließlich werden diese überprüft und mit Punktwerten versehen. Die Summe dieser Einzelpunkte wird dann in eine Rangordnung gebracht (vgl. Plinke, 1997, S. 140, aber auch Schemuth 1996, S. 84 ff.). Aber auch dieses Verfahren weist einige Schwachstellen auf. Kritisch ist dabei die Auswahl der Kriterien der Beurteilung, die Festlegung der Gewichtung und die Punktbewertung zu sehen (vgl. Plinke, 1997, S. 140).

Der Gedanke der Kundenwertportfolios hat seine Wurzeln im Portfoliogedanke des strategischen Managements. Dort werden Geschäftsfelder mit Hilfe von Portfolios dargestellt und beurteilt, um so das unternehmerische Risiko zu reduzieren und die Ressourcenallokation zu optimieren (siehe grundlegend Markowitz, 1952). Das Portfolio setzt sich in der Regel aus zwei Dimensionen zusammen. Ein Beispiel ist das Kundenattraktivitäts-relative Lieferantenposition-Portfolio von Plinke, 1997, S. 146. Während in der relativen Lieferantenposition interne Aspekte des Unternehmens und der Geschäftsbeziehung Beachtung finden, werden über die Kundenattraktivität externe Aspekte zum Ausdruck gebracht (siehe als Beispiel Böing/Barzen, 1992a, S. 88). Aus einem solchen Portfolio lassen sich dann Normstrategien ableiten, z.B. Investitions- und Wachstumsstrategien, Verteidigungs-, Desinvestitions- und Abschöpfungsstrategien für die Kundenbeziehungen (vgl. Böing/Barzen, 1992a, S. 88). Als Vorteile dieser Vorgehensweise bei der Kundenwertbestimmung können die gute Visualisierbarkeit der Daten (vgl. Riecker, 1995, S. 71) und die Berücksichtigung von quantitativen und qualitativen Kriterien genannt werden (siehe dazu z.B. die Ausführungen von Link, 1995, S. 110). Aufgrund der geringeren Anzahl von Kunden kann ein Kundenportfolio insbesondere im Business-to-Business-Bereich verwendet werden (vgl. Homburg/Schnurr, 1998, S. 183). Einen Nachteil kann der durch die hohe Verdichtung von Daten entstehende Informationsverlust darstellen. Außerdem bietet die Bildung der Normstrategien einen sehr großen individuellen Spielraum für Interpretationen und generiert so eine gewisse Subjektivität in der Dateninterpretation. Die problematische Messbarkeit von bestimmten Kundenkriterien wie z.B. die Reputation oder das Cross-Selling-Potential des Kunden unterstützt den Vorwurf mangelnder Objektivität des Verfahrens. Kritisch muss auch die teilweise vorhandene Abhän-

gigkeit der einzelnen Dimensionen untereinander gesehen werden (vgl. Plinke, 1997, S. 145, weitere Informationen über Vor- und Nachteile finden sich in der Literatur insbesondere bei Böing/Barzen, 1992a und Böing/Barzen, 1992b). Leider sind Kundenwertportfolios meist nur auf eine Zeitperiode ausgerichtet. Eine Betrachtung im Zeitablauf, also die Erstellung mehrerer Portfolios könnte aufschlussreiche Informationen bieten.

Bei den folgenden dynamischen Kundenwertbestimmungsverfahren findet der Faktor Zeit dagegen Beachtung. Im Gegensatz zu den bereits erwähnten Berechnungen wird hier die gesamte Kundenbeziehung betrachtet und nicht nur die Momentaufnahme einer solchen.

Im Kundenlebenszykluskonzept wird analog zu dem Konzept des Produktlebenszyklus die gesamte Geschäftsbeziehung zum Kunden betrachtet. Es lassen sich Phasen, wie die Vor-Beziehungsphase, die Reifephase, Krisenphase und die Trennungsphase, identifizieren. Dabei findet immer nur ein Kriterium, das den Lebenszyklus eines Kunden charakterisiert (wie z.B. der Kundendeckungsbeitrag), Beachtung (vgl. grundlegend Diller et al., 1992; Homburg/Daum, 1997, S. 98).

Wie bereits bei den Ausführungen zum Kundenlebenszyklus erläutert, durchläuft die Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden unterschiedliche Phasen. Zur Berechnung des monetären Wertes eines einzelnen Kunden kann auf die bewährten Methoden der Investitionsrechnung zurückgegriffen werden. Entsprechend der Kapitalwertmethode sind Zahlungen der Zukunft geringwertiger einzustufen als Zahlungen der Gegenwart. Kumulierte Ein- und Auszahlungen müssen dementsprechend mit einem Kalkulationszinsfuß über die jeweiligen Perioden abgezinst werden. Demzufolge ist eine Kundenbeziehung nur bei einem positiven Verhältnis der kundenbezogenen Ein- und Auszahlungen aufrechtzuerhalten (vgl. Homburg/Daum, 1997). Die folgende von Homburg/Daum, 1998, S. 139, übernommene Formel (1) zeigt beispielhaft die Berechnung des Kapitalwertes einer Geschäftsbeziehung zu einem Kunden. Der sogenannte Kundenkapitalwert (Customer Lifetime Value) kann in diesem Zusammenhang interpretiert werden als „die Summe der Barwerte aller auf den Zeitpunkt abdiskontierten Ein- und Auszahlungsströme, die dem Kunden ursächlich zuzurechnen sind.“ (Rudolf-Sipötz, 2001, S. 45).

Folgt man dieser Definition, müssten theoretisch alle Kriterien des Kundenwertes (auch alle qualitativen Aspekte) in dem Berechnungsmodell des Kundenkapitalwertes erfasst sein. Wie bereits aus der Betrachtung der Berechnungsformel deutlich wird, fehlt es dazu jedoch noch an praktischen Umsetzungsmöglichkeiten (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 45). Eine bedingte Gültigkeit der Formel kann aber für vertraglich geregelte Beziehungen identifiziert werden.

$$(1) \quad \text{Kapitalwert} = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{1+i} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

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

Problematisch kann bei diesem Modell die Verfügbarkeit der Daten und die somit schwierige Berechenbarkeit des Kundenkapitalwerts sein. Außerdem gilt die Formel (1) für die Berechnung von Kapitalwerten von Einzelkunden. Im Massengeschäft erscheint dieses Vorgehen jedoch nur bedingt sinnvoll (vgl. Homburg/Daum, 1998, S. 141).

Formel 2 zeigt die Berechnung des Kundenwerts auf Segmentebene (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 46).

$$(2) \quad KW_{Sx} = N \sum_{t=1}^T \frac{Q_t * \pi}{(1+r)^t} - N \sum_{t=1}^T \frac{K_{KB_t}}{(1+r)^t} - K_{KA_t}$$

- KW_{Sx} = Kundenwert des Segments Sx
 N = Anzahl der Kunden im Segment x
 T = prognostizierte Dauer der Geschäftsbeziehung
 t = Jahr
 Q_t = Abnahmeproggnose für Jahr t
 π = kundenindividuelle Gewinnspanne
 K_{KB_t} = Kosten der Kundenbindung im Jahr t
 K_{KA_t} = Kosten der Kundenaquisition im Jahr t
 r = Kalkulationszinsfuß

Problematisch ist auch die Bestimmung des Diskontierungsfaktors. Diese eröffnet neben der Abhängigkeit von Konjunktur, Inflation und Kapitalmarkt dem Nutzer Raum für Interpretation und Einflussnahme. Positiv am Kapitalwertverfahren ist sicherlich die Tatsache, dass daraus Hinweise für Investitionsentscheidungen in die Kundenakquisition oder die Kundenbindung abgeleitet werden können. Obwohl die Kapitalwertmethode zur Zeit nur schwer praktisch anwendbar ist und zahlreichen Interpretationsmöglichkeiten unterliegt, bietet sie einen ersten Ansatz, Hinweise auf die unterschiedlichen Wertbeiträge der einzelnen Kunden zu bekommen.

Ein Verfahren, das direkt an die CLV Berechnung anschließt, ist die Customer Equity (CE)-Berechnung (vgl. Rust et al., 2000a). Dazu wird der Customer equity als die Summe aller diskontierten Lebenswerte aller Kunden definiert (vgl. Rust et al., 2000a, S. 4.). Die CE-Berechnung basiert auf der Verwendung von Matrizen, die die Wechselhäufigkeit der Kunden anzeigen. Mit Hilfe unternehmens- oder situationspezifischer Regressionsanalysen und der Darstellung in Kundenwechsellmatrizen sollen situative und umfeldbezogene Einflüsse berücksichtigt und so die unterschiedlichen Stärken des Einflusses der drei Treiber berechnet werden.

Nachteilig ist allerdings die Konzentration auf nur drei Treiber, die Nichtberücksichtigung der Neukundenakquise und die fehlenden Belege und Recherchen des tatsächlichen Zusammenhangs zwischen dem Unternehmenswert und dem CE (vgl. Rust et al., 2000a, S. 25), sowie die Nichterfassung und -beachtung von Reaktionen der Wettbewerber (vgl. Burmann, 2003).

Ein weiteres, relativ komplexes Verfahren zur Messung des Kundenwerts hat Meyer zu Selhausen entwickelt. Er bestimmt den Wert eines einzelnen Kunden oder aber einer Gruppe von Kunden mit Hilfe von Markov Ketten. Diese Ketten dienen der Darstellung stochastischer Prozesse und stellen Veränderungen mit Hilfe von Übergangswahrscheinlichkeiten dar (vgl. ausführlich Meyer zu Selhausen, 1989). Problematisch ist dabei die Annahme konstanter Marktbedingungen und die fehlende Möglichkeit der Berücksichtigung neuer Kunden. Meyer zu Selhausen erkennt die Schwachstellen seines Modells und versucht dies zum einen über die individuelle Anpassung und Berechnung der Werte und Wahrscheinlichkeiten zu kompensieren (vgl. Meyer zu Selhausen, 1989, S. 83).

Ein anderes sehr komplexes und anspruchsvolles Verfahren zur Bestimmung des Kundenwerts haben Schmittlein et al., 1987 mit dem sogenannten Pareto-NBD Modell entwickelt. Mit Hilfe von Daten vergangener Transaktionszeitpunkte und deren Häufigkeiten, sowie einer großen Zahl von Annahmen versuchen die Autoren näher auf das Aktivitätsniveau des Kunden einzugehen (weitere Informationen zu diesem Modell finden sich bei Schmittlein et al., 1987). Doch auch an diesem Modell lässt sich Kritik anführen: Obwohl das Modell wertvolle Hinweise für die Aufrechterhaltung der Beziehung zum Kunden gibt, behindert die große Zahl an erforderlichen Informationen und die aufwendige Berechnung seine Verbreitung.

Konträr zu den NPV basierten Modellen berechnen Krafft et al. den customer value über ein sogenanntes Scenario Based Model. Sie untersuchen den Wert von Kunden in neugegründeten Unternehmen auf Basis der Kundenverteilung und deren Referenzwerten. Der Kundenstamm wird als Realoption betrachtet. Dieser Ansatz bietet mehr Flexibilität und eine hohe Zuverlässigkeit der Ergebnisse (vgl. Krafft et al., 2005, insb. S. 117 f.). Allerdings beziehen sich die Autoren nur auf junge Wachs-

tumsunternehmen und das Modell unterlag noch keiner empirischen Überprüfung (siehe grundsätzlich zur Bewertung von Kunden mit Hilfe der Methodik der Real Option Kühn et al., 2000).

Entsprechend der Betrachtung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts als die vier Ausprägungen des Ressourcenpotentials kann keines dieser Modelle direkte Ansatzpunkte für die Messung der jeweiligen Potentiale liefern. Deshalb folgt im nächsten Abschnitt eine Betrachtung der möglicherweise geeigneten Intangiblesmodelle.

2.2.9 Kundenwertmodelle in der allgemeinen Intangibles-Forschung

Bereits in Kapitel 2.1.5 wurden unterschiedliche Modelle zur Abbildung und Messung von Intangibles erläutert. Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob die Abbildungs- und Messmodelle der Intangible-Forschung auch für das Management des Kundenwerts genutzt werden können oder ob sie zumindest die Erfassung der Kundenperspektive ermöglichen. Dafür gibt es einige Hinweise: Sveiby untersucht in seinem „Intangible Asset Monitor“ unter der Kategorie „external structure“ das Kundenkapital. Die Kunden werden darin entsprechend ihres Wertbeitrags erfasst. Beispielsweise kann die imagestimulierende Wirkung dort eingetragen werden (vgl. Sveiby, 1997, S. 192 ff.). Dabei wird (1) zwischen Kunden, die über Referenzen das Image und die Reputation des Unternehmens steigern, (2) zwischen Kunden, die aufgrund ihrer hohen Ansprüche die Forschung und Entwicklung eines Unternehmens vorantreiben und (3) zwischen Kunden, die durch ihre Aktivitäten den Kompetenzaufbau der Mitarbeiter fördern, unterschieden. Leider fehlen auch hier die konkreten Umsetzungshilfen (vgl. Gibbert et al., 2001, S. 112).

In der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton werden die Kunden durch die Kundenperspektive abgedeckt. Die Messung des Kundenwerts kann über die Messung des Erfolgs von Maßnahmen, z.B. über die Messung der Marktanteile, der Kundenakquise, der Kundenbindung, der Kundenzufriedenheit und der Kundenprofitabilität erfolgen (vgl. Gibbert et al., 2001, S. 113; Horváth/Kaufmann, 1998; Kaplan/Norton, 1992, S. 73 ff., 76; Kaplan/Norton, 2001, S. 80, 89).

Als eine der vier Perspektiven taucht der Kundenaspekt auch im Intellectual Capital Navigator auf. Dabei ist die Kundenzufriedenheit von besonderem Interesse: Es wird versucht, den sogenannten „customer attraction index“ über den Kundentyp, die Kundenverweildauer, die Kundenrolle, die Kundenunterstützung und den Kundenerfolg zu messen. Es werden allerdings keine Angaben über die Anpassung an spezielle Kundenbedürfnisse gemacht (vgl. Stewart, 1998, S. 240 ff., 245).

Insgesamt wird deutlich, dass die Intangible-Messmodelle der Bestimmung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts nur wenig Beachtung schenken.

2.2.10 Theoretische Bezüge in der Kundenwertliteratur

Wenn auch die theoretische Verankerung der Literatur im Forschungsfeld „Kundenwert“ stärker ausgeprägt ist als im Bereich der Intangibles, bleibt der Anteil theoretischer Erklärungsansätze doch insgesamt gering. Wie schon in Kapitel 2.2.7 erwähnt, nehmen nur wenige Veröffentlichungen Bezug zu Theorien. Ein Großteil der Literatur nimmt gar keinen Bezug auf Theorien, die Erklärungskraft für die dargestellten Sachverhalte haben könnten (siehe z.B. Reichheld/Earl Sasser Jr., 1990; Blattberg/Deighton, 1996). In den Fällen, in denen eine Verknüpfung der Kundenwertbetrachtung mit Theorien stattfindet, sind meist Hinweise auf verhaltensorientierte Theorien, auf Theorien der Konsumforschung und des Konsumentenverhaltens zu finden (vgl. beispielsweise Payne et al., 2000; Günter, 2001). Daneben gibt es Erklärungsversuche mittels Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten der Wertorientierung und der Ausrichtung auf den Shareholder Value (z.B. Stahl et al., 2001; Homburg/Schnurr, 1998). Zwei Veröffentlichungen gehen der Transaktionskostentheorie nach und suchen dort nach Hinweisen und Plausibilisierungen (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001; Helm, 2001). Insbesondere Helm, 2001 grenzt sich von den übrigen Veröffentlichungen ab, indem sie die Kosteneinsparungspotentiale des Kundenwerts untersucht, Nutzenaspekte jedoch vernachlässigt. In einem Beitrag von Freiling wird der Resource Based View (RBV) auf seine Tauglichkeit als Erklärungsansatz hin untersucht (vgl. Freiling, 2001).

Bis auf die beiden letztgenannten Publikationen beschränkt sich die Literatur vorwiegend auf Hinweise zu Theorien und bringt diese in keinen direkten Zusammenhang mit denen im Forschungsfeld Kundenwert herrschenden Fragestellungen und Problematiken. Insgesamt sind bisher somit die theoretisch fundierten Erklärungen für die hohe Zahl an Annahmen und Aussagen zum Thema Kundenwert sehr begrenzt.

2.2.11 Praktische Bezüge der Kundenwertliteratur und empirische Ergebnisse

Nachdem im vergangenen Abschnitt die Frage nach der theoretischen Verankerung behandelt wurde, geht es in diesem Abschnitt darum, inwieweit die bestehende Literatur Bezug zur Praxis und somit zu realen Problemen von Unternehmen nimmt. An dieser Stelle soll untersucht werden, ob die Forschung sich den Problemen der Praxis annimmt oder eher auf einem abstrakten Niveau fern der realen Wirtschaftswelt tätig ist und die Sachverhalte nicht mit Hilfe von Praxisbeispielen veranschaulicht. Es zeigt sich, dass zirka die Hälfte der betrachteten Literatur keinerlei Bezüge zur Praxis herstellt (siehe z.B. Stahl et al., 2001; Duffy, 2000). In einigen Publikationen werden die Ausführungen mit Hilfe von Beispielen belegt (siehe Blattberg/Deighton, 1996; Cornelsen, 2001b). So veranschaulichen Reichheld/Earl Sasser Jr., 1990 ihre Argumentationen immer mit Informationen über US-amerikanische Kreditkartenunternehmen. In drei Fällen werden die konzeptionell erarbeiteten Kenntnisse mittels Unter-

nehmensdaten überprüft (vgl. Reinartz/Krafft, 2001; Payne et al., 2000; Gremler/Brown, 1998). In der Arbeit von Rudolf-Sipötz und Tomczak findet eine Überprüfung mit Hilfe eines großzahlilig ausgelegten Fragebogens und Interviews statt (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001). In zwei anderen Fällen werden Formeln, bzw. Bewertungsansätze hergeleitet, die Praktikern eine direkte Berechnung des Kundenwerts ermöglichen sollen (vgl. Helm/Günter, 2001; Bayon et al., 2002).

Die geringe Praxisorientierung drückt sich durch sehr wenige empirisch belegte Arbeiten aus. Die überwiegende Mehrheit der analysierten Literatur (14 Stück) beinhaltet keinen empirischen Teil (so z.B. Huber et al., 2001, Duffy, 2000). In drei Arbeiten werden Berechnungen zum Thema Kundenwert angestellt. So führt Dwyer, 1997 beispielhaft die Berechnung des Lifetime Value of Customer (LTV) durch. In drei anderen Publikationen werden großzahlilige Untersuchungen angestellt. Wie schon erwähnt befragen Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001 vorwiegend Schweizer Unternehmen über Interviews und Fragebögen zum Thema Kundenwert. Bei einer zufälligen Auswahl von 700 Unternehmen und einer Rücklaufquote von 24 % stehen 168 auswertbare Fragebögen zur Verfügung. Diese werden mit Hilfe verschiedener statistischer Verfahren ausgewertet (z.B. Clusteranalyse, Chi-Quadrat Unabhängigkeitstest). Damit handelt es sich wohl um die größte Befragung zu diesem Thema. Leider bleibt diese in vielen Teilen inhaltlich auf einem sehr abstrakten Niveau. Reinartz/Krafft, 2001 untersuchen mit Hilfe der von einem Unternehmen zur Verfügung gestellten Kundendaten das Kaufverhalten von Versandhandelskunden. Als Auswertungsgrundlage dient eine Gesamtstichprobe von 9467 Kunden, die zwischen Januar 1997 und Dezember 1998 Bestellungen getätigt haben. Diese werden mit Hilfe von Regressionsanalysen ausgewertet. Reinartz und Krafft führen somit eine großzahlilige Untersuchung durch, allerdings konzentriert diese sich aufgrund der Datenquelle nur auf die Versandhandelsbranche. Gremler/Brown, 1998 messen auf Basis von in einer Bank und einem Dentallabor generierten Kundendaten den loyalty-ripple Effekt der Kunden. Dieser steht für direkten und indirekten Einfluss der Kunden auf ein Unternehmen basierend auf (1) der Schaffung von Interesse am Unternehmen bei möglichen neuen Kunden und (2) anderen Aktionen und Verhaltensweisen der Kunden, die Wert für das Unternehmen schaffen. In einer Likertskala wurden Daten von 3400 angeschriebenen Bankkunden und 921 Patienten erfasst. Bei einer Rücklaufquote von 25% und 30% stehen 849 bzw. 279 Antworten zur Auswertung zur Verfügung. Leider beschränkt sich diese Untersuchung nur auf einen Teilaspekt des Kundenwerts, den loyalty-ripple Effekt.

Insgesamt handelt es sich bei den empirischen Arbeiten vorwiegend um Ansätze, die eine starke Konzentration auf die monetär-tangiblen Aspekte des Kundenwerts vorweisen und die intangiblen Potentiale weitestgehend ausklammern. Konkrete Hinweise auf bestimmte Konstrukte und ihre Messungen in der Vergangenheit können

meist aus Nachbarforschungsgebieten (wie z.B. der Kundenzufriedenheits- oder der Kundenloyalitätsforschung) entnommen werden.

2.2.12 Für die Problemstellung der Arbeit relevante Forschungslücken im Bereich des Kundenwerts

In den vorangegangenen Abschnitten fand eine Diskussion der Begriffe, Definitionen und Bestandteile des Kundenwerts statt (vgl. dazu auch die Literatursynopse in Abbildung 2-13). Dazu wurde systematisch die relevante Literatur recherchiert, gesammelt und ausgewertet. Ergebnis war eine große Vielfalt im Bereich der Begriffsbildung, aber auch bei der Suche nach geeigneten Definitionen und des Verständnisses der Kernpunkte des Kundenwerts. Im Folgenden wird unter dem Begriff Kundenwert die ökonomische Gesamtbedeutung eines Kunden für ein Unternehmen aus Anbietersicht, d.h. dessen direkter und indirekter Beitrag für den Unternehmenserfolg verstanden. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf den indirekten intangiblen Beiträgen und dabei insbesondere auf dem Ressourcenpotential des Kunden.

Die Betrachtung der unterschiedlichen Verfahren zur Bestimmung des Kundenwerts offenbart zwar eine hohe Zahl an monokriteriell ausgerichteten Verfahren und auf monetäre Werte ausgerichtete Versuche. Qualitative Aspekte des Kundenwerts finden dagegen eher selten Beachtung. Dennoch können Verfahren identifiziert werden, die eine Integration der quantitativen und qualitativen Aspekte des Kundenwerts anstreben. Häufig sind jedoch zur Erfassung insbesondere der qualitativen Aspekte eine hohe Anzahl an Annahmen und eine enorme Aggregation und Interpretation von Daten nötig, so dass der Aussagegehalt der jeweiligen Kennzahl fragwürdig erscheint. Aus diesem Grund sollen die Ergebnisse solcher Berechnungen nicht als objektive monetäre Wertbeiträge, sondern vielmehr als Hinweise auf Reihenfolgen und Relationen verstanden werden. In der Praxis werden die Verfahren vielmehr entsprechend ihrer Komplexität und Schwierigkeit der Anwendbarkeit sowie ihrer Erfordernisse an die Verfügbarkeit von Daten bewertet. Dabei erschwert die sich ergebende Komplexität eine weitläufige Verbreitung der Verfahren. Die meisten Messverfahren zielen entweder auf rein quantitative/monetäre Aspekte ab oder sie sind extrem komplexer Natur und somit nur schwer anwendbar.

No.	Autor	Jahr	KW als zentrales Forschungs- feld	Beachtung intangibler Aspekte des KW	Beachtung des KW aus Sicht der WO	Beachtung intangibler Aspekte aus Sicht der WO
1	Bayon, T. / Gutsche, J. / Bauer, H.	2002				
2	Blattberg, R. C. / Deighton, J.	1996				
3	Blattberg, R. C. / Getz, G. / Thomas, J. S.	2001				
4	Cornelsen, J.	2001				
5	Cornelsen, J.	2001				
6	Cornelsen, J.	2000				
7	Duffy, J.	2000				
8	Dwyer, F. R.	1997				
9	Freiling, J.	2001				
10	Gremler, D. / Brown, S. W.	1998				
11	Günter, B.	2001				
12	Helm, S.	2001				
13	Helm, S. / Günther, B.	2001				
14	Homburg, C.	1998				
15	Homburg, C. / Schnurr, P.	2001				
16	Hoolbrook, M. B.	1994				
17	Huber, F. / Herrmann, A. / Morgan, R. E.	2001				
18	Krafft, M.	2002				
19	Krafft, M.	2002				
20	Krafft, M. / Rudolf, M. / Rudolf-Sipötz, E.	2005				
21	Mödrischer, G. / Mussing, W.	2001				
22	Payne, A. / Holt, S. / Frow, P.	2000				
23	Reichheld, F. F. / Earl Sasser, W. Jr.	1990				
24	Reinartz, W. J. / Krafft, M.	2001				
25	Rudolf-Sipötz, E.	2001				
26	Rudolf-Sipötz, E. / Tomczak, T.	2001				
27	Stahl, H. K. / Matzler, K. / Hinterhuber, H.	2001				
28	Woodruff, R. B.	1997				

	umfangreich behandelt
	teilweise behandelt
	nicht/kaum behandelt

Abbildung 2-13: Literatursynopse

Quelle: Eigene Darstellung

Es zeigt sich auch, dass die meisten Beiträge in der Literatur entweder extrem praxisorientiert oder aber auf eine spezielle Messung des Kundenwerts ausgerichtet sind. Der Anspruch an die realitätsnahe Forschung wird nur mäßig über Fallstudien und Beispiele erfüllt. Es existieren nur sehr wenige Arbeiten mit empirischen Resultaten.

Keines der vorgestellten Verfahren bietet die Möglichkeit der strukturierten und umfassenden Erfassung der tangiblen und der intangiblen Potentiale des Kundenwerts. Aus diesem Grunde wird in Kapitel 3 dieser Arbeit auf die Werttreibermethode zurückgegriffen, um so eine Darstellung der unterschiedlichen Aspekte sowie ihrer Determinanten und möglicherweise ihrer Kennzahlen zu ermöglichen. In den Kapiteln 4 bis 7 werden die qualitativen, nicht-monetären Aspekte des Kundenwerts als intangible Werte eines Unternehmens auf ihre Planbarkeit hin identifiziert und strukturiert. Dies geschieht, um dem Anspruch der wertorientierten Unternehmensplanung

gerecht zu werden, mit Hilfe von Werttreiberbäumen und (soweit möglich) mit den entsprechenden Kennzahlen. Die Bedeutung von Werttreiberbäumen für eine erfolgreiche Wertorientierte Unternehmensplanung zeigt das folgende Kapitel 3.

2.3 Zwischenfazit

In Kapitel 2 wurden die beiden grundlegenden Säulen dieser Arbeit eingeführt: Intangibles und Kundenwert. Auf die beiden neueren und relativ unerforschten Forschungsfelder Intangibles und Kundenwert wurde im Rahmen einer detaillierten Literaturanalyse eingegangen.

Es wird deutlich, dass im Forschungsfeld Intangibles die Begriffe Intangibles, Intellectual Capital und Intellectual Property dominieren. Dabei wird meist Bezug auf den Bereich Wissen genommen. Die verwendeten Definitionen variieren sehr stark und zeichnen sich durch einen sehr allgemeinen Charakter aus. Eine Standarddefinition fehlt bisher. Aufgrund dieser Schwierigkeiten gilt es, sich auch im Rahmen dieser Arbeit mit einer Arbeitsdefinition zufrieden zu geben. Somit werden Intangibles im Rahmen der wertorientierten Unternehmensplanung als immaterielle Ressourcen verstanden, von denen ein (indirekter) Beitrag zur Steigerung des Werts des die Resource besitzenden Unternehmens ausgeht. Des Weiteren lassen sich Intangibles über ihre Merkmale, wie z.B. die fehlende physikalische Ausprägung oder die fehlenden Märkte (weitere Merkmale siehe Kapitel 2.1.7) definieren.

Als besonders geeignete Strukturierungsmöglichkeit von Intangibles werden die Ansätze des amerikanischen Financial Accounting Standards Board (FASB) und des Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft identifiziert. Diese reichen in das finanzielle Berichtswesen zurück und beinhalten jeweils sieben Kategorien. Der FASB Vorschlag umfasst die Kategorien Technology-based Assets, Customer-based Assets, Market-based Assets, Workforce-based Assets, Contract-based Assets, Organization-based Assets und Statutory-based Assets (vgl. N.N., 2001). Die deutsche Initiative identifiziert Innovation Capital, Human Capital, Customer Capital, Supplier Capital, Investor Capital, Process Capital und Location Capital (vgl. Arbeitskreis "Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., 2002 und Abbildung 2-3) als Kategorien zur Beschreibung von Intangibles.

Im Forschungsfeld Kundenwert dominiert bei der Begriffsverwendung im deutschen Sprachraum der Begriff Kundenwert. Im englischsprachigen hingegen werden die Begriffe customer value, customer equity, customer lifetime value (CLV) und lifetime value of customer (LTV) verwendet. In dieser Arbeit wird in Anlehnung an Cornelsen, 2000 und Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001 unter dem Kundenwert das Maß, das die ökonomische Gesamtbedeutung des Kunden für ein Anbieterunternehmen aus-

drückt, d.h. dessen direkter als auch indirekter Beitrag zur Zielerreichung des Unternehmens, verstanden.

Neben den quantitativen/monetären Bestandteilen des Kundenwerts, wie z.B. dem Ertragspotential und dem Deckungsbeitrag, wurden qualitative/nicht monetäre Bestandteile identifiziert, die das Ressourcenpotential des Kunden bilden. Darunter wird die Summe der ökonomischen Möglichkeiten verstanden, die vom Vorhandensein intangibler Aktiva (Güter, Systeme, Prozesse) mit Kundenbezug ausgehen. Das Ressourcenpotential setzt sich aus dem Referenz-, dem Informations-, dem Kooperations- und dem Synergiepotential zusammen (eine genaue Übersicht dessen findet sich in Kapitel 2.2.6).

Der Vergleich unterschiedlicher Messmethoden des Kundenwerts offenbart eine große Dominanz der Messung quantitativer Kriterien. Keines der Verfahren ermöglicht eine umfassende Messung qualitativer und quantitativer Bestandteile, um eine wertorientierte Planung des Kundenwerts zu gewährleisten.

3 Theoretischer Bezugsrahmen der Arbeit

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Forschungsfelder Intangibles und Kundenwert intensiv analysiert. Im folgenden Kapitel soll den Forschungsfeldern ein erklärungsstiftender Rahmen zugewiesen werden. Dazu wird zunächst auf die hohe Relevanz von Intangibles in der strategischen Unternehmensplanung eingegangen (Abschnitt 3.1). Der Resource Based View als theoretische Erklärungsperspektive wird mit seinen Grundannahmen und Prämissen im nächsten Abschnitt (3.2) vorgestellt. Darauf folgen Abschnitte, die einen Zusammenhang zwischen RBV, Kundenwert und der Wertorientierung herstellen (Kapitel 3.3 und 3.4). Hier wird den Unschärfen des RBV bei der Zielbestimmung entgegengetreten. Mit Hilfe der Wertorientierung können die Prämissen des RBV enger gefasst und der Kundenwert stärker an die Unternehmenswertentwicklung gebunden werden. So wird eine zielgerichtete Planung der Intangibles möglich. Dazu wird im nächsten Schritt die Bestimmung des Unternehmenswertes im Sinne der Wertorientierung näher erläutert (3.5). Zur Umsetzung dessen können strategische Werttreiber hilfreich sein. Da diese auch im Rahmen dieser Arbeit Verwendung finden, werden sie ausführlich dargestellt (3.5) und in Bezug zu den intangiblen Potentialen des Kundenwerts gebracht (Abschnitt 3.7). Ein kurzes Zwischenfazit (3.8) beschließt dieses Kapitel.

3.1 Die Bedeutung von Intangibles und die Notwendigkeit ihrer Berücksichtigung in der strategischen Unternehmensplanung

Als einer der prominentesten Forscher zu Intangibles stellt Lev fest, dass zu Beginn des 21. Jahrhunderts die hohe Bedeutung von Intangibles als Erzeuger von Wert und Wachstum sowohl auf der Unternehmens- als auch auf der volkswirtschaftlichen Ebene weitgehend anerkannt wird. Ebenso breit akzeptiert sei die Feststellung, dass die traditionellen rechnungswesenorientierten Informationssysteme nicht in der Lage sind, eine adäquate numerische Untermauerung von Intangibles und ihren ökonomischen Auswirkungen zu gewährleisten. Letzteres habe zur Folge, dass Investitionen in Intangibles verhindert und damit wirtschaftliches Wachstum nicht realisiert werde (vgl. Lev, 2004, S. 5).

Um ihrer Bedeutung für Unternehmenserfolg und Wachstum trotz der Schwierigkeit einer numerischen und exakten Abbildung angemessen Rechnung tragen zu können, bietet es sich an, Intangibles explizit und prominent in der strategischen Planung des Unternehmens zu berücksichtigen (vgl. Kaplan/Norton, 2001; Servatius, 2002; Servatius, 2004, S. 89).

Als einen zentralen Zweck der Planung kann „die Lösung von Zukunftsproblemen“ angesehen werden. „Ein systematisches Denken und Festlegen von Zielen, Maßnah-

men, Ressourcen und Wegen sichert die zukünftige Zielerreichung... ." (Liedtke, 1997, S. 257). Die Planung soll so die „bestmögliche Allokation der Ressourcen sicherstellen“ und „schafft zukünftige Handlungsspielräume, die neue Lösungsmöglichkeiten aufzeigen“ (Liedtke, 1997, S. 257). Zu planende Strategien sollen dem Unternehmen Antworten auf drei Grundfragen geben: In welchen Geschäftsfeldern will das Unternehmen tätig sein? Wie soll der Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestritten werden? Was soll die längerfristige Kompetenzbasis sein? (vgl. Steinmann/Schreyögg, 2005, S. 169, die diese drei Fragen als „Grundfragen der strategischen Planung“ beschreiben). Die dritte Frage stellt explizit auf die Ressourcen des Unternehmens ab und behandelt die Aussicht, „längerfristig jenseits einzelner Marktbewegungen eine Erfolgsgrundlage zu bieten“ (Steinmann/Schreyögg, 2005, S. 169). Darunter ist somit die Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Intangibles für den Erfolg von Unternehmen zu subsumieren.

Um erfolgreich am Markt bestehen zu können, muss ein Unternehmen „in jedem Falle eine Antwort auf die drei Grundfragen geben“ (Steinmann/Schreyögg, 2005, S. 169). Dies impliziert die Beantwortung der (dritten) Frage nach der Schaffung und Nutzung eines wettbewerbsfähigen Ressourcenpotentials. Gerade dieser Aspekt hat jüngst an Bedeutung gewonnen. So realisieren immer mehr Unternehmen, dass es bei der Strategieformulierung nicht genügt, nur die Wettbewerbssituation (Konkurrenten, Branche etc.) zu analysieren (vgl. dazu Porter, 1985; Steinmann/Schreyögg, 2005, S. 176 ff.). Zusätzlich gelte es, ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit und ihre Ressourcen zu identifizieren, um dadurch Marktchancen nutzen und bewerten zu können (vgl. Marr/Gray, 2004, S. 105.). Intangibles stellen ohne Zweifel solche Ressourcen dar. Dies zeigen die Ausführungen in Kapitel 1. Sie verdienen deswegen besondere Aufmerksamkeit im Rahmen des strategischen Managements.

Die prominenteste und am meisten etablierte betriebswirtschaftliche Theorie, die die Bedeutung von Ressourcen im Rahmen des strategischen Managements betont, stellt der Resource Based View (RBV; im Deutschen auch z.T. als Ressourcenansatz bezeichnet) dar. Dieser ist heute „der dominierende Ansatz zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen im Strategischen Management“ (Bresser, 2004, Sp. 1269; ähnlich Srivastava et al., 2001, S. 778; zur empirisch nachgewiesenen Relevanz vgl. z.B. Spanos/Lioukas, 2001, S. 917 ff.). Vertreter dieser Theorie sehen Unternehmen als heterogene Einheiten an, die durch eine einmalige Basis an Ressourcen gekennzeichnet sind (vgl. Barney, 1991, S. 102 f.; zu Knyphausen-Aufseß, 1999, S. 771 ff.; Bresser, 2004, Sp. 1270; Marr/Gray, 2004, S. 105). Marr/Gray stellen fest, dass diese Ressourcenbasis immer mehr aus Intangibles bestehe (vgl. Marr/Gray, 2004, S. 105, mit Bezug auf Stewart, 1998; Roos et al., 1997; Lev, 2001; Sveiby, 2001; Sveiby, 1997). Dies habe zur Folge, dass Intangibles “should be one of the central considerations in formulating strategy and one of the primary constants upon which a

firm can establish its identity and frame its strategy, as well as one of the primary sources of the firm's profitability" (Marr/Gray, 2004, S. 105, mit Verweis auf Grant, 1991).

Um Intangibles angemessen in der strategischen Planung, die das zentrale Element des strategischen Managements darstellt (vgl. Steinmann/Schreyögg, 2005, S. 172), berücksichtigen zu können, müssen Unternehmen ihre intangiblen Ressourcen identifizieren. Nur so ist eine Weiterentwicklung der intangiblen Ressourcen und damit die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen möglich (vgl. Peteraf, 1993, Prahalad/Hamel, 1990; Teece et al., 1997; Marr/Gray, 2004, S. 105). In einem weiteren Schritt sind die in der Planungsphase getroffenen Entscheidungen in der Steuerungsphase zu realisieren (vgl. Hahn/Hungenberg, 2001, S. 47). In der Phase der Steuerung erfolgt folglich die Durchsetzung der Planung (vgl. Weber, 2002, S. 226).

Aufgrund der hohen Bedeutung von Intangibles als den Unternehmenserfolg beeinflussende Ressourcen erscheint es zweckmäßig, aus der Perspektive des RBV nach Erklärungen zu suchen, wie bestimmte Intangibles Beiträge für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen leisten können.

Auf die Verwendung des Resource Dependence Approach (vgl. dazu z.B. Pfeffer/Salancik, 1978) wird dagegen in dieser Arbeit verzichtet. Dieser Ansatz thematisiert zwar auch die Abhängigkeit eines Unternehmens von der Bereitstellung externer Ressourcen. Jedoch ist in diesem Ansatz der Ressourcenbegriff weiter gefasst als durch den Resource Based View und auch nicht an die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen gebunden. Die Analyse von Ressourcen rückt zugunsten der Analyse von Macht und Einflussnahme in den Hintergrund. Deswegen eignet sich der Resource Dependence Approach vor allem für die Erklärung der Stellung einer Organisation in Beziehungsgeflechten und leistet für das strategische Management von Ressourcen nur einen geringen Erklärungs- und Gestaltungsbeitrag. Dies hat zur Folge, dass die Bedeutung von Kunden für den Erfolg eines Unternehmens weniger berücksichtigt wird als im RBV (vgl. Freiling, 2001, S. 86).

Auch der faktorbezogene Ansatz, der vor allem von Gutenberg entwickelt wurde (vgl. Gutenberg, 1979), ist für die hier verfolgte Problemstellung wenig geeignet. Dieser Ansatz beschäftigt sich aus einer produktionstechnischen Perspektive mit Fragen einer möglichst effizienten Allokation der einem Unternehmen zur Verfügung stehenden Mittel und nimmt eine sehr stark operative Perspektive ein. Strategische Fragen der Effektivität werden dagegen weitgehend ausgeklammert, Nachfrageunterschiede bzw. unterschiedliche Bedürfnisse von Kunden werden vernachlässigt (vgl. Steven/Behrens, 2000; Freiling, 2001, S. 85).

Aufgrund seiner Geeignetheit für die Problemstellung dieser Arbeit wird der ressourcenbasierte Ansatz in seinen Grundzügen im folgenden Abschnitt beschrieben und

anschließend als konzeptionelle Basis verwendet, das Ressourcenpotential des Kundenwerts als eine Kategorie von Intangibles zu identifizieren und in der strategischen Planung abzubilden.

3.2 Grundzüge und Annahmen des Resource Based View

Der Resource Based View untersucht die Entstehung und Erhaltung von Erfolgspotentialen. Im Gegensatz zur Industrieökonomik wird davon ausgegangen, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur von seiner Umwelt und seinen Beziehungen dazu, sondern vielmehr von den eigenen spezifischen Ressourcen abhängt (grundlegend dazu siehe Penrose, 1959; Barney, 1991; Barney, 2001; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984; im deutschen Sprachraum Bamberger/Wrona, 1996; Gouthier/Schmid, 2001). Dem RBV zufolge sind Unternehmen demnach heterogener Natur. Aufgrund ihrer spezifischen Ressourcen können sie gegenüber Wettbewerbern Wettbewerbsvorteile aufbauen und daraus überdurchschnittliche Gewinne generieren (vgl. Bamberger/Wrona, 1996, S. 386; ähnlich Helm/Meiler, 2004, S. 390). Das Ressourcenpotential ersetzt damit Maßnahmen zur Wettbewerbsbeschränkung (z.B. Eintritts- und Mobilitätsbarrieren), die in den industrieökonomischen Ansätzen Wettbewerbsvorteile begründen (vgl. Bresser, 2004, Sp. 1270; Barney, 1991, S. 100; Teece et al., 1997).

Inzwischen gibt es mehr als 40 (englischsprachige) empirische Untersuchungen, die einen positiven Zusammenhang zwischen spezifischen Ressourcen und dem Unternehmenserfolg bestätigen (vgl. Barney, 1991; Bresser, 2004, Sp. 1270). Die erfolgsrelevanten Ressourcen innerhalb von Unternehmen können in die Kategorien

1. Physische Ressourcen
2. Intangible Ressourcen
3. Finanzielle Ressourcen
4. Organisationale Ressourcen

eingeteilt werden (vgl. Bamberger/Wrona, 1996, S. 387). Damit werden Intangibles explizit als Ressourcen im Sinne des RBV verstanden (ähnlich Dierickx/Cool, 1989; Gouthier/Schmid, 2001, S. 227; Bresser, 2004, Sp. 1271).

In der Logik des RBV sollen Ressourcen *dauerhafte* Wettbewerbsvorteile generieren. Als dauerhaft können Wettbewerbsvorteile nur dann bezeichnet werden, wenn sie nicht durch Imitationen oder Substitutionen, die Konkurrenten anbieten, zunichte gemacht werden können (vgl. Barney, 1991, S. 107 ff.; Bresser, 2004, Sp. 1271). Der ressourcenbasierte Ansatz nennt vier Bedingungen, die für die Existenz dauerhafter Wettbewerbsvorteile gegeben sein müssen (vgl. u.a. Peteraf, 1993; Rasche/Wolfrum, 1994; Bamberger/Wrona, 1996; Gouthier/Schmid, 2001, S. 227 f.). Sie müssen (1) wertstiftend, (2) knapp, (3) schwer imitierbar und (4) nicht substituierbar sein. Darunter ist Folgendes zu verstehen:

Ad (1): Eine Ressource ist aus Unternehmenssicht wertvoll, wenn sie die Nutzung von Chancen ermöglicht oder aber Bedrohungen abwehrt. Folglich können dadurch die Effektivität und/oder die Effizienz der Unternehmensaktivitäten gesteigert werden. (vgl. Bamberger/Wrona, 1996, S. 387; Gouthier/Schmid, 2001, S. 227 f.; Bresser, 2004, Sp. 1271).

Ad (2): Eine Ressource ist knapp, wenn nur wenige Marktteilnehmer bzw. Konkurrenten über sie verfügen, sie nicht auf den Faktormärkten erworben werden kann und sie nicht direkt transferierbar ist (vgl. Jenner, 1999, S. 89; Gouthier/Schmid, 2001, S. 228). Im Rahmen der Transferierbarkeit stellt sich die Frage, inwieweit und wie schnell Ressourcen über Faktormärkte bezogen werden können. Ressourcen, die von Wettbewerbern leicht über Märkte beschafft werden können, verschaffen dem Unternehmen nur kurzfristig einen Wettbewerbsvorteil. Folglich sind insbesondere unternehmensspezifische Ressourcen mit immobilem Charakter, über deren Zusammensetzung Außenstehende keine Informationen besitzen, von hoher Bedeutung für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Gouthier/Schmid, 2001, S. 228; Bamberger/Wrona, 1996, S. 387; Barney, 1991, S. 110).

Ad (3): Die schwierige Imitierbarkeit soll Unternehmen daran hindern, die Ressourcen ihrer Konkurrenten nachzuahmen. Häufig sind Ressourcen aufgrund einer langfristigen historischen Entwicklung und einer interdependenten Beziehung zwischen unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die Entstehung schwer imitierbar (vgl. Bamberger/Wrona, 1996; Dierickx/Cool, 1989; Barney, 1991, S. 107 ff.). Außerdem können ‚künstliche‘ Mechanismen wie Patent- oder Lizenzbestimmungen eine Imitierbarkeit erschweren bzw. unmöglich machen (vgl. Gouthier/Schmid, 2001, S. 228). Insbesondere finanzielle und physische Ressourcen sind leicht imitierbar und bieten so nur über eine sehr begrenzte Zeit einen Wettbewerbsvorteil (vgl. Barney, 1991, S. 387 f.). Dagegen fällt es einem Konkurrenten dann nicht leicht, eine Ressource zu kopieren, wenn ein hohes Ausmaß an Unklarheit über vermutete Kausalzusammenhänge zwischen den unternehmensspezifischen Ressourcen und den daraus ableitbaren Wettbewerbsvorteilen vorliegt: „Wenn diese Kausalitäten nicht klar beschreibbar und verständlich sind, fällt es einem Konkurrenten nicht leicht, eine erfolgreiche Strategie zu kopieren, denn er weiß nicht, welche Ressourcen er imitieren soll.“ (Bresser, 2004, Sp. 1272; vgl. auch Lippman/Rumelt, 1982; Barney, 1992). Ähnlich ist es bei sozialer Komplexität: „Viele Ressourcen (z.B. Organisationskultur, Reputation) bestehen aus zahlreichen Elementen, die interagieren und kaum isoliert voneinander analysiert werden können. Die Komplexität dieser Ressourcen erschwert Duplikationsversuche“ (Bresser, 2004, Sp. 1271; vgl. ähnlich Gouthier/Schmid, 2001, S. 228; Rice, 2005, S. 115 f.).

Von intangiblen Ressourcen ist ein relativ hoher Beitrag zum Unternehmenserfolg zu erwarten. Dies lässt sich auf eine erschwerte Imitierbarkeit intangibler Ressourcen

zurückführen. Diese sind häufig in den spezifischen Organisationskontext eines Unternehmens bzw. den Interaktionskontext mit Kunden eingebunden und können deswegen weniger leicht imitiert werden. Deswegen sind „Wettbewerbsvorteile auf Basis intangibler Ressourcen oder auch in Kombination mit tangiblen Ressourcen besonders nachhaltig und damit wertvoll“ (Helm/Meiler, 2004, S. 391).

Ad (4): Bei fehlenden Möglichkeiten der Imitierbarkeit und der Beschaffung über Faktormärkte versuchen Wettbewerber, die relevanten Ressourcen mit anderen zu substituieren, d.h. funktionale Äquivalente zu schaffen (vgl. Gouthier/Schmid, 2001, S. 228; Jenner, 1999; Bamberger/Wrona, 1996, S. 388). Diese Entwicklung ist besonders stark bei hoher technologischer Dynamik und hohem Wettbewerbsdruck zu beobachten (vgl. Grant, 1991, S. 124). Ressourcen sind dann nicht substituierbar, wenn es keine ähnlichen oder alternativen Ressourcen gibt, die die zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen notwendigen Leistungen gleichwertig erbringen können (vgl. Bresser, 2004, Sp. 1271).

3.3 Resource Based View und Kundenwert

Intangibles wurden im vergangenen Abschnitt als bedeutende Ressourcen i.S. des Resource Based View identifiziert. Erfüllen Intangibles die Bedingungen der Wertstiftung, der Knappheit, der schweren Imitier- und Substituierbarkeit, so lassen sich, so die Argumentation aus der Perspektive des RBV, damit dauerhafte Wettbewerbsvorteile erzielen (vgl. Gouthier/Schmid, 2001, S. 227). Dies gilt in hohem Maße für den Kundenwert als intangible Ressource. So betont Freiling mit Blick auf die Literatur explizit die Wichtigkeit des Kunden als Ressource (vgl. Freiling, 2001, S. 90 f.). Reckenfeldbäumer bezeichnet für Dienstleistungsunternehmen den Kunden als „die zentrale Ressource der Unternehmung“ (Reckenfeldbäumer, 1995b, S. 222).

Allerdings fehlt es bislang an einer umfassenden theoretischen Untermauerung des Kundenwerts. Grundsätzlich ließen sich hierzu mehrere Theorieansätze heranziehen. Eine Analyse der Kundenbeziehungen aus der Perspektive des RBV ermöglicht es in besonderem Maße, die Voraussetzungen zu identifizieren, um mit Kunden und Kundenbeziehungen strategische Wettbewerbsvorteile für Unternehmen zu generieren (vgl. Gouthier/Schmid, 2001, S. 229). Da es in dieser Arbeit zum einen darum geht, die kundenbezogenen Potentiale zu erschließen und weil zum anderen die Potentiale des Anbieters möglichst wirkungsvoll zum Einsatz gelangen sollen, liegt es somit nahe, auf ressourcenorientierte Ansätze zurückzugreifen und auf dieser Grundlage entsprechende Sichtweisen des Kundenwerts zu entwickeln (vgl. Freiling, 2001, S. 82; Gouthier/Schmid, 2001, S. 229; Wang/Lindert, 2004, S. 34).

Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen aufgrund wertvoller Kundenbeziehungen ist aus der Perspektive des Resource Based View vor allem dann möglich, wenn der Kundenwert als Ressource eine hohe Bedeutung für die Abgrenzung gegenüber

Wettbewerbern hat. Dass dies der Fall ist, darauf machen zahlreiche Beiträge in der Literatur aufmerksam. So spricht Servatius in einem Beitrag zur Bedeutung von Intangibles davon, dass in der Vergangenheit der Aufbau des Kundenpotentials weitgehend vernachlässigt wurde. Daher stelle sich jetzt die Aufgabe, „diese Intangibles besser in den strategischen Führungsprozess zu integrieren und als Werttreiber zu nutzen“ (Servatius, 2004, S. 89). Auch Roos et al. heben die Bedeutung relationaler Ressourcen und darunter explizit die Beziehungen zum Kunden für die Generierung einmaliger Ressourcen hervor (vgl. Roos et al., 2004, S. 130). Für Freiling, der die Bedeutung des Kundenwerts aus der Perspektive des RBV analysiert (vgl. Freiling, 2001), stellt der Kundenwert „eine Größe dar, die vor allem aus anwendungsorientierter Sicht von großem und noch steigendem Interesse ist.“ (Freiling, 2001, S. 82).

Wie bereits in Kapitel 2.2 dieser Arbeit erläutert, kann der Kundenwert als die Summe des Markt- und Ressourcenpotentials interpretiert werden. Das Marktpotential nimmt vorwiegend Bezug auf die direkten Erträge, die ein Unternehmen aus der Geschäftsbeziehung mit einem Kunden erwirtschaftet. Wie bereits dargestellt, sollen die intangiblen Aspekte des Kundenwerts den Schwerpunkt dieser Arbeit bilden. Somit rückt das Ressourcenpotential des Kunden in den Blickpunkt der Betrachtung.

Aus der Perspektive des RBV ist ein solcher Schritt nur konsequent: Dieser thematisiert bewusst die Voraussetzungen der Entstehung und Erhaltung spezifischen Erfolgspotentiale und die damit verbundene zentrale Bedeutung intangibler Ressourcen: Nur wenn auch die intangiblen Erfolgspotentiale genutzt werden, können dauerhafte Wettbewerbsvorteile geschaffen werden (vgl. Abschnitt 3.2 dieser Arbeit).

Im Folgenden werden die einzelnen Bestandteile des Ressourcenpotentials des Kunden ausführlich in Bezug auf ihre Bedeutung zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen analysiert. Dies sind das Informations-, das Kooperations-, das Referenz- und das Synergiepotential (vgl. Kapitel 2.2.6 der Arbeit).

Die besondere Relevanz des (intangiblen) Ressourcenpotentials von Kundenbeziehungen lässt sich aus der Perspektive des RBV vor allem auf (1) die schwierige Imitierbarkeit und (2) teure Substituierbarkeit des Ressourcenpotentials zurückführen. Aber auch die Bedingungen (3) der Werthaltigkeit und (4) der Knappheit sind in der Regel erfüllt (vgl. zu den Bedingungen Kapitel 3.2 dieser Arbeit). Diese Einschätzung wird folgendermaßen begründet:

Ad (1): Kunden werden vor allem dann ein Unternehmen über den Kauf von Waren oder Dienstleistungen hinaus unterstützen (z.B. durch Empfehlung des Unternehmens, durch Anregungen für die Verbesserung der Produkte), wenn sie eine vertrauensvolle Beziehung zum Unternehmen aufgebaut haben, die über reine Spot-Geschäfte hinausgeht (vgl. Gouthier/Schmid, 2001, S. 232). Dies setzt eine adäquate

Zufriedenstellung der Anforderungen der Kunden und ein Commitment des Kunden voraus. Die Kundenbeziehung muss „durch Zufriedenheit, Loyalität und Bindung gekennzeichnet [sein]“ (Töpfer, 2000, S. 32). Eine daraus resultierende Beziehungstreue des Kunden, die oft zwischen Unternehmen und Kunde über einen längeren Zeitraum historisch gewachsen ist, lässt sich von Konkurrenten nur schwer nachahmen (vgl. Stahl, 1999, S. 54). Oft sind die Ursachen, warum Kunden „ihrem“ Unternehmen über viele Jahre treu bleiben, für Außenstehende nur schwer nachvollziehbar. Die dahinterliegenden sozialen Prozesse sind vielschichtig und personengebunden. Dies erschwert die Nachahmung durch Wettbewerber, denn das Phänomen kann nur sehr schwer kopiert werden (vgl. allgemein Bamberger/Wrona, 1996; Dierickx/Cool, 1989; Barney, 1991; Bresser, 2004, Sp. 1271).

Ad (2): Bestimmte Kunden können grundsätzlich durch andere Kunden substituiert werden. Jedoch gestaltet sich die Gewinnung neuer Kunden als sehr teuer. So ist eine Neukundenaquisition bis zu fünfmal teurer als das Halten von bereits bestehenden Kunden (vgl. Gouthier/Schmid, 2001, S. 233; Müller/Riesenbeck, 1991, S. 69). Desweiteren kommt hinzu, dass Neukunden nicht immer den Wertbeitrag leisten, wie dies bereits bestehende Kunden tun. Ist es gelungen, Kunden in die Wertschöpfung einzubinden, so sind sie oft bereit, die damit verbundenen Empfehlungen und Hilfestellungen kostenlos oder sehr kostengünstig zu geben. So ist davon auszugehen, dass Kunden Weiterempfehlungen von Produkten an ihren Bekannten- oder Freundeskreis auch dann tätigen, wenn sie vom Unternehmen nicht bezahlt werden. Auch Hinweise auf Produktverbesserungen werden sie häufig ohne Mehrkosten geben. In vielen Fällen ist es durchaus möglich, dass Unternehmen diese Dienstleistungen, die Kunden für sie erbringen, durch Dienstleistungen anderer Akteure substituieren. So können Empfehlungen für Produkte beispielsweise durch professionelle Marketingagenturen gegeben werden. Jedoch sind damit in der Regel erhöhte Kosten und Aufwendungen verbunden. Außerdem wird die Glaubwürdigkeit dieser Akteure in der Regel wesentlich geringer eingeschätzt als dies bei zufriedenen Kunden der Fall ist (vgl. auch Kapitel 8 und zur empirischen Messung siehe von Wangenheim, 2003, S. 180).

Ad (3): Es besteht kein Zweifel, dass Kunden wertvoll für das Unternehmen sind und neue Chancen eröffnen: Neben der Entrichtung des Kaufpreises erfüllt der Kunde weitere wertschaffende Rollen, die für ein Unternehmen Nutzen stiften. In vielen Fällen wird der Vorteil über den Kosten, die mit der Kundenbeziehung verbunden sind, liegen (vgl. für Dienstleistungsunternehmen Gouthier/Schmid, 2001, S. 229 f.). So erhält z.B. ein Dienstleistungsunternehmen vom Kunden Informationen und Ideen, die sich in einer besseren Produktivität und Qualität der angebotenen Dienstleistung widerspiegeln. Indem der Kunde eine Co-Interaktoren-Rolle einnimmt, trägt er im Idealfall zu einer reibungslosen Leistungserstellung und zu niedrigeren Kosten

der Leistungserbringung bei (vgl. Gouthier/Schmid, 2001, S. 230 f.). Weiterempfehlungen durch zufriedene Kunden sind für den Erfolg eines Unternehmens ebenfalls bedeutsam. Aber auch die Mitarbeit des Kunden bei der Wertschöpfung oder die durch die Integration des Kunden zu realisierenden Synergien wirken sich positiv auf die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens aus (vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4, 5, 6, 7, insb. 7.2.1 dieser Arbeit; Gouthier/Schmid, 2001, S. 230 f.; Cornelsen, 2000, S. 171 ff.).

Ad (4): Es ist auch davon auszugehen, dass die Anforderung der Knappheit in Bezug auf das Ressourcenpotential von Kunden häufig erfüllt ist. Gouthier und Schmid begründen dies für den Dienstleistungsbereich damit, dass Unternehmen sich aktiv um die Kundenbindung bemühen. So kommt in zahlreichen Branchen, die durch zunehmende Wettbewerbsintensität und Marktsättigung geprägt sind, dem Aufbau und der Pflege eines Kundenstammes eine große Bedeutung zu (vgl. Gouthier/Schmid, 2001, S. 231). Ist ein möglichst großer Kundenstamm vorhanden, trägt dieser aufgrund des damit verbundenen Knappheitskriteriums zu einer hohen Nachhaltigkeit der dadurch möglichen Wettbewerbsvorteile bei.

Weitergehende Überlegungen stützen diese Einschätzung: So können beispielsweise Empfehlungen von Kunden an potentielle Käufer in der Regel nicht auf Faktormärkten erworben werden. Die Möglichkeit von Unternehmen, Kunden zu Empfehlungen für Produkte in ihrem Umfeld zu „überreden“, ist in der Praxis zum einen schwierig umzusetzen, zum anderen würden solche „gekauften“ Kunden schnell ihre Glaubwürdigkeit verlieren und so die Empfehlungen wertlos werden. Auch die Fähigkeit, Informationen an das Unternehmen zu geben, die zu wirklichen Produktverbesserungen führen, ist auf wenige Kunden beschränkt. Diese haben sich aus intrinsischer Motivation zu Experten für bestimmte Produkte entwickelt (z.B. für Computerprogramme, Videospiele). Ein solches Wissen kann häufig weder angeordnet noch „eingekauft“ werden (vgl. dazu Kapitel 7.2.1). Die Betrachtung des Ressourcenpotentials des Kunden aus der Perspektive des RBV plausibilisiert die Annahme, dass dieses für zahlreiche Unternehmen eine hohe Bedeutung in Bezug auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen hat. Damit Unternehmen die Komponenten des Ressourcenpotentials zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen nutzen können, sind jedoch Konkretisierungen, welche Faktoren einen signifikanten Beitrag zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen leisten, erforderlich.

3.4 RBV, Kundenwert und wertorientierte Unternehmensführung

Problematisch beim Resource Based View ist, dass dieser keine eindeutigen Kriterien definiert, wie sich Schlüsselressourcen, die der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen in besonderem Maße dienen, bestimmen lassen (vgl. Collis, 1994; Srivastava et al., 2001, S. 779). Vertreter des RBV sehen eine Ressource dann als wertvoll an,

wenn sie einen hohen Wert aus Sicht des Marktes hat (vgl. Bamberger/Wrona, 1996, S. 390; Jenner, 1999, S. 86). Diese Definition ist jedoch sehr unscharf. Deswegen gilt es, Ziele bzw. Kriterien zu bestimmen, die den Wert einer Ressource präziser beschreiben. Gelingt dies, kann eine „zielgerichtete Nutzung der Intangibles [...] der Unternehmenssteuerung eine wirkungsvollere Erschließung von Wertschöpfungspotentialen ermöglichen“ (Möller, 2004, S. 485).

Zur präzisen Zielbestimmung unternehmerischen Handelns bietet es sich an, das theoretische Konzept des RBV mit dem Ziel der wertorientierten Unternehmensführung zu verknüpfen (vgl. für das Marketing Srivastava et al., 2001, S. 778; Srivastava et al., 1998). Die wertorientierte Unternehmensführung formuliert als einziges Oberziel die Steigerung des Unternehmenswerts. Dies impliziert eine konsequente Ausrichtung der Strategie und aller Unternehmensaktivitäten und -ressourcen auf die Steigerung des Unternehmenswertes (vgl. Günther, 1997, S. 7 ff. und S. 336 ff.; Möller, 2004, S. 485 f.; Weber et al., 2004a, S. 6). Die Verfolgung dieses Ziels stellt langfristig die Existenz des Unternehmens sicher (vgl. Günther et al., 2004, S. 163).

Nimmt man das in der Praxis inzwischen weitgehend akzeptierte Postulat der Steigerung des Unternehmenswerts ernst, dann stellt die aus der Perspektive des RBV postulierte Schaffung von Wettbewerbsvorteilen keinen Selbstzweck mehr dar. Diese ist dann darauf ausgerichtet, zur Steigerung des Unternehmenswerts beizutragen. Dadurch wird es möglich, diejenigen Ressourcen als Schlüsselressourcen zu interpretieren, von denen zusätzliche Cashflows, geringere Risiken der Cashflows und somit ein hoher Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts (Wertbeitrag) zu erwarten sind (vgl. Srivastava et al., 2001, S. 778 und S. 789; Srivastava et al., 1998, S. 2). Auf solche Ressourcen sollte das Unternehmen in besonderem Maße durch zielgerichtetes Handeln Einfluss nehmen, um so einen hohen Hebel für wertsteigernde Aktivitäten zu haben (vgl. Töpfer, 2000, S. 39). Solche Faktoren werden als Werttreiber bezeichnet. Ein Werttreiber setzt sich wiederum aus einzelnen Faktoren zusammen, die dessen Wert beeinflussen (vgl. Hungenberg, 2000). Damit „wird die Frage nach den Stellgrößen für die Schaffung von Kundenwert eröffnet.“ (Freiling, 2001, S. 83).

Die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten und -ressourcen auf die Steigerung des Unternehmenswerts schließt den Ausbau und die Nutzung der intangiblen Ressourcen eines Unternehmens ausdrücklich ein. Günther et al. betonen explizit, dass intangible Ressourcen zum Ziel der Unternehmenswertsteigerung beitragen (vgl. Günther et al., 2004, S. 163). Kaplan/Norton sprechen sogar davon, dass im Zeitalter der Wissensökonomie ein dauerhafter Mehrwert nur durch die Steigerung immaterieller Vermögenswerte geschaffen werden kann (vgl. Kaplan/Norton, 2001, S. 59 ff.). Deswegen gilt es, bei der Steigerung des Unternehmenswerts nicht nur den Wert des

materiellen Vermögens, sondern auch der intangiblen Vermögensbestandteile zu berücksichtigen (vgl. Möller, 2004, S. 489).

Diese Überlegung wird von der Literatur gestützt: Ross et al. definieren auf Basis des RBV, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Intangibles das Ziel habe, „dealing with how to extract maximum value from the resources you have and the way you have chosen to deploy them.“ (Roos et al., 2004, S. 129). Edvinsson und Kivikas bezeichnen die langfristige Wertschaffung als Kernbotschaft für die Steuerung von Intangibles (vgl. Edvinsson/Kivikas, 2004, S. 29). Stoi hebt ebenfalls die bisher unterschätzte Bedeutung von Intangibles „als eigentliche Quelle des Unternehmenswerts“ (Stoi, 2004, S. 198) hervor. Diese würden in der Unternehmenspraxis jedoch in der Regel weder strukturiert erfasst noch systematisch gesteuert. In Zukunft würden jedoch nur diejenigen Unternehmen langfristig Erfolg haben, „die sich der Bedeutung ihrer immateriellen Ressourcen in der Wertschöpfungskette im Hinblick auf die Gestaltung des Unternehmenswertes bewusst sind und diese als Wettbewerbsvorteil nutzen.“ (Stoi, 2004, S. 198).

Die Ausrichtung der Nutzung der intangiblen Bestandteile des Kundenwerts, die im Fokus dieser Arbeit stehen, auf die Unternehmenswertsteigerung bzw. den Unternehmenserfolg wird in der Literatur ebenfalls postuliert. So betont Freiling, dass Unternehmen sich vor allem deswegen mit Fragen des Kundenwerts beschäftigen, weil sie diesen so umfassend wie möglich erschließen wollen. Dies sei jedoch kein Selbstzweck. Vielmehr gehe es Maßnahmen zu entwickeln, „um dadurch eine Grundlage für nachhaltige Wettbewerbsvorteile und eine im Wettbewerbsvergleich übertragende Unternehmens-Performance schaffen zu können“ (Freiling, 2001, S. 84). Auch Servatius weist darauf hin, dass Intangibles „[a]ufgrund ihres Potential-Charakters (...) indirekt über die Kunden- und Prozess-Perspektive auf den Unternehmenswert [wirken]“ (Servatius, 2004, S. 91). Rudolf-Sipötz/Tomczak konstatieren, dass die Forderung, die Unternehmenspolitik am Shareholder Value auszurichten, auch vor dem Marketing nicht Halt gemacht habe. Dies bedeute, dass Marketing-Maßnahmen mehr und mehr daraufhin geprüft werden, ob sie positiv zum Unternehmenswert beitragen und langfristige Cashflows generieren (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 2.). Es zeige sich, dass „auch die Kunden originäre Werttreiber des Unternehmens sind, die es professionell zu managen gilt, soll der Wert des Unternehmens maximiert werden.“ (Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 2). Weber/Lissautzki fordern ebenfalls eine Fokussierung der Kundenorientierung auf den Unternehmenswert: „Erst wenn Kundenorientierung primär die Zielsetzung der Maximierung der ökonomischen Kundenwertbeiträge aus Sicht des Unternehmens verfolgt, führt diese auch zur Unternehmenswertmaximierung. Die Befriedigung der Kundenbedürfnisse ist hier nicht Maxime, sondern nur Mittel zum Zweck.“ (Weber/Lissautzki, 2004, S. 10).

In dieser Arbeit wird eine Fokussierung auf die wertorientierte Planung vorgenommen. In diesem Prozess, der eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensführung darstellt, werden die für das Unternehmen bzw. die Unternehmensteilbereiche verbindlichen Normen festgelegt. Somit wird im Rahmen der Planung über die Ziele und die zu ihrer Verfolgung notwendigen Aktionen des Unternehmens und seiner Bereiche entschieden. Nur wenn die Ziele der (Bereichs-) Manager konsequent auf das Ziel der Wertsteigerung ausgerichtet werden, aber auch operativ umsetzbar sind, kann mit bestmöglicher Wertsteigerung gerechnet werden (vgl. Weber et al., 2004a, S. 137 ff.; Hahn/Hungenberg, 2001, S. 45 ff.).

Somit gilt es, im Folgenden die (abstrakte) Bestimmung des Unternehmenswerts vorzunehmen, um Wertsteigerungen messen und planen zu können. Wesentlich aufwendiger gestaltet sich jedoch die Identifikation und Strukturierung konkreter wertsteigernder Ziele in Bezug auf die Nutzung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts durch die operative Einheiten des Unternehmens. Diese Herausforderung ist Gegenstand der Kapitel 4 - 7 dieser Arbeit. Sie wird in den Kapiteln 3.6 und 3.7 konkretisiert.

3.5 Die Bestimmung des Unternehmenswerts

Der Unternehmenswert, den es zu steigern gilt, kann unterschiedlich bestimmt werden. Aus theoretischer Sicht berechnet er sich auf Basis der den Eigentümern zukünftig zufließenden Zahlungen. Das Vorgehen ist als Discounted Cashflow-Methode (DCF-Methode) bekannt (vgl. Duss, 2005, S. 17; Knorren/Weber, 1997, S. 9 ff.; Herring, 1999, S. 11; Coenenberg/Salfeld, 2003, S. 17; Weber et al., 2004a, S. 6). Alternativ kann der reale Unternehmenswert herangezogen werden. Dieser bildet sich an der Börse in Form der Marktkapitalisierung des Unternehmens (vgl. Günther, 1997, S. 92 f.; Duss, 2005, S. 16; Weber et al., 2004a, S. 6). Unter den Bedingungen eines vollkommenen Kapitalmarkts und bei Vorliegen homogener Erwartungen aller Marktteilnehmer wären die Bewertungen des Unternehmens durch die Börse und der theoretische Unternehmenswert identisch. Davon ist jedoch in der Praxis nicht auszugehen (vgl. z.B. Aders et al., 2003, S. 357; Coenenberg/Salfeld, 2003, S. 18). Aufgrund von Abweichungen der Bewertungen wird auf die theoretische Ermittlung fokussiert.

Die DCF-Methode interpretiert den gesamten Wert eines Unternehmens als Barwert der Free Cashflows, die das Unternehmen in Zukunft erwirtschaftet und den Investoren bereitstellen kann (vgl. Knorren/Weber, 1997, S. 12; Copeland et al., 1993, S. 131). Der Unternehmenswert wird im Rahmen der DCF-Methode durch ein Barwertkalkül für Zahlungsströme berechnet. Im Folgenden wird mit dem *Entity-Ansatz* die gebräuchlichste Methode der DCF-Verfahren (vgl. Hostettler/Stern, 2004, S. 27) beschrieben. Die Ermittlung des Unternehmenswerts erfolgt dabei auf

indirekte Weise. In einem ersten Schritt wird der Wert des Gesamtkapitals des Unternehmens bestimmt. Dieses beinhaltet die Summe aller Free Cashflows, die den Eigenkapital- und den Fremdkapitalgebern zustehen. Vom Gesamtkapital wird in einem zweiten Schritt der Wert des Fremdkapitals subtrahiert. Das Ergebnis stellt den Wert des Eigenkapitals des Unternehmens dar (vgl. Ballwieser, 1998, S. 84; Eidel, 2000, S. 36 f.).

Die erwarteten Free Cashflows werden - im Verhältnis des eingesetzten Eigen- bzw. Fremdkapitals zum Gesamtkapital - abgezinst. Dies spiegelt sich in dem sogenannten gewichteten Kapitalkostensatz (Weighted Average Costs of Capital, WACC) aus (vgl. Weber et al., 2004a, S. 45 f., Hahn/Hungenberg, 2001, S. 159 f; ähnlich Rappaport, 1995, S. 54.). Die folgende Abbildung zeigt die Berechnung des Werts des Eigenkapitals beim Entity-Ansatz.

$$EK^M = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1 + WACC_t)^t} - FK^M$$

Legende

EK^M : Marktwert des Eigenkapitals
 FK^M : Marktwert des Fremdkapitals
 t : Jeweils betrachtete Periode
 FCF_t : Free Cashflow der Periode t
 $WACC_t$: Weighted Average Cost of Capital der Periode t
 n : Nutzungsdauer des Unternehmens

Abbildung 3-1: Ermittlung des Eigenkapitalwertes nach dem Entity-Ansatz

Quelle: Weber et al., 2004a, S. 46

Aus der Abbildung geht hervor, dass der Unternehmenswert entscheidend von den Free Cash Flows beeinflusst wird. Dies schließt auch Zahlungen mit ein, die aus den Geschäftsbeziehungen zu den Kunden resultieren. Deswegen lassen sich Kundenwerte als diskontierte Brutto-Cashflows interpretieren (vgl. z.B. Weber/Lissautzki, 2004, S. 16 f. und Kapitel 2.2.8 dieser Arbeit). In Bezug auf die Kundenbeziehung stellt sich somit vor allem die Frage, wie die zukünftigen Cashflows, aus denen der Unternehmenswert u.a. ermittelt wird, geschätzt werden können. Als eine denkbare Alternative kommt die Schätzung der zukünftigen Umsatzeinnahmen auf Basis der den Kunden angebotenen Produkte dar. Diesen werden Ausgaben, die bei der Herstellung und Verwertung der verkauften Produkte anfallen, gegengerechnet (vgl. Franz, 2001, S. 378 und Kapitel 2.2.8 dieser Arbeit). Als weitere Alternative kommt

die Bestimmung der Kundenwerte einzelner Kunden oder Kundengruppen in Frage (vgl. Kapitel 2.2.8 dieser Arbeit). Die Kundenwerte sind um Ausgaben, die kundenübergreifend anfallen, zu kürzen. Ein solches Vorgehen ist jedoch nur dann durchzuführen, falls ein Unternehmen nur wenige Kunden hat (vgl. Franz, 2001, S. 378). Außerdem ist zu bezweifeln, ob damit auch die indirekten Effekte, die eine Kundenbeziehung für den Unternehmenswert hat, angemessen berücksichtigt werden.

Geht es um die für diese Arbeit bedeutsame Frage, wie sich der Wert des Unternehmens mit Hilfe von Kunden steigern lässt, spielen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge „zwischen unternehmerischen, auch auf Kunden bezogenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Free Cash Flows“ (Franz, 2001, S. 378) eine zentrale Rolle. Die Bedeutung dieser Zusammenhänge wird durch DCF-Berechnungen nur unvollständig berücksichtigt. Diese sind fast ausschließlich auf die Ansprüche der Kapitalgeber und damit finanzorientiert ausgerichtet (vgl. Franz, 2001, S. 378 f.; Rappaport, 1995, S. 55; Copeland et al., 1993, S. 121). Somit ist nach alternativen Wegen zu suchen, wie die Bedeutung von Intangibles in der strategischen Planung abgebildet werden kann.

3.6 Die Bedeutung strategischer Werttreiber für die wertorientierte Planung

Da DCF-Modelle die direkten und indirekten Beiträge der Kunden zur Steigerung des Unternehmenswerts nur unzureichend abbilden, sind zusätzliche Informationen zu generieren, die Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen kundenbezogenen Maßnahmen und ihren Auswirkungen auf die Free Cashflows abbilden (vgl. allgemein für Intangibles Möller, 2004, S. 486). In einem solchen Kontext spielen *Werttreiber* eine zentrale Rolle: „Herzstück und größte Herausforderung in der Kundenwertforschung und in der praktischen Anwendung ist die Bildung eines aussagekräftigen, logisch-konsistenten Werttreibersystems. Es bildet die wesentliche Grundlage für eine Vielzahl von Aufgaben im kundenwertorientierten Steuerungsprozess.“ (Weber/Lissautzki, 2004, S. 18 ; vgl. auch Franz, 2001, S. 378 f.; Roos et al., 2004, S. 133; Strack/Villis, 2004, S. 208; Weber et al., 2004a, S. 105 ff.).

Werttreiber und Werttreiberhierarchien nehmen somit bei der Umsetzung des Ziels der Unternehmenswertsteigerung „eine Schlüsselrolle ein“ (Weber et al., 2004a, S. 105). Ein Werttreiber kann als Faktor interpretiert werden, von dem ein maßgeblicher Einfluss auf den Unternehmenswert ausgeht (vgl. Weber et al., 2004a, S. 105; Copeland et al., 2000, S. 97; Hungenberg, 2000, S. 65). Weber et al., 2004a fassen unter diese Werttreiberdefinition explizit Transaktionen des Unternehmens mit Kunden. Entwickelt sich ein Werttreiber positiv, hat dies ceteris paribus eine Erhöhung des Unternehmenswerts zur Folge (vgl. Brunner, 1999, S. 67; Weber et al., 2004a, S.

105 ff.). Werttreiber können, müssen aber nicht unbedingt monetärer Art sein (vgl. z.B. Weber et al., 2002a, S. 19 f. und S. 73 f.).

Rappaport verdeutlicht die Beziehung zwischen Werttreibern und der Wertsteigerung des Unternehmens für die Eigentümer (geschaffener Shareholder Value) auf anschauliche Weise mit Hilfe seines Shareholder Value Netzwerkes (siehe Abbildung 3-2), das die Verbindung zwischen den Zielen, den Bewertungsansätzen, den Werttreibern und den Führungsentscheidungen darstellt.

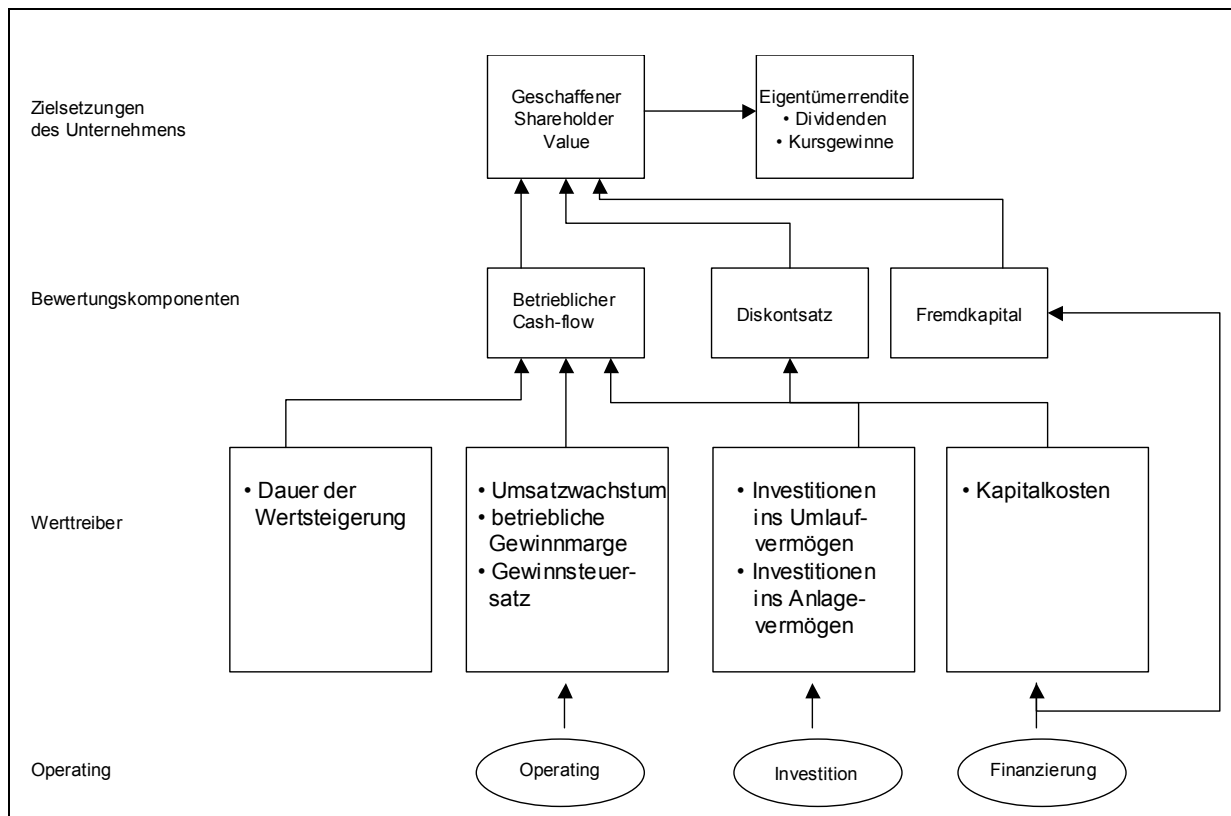


Abbildung 3-2: Shareholder Value Netzwerk

Quelle: Rappaport, 1995, S. 79

Die Zielsetzung des Unternehmens, Wert zu schaffen wird demzufolge von drei Arten an Führungsentscheidungen beeinflusst. Operating-Entscheidungen, wie z.B. die Preispolitik und die Werbung, wirken auf die Werttreiber Umsatzwachstum, die betriebliche Gewinnmarge und den Gewinnsteuersatz. Investitionsentscheidungen, wie die Erhöhung der Lagerbestände, wirken auf die Werttreiber Investitionen in das Umlauf- und Anlagevermögen. Finanzierungsentscheidungen, wie z.B. der Eigen-/Fremdkapitalmix beeinflussen den Werttreiber Kapitalkosten. Rappaport geht, um sein Modell zu konkretisieren, auf die Steuerung einiger spezifischer Unternehmensbereiche ein. Zum einen sollen entsprechend einer Branchenstrukturanalyse und der Wertkettenanalyse Werttreiber identifiziert und auf Basis dessen Strategien gebildet werden, die am Shareholder Value ausgerichtet sind (vgl. Rappaport, 1995, S. 83 ff.).

Weber et al. unterscheiden *operative, strategische und externe Werttreiber*. Als Unterscheidungskriterien werden das Ausmaß der Unsicherheit, der die Steuerungshandlungen eines Unternehmens unterliegen, und die Beeinflussbarkeit der Werttreiber durch das Unternehmen herangezogen. Das Ausmaß der Unsicherheit wird als Wissensdefizit des Unternehmens bezeichnet (vgl. Weber et al., 2004a, S. 106; ähnlich Bramsemann/Heineke, 2004, S. 62 f.).

- Operative Werttreiber sind durch ein hohes Maß an Einflussnahme durch das Unternehmen und durch geringe Wissensdefizite des Unternehmens gekennzeichnet. Sie stellen kurzfristig wirksame Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert dar, die aktiv und in hohem Maße durch das Unternehmen gesteuert werden können. Die Wirkungen der Beeinflussung der Werttreiber sind für das Unternehmen gut abzuschätzen. Als Beispiel für einen operativen Werttreiber kann die Einführung eines Mindestlagerbestandes für bestimmte Rohstoffe angeführt werden, für die in der Vergangenheit Fehlbestände und damit Verzögerungen in der Produktion vorlagen. Diese führten zu Umsatzrückgängen (vgl. Weber et al., 2004a S. 106; Bramsemann/Heineke, 2004, S. 62).
- Strategische Werttreiber zeichnen sich dadurch aus, dass sie durch hohe Wissensdefizite des Unternehmens geprägt sind. Ein Unternehmen, das strategische Werttreiber zu Steuerungszwecken verwendet, kann zwar (starken) Einfluss auf die Faktoren nehmen, jedoch sind die Folgen der Einflussnahme durch Unsicherheit geprägt und häufig nur längerfristig sichtbar. Als Beispiel nennen Weber et al. die Erschließung eines neuen Absatzmarktes durch ein Unternehmen. Das Unternehmen kann zwar absatzpolitische Maßnahmen ergreifen, aber deren Wirkungen auf potentielle Käufer bleiben unsicher (vgl. Weber et al., 2004a, S. 106; Bramsemann/Heineke, 2004, S. 62 f.). Trotz der hohen Wissensdefizite, die mit strategischen Werttreibern verbunden sind, haben diese eine große Bedeutung für den Implementierungserfolg der Wertorientierung (vgl. Bramsemann/Heineke, 2004, S. 61; Weber et al., 2004a, S. 105).
- Externe Werttreiber sind Faktoren, die das Unternehmen nicht oder nur wenig beeinflussen kann. Darunter fallen Faktoren aus dem politischen, technologischen oder soziokulturellen Umfeld des Unternehmens (vgl. Weber et al., 2004a, S. 107; Bramsemann/Heineke, 2004, S. 63).

Für die hier behandelte Problemstellung spielen vor allem strategische Werttreiber eine zentrale Rolle: Die intangiblen Potentiale einer Kundenbeziehung haben für den Erfolg eines Unternehmens eine grundlegende strategische Bedeutung. Des Weiteren sind die Faktoren, die zum Erfolg der Kundenbeziehung beitragen, von hoher Un-

sicherheit gekennzeichnet (die Bedeutung der Unsicherheit als allgemeines Charakteristikum von Intangibles betonen z.B. Möller, 2004, S. 486; Bresser, 2004, Sp. 1276). Beispielsweise können Kunden ein hohes Potential aufweisen, mögliche neue Kunden auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens aufmerksam zu machen (vgl. ausführlich Kapitel 7 Kapitel dieser Arbeit). Ob sie dies auch tun, bleibt für das Unternehmen jedoch mit hoher Unsicherheit verbunden.

Aufgrund der hohen Bedeutung intangibler Kundenbeziehungen für den Erfolg von Unternehmen und der hohen Unsicherheit bezüglich der Erfolgsfaktoren gilt es im Folgenden nach strategischen Werttreibern zu suchen, die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen kundenbezogenen Faktoren und deren Auswirkungen auf die Free Cashflows abbilden. Sind diese Werttreiber identifiziert und bekannt, können Unternehmen ihre Teilbereiche zielgerichtet in Bezug auf die Steigerung des Unternehmenswerts steuern. Dass sich die Verwendung der Werttreibermethodik auch für den Umgang mit Intangibles bewährt hat, haben bereits Johanson et al., 2001 gezeigt (vgl. Johanson et al., 2001).

Um diese Steuerung zu erleichtern, bietet sich eine Strukturierung der Werttreiber in Werttreiberhierarchien an (vgl. Lewis, 1995; Knorren, 1998; Brunner, 1999). Eine Werttreiberhierarchie „ordnet die unterschiedlichen Werttreiber bezüglich ihrer gegenseitigen Beziehungen zueinander. Anhand der Wirkungsrichtung der Werttreiber wird ein hierarchisches System von Werttreibern entworfen, indem die Werttreiber formallogisch (mathematisch) oder sachlogisch (vermutete Ursache-Wirkungs-Beziehungen) miteinander verknüpft werden.“ (Weber et al., 2004a, S. 107).

Werttreiberhierarchien erfüllen die folgenden weiteren Funktionen im Rahmen der Unternehmensplanung: Zum Ersten lässt sich dadurch das Ziel der Unternehmenswertsteigerung operationalisieren (vgl. Knorren, 1998, S. 118; Brunner, 1999, S. 64; Bramsemann/Heineke, 2004, S. 65). Dadurch erhalten die Mitarbeiter klare Anweisungen, wie sie zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen können. Das Einhalten dieser Vorgaben kann auch relativ einfach überprüft werden (vgl. Marr/Gray, 2004, S. 106). Zum Zweiten können Werttreiber einen Beitrag zur Fokussierung in Bezug auf die Auswahl von Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert leisten. Werttreiber werden auf ihre tatsächliche Wertrelevanz überprüft. Solche Werttreiber, die nicht in Zusammenhang mit anderen Werttreibern gebracht werden können, dürfen im Rahmen der strategischen Planung und Kontrolle vernachlässigt werden (vgl. Knorren, 1998, S. 119; Brunner, 1999, S. 71; Bramsemann/Heineke, 2004, S. 65). Als Drittes wird Werttreiberhierarchien eine Kommunikations- und Lernfunktion zugeschrieben: „Werttreiberhierarchien systematisieren und visualisieren das bestehende Geschäftsmodell und die im Rahmen der strategischen Steuerung intendierten Veränderungen. Sie bieten damit eine transparente Basis, auf der das bestehende Geschäft bzw. die Strategie diskutiert, verstanden und überarbeitet werden

kann.“ (Bramsemann/Heineke, 2004, S. 65; Müller, 2000, S. 353). Als Viertes kann von Werttreiberhierarchien eine Legitimationsfunktion ausgehen. So kann bei der Festlegung von Zielen für Bereiche bzw. Mitarbeiter die Erfüllung übergeordneter Zielausmaße als Argument für die Vereinbarung hoher Zielvorgaben dienen (vgl. Bramsemann/Heineke, 2004, S. 65).

Während es bei operativen Werttreibern eher gelingt, formallogische Verknüpfungen festzustellen, sind strategische Werttreiberhierarchien bewusst dadurch gekennzeichnet, dass sie vermutete Ursache-Wirkungsbeziehungen abbilden. Bramsemann/Heineke warnen vor einer „Vermengung operativer und strategischer Steuerungsgrößen im Zuge der Bildung ‚durchgängiger‘ Werttreiberhierarchien“ (Bramsemann/Heineke, 2004, S. 61). Dies erschwere die Interpretation für die Anwender und gefährde den Erfolg des Steuerungsinstrumentes Werttreiberhierarchie (vgl. Bramsemann/Heineke, 2004, S. 61). Deswegen wird im Folgenden auf die Entwicklung von strategischen Werttreiberhierarchien fokussiert. Dies erscheint gerade in einer Arbeit, die die Bedeutung von Intangibles für die Unternehmensplanung und -steuerung thematisiert, zweckmäßig. So stellen Intangibles einerseits eine Ressource dar, der eine strategische Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens zugewiesen wird. Andererseits zeichnen sich Intangibles vor allem durch nicht-monetäre Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert aus, die aufgrund von unvollkommenen Informationsständen nicht exakt quantifiziert werden können (vgl. Freiling, 2001, S. 95; Franz, 2001, S. 373 f.; Homburg/Schnurr, 1998, S. 173 f.; Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 3, und Kapitel 2.1.7 dieser Arbeit).

Bei der Entwicklung von Werttreiberhierarchien soll und kann das Postulat der Vollständigkeit und Überschneidungsfreiheit nicht erreicht werden. Sonst würde die Werttreiberhierarchie ihre Fokussierungsfunktion verlieren (vgl. Bramsemann/Heineke, 2004, S. 65 f.). Vielmehr gilt es der begrenzten Informationsverarbeitungsfähigkeit der Mitarbeiter entgegenzutreten, eine zielorientierte Auswahl zu treffen und nur die wesentlichen Verbindungen darzustellen (vgl. Weber et al., 2004a, S. 110 f.; Weber et al., 2003; Kaufmann, 2002, S. 38). Dies ist auch der vorrangige Ansatz in dieser Arbeit. In ihr soll inhaltsbezogen untersucht werden, welche Zusammenhänge zwischen den Maßnahmen, den Aktivitäten und den Konsequenzen des Managements der intangiblen Potentiale des Kundenwerts bestehen. Es soll hinterfragt werden, welches die Stellhebel für Veränderungen des Kundenwerts sind und anhand welcher Größen dies festgemacht werden kann.

Die Verwendung der Werttreibermethode im Rahmen dieser Arbeit erweist sich somit aus einer Reihe von Gründen als zweckmäßig: Vorteilhaft bei dieser Methode sind die Konkretisierungsmöglichkeiten, die sich bei der Identifikation von wertschaffenden Potentialen ergeben. Das Ziel der Steigerung des Unternehmenswerts lässt sich durch die Verwendung von Werttreibern gut operationalisieren, Ursache-Wirkungs-

zusammenhänge können dargestellt werden. Außerdem wird eine zu große Zahl an unabhängigen Kennzahlen vermieden. Dies kann bei Entscheidungen helfen. Es trägt dazu bei, Mitarbeitern das für sie relevante Wertschaffungspotential greifbar zu machen und kann so zu mehr Akzeptanz des Konzepts der Wertorientierung führen (vgl. Weber et al., 2002b, S. 16). Somit wird zum einen Verständnis für die Generierung und den Entstehungsprozess von Wert geschaffen, zum anderen bietet die Ausrichtung von Werttreiberhierarchien auf ein gemeinsames Unternehmensziel Orientierungshilfe für alle Mitarbeiter eines Unternehmens. Außerdem wird durch die Auswahl und Priorisierung der Werttreiber eine auf ihren Beitrag zum Unternehmenswert abgestimmte Entscheidung über den Einsatz von Ressourcen impliziert (vgl. Copeland et al., 2000, S. 97).

Als problematisch können sich die Scheingenauigkeit der Werttreiber als Indikatoren für die eigentlichen Wertsteigerungspotentiale, die Gefahr der Trendextrapolation und die fehlenden Gesetzmäßigkeiten zur Quantifizierung von Werttreibern darstellen (vgl. Knorren/Weber, 1997, S. 30, 34). Nicht immer ist es einfach, für als relevant erkannte Werttreiber angemessene Planvorgaben zu formulieren. Schätzungen möglicher Wertgenerierungspotentiale führen zu Ungenauigkeiten. Die Frage, welche Werttreiber in einem konkreten Unternehmenskontext priorisiert werden sollen und welche Einflussstärken welchen Werttreibern zugemessen werden, ist nicht immer einfach zu beantworten. Außerdem kann die Festlegung auf bestimmte Werttreiber die unternehmensnotwendige Flexibilität behindern (vgl. Weber et al., 2002b, S. 38 ff.). Eine unzureichende Kommunikation über die Sinnhaftigkeit und die Angemessenheit des Vorhabens, die Konkurrenz der Werttreiber zu anderen Kennzahlen, die falsche Selektion und Priorisierung der einzelnen Werttreiber, fehlende Anreize in Form von Belohnungen zur Erfüllung von Werttreibervorgaben, die mangelnde Langfristigkeit und das Abteilungsdenken können die Umsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung trotz der Ausrichtung nach Werttreibern behindern (vgl. Rieg/Hackbarth, 2002, S. 100 ff.).

Im Folgenden geht es somit um die Bestimmung der wesentlichen intangiblen Werttreiber und deren Beziehungen und Wirkungen auf den Unternehmenswert. Ein solches Vorhaben sieht Stoi als eine „herausragende [...] Aufgabe des Controlling“ (Stoi, 2004, S. 198) an. Lev betont, dass bisher in der Intangibles-Forschung noch wenig Konkretes in Bezug auf das Management von Intangibles entstanden sei: „My reading of the numerous surveys and questionnaire studies in this area leads me to conclude that, with but few exceptions, the positions being asked both managers and investors are at a very early stage of grappling with the management, valuation, and reporting of intangibles.“ (Lev, 2004, S. 6).

Würde es nicht gelingen, einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke zu leisten, sind damit zahlreiche Planungs- und Steuerungsprobleme verbunden. So hat eine fehlen-

de oder mangelhafte Berücksichtigung bzw. Einbindung der wesentlichen intangiblen Vermögenswerte in die strategische Planung des Unternehmens erhebliche Folgen für die Qualität der Unternehmensplanung. So leidet vor allem die Qualität strategischer Entscheidungen unter dem Mangel adäquater Mess- und Steuerungsinstrumente. Das Potential der Wertschöpfungsfaktoren Kunden kann nicht ausgeschöpft werden, „weil die wertsteigernden oder -mindernden Wirkungen im Umgang mit diesen ‚Vermögenswerten‘ außerhalb des Blickfelds liegen.“ (Strack/Villis, 2004, S. 205).

3.7 Anwendung der Werttreibermethodik auf das Ressourcenpotential des Kundenwerts

Für Töpfer besteht das Ziel einer Werttreiberanalyse „darin, aus interner Sicht die wertsteigenden Aktivitäten der Wertschöpfungsprozesse und -phasen herauszufiltern, die zugleich aus externer Sicht einen wesentlichen Beitrag zu den Erfolgsfaktoren für das Unternehmen am Markt leisten“ (Töpfer, 2000 S. 39). Im Folgenden geht es darum, dieses Vorgehen in Bezug auf die intangiblen Potentiale des Kundenwerts anzuwenden. Ziel der nächsten Kapitel dieser Arbeit muss es somit sein, ein Netzwerk darzustellen, das die wesentlichen Stellgrößen und Ursache-Wirkungsketten, die den intangiblen Teil des Kundenwerts beeinflussen, beschreibt. Dabei soll gemäß Copeland et al., 2000 und Bramseman/Heineke, 2004 vorgegangen werden. Es werden die Werttreiber des Ressourcenpotentials bzw. seiner Unterpotentiale identifiziert und in Zusammenhang mit Wertsteigerungspotentialen gebracht. Die theoretische Basis bildet dazu – wie bereits in Kapitel 3.2 angekündigt – der RBV. Aus dieser Perspektive heraus wird die Bedeutung der einzelnen Teilpotentiale des Ressourcenpotentials für Planungszwecke begründet und in Bezug zu bereits vorhandenen empirischen Erkenntnissen der Kundenwertforschung gebracht. Diese weisen häufig nur eine geringe theoretische Fundierung auf (vgl. v.a. Rudolf-Sipötz, 2001) oder behandeln nur einen spezifischen Aspekt der Thematik.

In der RBV-Diskussion wird der Bedingung des wertschaffenden Charakters („valuable“) in besonderem Maße die Eigenschaft zugesprochen, Wettbewerbsvorteile zu generieren. Die drei weiteren Kriterien bestimmen hauptsächlich die *Nachhaltigkeit* eines Wettbewerbsvorteils (vgl. Gouthier/Schmid, 2001, S. 228). Intangible und organisationale Ressourcen weisen grundsätzlich eine höhere Beständigkeit auf und sind somit – im Vergleich zu tangiblen Ressourcen – nachhaltiger wertvoll (vgl. Bamberger/Wrona, 1996, S. 387; Bresser, 2004, Sp. 1271). Aufgrund der besonderen Bedeutung des wertschaffenden Charakters für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen soll bei der Identifikation der Werttreiber der intangiblen Potentiale des Kundenwerts auf das Kriterium der Werthaltigkeit ein besonderes Augenmerk gerichtet werden.

In den nächsten Schritten werden die konkreten Werttreiber der Teilpotentiale definiert und - soweit vorhanden - empirische Belege (inklusive der entsprechenden Konstrukte), die für eine Definition bzw. Auswahl der Werttreiber sprechen, angeführt. Weil jedoch die Anwendung einer betriebswirtschaftlichen Theorie wie dem RBV aufgrund seiner allgemein gehaltenen Annahmen für die Erarbeitung ganz konkreter Auswahlentscheidungen von Werttreibern nur bedingt zweckmäßig ist, werden auf unteren Ebenen der Werttreibersystematik verstärkt empirische Belege angeführt, die die Identifikation konkreter wertsteigernder Einflussfaktoren auf die intangiblen Ressourcen des Kundenwerts ermöglichen. Dies erscheint aufgrund des aktuellen Forschungsstandes zu Intangibles und Kundenwert (siehe dazu auch die Ergebnisse des vorangegangenen Literaturreviews in Kapitel 2.1 und 2.2) durchaus gerechtfertigt und kommt dem (zweiten) Ziel der Arbeit entgegen, ein anwendungstaugliches Modell für die wertorientierte Planung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts zu entwickeln. Zu den Werttreibern werden einschlägige Messgrößen angeführt. Dabei wird wiederum auf die einschlägige empirische und konzeptionelle Literatur zurückgegriffen. Mit zunehmender Detaillierung der Werttreiberbäume und ihrer Messgrößen sinkt jedoch auch die Möglichkeit, die Bedeutung der Werttreiber und ihre Messgrößen empirisch zu belegen. Dies erfordert ein ausgeprägteres pragmatisches Vorgehen bei der Identifikation der Werttreiber, stellt die Anwendbarkeit des Konzepts in der Unternehmenspraxis jedoch sicher.

Die qualitativen Potentiale können nur in wenigen Fällen über herkömmliche quantitative Kennzahlen abgebildet werden. Meist sind bei strategischen Werttreibern qualitative Kriterien besser geeignet (vgl. Kapitel 3.6; Stoi, 2004, S. 197). Aufgrund des intangiblen Charakters des Ressourcenpotentials lassen sich die Erfolgswirkungen der Werttreiber in der Regel nicht in präzisen monetären Größen ausdrücken. Beispielsweise sind die Folgewirkungen der Imageschädigung bei Abwanderung eines Kunden nur schwer abzuschätzen (vgl. Riecker, 1995, S. 57 f.). Der hohe wirtschaftliche Aufwand und die Fragwürdigkeit der Qualität einer quantitativen Abschätzung der Erfolgswirkungen sprechen somit eher für eine Taxierung in hohe, mittlere und niedrige Ausprägungen der Erfolgswirkungen (vgl. Riecker, 1995, S. 58). Zwar ist die Bestimmung eines festen monetären Wertes der Erfolgswirkungen von Intangibles grundsätzlich wünschenswert, entscheidend für eine erfolgreiche wertorientierte Unternehmensplanung ist jedoch die Frage nach der Erfolgswirkung der Intangibles überhaupt (vgl. ähnlich Stoi, 2004, S. 197).

Sind die Werttreiber identifiziert, geht es darum, diese in eine Ordnung zu bringen. Dabei sind mathematisch begründbare Verbindungen zwischen den Werttreibern wünschenswert, aber nicht zwingend (vgl. Bramsemann/Heineke, 2004, S. 63 f.) und aufgrund des intangiblen Charakters der Treiber nicht immer zu erwarten. Aufgrund der intangiblen Ausprägungen der Werttreiber und ihrer Determinanten und der damit

verbundenen Schwierigkeiten der Quantifizierung kommt eine Rangordnung mit Hilfe von Discounted Cash Flow Modellen oder anhand von Sensitivitätsanalysen in der Regel nicht in Frage. Deswegen wird auf bereits bekannte und bewährte Abschätzungen und statistisch erfolgreich überprüfte Wirkungszusammenhänge aus der Forschung zurückgegriffen.

Die Betrachtung soll unabhängig von der Zeitperspektive geschehen, d.h. es werden nicht nur Werttreiber untersucht, die auf langfristiger oder kurzfristiger Ebene wirken. Insgesamt wird aus Vereinfachungsgründen im Folgenden immer der Begriff „Kunde“ verwendet. Darunter werden zuerst alle Arten von Kunden zusammengefasst, also B-2-B Kunden, Händler, aber auch Endkunden. In einigen Fällen wird dann näher auf die Besonderheiten der einzelnen Gruppen eingegangen. Grundsätzlich muss insbesondere bei der Ableitung von Maßnahmen für die Nutzung der Kundenpotentiale zwischen den einzelnen Kundenarten unterschieden werden (siehe dazu z.B. die Vorgehensweise von Lindhoff/Ölander, 1982).

3.8 Zwischenfazit

Der Resource Based View ist die geeignete theoretische Perspektive, um die Bedeutung und die Struktur intangibler Ressourcen des Kundenwerts für die strategische Planung von Unternehmen abzubilden. Der Resource Based View zeigt mit den Kriterien der Wertigkeit, der Knappheit, der Nicht-Imitierbarkeit und der Nicht-Substituierbarkeit Anforderungen auf, die für die Erzielung langfristiger Wettbewerbsvorteile von zentraler Bedeutung sind.

Mit der Fokussierung auf das Ziel der Unternehmenswertsteigerung, wie sie im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung vertreten wird, gelingt eine Konkretisierung der Ziele von Unternehmen, die eine hohe Korrelation mit der Erreichung von Wettbewerbsvorteilen aufweist. Dadurch wird es möglich, diejenigen Ressourcen als Schlüsselressourcen zu interpretieren, von denen ein hoher Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts (Wertbeitrag) zu erwarten ist. Auf solche Ressourcen sollte das Unternehmen in besonderem Maße durch zielgerichtetes Handeln Einfluss nehmen, um so einen hohen Hebel für wertsteigernde Aktivitäten zu haben.

Mit der Festlegung des Ziels der Steigerung des Unternehmenswerts gelingt es, Schlüsselressourcen unter den Intangibles zu identifizieren, auf die sich die strategische Planung konzentrieren sollte. Der Kundenwert, speziell seine intangiblen Potentiale, spielt dabei eine entscheidende, bisher häufig unterschätzte Rolle.

Im Rahmen dieser Arbeit geht es deswegen um die strategische Planung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts. Die Planung stellt keinen Selbstzweck dar, sondern ist Voraussetzung für die Steuerung des Unternehmens. Um ein Unternehmen steuern zu können, ist die Überführung der intangiblen Bestandteile des Kunden-

werts in monetäre Kennzahlen nur bedingt hilfreich. Vielmehr gilt es, aufgrund der hohen Wissensdefizite, die mit der Steuerung von intangiblen Ressourcen verbunden sind, nach strategischen Werttreibern zu suchen und diese in der Unternehmensplanung abzubilden. Diese Werttreiber stellen Faktoren dar, die langfristig und mittelbar zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen. Abbildungen von Wirkungszusammenhängen und Kausalketten zwischen den einzelnen Werttreibern helfen dabei. Durch die Identifikation solcher Werttreiber aus der Perspektive des RBV und - aufgrund der Abstraktheit allgemeingültiger Annahmen der betriebswirtschaftlichen Theorien - auch auf der Basis konkreter empirischer Studien gelingt es zum einen, das Ziel der Unternehmenswertsteigerung zu operationalisieren. Zum anderen wird damit dem Anspruch der Entwicklung eines praxistauglichen, anwendbaren Konzepts zur wertorientierten Planung der intangiblen Ressourcen des Kundenwerts Rechnung getragen. Zusätzlich erhalten Mitarbeiter wertorientiert geführter Unternehmen durch die Berücksichtigung von Werttreibern in der Unternehmensplanung klare Anweisungen, wie sie zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen können. Des Weiteren können Werttreiber einen Beitrag zur Fokussierung der Auswahl von Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert leisten.

Es geht im Folgenden darum zu untersuchen, inwieweit die intangiblen Potentiale des Kundenwerts zur Maximierung des Wertes des Eigenkapitals genutzt werden können. Andere Ziele, wie z.B. die Nutzung der kundenwertspezifischen Intangibles aus volkswirtschaftlichen oder sozialen Aspekten, bleiben unbeachtet.

4 Das Informationspotential des Kunden und seine Werttreiber

In Kapitel 3.6 wurde die Bedeutung von Werttreibern als Kennzahlen im Rahmen der wertorientierten Unternehmensplanung verdeutlicht. Im Folgenden wird gezeigt, dass die Identifikation dieser nicht-monetären Indikatoren, die mittelbar auf die Potentiale des Kundenwerts wirken, und von Ursache-Wirkungszusammenhängen zwischen den Werttreibern eine wichtige Voraussetzung für eine Einbeziehung der immateriellen Potentiale des Kundenwerts in die wertorientierte Unternehmensplanung darstellt.

In diesem Kapitel wird eine detaillierte Identifikation von Werttreibern des Informationspotentials des Kundenwerts gegeben. Dieses stellt eines von vier Teilpotentialen des Ressourcenpotentials des Kundenwerts dar. Die folgenden Kapitel 5 bis 7 beschreiben die Werttreiber des Kooperations-, des Synergie- und des Referenzpotentials.

Um die Werttreiber des Informationspotentials aus der Perspektive des RBV und unter Zuhilfenahme empirischer Untersuchungen identifizieren zu können, werden zuerst das Wesen und die Bedeutung des Informationspotentials aus der Perspektive des RBV aufgezeigt und seine operative Nutzung erläutert (Kapitel 4.1). Danach werden die Werttreiber der ersten und zweiten Ebene des Informationspotentials festgestellt und Kennzahlen zur Messung dieser Werttreiber vorgeschlagen (Kapitel 4.2). Dieser Abschnitt stellt den „Kern“ des Kapitels dar. Bei der Identifikation der Werttreiber und der Zuweisung von Kennzahlen wird auf theoretische Überlegungen und empirische Studien aus der Literatur zurückgegriffen. Dabei wird vor allem auf eine Plausibilität der Argumentation und eine Handhabbarkeit der vorgeschlagenen Werttreiber und Kennzahlen und weniger auf Vollständigkeit geachtet. Ähnlich wie bei der Balanced Scorecard ist auch bei Werttreibern zu beachten, dass diese vom „Anwender“ kognitiv verarbeitet werden können. Deswegen sind Überforderungen zu vermeiden (vgl. Weber et al., 2003; Kaufmann, 2002, S. 38.). Kapitel 4.3 beschreibt die Konsequenzen der festgestellten Werttreiber für die wertorientierte Planung. Das folgende Kapitel 4.4 fasst die Struktur der Werttreiber nochmals zusammen.

4.1 Definition, Bedeutung und operative Nutzung des Informationspotentials

4.1.1 Definition des Informationspotentials

Um der Bedeutung des Informationspotentials gerecht zu werden, bedarf es eines präzisen Verständnisses, was unter dem Begriff zu verstehen ist. Mit Bezug auf Cornelissen beinhaltet das Informationspotential des Kundenwerts alle innovativen und zugleich realisierbaren Informationen, die der Kunde dem Unternehmen bietet und die der Erhöhung der Qualität der Produkte und der Prozesse des Unternehmens (im Produktions-, Vertriebs- oder Marketingbereich) dienen können. Das Informations-

potential kann als indirekt-monetärer Einflussfaktor des Kundenwerts gesehen werden (vgl. Cornelsen, 2000, S. 224). Wichtig ist dabei, dass es sich nur um Informationsströme vom Kunden zum Unternehmen handelt – im Unterschied zum Referenzpotential, das Informationsflüsse vom Kunden zu Dritten abbildet (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 34).

In Anlehnung an Cornelsen, 2000, S. 225 und in Einklang mit der Problemstellung der Arbeit soll das Informationspotential vor allem „werttreibende Informationen“ enthalten. Eine breite Diskussion des Begriffes „Informationen“ aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann somit in dieser Arbeit vernachlässigt werden. Es soll der Hinweis genügen, dass Informationen im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht allgemein als zweckorientiertes Wissen (vgl. Wittmann, 1959, S. 14) oder Hilfe für die Entscheidungsfindung, sondern vielmehr als wertschaffender Inputfaktor verstanden werden. Kundeninformationen sollen „deshalb ausschließlich vor dem Hintergrund ihrer anbieterseitigen Nutzen- bzw. Kosten-/Nutzenwirkungen betrachtet werden.“ (Cornelsen, 2000, S. 225).

Die Informationen, die Kunden an das Unternehmen weitergeben, können konkretisiert und unterschiedlich strukturiert werden. Die folgenden Strukturierungen werden in der Literatur vorgenommen:

- (1): Die vom Kunden bezogenen Informationen können hinsichtlich ihrer Bezugnahme unterschieden werden. Dann stehen einzelkundenbezogene Informationen den segmentbezogenen Informationen gegenüber (vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke, 2003, S. 231 ff.).
- (2): Bei allen Informationen, die vom Kunden zum Unternehmen gelangen, kann zwischen faktischen und normativen Informationen unterschieden werden (vgl. Hoffmann, 1991, S. 100).

Ad (1): Einzelkundenbezogene Informationen können für die folgenden Transaktionen mit einem Kunden hilfreich sein: Kenntnisse über spezifische Gegebenheiten und Problemstellungen des einzelnen Kunden können zu individuellen Lösungsansätzen und somit zu einer intensiven Interaktion mit dem Kunden führen. Dies erhöht die Chance einer langfristigen Ausrichtung der Geschäftsbeziehung, verstärkt aber auch aufgrund der begrenzten Übertragbarkeit dieser Informationen die Gefahr opportunistischen Handelns (vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke, 2003, S. 232 ff.). Segmentbezogene Informationen sind solche, die über die Transaktion mit einem einzelnen Kunden hinausgehen. Sie können zusätzlichen Nutzen stiften. Eine Kooperation mit sogenannten „Lead Usern“, also Kunden, die frühzeitig das Potential eines Produktes für ihre eigene Situation erkennen und nutzen (vgl. Hippel, 1986), kann beispielsweise zu Informationen führen, die den Innovationsprozess von Produkten beschleunigen, zu einem höheren technischen Niveau des Produkts und zu einer Senkung

der F&E Ausgaben beitragen (vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke, 2003, S. 235 ff.). Außerdem sind die Erfolgsaussichten und Deckungsbeiträge für ein neues Produkt bei der Mitwirkung der Kunden höher als bei einer autonomen Produktion (vgl. Biegel, 1987, S. 200 ff.). Weiterhin können „Lead User“ die Verbreitung des Produkts beschleunigen. Zum einen können sie als Meinungsführer angesehen werden, zum anderen vermitteln sie Informationen über das Produkt und senken aus Sicht anderer Kunden das Kaufrisiko (vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke, 2003, S. 237 f.; ähnlich Schmöller, 2001, S. 201).

Ad (2): Faktische Informationen beinhalten Aussagen über objektiv prüfbare Sachverhalte, meist über Produktmerkmale, wie z.B. die Funktionsfähigkeit, oder Prozessaspekte, wie den Lieferprozess. Solche Informationen können beim Hersteller zur Verbesserung der Produkteigenschaften oder zu einem verbesserten Auslieferungsprozess führen (vgl. Cornelsen, 2000, S. 225). Im Gegensatz dazu enthalten normative Informationen subjektive Bewertungen und Meinungen von Kunden, die nicht objektiv prüfbar sind. Meist sind diese von persönlichen Einschätzungen und Emotionen beeinflusst, so dass sachliche Aspekte schwer identifizierbar sind. Für Unternehmen entsteht deswegen in der Regel erst bei Mehrfachnennungen Handlungsbedarf (vgl. Cornelsen, 2000, S. 225 f.). Eine übersichtliche Strukturierung von Kundeninformationen in Abhängigkeit von ihrer Art und ihres Bezugspunktes findet sich in Abbildung 4-1.

Bezugspunkt Art der Information	Produkt	Prozess
Normativ (subjektiv)	„produktive“ Beschwerden: <ul style="list-style-type: none"> • Preiswürdigkeit • Haltbarkeit 	„produktive“ Beschwerden: <ul style="list-style-type: none"> • Servicepersonal • Kundenbetreuung
Faktisch (objektiv)	Anregungen / Verbesserungsvorschläge <ul style="list-style-type: none"> • Form / Design • Funktionsfähigkeit 	Anregungen / Verbesserungsvorschläge <ul style="list-style-type: none"> • Auftragserfassungssystem • Warenauslieferung

Abbildung 4-1: Kundeninformationen in Abhängigkeit von Bezugspunkt und Art der Information

Quelle: Cornelsen, 2000, S. 226

4.1.2 Bedeutung des Informationspotentials

Aus der Perspektive des RBV stellen Informationen des Kunden wertschaffende Ressourcen für das Unternehmen dar (vgl. Wang/Lindert, 2004, S. 35). Dies ist vor allem dann der Fall, wenn das anbietende Unternehmen ein Informationsproblem hat, die Kundenwünsche zu erkennen (vgl. Srivastava et al., 2001, S. 781; Wang/Lindert, 2004, S. 35) und durch den Zugang zum Kunden die Möglichkeit erhält, „die vorhandene Mittelausstattung durch die Integration sogenannter ‚firm-adressable resources‘ (...) zu ergänzen“ (Freiling, 2001, S. 88; ähnlich Fleury/Fleury, 2003, S. 583 f.). Je stärker sich die zu integrierenden Ressourcen des Kunden komplementär zur den bereits vorhandenen Mitteln des Unternehmens verhalten, „um so eher besteht die Möglichkeit zu Sprüngen im Leistungsvermögen“ (Freiling, 2001, S. 88). Je besser dies ein Unternehmen in Vergleich zur Konkurrenz vermag, desto größer sind die daraus resultierenden Wettbewerbsvorteile (vgl. Wang/Lindert, 2004, S. 35) und desto höhere Wertbeiträge sind aus dem Informationspotential des Kunden zu erwarten.

Informationen des Kunden sind vor allem dann von hoher Wertrelevanz, wenn sie bisherige Ressourcenlücken des Unternehmens kompensieren helfen (vgl. Freiling, 2001, S. 88). Dies ist zum einen dann der Fall, wenn der Kunde das Unternehmen informiert, wie aus seiner Sicht der Kundenwert entsteht und wie für den Kunden selbst Wert geschaffen werden kann. Dabei wird die Wertschätzung der einzelnen Prozesse und Komponenten durch den Kunden deutlich (vgl. Woodruff, 1997, S. 143 ff.). Einen erheblichen Wertbeitrag können zum anderen auch Informationen des Kunden über sein Such-, Kauf- und Nutzungsverhalten, also die kaufbeeinflussenden Determinanten eines Produktes, leisten: Wenn ein Unternehmen seine Kunden gut versteht, kann es besser auf deren Bedürfnisse eingehen und den Leistungserstellungsprozess auf die Herstellung kundennaher Leistungen ausrichten (vgl. Freiling, 2001, S. 88 ff.; Plinke, 2000, S. 40 ff.; Kirzner, 1978). Außerdem können aufgrund von Kundeninformationen die Marketingkosten und die Kundenbetreuungskosten durch eine gezieltere Ansprache reduziert werden (vgl. ähnlich Freiling, 2001, S. 92). Damit wird ebenfalls dem Kriterium der Werthaltigkeit Rechnung getragen.

Die zunehmende Verarbeitung von Informationen der Kunden und die daraus resultierende verstärkte Ausrichtung der Leistungserstellungsprozesse des Unternehmens auf die Bedürfnisse der Kunden (vgl. Wang/Lindert, 2004, S. 35) impliziert Prozessveränderungen, konkret die Sammlung von Informationen und den Aufbau neuen Wissens über die Kundenbedürfnisse im Unternehmen (vgl. Srivastava et al., 2001, S. 783 und S. 787; zum Zusammenhang von Informationen und Wissen aus der Perspektive des RBV vgl. auch Burmann, 2002, S. 234). Die Fähigkeit zur Aufnahme und Verarbeitung neuer Informationen wird von der RBV-Literatur als Wissensabsorptionsfähigkeit bezeichnet (vgl. Burmann, 2002, S. 236 f.;

Cohen/Levinthal, 1990; Kogut, 2000). Nonaka und Takeuchi weisen explizit darauf hin, dass die Wissensabsorption in der Regel nur durch eine Verknüpfung des unternehmensinternen Wissens mit Wissensbestandteilen außerhalb des Unternehmens möglich ist (vgl. Nonaka/Takeuchi, 1997, S. 87). Die Fähigkeit des Unternehmens „to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends“ (Cohen/Levinthal, 1990, S. 128) stellt somit einen komplexen intellektuellen Prozess dar, der aufgrund der damit in der Regel verbundenen Undurchsichtigkeit für Außenstehende nur sehr schwer nachvollziehbar und imitierbar ist (vgl. Stahl et al., 2003, S. 275 f.; zu Problemen der Imitation siehe Besanko et al., 2000, S. 457 ff.). Hinzu kommt, dass die Wissensabsorptionsfähigkeit eines Unternehmens pfadabhängig, d.h. geprägt von den bisherigen Erfahrungen des Unternehmens, ist (vgl. Burmann, 2002, S. 237). Dies hat zur Folge, dass nicht alle vom Kunden bereitgestellten Informationen vom Unternehmen verarbeitet werden können. Dies wird dann nicht gelingen, wenn die dazu notwendigen Unternehmensaktivitäten und Erfahrungen aus der Vergangenheit dem Unternehmen fehlen (vgl. Burmann, 2002, S. 237; Dierickx/Cool, 1989). Die pfadabhängige Wissensabsorptionsfähigkeit des Unternehmens begrenzt somit die Menge an Kundeninformationen, die wertgenerierend verwendet werden können.

Weil es auch Außenstehenden nur schwer gelingen dürfte, die Kundeninformationen und das bereits im Unternehmen vorhandene Wissen in ähnlicher Weise zu verknüpfen und somit wertsteigernd weiterzuentwickeln, sind die vom Kunden bereitgestellten und spezifisch ausgewerteten Informationen auch knapp und nicht oder nur wenig substituierbar. Somit haben Kundeninformationen aus der Perspektive des RBV eine zentrale Bedeutung, weil sie dazu beitragen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Die Generierung und Nutzung der Kundeninformationen kann somit als Quelle von Wettbewerbsvorteilen dienen und so Zahlungsströme sichern. In Zeiten eines starken Wettbewerbs und hohen Konkurrenzdrucks gewinnen solche Informationen über die Bedürfnisse des Kunden an Bedeutung. Deren Existenz entscheidet zunehmend über den Erfolg einer Markttransaktion (vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke, 2003, S. 225).

Diese theoriegeleiteten Überlegungen lassen sich durch empirische Erkenntnisse untermauern. So hat Rudolf-Sipötz im Rahmen qualitativer und quantitativer Studien den maßgeblichen Einfluss des Informationspotentials auf den Kundenwert empirisch bestätigt (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 113 ff. und S. 159 ff.); sie verzichtet jedoch sowohl auf eine systematische theoretische Begründung des Einflusses als auch auf einen konkreten Bezug zur wertorientierten Unternehmenssteuerung. Studien von A.T. Kearney haben gezeigt, dass neben der Wachstumsvision, einem relevanten Ressourcen- und Kompetenzprofil insbesondere die Interaktion mit dem Kunden entscheidende Wachstumsmöglichkeiten für Unternehmen bietet (vgl. Broecker,

2001, S. 24). Die mit dem Kunden anzustrebende Nähe und Interaktion kann durch die Bündelung von Informationen, vor allem durch die Schaffung neuer Vertriebs- und Informationskanäle erreicht werden (vgl. Broecker, 2001, S. 30). Auch diese empirische Studie unterstreicht somit die Bedeutung des Informationspotentials des Kunden.

Die sehr spezielle Ausprägung des Informationspotentials als „Enabler“ von Innovationen konnte ebenfalls empirisch erfasst werden. Die Unabhängigkeit, die in den Erfahrungen der Kunden bei innovationsbetreffenden Entscheidungen begründet ist, sowie die Suche der Kunden nach neuen Produktinformationen und -aspekten können als Ausdruck für die Innovationsorientierung der Kunden interpretiert werden. In empirischen Untersuchungen konnte ein statistischer Zusammenhang zwischen der Unabhängigkeit der Kunden, deren Suche nach neuen Produktinformationen und dem Innovationserfolg des Unternehmens über entsprechende exploratorische und confirmatorische Analysen bestätigt werden (vgl. Manning et al., 1995, insb. S. 334 ff., aber auch generell Midgley/Dowling, 1978). Somit wird auch hier die Bedeutung von Kundeninformationen für die Entwicklung innovativer Produkte und damit für den Erfolg von Unternehmen deutlich.

4.1.3 Die operative Nutzung des Informationspotentials

Für eine detaillierte und spezifische Sammlung und Auswertung von Kundeninformationen bietet sich die Verwendung eines kundenorientierten Informationssystems (KIS) an. Jenseits aller Detailfragen sollen Informationen über und von Kunden die Beurteilung der Kunden erleichtern und so als Unterscheidungskriterium zwischen wertvollen und wertlosen Kunden dienen. Ein solches System zeichnet sich durch Auswahlentscheidungen bezüglich (a) des Inhalts der gespeicherten Informationen, (b) der Auswertungsmöglichkeiten der Informationen und (c) der technischen Voraussetzungen aus.

Ad (a): Das Informationspotential des Kunden soll aus der Unternehmensperspektive alle relevanten Informationsströme vom Kunden zum Unternehmen erfassen. Diese können von Anfrage-, Auftrags-, Umsatz-, und Beschwerdestatistiken über Erfolgsrechnungen einzelner Produkte hin zu Wettbewerberprofilen und detaillierten Kundendaten reichen (vgl. Link et al., 2000, S. 43). Der konkrete Bedarf ist unternehmensspezifisch zu ermitteln. Dennoch gibt es in der einschlägigen Literatur sowohl empirische als auch konzeptionelle Erkenntnisse, welche Kundeninformationen sich als erkenntnisfördernd und werttreibend für Unternehmen erweisen können. Die folgenden Informationen weisen einen Leistungsbezug auf und können dadurch über eine verbesserte Leistungserstellung zur Wertsteigerung des Unternehmens beitragen (vgl. in Anlehnung u.a. an Keller/Matzke, 1997; Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 35; Schmöller, 2001; Hansen/Schoenheit, 1995, S. 224 ff.; Stahl et al., 2001, S. 356;

Stahl et al., 2003, S. 274 f.; Faust et al., 2003, S. 23 f.; Link et al., 2000, S. 54 ff.; Gibbert et al., 2001, S. 121 f.; Engelhardt, 1993, S. 390; Williamson, 1975, S. 34):

- Informationen zur Produktentstehung und -verbesserung
- Informationen über die wahre Beschaffenheit der Produkte und Dienstleistungen
- Informationen zur Ableitung neuer Konzepte für Service- und Beratungsleistungen
- Informationen über die Konzeptualisierung von Kundenlösungen und Hinweise auf individualisierte Produkt- und Leistungsangebote
- Informationen für Wirkungsanalysen und Erfolgskontrollen von Maßnahmen
- Informationen über Leistungen und Strategien der Wettbewerber (ermöglicht Benchmarking der Stärken/Schwächen) und Entwicklungen des Marktes
- Informationen über technologische Trends.

Die folgenden Aspekte sind hingegen eher durch einen Beziehungsbezug gekennzeichnet, d.h. sie tragen zu einer verbesserten Kundenbeziehung und somit mittelbar zu einer besseren Leistungserstellung bei:

- Hinweise auf die Investitionswürdigkeit des jeweiligen Kunden
- Informationen für ein besseres Verstehen der Bedürfnisse der Kunden, deren Loyalität und Zufriedenheit
- Informationen über eine adäquate Verhaltenssteuerung der Kunden (z.B. Anreizsteuerung)
- Informationen über die Kundenbeziehung, die bei anderen Produkten First-Mover-Vorteile ermöglichen
- Hinweise auf die Aktualität der vorhandenen Kundendaten
- Hinweise auf die Kanalproduktivität, d.h. welcher (Absatz-) Kanal für welches Produkt/Service und welchen Kunden herangezogen werden soll
- Informationen zur Prozessoptimierung, z.B. Hinweise über den richtigen Zeitpunkt für den Kundenkontakt.

Ad (b): Ein KIS ermöglicht zahlreiche Auswertungsmöglichkeiten der Daten. So finden KIS häufig im Rahmen des one-to-one Marketing Anwendung. Von einer systematischen Interaktion mit dem einzelnen Kunden erhoffen sich Anwender einen positiven Einfluss auf Entscheidungen im Marketingbereich.

Die Speicherung von Konkurrentenprofilen kann zur Früherkennung von Marktveränderungen und Kundenbedürfnissen dienen. Erfolgsfaktoren für die Interaktion mit dem Kunden können detailliert pro Kunde geplant und kontrolliert werden und ermöglichen so eine genaue Erfolgszuordnung auf Kundenebene. Da es sich um ein aktives System handelt, sind Interaktionen mit den Kunden teilweise direkt über das System möglich. Neben der Sammlung, der Bereitstellung und der Auswertung aller gewonnenen Kundeninformationen können solche Systeme Responsefunktionen übernehmen (vgl. Link et al., 2000, S. 46, 49 ff.; Meyer et al., 1999, S. 61; zur Bedeutung von Kundenwissen siehe u.a. Treacy/Wiersema, 1995, S. 136, 138 und Dahlke/Kergaßner, 1996, S. 184).

Moderne Informationssysteme können die unterschiedlichsten Kundendaten sammeln. So kann mit Hilfe von Databasemarketing eine Individualisierung des Marketing und der Kundenkommunikation stattfinden (vgl. Link et al., 2000, S. 51 ff.). Diese Daten bilden den Kunden für das Unternehmen ab und bieten so eine neue Form der Entscheidungsgrundlage. Die gesammelten Daten können in den unterschiedlichen Phasen des Kundenkontakts genutzt werden. Bei der Gesprächsvorbereitung können die Informationen beispielsweise bei der Kundenselektion oder der Termin- und Tourenplanung von Kundenbesuchen hilfreich sein. Bei dem eigentlichen Kundengespräch stehen relativ vollständige Informationen über qualitative, quantitative, preisliche und terminliche Leistungsmöglichkeiten zur Verfügung. Im Anschluss an den Kundenkontakt können die neu gewonnenen Daten über den Kunden direkt in die Datenbank eingepflegt werden (vgl. Link et al., 2000, S. 56 ff.).

Ad (c): Bei der Sammlung und Nutzung der Kundeninformationen spielt die moderne Informationstechnologie eine zentrale Rolle (vgl. Ray et al., 2005, S. 626 ff.; El Sawy/Bowles, 2005). Die durch das KIS gesammelten Informationen sollten mit Hilfe adäquater technischer Methoden generiert und weiter verarbeitet werden (vgl. ausführlich Link et al., 2000, S. 43 f.). Vor allem durch die Bereitstellung einer Kundendatenbank weist ein solches System einen hohen Detaillierungsgrad und eine Vielzahl von Merkmalen pro Kunde auf. Technische Neuerungen, wie z.B. die Möglichkeiten von Unternehmenshomepages im Internet, eröffnen sehr gute Möglichkeiten der Marktforschung (vgl. Srivastava et al., 2001, S. 788; Barua et al., 2004, S. 586). Die Zugriffe der Kunden können hinsichtlich Aufmerksamkeitshäufigkeiten und besonderer Akzeptanzen ausgewertet werden (vgl. Link et al., 2000, S. 64).

4.2 Werttreiber des Informationspotentials

Der theoretisch aus der Perspektive des RBV begründete und auch empirisch bestätigte positive Einfluss des Informationspotentials auf den Kundenwert ist abhängig von mehreren Faktoren.

So hat (1) die Bereitschaft des Kunden zur Auskunft (Feedbackbereitschaft) eine hohe Relevanz für die Nutzbarkeit des Informationspotentials. Desweiteren hat (2) die Qualität der Informationen eine entscheidende Bedeutung für den Wert des Informationspotentials. Neben der Qualität der Kundeninformationen und der Auskunftsbereitschaft des Kunden spielt (3) der Inhalt der Informationen eine wichtige Rolle.

Ad (1): Nur wenn Kunden tatsächlich Auskunft über ihre Bedürfnisse, ihre Erfahrungen und Kenntnisse zu Produkten geben, kann das Unternehmen Informationen darüber sammeln und diese in Verbindung mit dem im Unternehmen bereits vorhandenen Wissen wertschaffend auswerten (vgl. ähnlich, aber oberflächlich Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 39 f.). Somit stellt die Auskunftsbereitschaft des Kunden einen wichtigen Faktor dar, dass das Informationspotential des Kunden überhaupt zur Geltung kommen kann. Je mehr Informationen der Kunde bereit ist zu kommunizieren, desto größer dürfte c.p. der darin enthaltende Wertbeitrag des Kunden liegen: Weil Kundeninformationen knapp, schwer imitierbar und substituierbar sind (vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.1.2), ist c.p. davon auszugehen, dass ein ‚Mehr‘ an Kundeninformationen zu höheren Wertbeiträgen führen kann. Dies gilt zumindest dann, wenn auch der Inhalt und die Qualität der Kundeninformationen von hoher Güte sind.

Ad (2): Unter der Qualität von Informationen soll die Eigenschaft von Informationen verstanden werden, eine möglichst hohe Repräsentativität der Daten in Bezug auf die Widerspiegelung typischer Kundenbedürfnisse zu gewährleisten. Je repräsentativer die Informationen der Kunden sind, desto größer ist die Nähe zu den Kundengruppen, die die vom Unternehmen angebotenen Produkte nachfragen.

Weisen Informationen von Kunden somit ein hohes Maß an Repräsentativität auf, dann lassen sich durch die Verwertung dieser Informationen (in der Regel durch die Nutzung moderner Kommunikations- und Datenbanksysteme) c.p. hohe Wertbeiträge für Kunden bzw. Kundengruppen in Form von besseren Produktangeboten bzw. Produktionsprozessen erzielen. Gelingt es Unternehmen, die Bedürfnisse zahlreicher Kunden bzw. Kundengruppen spezifischer als bisher zu befriedigen, wird auch das Unternehmen in Form höherer Umsätze profitieren (vgl. Freiling, 2001, S. 90 f.). Dies wird sich in der Regel auch in Form von Wertsteigerungen für das Unternehmen auswirken.

In Bezug auf Rudolf-Sipötz, die bei der Beschreibung der Eigenschaften der Qualität der Informationen jedoch äußerst unpräzise bleibt, ist zu vermuten, dass von faktischen Informationen im Gegensatz zu subjektiven Informationen ein höheres Maß an Repräsentativität ausgeht (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 119).

Ad (3): Der Inhalt der Informationen drückt die Relevanz des Beitrags der Kundeninformationen zur Generierung von neuem verwertbaren (Produkt-)Wissen des Unter-

nehmens aus. Je relevanter die Kundeninformationen für die Generierung neuen Wissens sind, desto höher und wertvoller ist c.p. das Potential dieser Informationen. Dieser Beitrag der Kundeninformationen ist als knapp und schwer imitierbar zu bezeichnen, wenn man berücksichtigt, dass die Kundeninformationen nur dann einen relevanten Beitrag für die Generierung neuen Wissens leisten, wenn sie mit dem spezifischen bisherigen Wissenstand des Unternehmens kompatibel sind. Dies ist für Dritte nur schwer nachzuahmen, weil diese den Wissenstand des Unternehmens nur bedingt kennen und auch vielfach keinen Zugriff zu Kundeninformationen besitzen. Nur wenn diese Voraussetzungen der Absorbierbarkeit von Wissen erfüllt sind, ist ein Unternehmen in der Lage, die Kundeninformationen in neues Wissen zu transferieren und das neu entstandene Wissen wertschaffend zu nutzen (vgl. Burmann, 2002, S. 237; Dierickx/Cool, 1989; Kapitel 2.1.4 dieser Arbeit). Substitute für dieses Wissen sind nur schwer denkbar.

Die Konvergenzvalidität der eben diskutierten Werttreiber konnte grundsätzlich auch empirisch belegt werden (Auskunftsbereitschaft über Feedbackbereitschaft und Responseverhalten, Qualität der Information über Lieferant wertvoller Informationen, Inhalt der Information über Beschwerden). Alle statistischen Maße (Indikatorrealibilität, Faktorladung, t-Wert/Signifikanzprüfung sowie die globalen Anpassungsmaße) erreichten das erforderliches Anspruchsniveau (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 159 ff., und den Überblick in Abbildung 4-2).

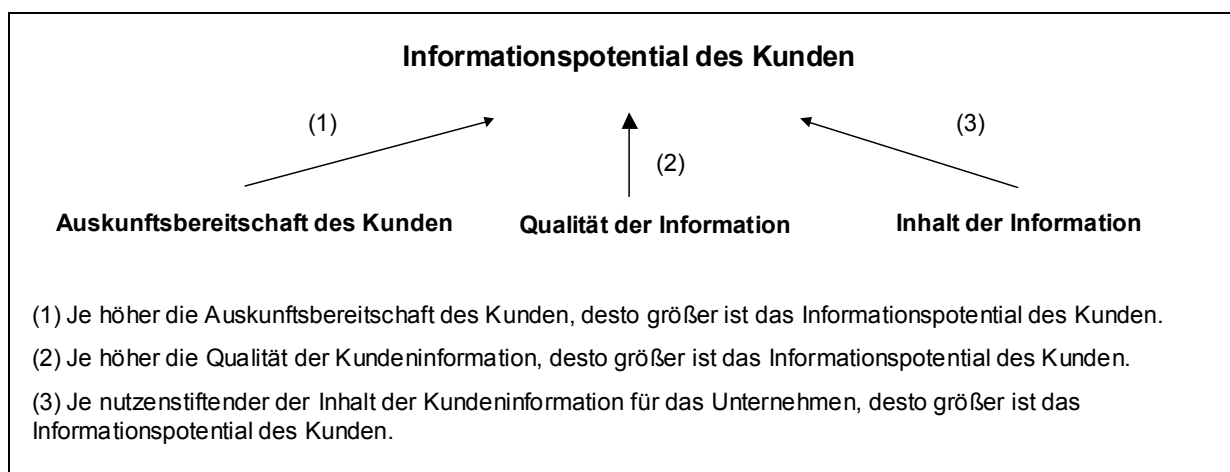


Abbildung 4-2: Werttreiber des Informationspotentials des Kunden

Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Rudolf-Sipötz, 2001, S. 159 ff.

Aufgrund ihrer hohen Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen werden die Auskunftsbereitschaft, die Qualität der Informationen und der Inhalt der Informationen als Werttreiber erster Ordnung des Informationspotentials definiert. Diese drei Indikatoren werden selbst wieder von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Welche dies sind, wird im Folgenden dargestellt.

4.2.1 Der Werttreiber „Bereitschaft zur Auskunft“

Wenn es konkret darum geht, Kundeninformationen zur Nutzung von Wertsteigerungspotentialen zu verwenden, stellt sich die markante Frage, was die Kunden dazu motiviert, dem Unternehmen Informationen zur Verfügung zu stellen. Als Antwort lassen sich unterschiedliche Einflussfaktoren identifizieren, die in dieser Arbeit als Werttreiber interpretiert werden. Sie sind in Abbildung 4-3 zusammengefasst und werden im Folgenden erläutert. Dabei handelt es sich um eine Sammlung von Werttreibern zweiter Ordnung aus unterschiedlichen Literaturquellen. Eine solche Vorgehensweise ist erforderlich, weil aus der Perspektive des RBV und dessen allgemein gehaltenen Annahmen für eine solch konkrete Analyseebene nur noch bedingt Aussagen getroffen werden können. Hinzu kommt, dass der RBV zu Motivationsproblemen von Akteuren nur wenig oder gar keine Aussagen macht (vgl. Moldaschl, 2006, S. 595). Durch dieses Vorgehen wird es möglich, Werttreiber auf einem relativ konkreten Abstraktionsniveau zu identifizieren, die für die praktische Anwendung des hier entwickelten Modells von hoher Bedeutung sind.

Werttreiber, die die Auskunftsbereitschaft der Kunden beeinflussen, können entsprechend ihres Schwerpunktes und ihrer beeinflussenden Determinanten eingeordnet werden. Zum einen können Werttreiber identifiziert werden, die vorwiegend durch den Kunden selbst beeinflusst werden, während andere eher durch das Anbieterunternehmen oder gar durch die Umweltbedingungen beeinflusst werden (für Details siehe Abbildung 4-3). Generell kann davon ausgegangen werden, dass der Kunde die Beziehung mit dem aus seiner individuellen Sicht höchsten Nettonutzen bevorzugt (vgl. Meyer/Schaffer, 2001, S. 72).

In der Literatur sind die folgenden positiv auf die Auskunftsbereitschaft des Kunden wirkenden Einflussfaktoren diskutiert und überprüft worden: So kann (1) ein höheres Involvement des Kunden dessen Auskunftsbereitschaft positiv beeinflussen. Es ist (2) davon auszugehen, dass Faktoren, die in der Persönlichkeit des Kunden begründet sind, dessen Auskunftsbereitschaft beeinflussen können. Weiterhin können (3) situative Faktoren Einfluss haben auf die Entscheidung des Kunden, mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen. Daneben sind (4) die Reaktion des Kunden bei Unzufriedenheit und (5) die Abhängigkeit seiner Kommunikation von dessen Erfolgsaussichten bei einer Auskunft zu beachten. Zusätzlich spielen (6) produkt- und dienstleistungsspezifischen Faktoren eine Rolle. Die theoretische oder empirische Relevanz dieser Einflussfaktoren wird im Folgenden erläutert.

Ad (1): Dem Involvement-Ansatz zufolge bestimmt die Höhe des Involvements des Kunden dessen Reaktion. Je stärker dieser in die Kommunikation mit dem Unternehmen und über dessen Produkte eingebunden ist, desto eher wird er dem Unternehmen interessante Auskünfte geben. Das Involvement selbst wird wiederum von

drei Faktoren bestimmt: Es wird angenommen, dass von der Stimulation durch die Situation, von der Stimulation durch das vom Kunden erworbene Objekt/Produkt und von der persönlichen Prädisposition des Kunden ein Einfluss auf das Involvement des Kunden ausgeht. So ist davon auszugehen, dass ein aus Kundensicht hochwertiges Produkt keine Mängel haben darf. Falls dies doch der Fall ist, ist zu erwarten, dass es eher zur Kontaktaufnahme des Kunden mit dem Unternehmen kommen wird. Ebenso kann ein persönliches Bedürfnis der Anerkennung oder ein durch Werbung induziertes Verhalten zur Kontaktaufnahme führen (vgl. Meffert, 2000, S. 701 f., in Anlehnung an Mühlbacher, 1988).

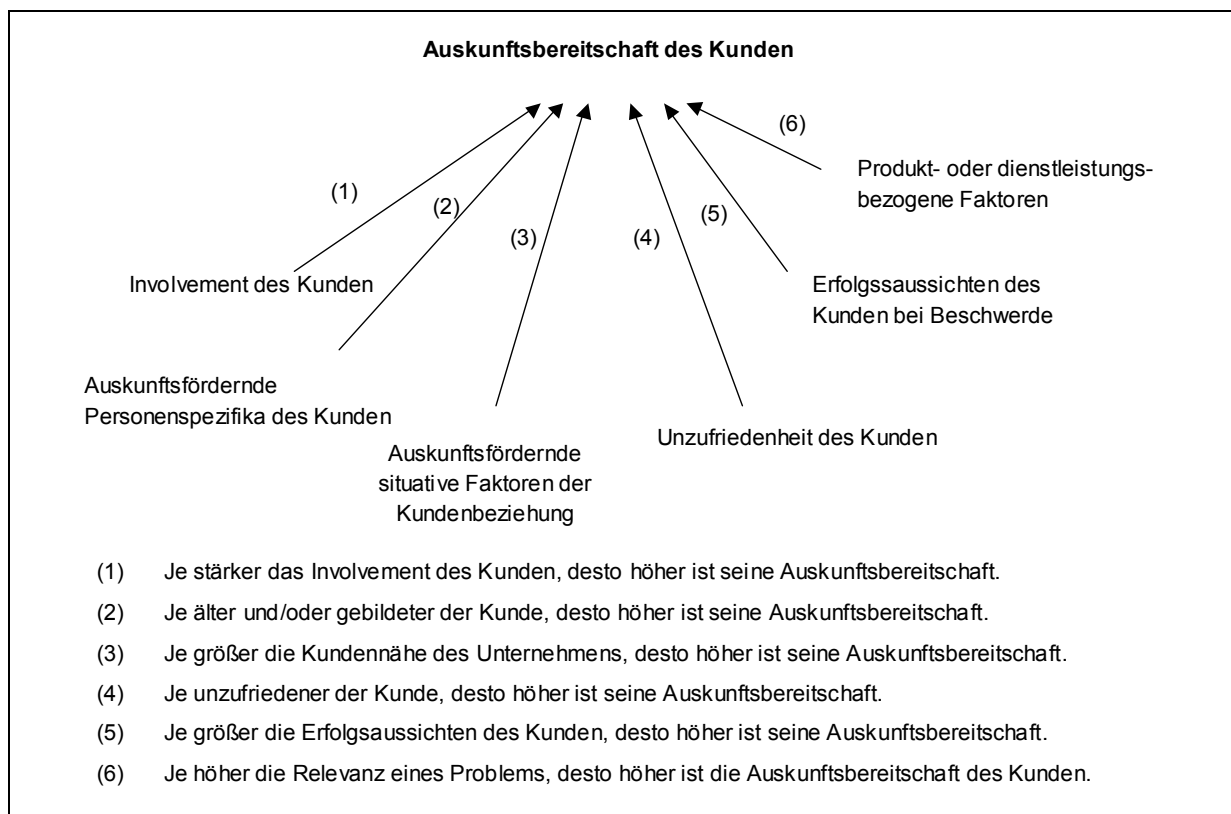


Abbildung 4-3: Werttreiber der Auskunftsbereitschaft des Kunden

Quelle: Eigene Darstellung

Diese theoretischen Überlegungen zum Involvement wurden empirisch untersucht. Dabei wurde das Involvement des Kunden als Konstrukt operationalisiert, das über fünf Dimensionen (wahrgenommene Bedeutung und Risiko der Produktkategorie, wahrgenommene subjektive Wahrscheinlichkeit, einen Fehlkauf zu tätigen, der symbolische Wert des Produktes, der Vergnügensaspekt der Produktklasse, Interesse an einer Beziehung mit der Produktklasse) verfügt. Diese fünf Dimensionen wurden von Probanden über eine 16-stufige Likertskala mit einem 5-Punkte-Schema bewertet. Die Ergebnisse der Befragung wurden mit Hilfe einer Regressionsanalyse ausgewertet. Dabei wurde deutlich, dass alle Dimensionen dazu beitragen, das Involvement-Verhalten des Kunden zu erklären. Es zeigte sich auch, dass alle Dimensionen

einen positiven Einfluss auf das Involvement ausüben (vgl. Laurent/Kapferer, 1985, insb. S. 43 ff., eine anderes Untersuchungsdesign findet sich bei dem sogenannten „Enduring involvement index“ vgl. Bloch et al., 1986, S. 120 ff., sowie zur Einbindung der Kunden bei der Rechnungserstellung vgl. Doney, 1989).

Wie schon zuvor erwähnt wird das Involvement des Kunden durch die drei Bereiche Stimuli der Situation, Stimuli des Objekts und der persönlichen Prädisposition determiniert (vgl. Meffert, 2000, S. 701 f., in Anlehnung an Mühlbacher, 1988, S. 87). Dies erschwert das Bestreben, den Werttreiber Involvement mit Hilfe nur einer Kennzahl zu messen. Als geeigneteste Methode zur Erfassung solcher unterschiedlicher Dimensionen erscheint eine Kundenbefragung (vgl. Meffert, 2000, S. 155 ff.).

Ad (2): Als weitere Einflussfaktoren auf die Auskunftsbereitschaft des Kunden sind auskunftsfördernde Personenspezifika des Kunden relevant. So können beispielsweise der Grad der Meinungsführerschaft oder die persönliche Einstellung zur Beschwerde, also sozio- und psychographische Merkmale, die Kontaktaufnahme des Kunden fördern. Je auskunftsfördernder die Spezifika in der Person des Kunden sind, desto höher ist somit seine Auskunftsbereitschaft (vgl. den Überblick über theoretische und empirische Arbeiten bei Hansen et al., 1995, S. 80, in Anlehnung an Bruhn, 1982, S. 135; Halstead/Dröge, 1991, S. 210 f.). Beispielsweise belegen Untersuchungen eine häufigere Kontaktaufnahme durch ältere, gebildete, wohlhabende Bevölkerungsgruppen (vgl. Reichmann, 2001, S. 496 ff.).

Der Werttreiber „Personenspezifika“ kann anhand von personenspezifischen und sozio-psychographischen Daten bestimmt werden. Die Erfassung von Kundendaten entsprechend der Schulbildung kann z.B. als ein Indikator verwendet werden. Viele dieser Daten können bereits bei der Transaktion mit dem Kunden abgefragt werden oder sind ohnehin schon erfasst. Mit Hilfe von unterschiedlichen Modellen, wie z.B. Kundenportfolios können Kunden entsprechend bestimmter Eigenschaften geordnet werden (vgl. Reichmann, 2001, S. 496 ff.)

Ad (3): Weiterhin können situative Faktoren Einfluss auf die Entscheidung des Kunden haben, mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen. So hat Riemer bezugnehmend zu verschiedenen empirischen Studien festgestellt, dass die Bereitschaft des Kunden zur Beschwerde von der Bedeutung des Falles beeinflusst wird. Je bedeutsamer der Fall, desto höher ist die Bereitschaft zur Beschwerde (vgl. Riemer, 1986, S. 77 ff.). Auch das Ansehen des Unternehmens bezüglich Kundenanfragen und -beschwerden, die Umgangsweise der Mitarbeiter des Unternehmens mit den Kunden und die aktuelle Marktlage können die Bereitschaft der Kunden zur Mitteilung beeinflussen. So ist z.B. bei einem hohen Ansehen des Unternehmens eine hohe Bereitschaft zur Beschwerde zu erwarten (vgl. Hansen/Schoenheit, 1995, S. 80). Auch die Kundennähe kann die Offenheit des Kunden im Informationsaustausch

positiv beeinflussen. Eine empirische Untersuchung im Industriegüterbereich hat diese Hypothese bestätigt. Demnach zeigt sich der Kunde offen, wenn bei Interaktionen mit dem Anbieter Nähe vorhanden ist (vgl. Homburg, 1998, S. 154 ff.).

Der Werttreiber „situative Faktoren“ kann anhand von spezifischen Merkmalen wie dem Unternehmensimage oder aber auch anhand von Kennzahlen, die die allgemeine Wirtschaftslage abbilden, bewertet werden. Die Einstellung gegenüber dem Unternehmen und seinen Produkten kann beispielsweise über das Trommsdorf Modell gemessen werden. In diesem werden die kognitiv wahrgenommenen Ausprägungen eines Objektes dem affektiven Idealbild gegenübergestellt (für Details siehe Weiber, 1996, S. 49).

Ad (4): Hirschman argumentiert, dass Widerspruch und Beschwerde als Konsequenz von Unzufriedenheit betrachtet werden können (vgl. Hirschman, 1974, S. 29 ff.). Als Reaktion von Unzufriedenheit wird neben der Möglichkeit der Abwanderung der Widerspruch als „Gesundungsmechanismus“ angeführt. Dabei handelt es sich bei Widerspruch um das Ansinnen, durch Kontaktaufnahme einen ungünstigen Zustand zu ändern. Aus den Überlegungen Hirschmans lässt sich die Annahme ableiten, dass eine umso höhere Unzufriedenheit des Kunden ein umso höheres Maß an Auskunftsbereitschaft zur Folge hat (vgl. die konzeptionellen Überlegungen von Hirschman, 1974, S. 25 f., der auch auf die Politikwissenschaft Bezug nimmt). Als wesentliche Kennzahl zur Beschreibung der Kunden(un)zufriedenheit lässt sich neben den Ergebnissen direkter Befragungen zum Thema Kundenzufriedenheit (vgl. dazu als Schlüsselkennzahl im Marketingcontrolling Reinecke/Reibstein, 2001, S. 154 ff.; Sieben, 2001, S. 312) die Abwanderungsquote heranziehen. Ebenso können Kennzahlen des Beschwerdemanagements verwendet werden. Die Beschwerdequote steht beispielsweise für den Anteil aller Kunden, die eine Beschwerde vorbringen, bezogen auf die Gesamtkunden eines Unternehmens. Die gesamte Artikulationsquote steht hingegen für das Verhältnis der Beschwerdeführer zu anderen nicht zufriedenen Kunden (vgl. Stauss/Seidel, 2002, S. 285 ff.).

Ad (5): Wenn der Widerspruch eine Alternative zur Abwanderung darstellt, dann hängt dieser Einsatz des Kunden deutlich von den Erfolgsaussichten, den Kosten des Widerspruchs aus Kundensicht, den Alternativprodukten, der Substituierbarkeit, den Kommunikationswegen, den früheren Erfahrungen des Kunden und seiner Loyalität zum Unternehmen ab (vgl. Hirschman, 1974, S. 30 ff.). Dementsprechend beschwert sich ein Kunde nur dann, wenn er sich eine positive Kosten-Nutzen-Relation erhofft. Je größer der zu erwartende Nutzen ist, desto eher wird er sich beschweren. Die Kosten-Nutzen-Relation einer Beschwerde für den Kunden kann durch das Unternehmen gefördert werden, indem dieses den Kunden aktiv zur Beschwerde und zur Weitergabe von Informationen motiviert. Wenn die Kontaktierungsmöglichkeiten und die Rücksendemöglichkeiten des Kunden erleichtert werden, wird sein

Beschwerdeaufwand reduziert. Dies kann maßgeblich dessen Beschwerdeaktivitäten beeinflussen (vgl. Kendall/Russ, 1982, S. 248). Kendall und Russ nehmen Bezug zu einer empirischen Studie, die die Unterschiede erfasst zwischen den beim Hersteller eingegangenen Beschwerden und den tatsächlich insgesamt vorhandenen. Beispielsweise erfährt der Händler eine hohe Zahl an Beschwerden, die häufig jedoch nicht zum Hersteller gelangen. Das heißt, viele Kunden beschwerten sich trotz Unzufriedenheit nicht beim Hersteller. Informell erfolgt die Beschwerde zwar beim Händler, der Aufwand den Hersteller zu informieren wird aber in Kauf genommen (vgl. Kendall/Russ, 1982, S. 248 ff.).

Dagegen ist insbesondere die Abgabe von Vorschlägen der Kunden eng mit der Höhe der Belohnung verbunden (vgl. konzeptionell Brockhoff, 2005, S. 863). Aus der ökonomischen Theorie wird deutlich, dass ein höheres Maß an Belohnung auch eine höhere Anzahl von Vorschlägen an das Unternehmen bedeutet (vgl. analog zu wahrheitsgemäßen Berichterstattung des Managements Ewert/Wagenhofer, 2003, S. 572 ff.). Die zu erwartende Reaktion des Unternehmens beeinflusst also maßgeblich das Kundenverhalten.

Der Werttreiber „Erfolgsaussichten“ kann über Zufriedenheitsquoten der Kunden mit dem Beschwerdemanagement bestimmt werden. Unter der Annahme, dass eine hohe Zufriedenheit der Kunden eine Erfüllung der Erwartungen an das Beschwerdemanagement darstellt, kann davon ausgegangen werden, dass die in der Vergangenheit zufriedengestellten Kunden auch in Zukunft eine hohe Auskunftsbereitschaft zeigen werden. Kunden können zur Zufriedenheit befragt werden (vgl. zur Befragung Meffert, 2000, S.155 ff.; zur Erfolgserwartung bezüglich der Beschwerde Stauss/Seidel, 2002, S. 66). Außerdem ist es denkbar, Kennziffern zu verwenden, die die Bemühungen eines Unternehmens zur Zufriedenstellung seiner Kunden widerspiegeln. Hier sind Aufwendungen für Reklamationen und nicht in Rechnung gestellte Serviceleistungen, die Dauer von Antworten des Unternehmens auf Kundenanfragen und Reklamationen, die Kontaktkosten als Aufwendungen zur Kontaktpflege zu nennen (vgl. Stauss/Seidel, 2002, S. 66, 71 ff.; Homburg/Sieben, 2000, S. 8).

Zur Beurteilung der Erfolgsaussichten des Kunden können auch die Investitionen in ein professionelles Beschwerdemanagement, das dem Kunden eine einfache Kontaktaufnahme zur Übermittlung seiner Informationen ermöglicht, herangezogen werden. Die Aufwendungen und die Anzahl an Produkt-, Service- und Zufriedenheitsgarantien können als einschlägige Kennzahl dienen. Diese erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Abgabe von Beschwerden maßgeblich. Der Kunde kann so einfach eine individuelle Kosten-Nutzen-Rechnung der persönlichen Abgabe von Beschwerden erstellen (vgl. Stauss/Seidel, 2002 allgemein und insb. S. 116).

Ad (6): Außerdem kann die Beschwerdeaktivität des Kunden von produkt- und dienstleistungsspezifischen Faktoren abhängen. So können ein hohes Maß an Klarheit der Ursachen eines Produktfehlers, eine hohe Relevanz des Problems und der eindeutige Nachweis des Mangels zu erhöhten Beschwerdeaktivitäten führen (vgl. den Überblick über den empirischen und theoretischen Stand der Forschung bei Hansen et al., 1995, S. 80 in Anlehnung an: Folkes, 1984, S. 500 ff.; Hansen/Jescke, 1991, S. 209 f.).

Ein hoher erforderlicher Aktivitätsgrad zur Nutzung des Produktes signalisiert das Erfordernis einer starken Einbindung und Aktivität des Kunden. Ein Unternehmen kann dazu die Wertschöpfungskette eines Produktes analysieren und prüfen, wie hoch der Anteil des Kunden an der Leistungserstellung ist. Insgesamt kann dies mit Hilfe der Prozesskostenrechnung geschehen (vgl. dazu ausführlich Kleinaltenkamp/Schweikart, 2001). Die hohe Relevanz eines Problems lässt sich durch Kundenbefragungen ermitteln. Auch der Preis des Produktes kann als Indikator für die Relevanz eines Produktes für den Kunden genutzt werden.

Die eben vorgestellten Einflussgrößen wurden aus konzeptionellen Überlegungen in der Literatur und auf der Grundlage empirischer Studien ermittelt. Welche der einzelnen Einflussgrößen für ein bestimmtes Unternehmen von besonderer Relevanz ist, kann jedoch nur branchen- bzw. einzelfallspezifisch festgestellt werden.

4.2.2 Exkurs: Die operative Förderung der „Bereitschaft zur Auskunft“ durch den Kunden

Um die aktive Bereitstellung von Informationen durch den Kunden zu fördern, wird die Etablierung eines Beschwerdemanagements empfohlen. Darunter lässt sich der „aktive[.] Umgang mit Beschwerden für eine zielgerichtete Gestaltung der Marktbeziehung“ (Hansen/Schoenheit, 1995, S. 77 in Anlehnung an Wimmer, 1985, S. 233 ff.; Riemer, 1986, S. 28; Hansen, 1990, S. 449) verstehen. Beschwerden und Kundenvorschläge zeigen eine klare Sendebereitschaft an und erfüllen somit eine wichtige Voraussetzung für die Kommunikation des Kunden (vgl. Brockhoff, 2005, S. 862 f.).

Der Nutzen der Einführung eines Beschwerdemanagementsystems kann darin bestehen, dass durch die Kritik des Kunden die Aufwendungen der unternehmensinternen Forschung reduziert werden können, da aufwendige Fehlersuchen und Produkttests entfallen. Neben Hinweisen zu bestehenden Produkten können die Kunden aber auch Hinweise zu neuen Ideen für marktfähige Produkte geben. Hier wird erkennbar, dass es ein Ziel des Unternehmens sein sollte, den Kunden in den Prozess der Leistungserstellung einzubinden (vgl. Goodman et al., 1987, S. 184 ff.). Weiterhin können die durch die Einrichtung eines Beschwerdemanagements gewonnenen Informationen zu einer Verbesserung der Beziehungen mit den Händlern

beitragen. Zum einen müssen die Händler keine eigenen Kapazitäten für die Abwicklung von Beschwerden mehr aufwenden, sondern können auf die zentrale Beschwerdestelle des Herstellers verweisen, zum anderen erfährt der Hersteller mehr über die Distributionsqualität des Händlers (vgl. Goodman et al., 1987, S. 187). Außerdem kann ein systematisches Beschwerdemanagement die Gefahr von Konflikten mit Verbraucherorganisationen und staatlichen Kontrollstellen drastisch reduzieren. Beschwerden können dazu beitragen, frühzeitig Probleme aufzuzeigen, die später von staatlichen Kontrollinstanzen oder Interessengruppen ohnehin aufgedeckt worden wären (vgl. Goodman et al., 1987, S. 186 f.).

Ein aktives Beschwerdemanagement bietet noch weitere Vorteile für Unternehmen: So kann es einen Beitrag zur Erziehung der Verbraucher zu einem mündigen Kunden darstellen. Wenn Verbraucher sich beispielsweise einfach über eine Hotline über die Funktionen eines Produkts informieren können, dann ist eine eigene falsche Handhabung des Produkts schnell erkennbar und die Eigenschaften des Produkts können besser zum eigenen Vorteil genutzt werden (vgl. Goodman et al., 1987, S. 189 f.). Weitere positive Auswirkungen eines Beschwerdemanagements sind im Servicebereich erkennbar. Zum einen kann durch die Existenz eines Beschwerdemanagements die Servicequalität dadurch erhöht werden, dass Mitarbeiter die Offenlegung schwacher Leistungen fürchten müssen. Zum anderen können Servicekosten eingespart werden, indem Fehlleistungen von Mitarbeitern oder Dritten offenbart werden, die nicht bezahlt werden müssen (vgl. Goodman et al., 1987, S. 190 f.).

Kendall und Russ empfehlen, alle durch das Beschwerdemanagement generierten Informationen zu sammeln; im Gegensatz zu einer Marktforschung entsteht dadurch ein sehr kostengünstiges Informationsmaterial (vgl. Kendall/Russ, 1982, S. 251; ähnlich Hansen/Schoenheit, 1995, S. 83). Hansen und Schoenheit sprechen diesen Informationen eine Frühwarnfunktion zu (vgl. Hansen/Schoenheit, 1995, S. 224).

Ein gutes Beispiel für die praktische Umsetzung des Beschwerdemanagements und insbesondere die Nutzung des vom Kunden zur Verfügung gestellten Informationspotentials bietet Hewlett-Packard. Dort ist das Beschwerdemanagement in zwei Aufgabenbereiche geteilt. Zum einen geht es darum, einzelne Beschwerdefälle zu bearbeiten und Kunden zu betreuen; es wird also versucht, eine Reparaturfunktion im Rahmen der Kundenbeziehung zu erfüllen. Zum anderen geht es darum, über ein sogenanntes „customer feedback system“ vom Kunden zu lernen. Damit sollen Einsparungspotentiale und Verbesserungsmöglichkeiten erreicht werden. Dabei kann jeder Mitarbeiter die ihm mitgeteilte Beschwerde an einen customer feedback analyst weitergeben. Dieser erfasst die Informationen in einem zentralen System und leitet diese an die betroffenen Bereiche weiter (vgl. Günter/Huber, 1996, S. 252 ff.) British Airways schuf zur Generierung von Kundeninformationen sogenannte „Video-Point“-Kabinen. Dort können Kunden ihre Meinung auf Band sprechen. Sie müssen keine

aufwendigen und mühsamen Fragebögen ausfüllen und sparen so Zeit und persönlichen Aufwand (vgl. Hart et al., 1991, S. 131; weitere Beispiele nennt Ackermann, 1998, S. 465 ff.).

Neben der Ausgestaltung des Beschwerdemanagements gibt es noch weitere Stellgrößen, die die Bereitschaft von Kunden, Auskunft über ihre Präferenzen und Kaufabsichten zu geben, fördern. Dies kann entsprechend dem von Hippel, 1978 geforderten Wechsel weg vom „manufacturer-active-paradigm“ hin zu dem „active-customer-paradigm“ geschehen (Hippel, 1978, S. 39 ff.). So kann der Kunde durch Aktionen wie z.B. Preisausschreiben, Rabattaktionen oder Couponmarken zur Informationsbereitstellung motiviert werden.

4.2.3 Der Werttreiber „Qualität der Kundeninformationen“

Die Qualität von Kundeninformationen drückt sich in der zielgerichteten Verwendbarkeit von Daten aus. Je repräsentativer und damit qualitativ hochwertiger Informationen sind, desto stärker und umfassender können sie für Entscheidungen des Managements, die die Wertsteigerung des Unternehmens beeinflussen, genutzt werden. Die Qualität der Informationen, das zeigen wiederum empirische Studien und theoretische Überlegungen, hängt von den folgenden Faktoren ab: (1) Es muss ein hochwertiges Datenmanagement aufbauen und betreiben, um die vom Kunden bereitgestellten Daten sammeln und zu qualitativ hochwertigen Informationen verdichten zu können. Auf Basis der in der Datenbank gesammelten Daten soll der Kunde (2) über adäquate Informationskanäle angesprochen werden.

Informationen können – trotz der damit verbundenen Probleme – in Maßen auch von externen Anbietern zugekauft werden. Eine Bereitstellung qualitativ hochwertiger Informationen setzt (3) eine hohe Qualität des externen Anbieters voraus. Nur dann sind die Informationen auch wertsteigernd. Der in Abbildung 4-4 dargestellte Werttreiberbaum gibt einen Überblick über die relevanten Faktoren. Die Relevanz der einzelnen als Werttreiber definierten Faktoren wird im Folgenden wieder empirisch bzw. konzeptionell nachgewiesen. Auf dieser Abstraktionsebene gelingt dies nicht immer auf Basis der Annahmen des RBV. Deswegen wird ein Vorgehen gewählt, das Ergebnisse aus empirischen Studien ebenso verwendet wie theoretische Überlegungen, die sich auf sehr konkrete Zusammenhänge beziehen. Diese sollen jedoch im Einklang mit den Grundüberlegungen des RBV, der eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens anstrebt, stehen. Damit wird wiederum die praktische Anwendbarkeit des entwickelten Modells sichergestellt.

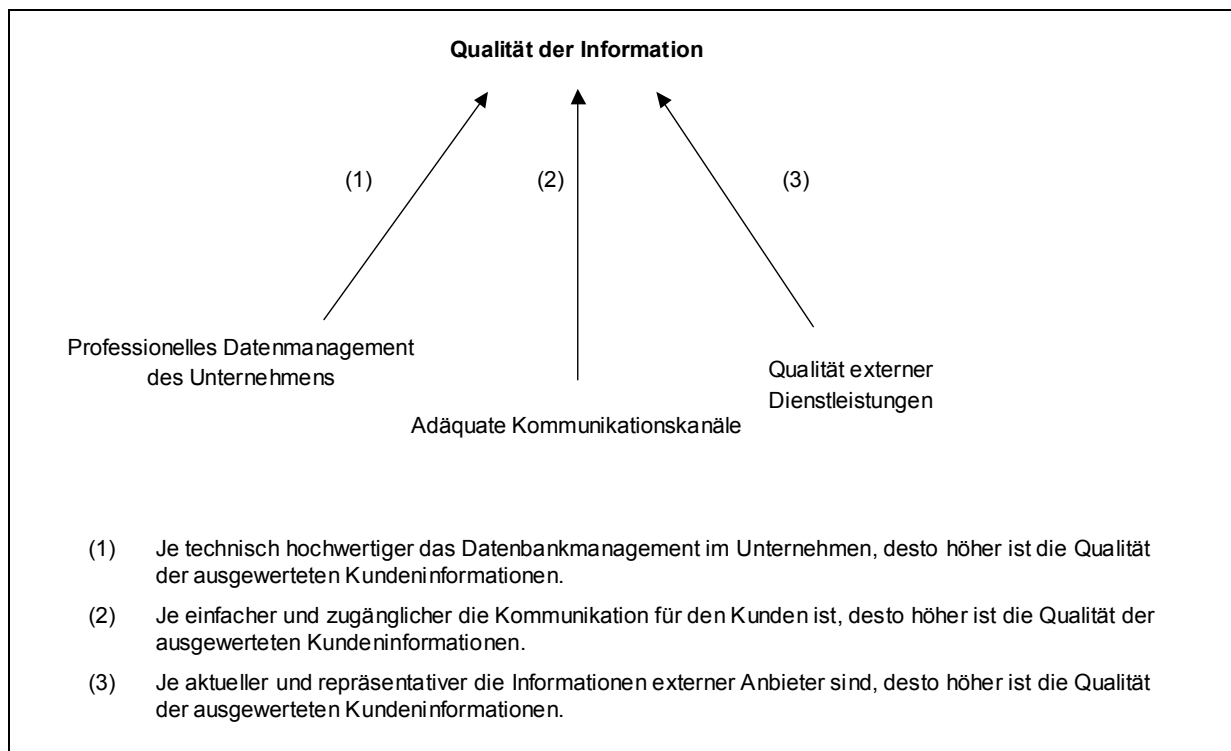


Abbildung 4-4: Werttreiber der Qualität der Informationen

Quelle: Eigene Darstellung

Ad (1): Nur wenn die Möglichkeiten des modernen Datenmanagements bestmöglich genutzt werden, kann sichergestellt werden, dass aus den Kundeninformationen diejenigen Informationen herausgefiltert werden, die in Kombination mit dem bereits vorhandenen Wissen im Unternehmen zu Innovationen und Verbesserungen bei den vom Unternehmen hergestellten Produkten und Dienstleistungen führen. Bei einer hohen Repräsentativität der Daten ist zudem gewährleistet, dass die neuen bzw. verbesserten Produkte möglichst viele Käufer ansprechen. Gerade dann sind zählbare Vorteile gegenüber Wettbewerbern und damit Wertsteigerungen für das Unternehmen zu erwarten.

Eine auf die spezifische Unternehmenssituation angepasste, umfangreiche Kundendatenbank kann Unternehmen dann große Vorteile verschaffen, wenn die möglichst vollständig und einheitlich gesammelten Unternehmenskontakte zum Kunden eine repräsentative Basis der zielgerichteten Kundenansprache darstellen (vgl. Sieben, 2001, S. 298, 309). So ermöglicht ein technisch anspruchsvolles Datenbankmanagement die Sammlung und Auswertung einer breiten Informationsbasis mit umfangreichen Zahlen und ‚harten‘ Informationen, die insbesondere auch Kritiker des ansonsten eher ‚weichen‘, intangiblen Themas Kundenwert ansprechen dürfte (vgl. die konzeptionellen Überlegungen von Evans, 2002, S. 139). Kampagnen können mit Hilfe detaillierter Informationen präzise geplant und kostengünstig durchgeführt werden (vgl. Evans, 2002, S. 137 f.; Ayers et al., 1997, S. 108 ff.).

Der Aufbau und die Pflege einer Kundendatenbank erfordern die Verwendung moderner Technologien des Datenmanagements. Denn der Synthese und der Integration der gesammelten Daten wird eine hohe Relevanz für den erfolgreichen Einsatz von Datenbanken zugesprochen (vgl. auch Wade/Hulland, 2004, S. 110 ff.; Bharadwaj, 2000, S. 172 ff.). Meist sind die mit der Pflege der Datenbanken betrauten IT-Abteilungen in den Unternehmen jedoch historisch gewachsen und es bestand in der Vergangenheit keine Notwendigkeit zur Synthese der häufig dezentral im Unternehmen gesammelten und gepflegten Daten. Die Schaffung einer zentralen Datenstruktur und eines Systems, das für unterschiedliche Nachfrager alle relevanten Informationen bereitstellt, ist deswegen anzustreben (vgl. zu den Umsetzungsmöglichkeiten Faust et al., 2003, S. 11 ff.). Der Gefahr der Veralterung der gewonnenen Daten kann durch ein entsprechendes Datenmanagement entgegengewirkt werden. Insbesondere internetbasierte Systeme bieten die Übermittlung von Informationen in Realzeit (vgl. die konzeptionellen Überlegungen zu diesem Thema bei Gibbert et al., 2001, S. 116 ff.).

Um aus der Vielzahl von Daten die relevanten Informationen auswählen zu können, ist auf die Darstellung der Informationen in der Datenbank und für interne Präsentationszwecke zu achten (vgl. Scheed, 2000, S. 205). Im Pharmabereich konnte empirisch ein hohes Interesse an Softwarewerkzeugen zur Visualisierung von Informationen nachgewiesen werden (vgl. Scheed, 2000, S. 198).

Für die Messung der Qualität des Datenmanagements kommen als Kennzahlen das Investitionsvolumen für die IT-Ausstattung, insbesondere für das Datenbankmanagement und der Umfang an zur Verfügung stehenden Daten in Frage (vgl. ähnlich Müller et al., 2003, S. 62 f.). Dies impliziert eine Korrelation der Höhe der IT-Ausgaben mit einer steigenden Qualität des Datenmanagements.

Ad (2): Ein möglichst einfacher Zugang zum Unternehmen gewährleistet, dass die Auskunftsbereitschaft des Kunden auch bestmöglich im Sinne der tatsächlichen Generierung wertvoller Informationen genutzt wird. Wenn es gelingt, möglichst viele Auskunftgeber zur Übermittlung ihrer Informationen zu bewegen, ist von der größeren Grundgesamtheit der Informationen c.p. eine höhere Repräsentativität der Daten zu erwarten.

Je kompetenter und spezifischer der Absender der Informationen ist, desto weniger sind diese imitier- und substituierbar. Umso stärker ist dann davon auszugehen, dass die gesammelten Informationen einen relevanten Entscheidungsbeitrag im Rahmen der wertorientierten Unternehmensplanung leisten können (vgl. Barua et al., 2004, S. 588 f.). Weil Unternehmen wissen, dass Kundeninformationen knapp sind (vgl. Kapitel 4.1.2), stellen adäquate Kommunikationskanäle sicher, dass die vom Kunden abzugebenden Informationen auch das Unternehmen erreichen und die Knappheit

dieser Informationen nicht zusätzlich eingeschränkt wird. Damit leisten sie einen Beitrag, dass Kundeninformationen auch als Ressource möglichst wertschaffend genutzt werden können.

Um immer wieder an aktuelle und repräsentative Daten der Kunden zu kommen, hat das Unternehmen die Kommunikationswege zum Kunden professionell zu gestalten. Dies bedeutet einerseits, dem Kunden die Kommunikation zum Unternehmen zu erleichtern, andererseits sollen die von Kunden gelieferten Informationen kontinuierlich und kanalübergreifend systematisch gesammelt und ausgewertet werden (vgl. Koenemann et al., 2003, S. 3). Deswegen gilt es, aus den unterschiedlichen Kanälen, aus denen relevante Informationen generiert werden können, die am besten geeigneten auszuwählen und zielgruppenadäquat auszuwerten (vgl. Meffert, 2000, S. 155 ff.).

Empirisch konnte insbesondere im Finanzbereich festgestellt werden, dass die Wahl und die Ausgestaltung des entsprechenden Kommunikationskanals von sehr großer Bedeutung für die Interaktion und Kommunikation mit dem Kunden sind. Beispielsweise ist im Bankenbereich in Callcentern ein Rückgang einfacher telefonischer Anfragen erkennbar, während komplexe Fragestellungen zunehmen (vgl. die empirische Studie von Gronover, 2004, S. 115).

Als alternativer Kommunikationskanal zur Gewinnung inhaltlich interessanter Informationen kommt das Beschwerdemanagement in Frage. Zum einen bieten sich Anhaltspunkte über aus Kundensicht mangelhafte Leistungen, zum anderen werden Vorschläge für bessere Lösungen deutlich (vgl. bspw. die Zusammenfassung des konzeptionellen und empirischen Stands der Forschung bei Hansen et al., 1995, S. 81). Allerdings sind die durch das Beschwerdemanagement gesammelten Daten in der Regel weniger repräsentativ als die Informationen, die durch eine gezielte aktive Befragung repräsentativer Kunden erlangt werden können. Die Kontaktaufnahme mit bestimmten Kunden kann mit einem Auswahlprozess verbunden sein, der dem Unternehmen nur bedingt weiterhelfen kann. So ist es zum Beispiel denkbar, dass sich nur Kunden beim Unternehmen melden, die sich kleine Geschenke aufgrund ihrer Beschwerde erhoffen. In Workshops, Tagungen und Konferenzen kann direkt mit Kunden kommuniziert werden und es können deren themenbezogene Hinweise und Meinungen abgefragt werden. Durch die Direktheit der Kommunikation, der zur Verfügung stehenden Zeit und der Möglichkeit der gezielten Nachfrage erhalten die daraus generierbaren Informationen eine hohe Relevanz. Es ist jedoch auch hier auf eine ausreichende Repräsentativität der Befragten zu achten (vgl. die konzeptionellen Überlegungen bei Keller/Matzke, 1997, S. 50, siehe auch Abschnitt 5.3 dieser Arbeit).

In stark technologischen Bereichen können auch Informationen, die sogenannte User-Groups liefern, entscheidungsrelevant für Unternehmen sein. Bei User-Groups handelt es sich um anbieterunabhängige Selbstorganisationen mit freiwilligen Mitgliedern, die sich zur Diskussion und Bearbeitung bestimmter Themen im Zusammenhang mit einem bestimmten Produkt zusammenschließen. Dabei kommt es sowohl zu einem horizontalen Informationsaustausch zwischen den Mitgliedern, als auch zu einem vertikalen Austausch zwischen den Mitgliedern und den Anbietern der Produkte (vgl. Erichsson, 1994, S. 231). Dies eröffnet dem Unternehmen die Möglichkeit, durch einen zusätzlichen Kommunikationskanal an knappe und wertvolle Informationen zu kommen. Knappheit und Wert der Informationen lassen sich dadurch begründen, dass sich in User-Groups vor allem Experten („Technik-Freaks“) zusammenschließen und den Austausch suchen.

Die folgenden Aspekte sind das Ergebnis einer empirischen Studie, die sich mit dem Thema User-Group sowohl explorativ-qualitativ als auch standardisiert-quantitativ auseinandersetzt (vgl. Erichsson, 1994, S. 231 ff., zum Untersuchungsdesign siehe auch S. 253 ff.). Meist sind die Mitglieder aktiv am Kaufentscheidungsprozess beteiligt. Neben den Vorteilen der persönlichen Kontaktabstimmung mit den Trägern einer Kaufentscheidung bietet eine bewusste, aktive Kommunikation mit User-Groups eine hohe Nutzbarkeit der Inhalte der gewonnenen Informationen. Es können für Managemententscheidungen bedeutsame Informationen über Probleme und Erwartungen mit bzw. an Produkten gewonnen werden. Die Präferenzen und persönlichen Merkmale der relevanten Entscheidungsträger können identifiziert werden. Im Rahmen der Produktpolitik können z.B. durch die Vorstellung von Pilotprojekten schon zu einem frühen Zeitpunkt die Bedürfnisse der Abnehmer in den Produktentwicklungsprozess einbezogen werden. Sogenannte Expertenbrainstormings können zur Schaffung neuer Produktideen führen. Zu einem späteren Zeitpunkt können Unternehmen ansonsten schwer zugängliches Anwendungs-Know-how gewinnen. Insgesamt kann somit die Zusammenarbeit mit User-Groups dazu genutzt werden, entscheidungsrelevante Informationen über die Zielgruppe selbst, aber auch über bereits existierende und neue Produkte zu generieren (vgl. Erichsson, 1994, S. 235 ff.). Die Kosten einer solchen Zusammenarbeit sind im Verhältnis zu der Zahl der möglichen Kontakte mit einzelnen Nachfragern aufgrund des Organisationsgrades und der Unabhängigkeit der Organisationen, die sich ihre Leistungen nicht bezahlen lassen, relativ gering (vgl. Erichsson, 1994, S. 239 f.).

Auch die Nutzung spezifischer Kommunikationskanäle zur Generierung entscheidungsrelevanter Informationsinhalte erfordert eine adäquate Technik. Ist diese leistungsfähiger als die IT-Infrastruktur der Wettbewerber, lässt sie sich ebenso wie die außergewöhnlichen Fähigkeiten der IT-Mitarbeiter als Ressource im Sinne des RBV interpretieren (vgl. Wade/Hulland, 2004, S. 110 ff.; Bharadwaj, 2000, S. 172 ff.).

Aufgrund der heute existierenden technischen Möglichkeiten sind gezielte individuelle Ansprachen bestimmter Kunden bzw. Kundengruppen über verschiedene Kommunikationskanäle möglich. Diese reichen vom Beschwerdemanagement und Kundenbefragungen über das Anbieten von Kundenkarten, Mailings über die direkte Zusammenarbeit mit dem Kunden bei Workshops, Tagungen und Konferenzen, bis hin zu Kontakten zu sogenannten User Groups (vgl. Gibbert et al., 2001, S. 117 ff.).

Als Kennzahl für die Ausgestaltung der Kommunikationskanäle kann die Investition in die Infrastruktur für den Kundenkontakt verwendet werden. Dies gilt unter der Annahme, dass hohe Investitionen in eine Infrastruktur, die den Kontakt des Kunden zum Unternehmen vereinfacht, zu einer besseren Auskunftsbereitschaft des Kunden beitragen (vgl. Stauss/Seidel, 2002, S. 533 ff.; Wall, 1997, S. 250). Die Angemessenheit der Kommunikationskanäle für die jeweilige Kundengruppe lässt sich nur sehr schwer nominal messen. Am besten geeignet erscheint die Methode der Kundenbefragung. Über schriftliche oder mündliche Befragungen können die Kunden interviewt werden, ob der jeweilige Weg der Kommunikation des Unternehmens angemessen und gut zugänglich ist (vgl. Meffert, 2000, S. 155 ff.). Unter der Annahme, dass ein Anstieg der Beschwerdequote eine verbesserte Kommunikation mit dem Kunden darstellt (vgl. dazu Stauss/Seidel, 2002, S. 285), kann diese als Kennzahl für die Ausgestaltung der Kommunikationskanäle hinzugezogen werden.

Ad (3): Falls Kunden- und Produktinformationen von externen Lieferanten bezogen werden, muss auch hier eine Qualitätssicherung stattfinden. Nur wenn die Informationen aktuell und repräsentativ sind, lassen sich diese wertschaffend nutzen und es können daraus Wettbewerbsvorteile generiert werden. Allerdings ist dies häufig deswegen nicht der Fall, weil die Informationen von externen Lieferanten nur schwer imitiert werden können (vgl. Kapitel 4.1.2). Dies bestätigen Untersuchungen aus der Praxis. So wurden beispielsweise im Versicherungsbereich fehlende Plausibilitätsprüfungen der Daten und eine starke Veralterung der Daten als Ursachen der Qualitätsmängel von extern ermittelten Kundendaten identifiziert (vgl. Koenemann et al., 2003, S. 10).

Die Qualität externer Dienstleistungen, die einen maßgeblichen Einfluss auf die Qualität der Information haben, kann über die Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen dem Anbieter der Daten und dem kaufenden Unternehmen gemessen werden. Dies gilt unter der Prämisse, dass zufriedene Kunden länger in einer Beziehung verharren. Bei einer langfristigen Loyalität in Form von wiederholten Wiederkäufen kann von positiven Einstellungen des Anbieters gegenüber seinen externen Dienstleistern ausgegangen werden (vgl. Meffert, 2000, S. 366 f.). Außerdem kann auch die Beschwerdequote des Unternehmens bei den externen Anbietern hinzugezogen werden (vgl. Stauss/Seidel, 2002, S. 285 f.).

Quelle: Eigene Darstellung

Ad (1): Die Nutzung spezifischer Informationen der Kunden bedingt ein flexibles, kreatives Handeln der mit der Informationssammlung betrauten Mitarbeiter des Unternehmens (vgl. Gibbert et al., 2001, S. 117; El Sawy/Bowles, 2005, S. 626). Dies impliziert hohe Anforderungen an die intellektuellen und technischen Fähigkeiten der die Kundeninformationen sammelnden und auswertenden Mitarbeiter (vgl. ähnlich Srivastava et al., 2001, S. 788; Barua et al., 2004, S. 586 ff.; konzeptionell und empirisch El Sawy/Bowles, 2005, S. 626 ff.). Weil das Lernen der Mitarbeiter aus den Informationen der Kunden von ihrer eigenen Fähigkeit zur Aufnahme und Verarbeitung neuer Informationen abhängig ist (vgl. Burmann, 2002, S. 237), ist davon auszugehen, dass eine höhere intellektuelle und technische Kompetenz des Mitarbeiters zur Aufnahme und Verarbeitung von Kundeninformationen einen positiven Einfluss auf die Nutzung des Informationspotentials von Kunden hat (vgl. allgemein El Sawy/Bowles, 2005, S. 626).

Die Bedeutung der intellektuellen Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern für die Nutzung von Kundeninformationen wurde auch empirisch nachgewiesen. In einer Studie von Fine und Schumann wurde mit Hilfe einer 25-Item-Skala überprüft, inwieweit die Fähigkeit zur Wahrnehmung und Selbstbeobachtung von Vertriebsmitarbeitern zu einem verbesserten und effizienteren Umgang mit Kunden führt. Dabei wurde deutlich, dass gebildete Mitarbeiter mit einem hohen Maß an Selbstwahrnehmung besser und zielgerichteter mit Kunden umgehen und bessere Ergebnisse erzielen (vgl. Fine/Schumann, 1992, S. 289 ff.).

Die Qualifikation der Mitarbeiter kann über einschlägige Kennzahlen abgebildet werden. Dazu zählen die Dauer und Art der Ausbildung, die Berufserfahrung sowie besondere tätigkeitsbezogene Kenntnisse (vgl. Großklaus, 1997, S. 252). Unter der Annahme, dass spezifische Weiterbildungsmaßnahmen Verbesserungen der Mitarbeiterqualifikation mit sich bringen, kann der Werttreiber ebenso an den Unternehmensinvestitionen in Aus- und Weiterbildungen gemessen werden. Außerdem kann über die Kennzahl Führungskräftepotential die Qualifikation der eigenen Führungskräfte in Relation zur Führungskräftequalifikation der Konkurrenz gestellt werden (vgl. Reichmann, 2001, S. 581). Auch diese Kennzahl stellt somit ein Indikator für die Qualität der Mitarbeiter dar.

Ad (2): Neben der Qualifikation ist aber auch die Motivation der Mitarbeiter zur Sammlung und Auswertung von Kundendaten entscheidend, um die Kundeninformationen auch wertsteigernd nutzen zu können. Häufig ist aus Sicht der Mitarbeiter kein direkter Nutzen in Bezug auf die Sammlung von Kundendaten erkennbar, die Bearbeitung erzeugt vielmehr zusätzlichen Aufwand, ist zeitintensiv und wird oft als überflüssige Tätigkeit neben anderen wichtigen Aufgaben angesehen (vgl. Faust et al.,

2003, S. 11). An dieser Stelle ist es Aufgabe des Unternehmens, die Mitarbeiter entsprechend zu motivieren (vgl. analog zur Motivation von Mitarbeitern Ewert/Wagenhofer, 2003, S. 572 ff.).

Intrinsische als auch extrinsische Gründe können Mitarbeiter motivieren. Die Höhe der extrinsischen Motivation kann über die Gehaltszahlungen der Mitarbeiter gemessen werden. Zahlt ein Unternehmen beispielsweise Gehälter über dem Branchendurchschnitt, kann von einer hohen extrinsischen Motivation ausgegangen werden. Die intrinsische Motivation ist schwerer zu messen. Sie hängt von Gründen wie der Persönlichkeit des Mitarbeiters, seinen Anstrengungen und seiner Rollenwahrnehmung ab. Als mögliche Kennzahlen können Indikatoren, die das Ausmaß intrinsischer Motivationsmaßnahmen anzeigen, dienen. Beispielhaft können das Ausmaß an Partizipation des Mitarbeiters, seine Entscheidungsfreiräume und seine Möglichkeit zur Selbstentfaltung genannt werden. Ebenso können Ergebnisse unternehmensinterner Befragungen zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit herangezogen werden (vgl. ähnlich die konzeptionellen Beiträge von Großklaus, 1997, S. 252; Brettel, 1997, S. 231 ff.).

4.3 Konsequenzen für die wertorientierte Planung des Informationspotentials

Sind die relevanten Werttreiber des Informationspotentials bekannt und geeignete Messgrößen identifiziert, gilt es, die Beiträge des Informationspotentials in der wertorientierten Unternehmensplanung systematisch zu berücksichtigen. Um wertsteigernde Effekte zu erzielen, geht es vor allem darum, die Realisierung von Zielvorgaben für relevante Werttreiber in der Maßnahmenplanung des Unternehmens zu beachten (vgl. z.B. Weber et al., 2004a, S. 109).

In einem ersten Schritt sollte unternehmensindividuell der Beitrag des Informationspotentials zur Wertsteigerung für das jeweilige Unternehmen eingeschätzt werden (nähere Hinweise darauf siehe in Kapitel 8 bei der Unterscheidung nach Unternehmenstypen). Wird die Bedeutung des Informationspotentials für wertsteigernde Aktivitäten in einem bestimmten Unternehmen bejaht, geht es für das Unternehmen darum, die verschiedenen Informationsbereiche zu identifizieren, zu ordnen und den Fluss an Informationen zu fördern (vgl. Schleuning, 1994, S. 161). Nur so kann das knappe und schwer imitierbare Informationspotential des Kunden ausgeschöpft werden (vgl. allgemein auch Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 41). Dabei sind auch die entstehenden Kosten zu beachten. Insgesamt muss bei all diesen Betrachtungen zur Gewinnung von Informationen immer das Verhältnis zwischen der Ermittlungsintensität, also den Aufwendungen für die Gewinnung, und der Nutzenintensität betrachtet werden (vgl. Schmöller, 2001, S. 186).

Zur Nutzung des Informationspotentials im Rahmen der Wertsteigerung gilt es, an dessen Werttreibern: (1) Auskunftsbereitschaft des Kunden, (2) Qualität der Informa-

tion und (3) Inhalt der Information anzusetzen. Während die Qualität der Information die Repräsentativität und grundsätzliche Verwendbarkeit der vom Kunden bereitgestellten Informationen aufzeigt, stellt der Inhalt der Informationen auf die Fähigkeiten des Unternehmens ab, die Informationen auch wertsteigernd zu nutzen. Für alle drei Werttreiber können die entsprechenden „Unterwerttreiber“ als Hebel fungieren und genutzt werden. Dazu sollten Investitionen in den entsprechenden Bereichen, z.B. in den Ausbau eines professionellen Beschwerdemanagements oder in die Qualifikation der Mitarbeiter getätigt werden (vgl. die empirische Bestätigung bei Gronover, 2004, S. 115).

Die Kompetenzen und das Engagement der Mitarbeiter sollten mit Hilfe der entsprechenden Kennzahlen nachverfolgt werden. Beispielsweise können für den Ausbildungsstand der Mitarbeiter Zielvorgaben gesetzt werden. Diese werden dann periodisch überprüft. Die Schwierigkeit, den Kunden zur Auskunft zu motivieren, stellt sicherlich eines der größten Probleme dar. Weiterhin erscheint die Monetarisierung der durch Kundeninformationen gewonnenen Unternehmensvorteile z.Zt. nur schwer möglich.

4.4 Zwischenfazit

Mit Bezug auf Cornelsen enthält das Informationspotential des Kundenwerts alle innovativen und zugleich realisierbaren Informationen, die der Kunde dem Unternehmen bietet und die der Verbesserung der Qualität der Produkte und der Prozesse des Unternehmens (im Produktions-, Vertriebs- oder Marketingbereich) dienen (vgl. Cornelsen, 2000, S. 224). Das Informationspotential stellt u.a. Informationen zur Produktentstehung, Hinweise über Zufriedenheit und Loyalität, aber auch über die Bedarfssituation des Kunden bereit (weitere siehe Kapitel 4.1.2).

Dem Informationspotential kann ein Einfluss auf den Kundenwert unterstellt werden. Kundeninformationen sind wertvoll, knapp, schwer imitier- und substituierbar. Aufgrund der Kundeninformationen können z.B. die Marketingkosten und die Kundenbetreuungskosten durch eine gezieltere Ansprache reduziert werden. Damit wird dem Kriterium der Werthaltigkeit Rechnung getragen. Diese theoriegeleiteten Überlegungen lassen sich durch empirische Erkenntnisse untermauern.

Im Bereich des Informationspotentials können unterschiedliche Werttreiber identifiziert werden. Diese wirken jeweils auf einen der drei entscheidenden Werttreiber erster Ebene ein: Die Auskunftsbereitschaft der Kunden, die Qualität der vom Kunden zur Verfügung gestellten Informationen, die sich auf die Repräsentativität der Informationen bezieht, und die Inhalte der Informationen, die die Verwertbarkeit der Informationen durch die Empfänger ausdrücken. Diese drei Bereiche stehen gleichwertig nebeneinander und haben direkten Einfluss auf das Informationspotential.

Abbildung 4-6 fasst die bisher gewonnenen Erkenntnisse zum Informationspotential zusammen. Auf die Begründung der Zusammenhänge der einzelnen Werttreiber wird jetzt – im Gegensatz zu den Abbildungen 4-2 bis 4-4 – aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit verzichtet.

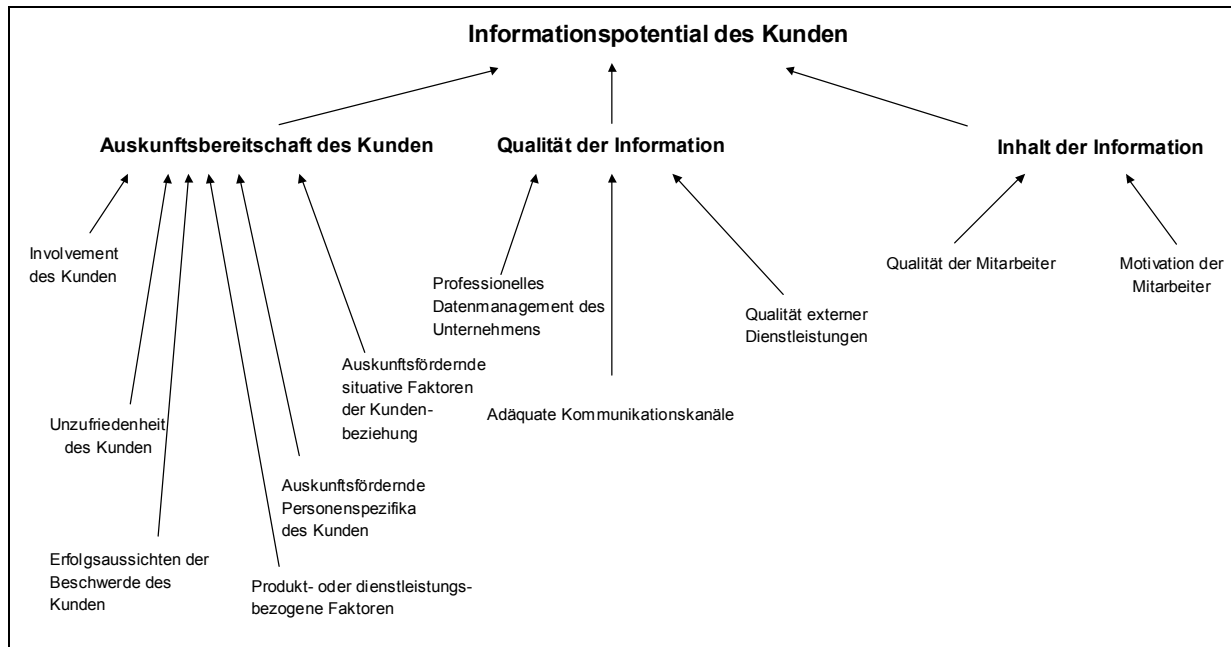


Abbildung 4-6: Werttreiberbaum für das Informationspotential

Quelle: Eigene Darstellung

5 Das Kooperationspotential des Kunden und seine Werttreiber

In diesem Kapitel steht die Identifikation von Werttreibern des Kooperationspotentials im Fokus. Auch in diesem Kapitel wird angenommen, dass die Identifikation von nicht-monetären Werttreibern, die mittelbar auf die Potentiale des Kundenwerts wirken, und von Ursache-Wirkungszusammenhängen zwischen den Werttreibern eine wichtige Voraussetzung für eine Einbeziehung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts in die wertorientierte Unternehmensplanung darstellt. Die Struktur dieses Kapitels orientiert sich an der Struktur des Kapitels 4. Um die Werttreiber des Kooperationspotentials auf Basis theoretischer Überlegungen und empirischer Untersuchungen identifizieren zu können, werden zuerst das Wesen und die Bedeutung des Kooperationspotentials aufgezeigt und seine operative Nutzung erläutert (Kapitel 5.1). Danach werden die Werttreiber der ersten und zweiten Ebene des Kooperationspotentials identifiziert und Kennzahlen zur Messung dieser Werttreiber vorgeschlagen (Kapitel 5.2). Dieser Abschnitt stellt wieder den „Kern“ des Kapitels dar. Vor allem zur Identifikation der Werttreiber der ersten Ebene wird - wie in Kapitel 4 - die theoretische Perspektive des Resource Based View eingenommen. Für die Identifikation der Werttreiber auf der zweiten Ebene und der Zuweisung von Kennzahlen wird auch auf konzeptionelle Überlegungen, die konkreter sind, als dies bei der Betrachtung auf Basis der Annahmen des RBV möglich ist, und einschlägige empirische Studien aus der Literatur zurückgegriffen. Dabei wird wieder vor allem auf eine Plausibilität der Argumentation und eine Handhabbarkeit der vorgeschlagenen Werttreiber und Kennzahlen und weniger auf Vollständigkeit geachtet. Gerade auf der zweiten Ebene der Werttreiber und bei der Bestimmung der Kennzahlen steht ein anwendungsorientiertes Vorgehen im Vordergrund. Kapitel 5.3 formuliert wieder Konsequenzen der identifizierten Werttreiber für die wertorientierte Planung. Das folgende Kapitel 5.4 enthält eine Zusammenfassung der Struktur der identifizierten Werttreiber.

5.1 Definition, Bedeutung und operative Nutzung des Kooperationspotentials

5.1.1 Definition des Kooperationspotentials

In der betriebswirtschaftlichen Diskussion wird der Begriff der Kooperation unterschiedlich definiert. Trotz unterschiedlicher Definitionen kann der Begriff jedoch durch einige Merkmale eingegrenzt werden. Jansen, 1999, nennt als konstitutive Merkmale von Kooperationen (vgl. Jansen, 1999, S. 92 in Anlehnung an Wöhe, 1993, S. 403 ff.; Schallenberg, 1995, S. 9; Vornhusen, 1994, S. 27 ff.):

- Die gemeinsame Abstimmung und Ausführung von Teilaufgaben von außer-

halb der Kooperation rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen

- eine vertragliche Vereinbarung auf freiwilliger Basis
- die rechtliche Zulässigkeit mit dem Zweck der Erreichung eines gemeinsamen Ziels
- als gewünschtes Resultat eine höhere Zielerreichung im Vergleich zur Einzelaktion.

Somit lässt sich eine Kooperation als ein Zusammenschluss von rechtlich selbständigen Akteuren verstehen, durch den die Akteure ein bestimmtes Ziel gemeinschaftlich besser erreichen können als alleine. Kooperationen können als Zusammenarbeit mit dem Ziel der Erzielung individueller Vorteile gesehen werden (vgl. Hirsch, 2002, S. 39). Das Funktionieren von Kooperation kann sehr stark durch Koordinations- als auch durch Motivationsschwierigkeiten behindert bzw. eingeschränkt werden (vgl. Milgrom/Roberts, 1992, S. 126; Jansen, 1999, S. 137 ff.). Dies ist immer dann der Fall, wenn Kooperationsverträge nicht vollständig (vgl. zu vollständigen Verträgen z.B. Ebers/Gotsch, 1999, S. 210) geschlossen werden können bzw. sollen (vgl. Williamson, 1990, S. 78 f.; Homann/Suchanek, 2000, S. 124 ff.; Milgrom/Roberts, 1992, S. 129).

Die in dieser Arbeit betrachtete Kooperationsform und die daraus resultierenden Potentiale beziehen sich auf die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und ihren Kunden. Das Kooperationspotential kann in diesem Zusammenhang als der Wille und die Fähigkeit des Kunden, Produktionsfaktoren in den Verfügungsbereich des Unternehmens zu bringen, gesehen werden (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 41). Grundgedanke dessen ist die Integration des Nachfragers in den Prozess der Leistungserstellung (vgl. Dahlke/Kergaßner, 1996, S. 178). Durch die Spezifizierung seiner Wünsche wird der Kunde in den Wertschöpfungsprozess integriert (vgl. Kleinaltenkamp/Schweikart, 2001, S. 188). Gelingt dies erfolgreich, kann auch das Unternehmen eine Reihe von Wettbewerbsvorteilen realisieren, die im Folgenden diskutiert werden.

Gemeinsam mit den internen Ressourcen des Unternehmens werden also die externen Faktoren des Kunden zeitlich begrenzt für den Produktionsprozess eingesetzt (vgl. zur Nutzung externer Faktoren Meyer et al., 1999, S. 53). Als externe Faktoren können Produktionsfaktoren interpretiert werden, die dem Anbieter für eine begrenzte Zeit zur Verfügung stehen und zur Leistungserstellung notwendig oder hilfreich sind (vgl. ähnlich Kleinaltenkamp/Schweikart, 2001, S. 188). Die Einbindung des Kunden kann in den unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen, wie z.B. in der Forschung und Entwicklung, der Produktion, der Logistik, der Organisation und im Marketing erfolgen (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 41).

Als ein Beispiel für die Integration des Kunden ist die Fahrradherstellung des japanischen Unternehmens Panasonic zu nennen. Kunden können beim Händler über Farbe, Form, Ausstattung etc. entscheiden und bekommen ihr Wunschfahrrad in nur 24 Stunden (vgl. Meyer/Blümelhuber, 1997, S. 67 in Anlehnung an Rensmann 1994).

5.1.2 Bedeutung des Kooperationspotentials

Das Kooperationspotential stellt ein weiteres intangibles Potential des Kundenwerts dar. Gab es in der Vergangenheit ein großes Desinteresse von Unternehmen an der Kooperation mit dem Kunden (vgl. Lindhoff/Ölander, 1982, S. 162 f.), rückt dieses nun aufgrund unterschiedlicher Beweggründe in den Vordergrund.

Um die Besonderheiten des kundenwertbezogenen Kooperationspotentials, das für ein Unternehmen aus den Kooperationschancen bei der gemeinsamen Erstellung einer Leistung mit seinen Kunden resultiert, zu verstehen, erscheint es zweckmäßig, einen Blick auf die Bedeutung von Kooperationen zu werfen.

Unterschiedliche Gründe bekräftigen den Bedarf einer verstärkten Zusammenarbeit sowohl zwischen Individuen als auch zwischen Unternehmen. Eine zunehmende Spezialisierung und Arbeitsteilung (vgl. Picot et al., 2001, S. 24 ff.), neue Möglichkeiten aufgrund von Informationstechnologien sowie der gestiegene Wettbewerb (vgl. Picot et al., 2001, S. 5) führen oft zu der Erkenntnis, dass Akteure alleine nicht mehr im Wettbewerb bestehen können und forcieren so den Einsatz von Kooperationen. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, konzentrieren sich Unternehmen häufig auf ihre Kernkompetenzen und reduzieren ihre Wertschöpfungstiefe. Dies erfordert eine verstärkte Kooperation mit Lieferanten bzw. Kunden (vgl. Meyer, 1996, S. 222).

Kooperationen mit Kunden ermöglichen es Unternehmen, eine Reihe von spezifischen Vorteilen zu erzielen. Insbesondere können Kosten gesenkt, Prozesse verkürzt und die Qualität der Leistung erhöht werden (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 41). Aufgrund der von Kunden angeregten Innovationen sind Individualisierungs-, Effizienz- und Zeitvorteile realisierbar (vgl. Meyer et al., 1999, S. 67). Dies wird sich in einer höheren Wertschaffung des Unternehmens widerspiegeln. Deswegen ist es nicht verwunderlich, dass bei zahlreichen Produkten zunehmend eine kundenindividuelle Leistungserstellung stattfindet. Die jeweiligen Wertschöpfungsprozesse verschmelzen miteinander (vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke, 2003, S. 230, in Anlehnung an Kleinaltenkamp, 1995, S. 80 f. und Reckenfeldbäumer, 1995a, S. 55 f.). Dabei kann der Kunde zum sogenannten „Prosumer“ werden, d.h. er fungiert als Co-Produzent der von ihm verlangten Leistung (Kleinaltenkamp/Dahlke, 2003 in Anlehnung an zahlreiche andere Quellen). Eine solche intensive Einbindung des Kunden in die Wertschöpfung, die über die Bereitstellung von Informationen über Kundenpräferenzen hinausgeht, ist jedoch keineswegs selbstverständlich. Erklären sich Kunden jedoch zu einem solchen Engagement bereit, ist es in der Regel für das

Unternehmen relativ kostengünstig, da vom Kunden häufig nur geringe monetäre Forderungen verlangt werden. Somit ist, wie bereits in Kapitel 3.3 dieser Arbeit allgemein diskutiert, ein derart intensives Engagement des Kunden als knapp einzuschätzen. Es ist aufgrund der Komplexität, die mit einer solchen Einbindung des Kunden verbunden ist, und aufgrund der spezifischen Vorteile, die sich daraus für das Unternehmen ergeben, in der Regel nicht zu erwarten, dass ein intensives Engagement des Kunden leicht imitier- oder substituierbar ist.

Für den Anbieter geht die Einbindung des Kunden als Prosumer mit einer Reduktion seiner Entscheidungsspielräume einher. Die unabhängige Planung seiner Potentiale wird eingeschränkt und es entsteht für ihn eine Abhängigkeit von der Bereitschaft des Kunden, mit dem Unternehmen zu kooperieren. Der Anbieter ist eventuell auch auf die Fähigkeiten des Kunden direkt angewiesen (vgl. Kleinaltenkamp/Dahlke, 2003, S. 230). Insgesamt setzt die Integration des Kunden immer am Prozess der Leistungserstellung und weniger am Leistungsergebnis an (vgl. Dahlke/Kergaßner, 1996, S. 181). Aus der Perspektive des RBV sind die Wettbewerbsvorteile, die sich aus Kooperationen ergeben, somit auch mit dem Phänomen des Sozialkapitals verbunden. Der von Bourdieu, 1983, prominent gemachte Begriff beschreibt die Bindungen von Personen an soziale Normen, die das Eingehen vertrauensvoller Beziehungen erleichtern (vgl. dazu auch Hirsch/Meyer, 2005). So können häufig nur aufgrund dieser gemeinsamen Wertebasis im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden Vorteile für alle Beteiligten erzielt werden (vgl. auch Moldaschl, 2006, S. 596 und S. 603).

Diese theoriegeleiteten Überlegungen, die die Vorteilhaftigkeit der Kooperation mit Kunden beschreiben, lassen sich durch empirische Erkenntnisse untermauern. So hat Rudolf-Sipötz im Rahmen einer qualitativen und quantitativen Studie den maßgeblichen Einfluss des Kooperationspotentials auf den Kundenwert empirisch bestätigt (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 155 und 158 ff.). Sie verzichtet doch auch in diesem Kontext auf eine theoretisch fundierte Begründung der Bedeutung des Kooperationspotentials (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 122 ff.). Daneben wurde eine Reihe spezifischer Kooperationsvorteile in der Beziehung Unternehmen-Kunde empirisch nachgewiesen. In diesem Kontext ist es zweckmäßig, verschiedene Arten von Kooperationsgewinnen zu unterscheiden. Kooperationsgewinne werden (1) in Bezug auf die Kundenbindung und -zufriedenheit, (2) im Rahmen der Produktentwicklung und (3) in Bezug auf gemeinsame Marktaktivitäten von Kunde und Hersteller erzielt.

Ad (1): Durch die Erfüllung individueller Wünsche des Kunden können die Ziele der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung forciert werden. Eine erhöhte Kundenzufriedenheit und eine vermehrte Integration des Kunden in den Produktionsprozess des Unternehmens stärken seine Bindung zum Unternehmen (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 46 f.). Dies bedeutet langfristig eine Stabilisierung der Erlö-

se (vgl. Kleinaltenkamp/Schweikart, 2001, S. 188). Wenn ein Produzent zahlreiche vom Kunden gewünschte Leistungen anbietet, die für diesen sehr relevant sind und die andere Produzenten nicht in dieser Weise anbieten, schafft er eine Situation, die es dem Kunden schwer macht, den Anbieter zu wechseln. Das Angebot für den Kunden wird dadurch knapp. Die hohen Wechselkosten führen zu einer hohen Bindung zum Anbieter. Der Anbieter verwendet damit die Integration des Kunden dazu, dessen Wechselkosten zu erhöhen (vgl. Riecker, 1995, S. 120; Dahlke/Kergaßner, 1996, S. 186 ff.). Die Zufriedenheit des Kunden wird dadurch erhöht, dass das Unternehmen seine Leistungserwartungen aufgrund der Berücksichtigung der Kundenwünsche besser erfüllt als Wettbewerber, da es einen Informationsvorsprung hat und diesen nutzt (vgl. Dahlke/Kergaßner, 1996, S. 186 ff.).

Durch Investitionen in das Vertrauen des Kunden kann die Beziehung zwischen Kunden und Anbieter gestärkt werden. Eine enge Beziehung bringt unterschiedliche Vorteile mit sich. In vertrauten Beziehungen werden Anbieter häufig um Rat gebeten und nehmen so Einfluss auf Kaufentscheidungen. Informationen werden von den Kunden bereitwillig zur Verfügung gestellt. Rechnungen werden schneller beglichen, Fehler nicht so hoch bewertet und drohende Gefahren früher artikuliert (vgl. Maister et al., 2000, S. 9). Ein solches Vertrauen bedarf eines sorgfältigen Aufbaus (vgl. Weber et al., 2004b). Deswegen ist es nicht leicht imitierbar.

Empirische Untersuchungen bestätigen die Kooperationsvorteile, die sich durch die Integration des Kunden und die dadurch erzielte höhere Kundenbindung ergeben. So lassen sich dadurch z.B. höhere Marktanteile, geringere Akquisitions- und Servicekosten, höhere Kundenumsätze und eine geringere Preissensibilität des Kunden erzielen (vgl. Reichheld, 1993, S. 64; Reichheld, 1996, S. 57). Durch geeignete Maßnahmen haben viele Unternehmen die Abwanderungsraten um bis zu 30 % gesenkt (vgl. Coyles/Gokey, 2002, S. 89). Empirische Untersuchungen stützen auch die These, dass eine gute Qualität der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen die Beziehungsorientierung des Kunden erhöht: Kunden sind eher bereit, mit dem Anbieter in einen intensiven Dialog zu treten und verschaffen dem Unternehmen so wiederum Vorteile durch eine höhere Profitabilität und Langfristigkeit von Geschäftsbeziehungen (vgl. Hadwich, 2003, S. 188).

Ad (2): Durch die Integration des Kunden in den Produktionsprozess können zum einen Dienstleistungen spezifizierter und somit kundenorientierter werden. Zum anderen können aber auch Innovationen für Produkte oder Dienstleistungen angestoßen oder bereits bestehende Produkte verbessert werden. Insgesamt wird dies in der Regel zu einer höheren Qualität führen (vgl. Meyer et al., 1999, S. 59). Die Verbesserung der Produktqualität lässt sich damit begründen, dass durch die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden eine permanente Auditierung erfolgt. Die Leistung des Unternehmens wird permanent geprüft, die Qualität und letztlich die Zufrieden-

heit des Kunden wird dadurch gesichert (vgl. Schulte, 2003, S. 281). Die Entstehung neuer Produkte wird durch eine Integration des Kunden erleichtert, Wünsche und Beanstandungen werden frühzeitig artikuliert (vgl. Beitz, 1996 S. 286 f.; ähnlich Hansen, 1995, S. 130). So kann es für die Entwicklung von Vorteil sein, Topkunden bereits Prototypen zur Verfügung zu stellen. Damit werden Fehlentwicklungen früher korrigiert und die Markteinführung beschleunigt. Zusätzlich ist zu erwarten, dass der Kunde sich aufgrund der frühen Einbindung in die Produktentwicklung mehr mit dem Produkt identifiziert. Vertriebsmitarbeiter sind aufgrund enger Kundenkontakte besser motiviert (vgl. Stengel/Wandel, 1993, S. 439 f.).

In einer empirischen Untersuchung von Biegel wurde nachgewiesen, dass die enge Kooperation mit dem Kunden und die daraus folgenden Kundenanregungen positive Auswirkungen auf die Erfolgsquote von Produkten und deren Entwicklungszeit haben (vgl. Biegel, 1987, S. 1). Dieser Untersuchung zufolge haben von Kunden angeregte Projekte von Chemieunternehmen eine Erfolgsquote von 97,1%, während reine Laborprojekte nur zu 72,3% erfolgreich sind (vgl. Biegel, 1987, S. 190). Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl der Kundenkontakte und dem Innovationserfolg (vgl. Biegel, 1987, S. 197 ff.).

Ad (3): Kooperationsgewinne lassen sich auch dann erzielen, wenn Anbieter und Kunde gemeinsam im Markt auftreten. So macht es in bestimmten Situationen Sinn, dass Hersteller und Kunde im Markt als Lieferanten-Kunden Netzwerk auftreten. Eine enge Kooperation öffnet dann den Zugang zu besonderen Ressourcen, aber auch zu Märkten. Die Einbringung von Know-how in die Kooperation durch den Kunden kann die Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens auf Marktänderungen verkürzen. Dies bringt weitere Kooperationsvorteile, wie z.B. Kostenvorteile über die Erfahrungskurve oder Zeitvorteile bei der Produktentwicklung, mit sich (vgl. die konzeptionellen Überlegungen von Meyer, 1996, S. 223). Über die Einflussnahme des Kunden wird ein Anbieterunternehmen seine Wettbewerbsposition stärken (vgl. konzeptionell Kleinaltenkamp/Schweikart, 2001, S. 190).

Diese Integration findet nicht nur auf Business-to-Business Märkten statt, sondern auch in Bereichen, in denen die Leistungen sehr individualisiert sind, wie z.B. im Dienstleistungsbereich (vgl. Kleinaltenkamp/Schweikart, 2001, S. 188). Bei der Erstellung von Dienstleistungen nimmt der Kunde oder zumindest sein Verfügungsobjekt direkt am Erstellungsprozess teil. Er wird vielmehr so zum sogenannten externen Produktionsfaktor, da eine gewisse Kontaktnotwendigkeit besteht (vgl. konzeptionell Corsten, 2000, S. 147). Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen Produktion und Konsumierung (vgl. Hipp et al., 2000, S. 420 f.). Der Einfluss externer Faktoren (wie z.B. Kundenwünsche) beeinflusst die Individualität und insbesondere die Qualität der Dienstleistung maßgeblich (vgl. Meyer et al., 1999, S. 52). Aber auch bei Massenprodukten lässt sich ein Kunde in den Wertschöpfungsprozess inte-

gieren. Als Beispiel dazu kann das Bankwesen genannt werden, in dem der Kunde über das Online Banking traditionelle Aufgabenfelder der Bank übernimmt. Ähnlich ist die Position des Sammelbestellers zu sehen, der Aufträge für das Unternehmen entgegennimmt (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 45).

Die zunehmende Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess geht einher mit der zunehmenden Bedeutung von After-Sales Leistungen der Produzenten. Engelhardt zufolge, der sich konzeptionell mit dem Thema auseinandersetzt, argumentiert, dass viele Hersteller über die Anreicherung von Produkten mit immateriellen Zusatzleistungen versuchen ihre Wettbewerbsposition zu verbessern und sich von Wettbewerbern zu differenzieren. Dieser Prozess wird beschleunigt durch die zunehmende Komplexität und Erklärungsnotwendigkeit der Technik, die geringere Leistungsbreite und -tiefe der Kunden, die steigende Integration einzelner Teile zu Baugruppen, die Nachfrage nach Komplettangeboten und die gestiegenen staatlichen Anforderungen nach Überwachung, Prüfung und Kontrolle. Dem steht allerdings die höhere Lebensdauer und der geringe Wartungsbedarf der Güter gegenüber (vgl. Engelhardt, 1993, S. 377, 380 ff.).

In Summe können über das Kooperationspotential unterschiedliche Potentiale der Wertschaffung des Unternehmens genutzt werden. Diese lassen sich in Anlehnung an Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 41 ff.; Meyer et al., 1999, S. 59, 67; Meyer, 1996, S. 223; Dahlke/Kergaßner, 1996, S. 186 ff.; Hansen/Henning, 1996, S. 162; Kleinaltenkamp/Schweikart, 2001, S. 188, 190; Stengel/Wandel, 1993, S. 439 f.; Schulte, 2003, S. 281; Wolters, 1996, S. 239; Diller, 1995; Hadwich, 2003, S. 193 wie folgt zusammenfassen: Erfolgt eine Einbindung des Kunden in den Produktionsprozess, so können die folgenden Vorteile realisiert werden, die sich auf eine verbesserten Kundenbindung und Kundenzufriedenheit beziehen:

- Durch die Einbindung des Kunden werden Ressourcen des Kunden kostengünstig genutzt.
- Dem Unternehmen gelingt es, sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.
- Eine neue Form der Arbeitsteilung erleichtert die Bewältigung von Komplexität.
- Durch die Einbindung des Kunden steigt die Akzeptanz von Produkten.
- Ein eigenständiger Zugang zu Kundendaten reduziert Logistikkosten durch besser zu koordinierende Liefertermine und Lagerbestände.
- Die Kundenbindung erhöht die Wechselkosten des Kunden und schafft eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern. Die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit werden insgesamt verstärkt.

Die folgenden Vorteile können sich in Bezug auf die Qualität der produzierten Güter und Dienstleistungen ergeben:

- Eine ständige Qualitätsmessung/Auditierung hilft Qualitätsfehler zu vermeiden und führt zu einer Qualitätsverbesserung. Dies senkt Kulanz- und Gewährleistungskosten.
- Produkte und Dienstleistungen können den Kundenwünschen spezifisch angepasst werden.
- Fehlentwicklungen an den Kundenwünschen vorbei können eher vermieden werden.
- Die Reaktionsgeschwindigkeit gegenüber den Kundenbedürfnissen wird beschleunigt.
- Die Amortisationszeit des investierten Kapitals beschleunigt sich.
- Die Einbindung des Kunden fördert Innovationen.

Die folgenden Vorteile können sich in Bezug auf die Marktstellung des Unternehmens ergeben:

- Erfahrungskurveneffekte können genutzt werden.
- Zutritte zu neuen Märkten werden erleichtert bzw. möglich.

Die vorangegangenen Punkte könnten den Anschein erwecken, als wäre eine enge Kooperation mit Kunden für den Erfolg von Unternehmen und damit für die Realisierung von Wertsteigerungspotentialen unabdingbar. Dieser Eindruck ist falsch. Vielmehr geht es darum, die eben beschriebenen Vorteile mit einer Reihe von Nachteilen abzuwägen. Die enge Zusammenarbeit zwischen Kunde und Unternehmen erfordert zum einen permanente Abstimmungen, ein hohes Maß an Koordination und Kommunikation. Zum anderen implizieren Kooperationen immer auch Verhaltensrisiken des Kooperationspartners. In der Regel werden zwischen den Partnern unvollständige Verträge geschlossen, die die Gefahr opportunistischen Verhaltens durch die Vertragspartner nie gänzlich ausschließen können (vgl. konzeptionell Hirsch, 2002, S. 90 ff.; zu den unterschiedlichen Opportunismustypen und entsprechenden Vermeidungsstrategien siehe Wathne/Heide, 2000). Somit können hohe Transaktionskosten der Kooperation entstehen (vgl. konzeptionell Meyer, 1996, S. 224 f.). Die Flexibilität der Partner kann eingeschränkt werden und es kann beim Ressourcenaufbau zu Zeitverzögerungen kommen. Außerdem sind nicht immer die geeigneten Ressourcen zur Nutzung des Kooperationspotentials vorhanden (vgl. Dahlke/Kergaßner, 1996, S. 190). Insbesondere die Integration des Kunden als externer Partner im Produktionsprozess kann Komplexitätsprobleme verursachen. So kann aufgrund der Individualität des Kunden und seines speziellen Aktivitätsgrads das Unternehmen nur schwer

vorhersehen und damit planen, wann und wie der Kunde agieren wird und wie die Aktivitäten der Produkterstellung zwischen Produzent und Kunde in jedem konkreten Fall aufgeteilt werden können (vgl. konzeptionell Corsten, 2000, S. 149; Corsten/Stuhlmann, 1996). Problematisch ist die eingeschränkte Entscheidungsfreiheit des Anbieters aufgrund des Kundeneinflusses im Besonderen im Hinblick auf die Gestaltung des Inhalts und der Form der Leistungserstellung (vgl. Kleinaltenkamp/Schweikart, 2001, S. 190 f.).

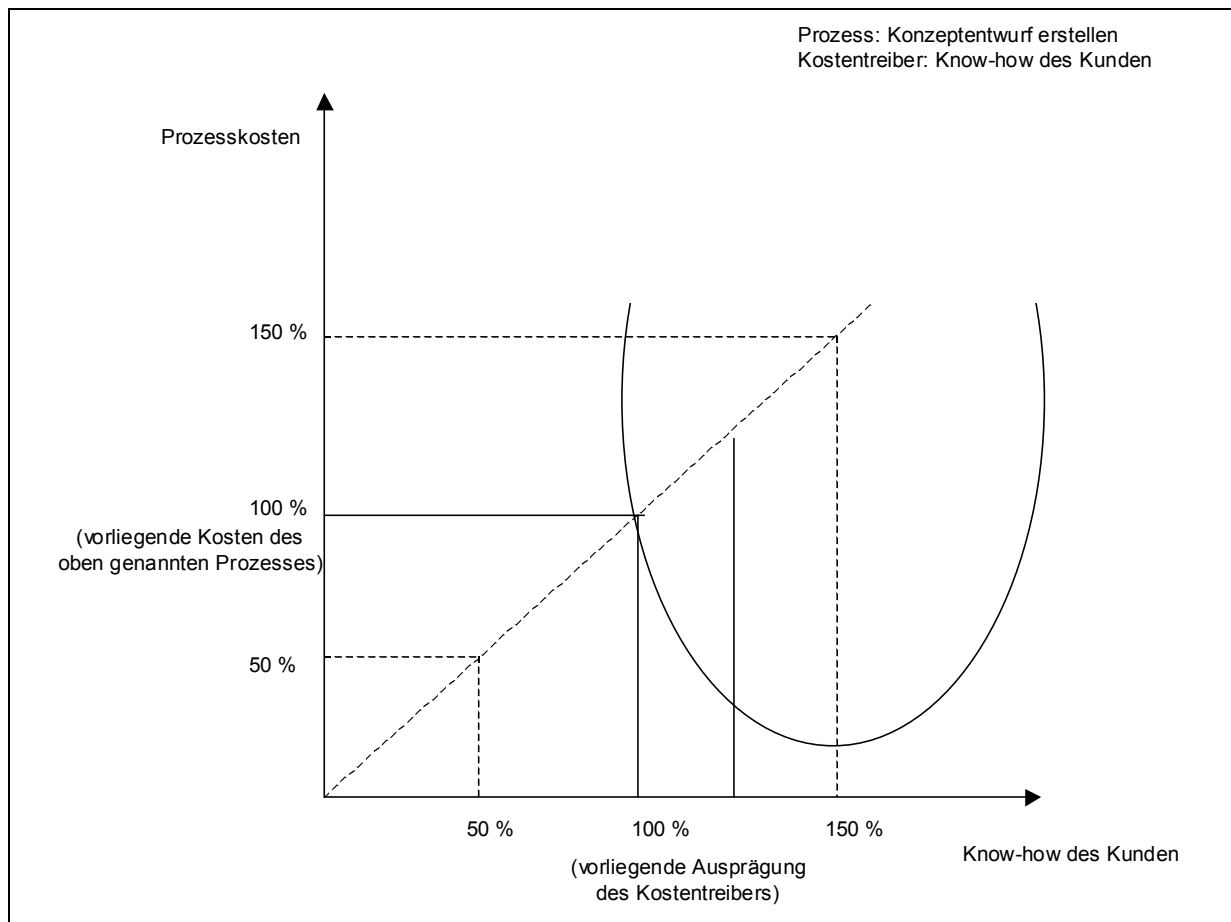


Abbildung 5-1: Kostenkurve

Quelle: Kleinaltenkamp/Schweikart, 2001 in Anlehnung an Bogajewskaja et al., 1999, S. 49

Die Absenkung von Fehlerquoten und die frühzeitige und somit kostengünstige Beachtung von Kundenanmerkungen wird häufig durch deren unregelmäßigen Zufluss erschwert (vgl. Kleinaltenkamp/Schweikart, 2001, S. 191). Nachteilig sind bei der Kundenintegration auch der hohe administrative Aufwand und die damit verbundenen Kosten (vgl. Kleinaltenkamp/Schweikart, 2001, S. 191 f.). Als Reaktion und Konsequenz darauf entsteht häufig die Forderung nach einem passenden Messsystem, das zum einen die steigenden Kosten angeht, eine allgemeine Gemein- und Prozesskostentransparenz schafft und zugleich eine Informationsgrundlage für Maßnahmen bezüglich Effizienz und Effektivität bietet (vgl. Schweikart, 1997; dieser ver-

gleich die Customer Integration Analysis, die prozessorientierte Funktionsanalyse und die Prozesswertanalyse als geeignete Controllingmethoden). Kleinaltenkamp/Schweikart, 2001 veranschaulichen die Entscheidung zwischen einer intensiven Kooperation und Integration des Kunden und niedrigen Kosten in einer Kostenkurve (siehe dazu Abbildung 5-1). Dementsprechend verursacht eine zu geringe Beteiligung des Kunden ebenso zu hohe Kosten wie eine zu hohe Beteiligung. Folglich ist ein mittleres Maß an Integration und Know-how Transfer anzustreben (vgl. Kleinaltenkamp/Schweikart, 2001, in Anlehnung an andere Quellen).

5.1.3 Die operative Nutzung des Kooperationspotentials

Bei der Kooperation von Unternehmen mit ihren Kunden kann zwischen der Eingriffstiefe des Kunden und der Eingriffsintensität des Kunden in den Leistungserstellungsprozess des Unternehmens unterschieden werden. Die Eingriffstiefe liefert Angaben, auf welcher Wertschöpfungsstufe Ressourcen des Kunden eingebracht werden, während die Eingriffsintensität Angaben über Zahl, die Art und den Umfang der Integration des Kunden macht (vgl. Dahlke/Kergaßner, 1996, S. 182).

Ein Ansatz, die Potentiale der Kooperation zwischen Anbieter und Kunden vor allem im Dienstleistungsbereich darzustellen, ist die Formulierung einer sogenannten Isoleistungslinie. Wie in Abbildung 5-2 ersichtlich, sind entlang der Isoleistungslinie unterschiedliche Verteilungen des Arbeitsaufwands zwischen Anbieter und Kunde möglich. Dabei handelt es sich um eine reine Umverteilung. Je mehr Arbeit der Kunde in die Kooperation investiert, desto geringer gestaltet sich der Arbeitsaufwand für das Unternehmen und umgekehrt. Eine Verschiebung der Kurve impliziert die Bearbeitung oder Eliminierung weiterer Teilleistungen durch den Kunden. Insgesamt wird aus der Abbildung ersichtlich, dass es neben der beschriebenen Integration des Kunden, also aus Sicht des Anbieterunternehmens einer Externalisierung von Aufgaben, auch zu einer Internalisierung, d.h. zu der Übernahme von Aufgaben des Kunden durch den Anbieter kommen kann (vgl. Corsten, 2000, S. 150).

Der Faktor, den der Kunde durch seine Integration zur Verfügung stellt, kann von anderen abgegrenzt werden, da er nicht frei am Markt zur Disposition steht und immer im Eigentum des Kunden bleibt (vgl. Meyer/Tostmann, 1978; Meyer, 1983; Meyer, 1998). Dabei kann der Kunde Faktoren physischer (z.B. in Form von Zeit), intellektueller (z.B. durch geistige Mitarbeit) oder aber auch emotionaler Art (z.B. eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen) bereitstellen (vgl. Meyer et al., 1999, S. 54 f.; Meyer, 1983; Meyer, 1998).

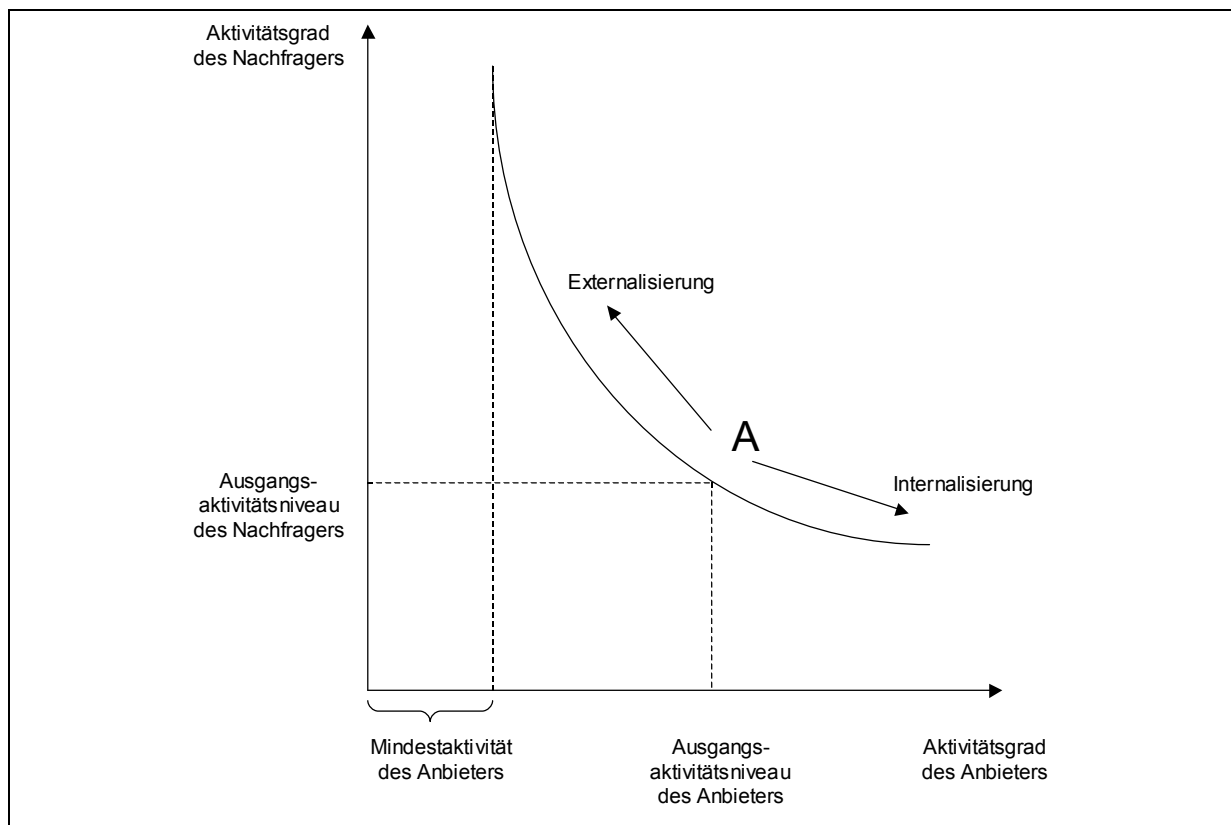


Abbildung 5-2: Isoleistungslinie

Quelle: Corsten, 2000, S. 151

Eine Kooperationsmöglichkeit mit dem Kunden im Marketingbereich bietet sich über Investitionen in die sogenannte Konsumkompetenz des Kunden an. Diese beinhaltet die Möglichkeit des Kunden, den vom Unternehmen erbrachten Produktnutzen vollständig zu realisieren. Häufig realisieren Kunden nur einen Teil des zur Verfügung stehenden Produktnutzens; kostenintensive Produktmerkmale erfahren keine Wertschätzung. Dies kann zu schlechteren Qualitätsbeurteilungen der Produkte durch den Kunden führen. Deswegen ist die Konsumkompetenz der Kunden zu steigern (vgl. Hansen/Henning, 1996, S. 160 ff.) und so dessen Zufriedenheit und Loyalität zum Anbieterunternehmen zu erhöhen. Dazu müssen sowohl fachliche als auch soziale Fähigkeiten trainiert werden. Dieses Training ist besonders bei Produkten sinnvoll, die eine hohe Nutzenvielfalt und Erklärungsbedürftigkeit besitzen, die im frühen Stadium des Produktlebenszyklus sind, bei denen der Kompetenzgewinn sich vorwiegend auf das eigentliche Produkt beschränkt und die Gefahr des Kompetenzabflusses gering ist (vgl. Hansen/Henning, 1996, S. 163 f.). Dabei gilt es zum einen, die Kompetenz an sich zu übermitteln und zum anderen zu gewährleisten, dass der Konsument zur Nutzung von Kompetenz aktiviert wird (vgl. Hansen/Henning, 1996, S. 166). Zum Kompetenzaufbau eignen sich insbesondere Maßnahmen, die den Kriterien der Interaktivität, der hohen zeitlichen Verfügbarkeit/Erreichbarkeit und Verbreitungsdichte gerecht werden. Ein dafür geeignetes Instrument bildet beispiels-

weise eine Internethomepage, mit Hilfe derer Kunden Unterstützung bei der Nutzung von Produkten finden können (vgl. Hansen/Henning, 1996, S. 166). Denkbar ist auch die Einbindung des Kunden in den Wertschöpfungsprozess, so dass dieser eigenständig Daten, wie z.B. Produktionstermine und Lagerbestände abrufen kann (vgl. Diller, 1995, S. 64).

5.1.4 Exkurs: Der Zusammenhang Kooperationspotential - Informationspotential

Die bisherigen Ausführungen zum Kooperationspotential können den Eindruck erwecken, dass es Überschneidungen dieses Potentials mit dem bereits in Abschnitt 4 diskutierten Informationspotential gibt. In der Tat lassen sich diese Überschneidungen nicht gänzlich vermeiden. In der Literatur wird bei der Nutzung von Kundenpotentialen häufig nicht zwischen den beiden Bereichen unterschieden (vgl. beispielsweise Brockhoff, 2005). Dennoch sind es vor allem Komplexitätsgründe in der Beschreibung und Strukturierung der Potentiale des Kundenwerts, die es zweckmäßig erscheinen lassen, die beiden Potentiale separat voneinander zu betrachten.

Zur besseren Abgrenzbarkeit soll hier die These formuliert werden, dass im Rahmen des Informationspotentials ausschließlich Informationsströme zwischen Kunden und Unternehmen ausgetauscht werden, während beim Kooperationspotential sowohl materielle Gegenstände als auch nicht-materielle Ressourcen in die Kooperation eingebracht werden, die auch über reine Informationen (z.B. Maschinen, Manpower des Kunden) hinausgehen. So stellt der Kunde dem Unternehmen vorwiegend Sach- und Humankapital zur Verfügung. Häufig geschieht dies als „gleichberechtigter“ Partner. Verbunden sind damit in der Regel ein höheres Maß an Präsenz des Kunden während der Produktion der Güter oder Dienstleistungen und ein hohes Maß an wechselseitigem Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern. Ausdruck dieses Vertrauens kann die gemeinsame Pflege der Ressource Sozialkapital sein, die auf gemeinsame Wertvorstellungen von Kooperationspartnern zurückzuführen ist. Ein solches Sozialkapital ist bei der einseitigen Nutzung von Informationen, die der Kunde dem Unternehmen in Form von Produktwünschen oder -anregungen bereitstellt, nicht oder nur in geringem Maß erforderlich.

Allerdings ist diese Unterscheidung schwierig, obwohl sie in der Praxis Bestätigung findet (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 42; Rudolf-Sipötz, 2001). Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, sprechen daher von einem Kontinuum zwischen dem Informations- und dem Kooperationspotential (für Details siehe insbesondere die Abbildung 3-11 in Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 43). Als Beispiel für die schwierige Abgrenzbarkeit der Potentiale kann die Bedeutung der Kundenintegration genannt werden. Zum einen kann ein Kunde beispielsweise für die Erstellung einer Dienstleistung wertvolle Informationen liefern. Zum anderen kann er materiell in den Prozess der

Leistungserstellung als externer Faktor integriert werden. Beispielsweise liefert er für das Design wertvolle Informationen, während er bei der Produktion als Produktionsfaktor dient (vgl. Meyer et al., 1999, S. 57). Die unterschiedlichen Schwerpunkte dieser beiden Potentiale (vgl. die Kapitel 4 und 5) rechtfertigen dennoch deren getrennte Betrachtung (siehe auch die Strukturierung von Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001).

5.2 Werttreiber des Kooperationspotentials

Analog zum bereits diskutierten Informationspotential des Kundenwerts wird in diesem Abschnitt erläutert, welche Werttreiber das Kooperationspotential des Kunden determinieren. So kann aus Unternehmenssicht eine Konkretisierung und Handhabbarkeit derjenigen Faktoren erfolgen, die im Rahmen einer Kooperation mit Kunden einen Wertbeitrag liefern können. Unter Bezugnahme auf theoretische Überlegungen und empirische Studien wird im Folgenden deutlich, dass von fünf Einflussfaktoren eine wertsteigernde Wirkung auf das Kooperationspotential ausgeht. Diese Wirkung hängt (1) von der Fähigkeit des Kunden ab, sich in den Produktionsprozess des Herstellers wertschaffend einzubringen. Eine solche Zusammenarbeit kann (2) nur funktionieren, wenn auch der Hersteller die dafür erforderlichen Fähigkeiten mitbringt. Neben der Fähigkeit des Kunden, sich einzubringen, ist (3) dessen Bereitschaft zur Kooperation eine entscheidende Stellgröße, die den Erfolg der Kooperation bestimmt. Ebenso entscheidend ist (4) die Bereitschaft des Herstellers zur Kooperation mit seinen Kunden (zu den Voraussetzungen der Kooperationsbeteiligten siehe Balling, 1998, S. 97 ff.). Die Fähigkeiten zur Zusammenarbeit und die Motivation werden schließlich (5) auch von den Eigenschaften des gemeinsam erstellten Produkts beeinflusst. Dieses bestimmt den Bedarf und damit auch die möglichen Kooperationsgewinne einer Zusammenarbeit und somit den Wertbeitrag einer Kooperation zwischen Unternehmen und Kunde.

Diese, in Abbildung 5-3 dargestellten Zusammenhänge werden durch die folgenden theoriebasierten Überlegungen und empirischen Studien weiter bekräftigt. Für die zu erfolgende Identifikation von Werttreibern der zweiten Ebene und für die Bestimmung von Kennzahlen wurden aus Gründen der Anwendbarkeit des vorgeschlagenen Modells in der Unternehmenspraxis unterschiedliche Theorien und empirische Untersuchungen herangezogen, die für sehr konkrete, spezifische Sachverhalte bessere Erklärungen geben können.

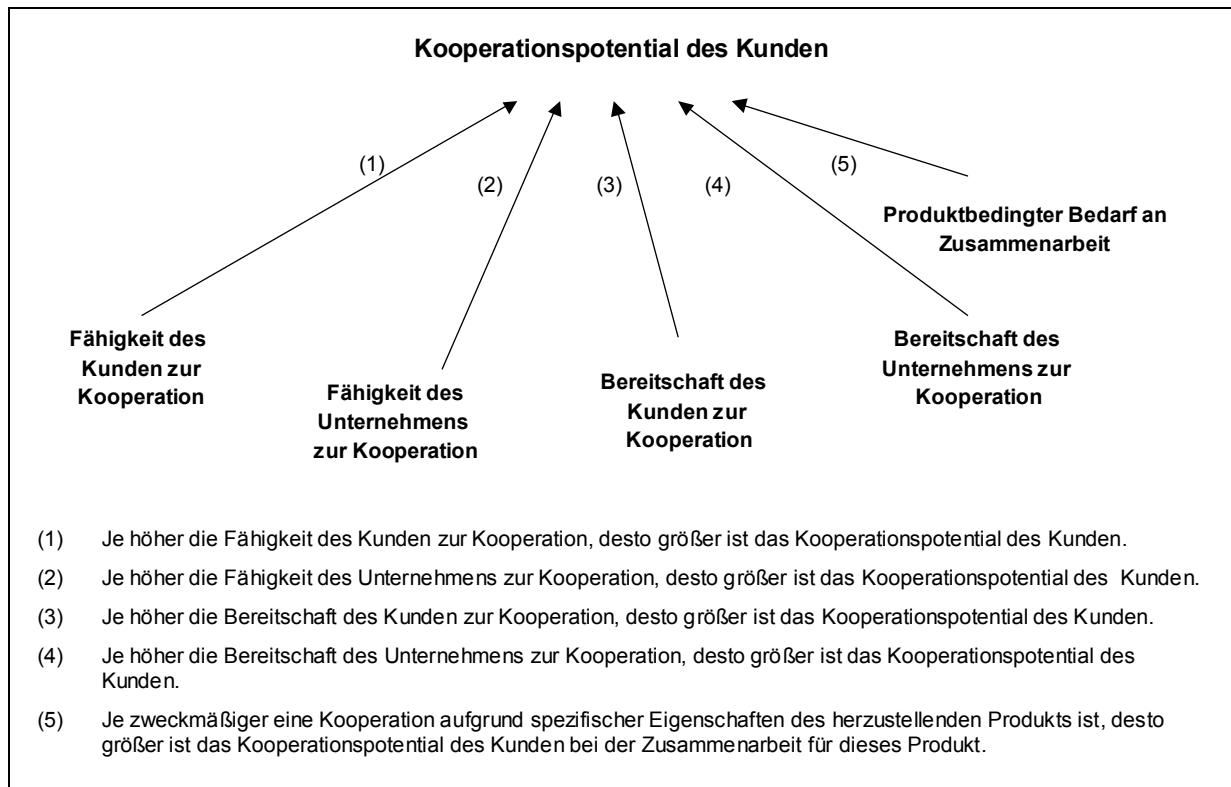


Abbildung 5-3: Werttreiber des Kooperationspotentials des Kunden

Quelle: eigene Darstellung

Ad (1): Aus der Perspektive des RBV stellen die fachlichen, technischen und sozialen Fähigkeiten der beteiligten Kooperationspartner eine entscheidende Ressource dar, um Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Nur wenn sowohl die Mitarbeiter des Unternehmens als auch der Kunde ihr Wissen einbringen, können Wertsteigerungen in Form von Kooperationsgewinnen, von denen beide Partner profitieren, erreicht werden: In Kapitel 5.1 wurde deutlich, dass gerade die gemeinsame Arbeit der Partner zusätzliche Kooperationsvorteile bietet, die sich auf die Kombination der unterschiedlichen Ressourcen der Partner zurückführen lassen. Schenkt man dieser Argumentation Bedeutung, lassen sich aufgrund der Relevanz der Kombination der spezifischen Fähigkeiten der Partner deren Beiträge als knapp und schwer imitierbar einschätzen. So ist davon auszugehen, dass nur bestimmte Kombinationen von Fähigkeiten zu Kooperationsvorteilen führen. Weil in der Regel nur die Partner von diesen Kombinationen wissen, sind sie für Außenstehende nicht oder nur sehr schwer nachzuahmen.

Es wird davon ausgegangen, dass die Fähigkeit des Kunden zur Kooperation den Erfolg einer Kooperation positiv beeinflusst. Je mehr der Kunde technisch, fachlich und sozial in der Lage ist, mit dem Unternehmen zusammenzuarbeiten, desto wertvoller kann für alle Beteiligten die Kooperation sein (vgl. konzeptionell Weber et al., 2004b, S. 17 und S. 23 f.). Die in die Kooperation eingebrachten Fähigkeiten des Kunden, seine in der Zusammenarbeit zur Verfügung gestellten Maschinen und Erfahrungen

stellen somit knappe Ressourcen im Sinne des RBV dar, aus denen sich – in Verbindung mit den Ressourcen des Unternehmens – Kooperationsgewinne (vgl. die Beispiele für Kooperationsgewinne in Kapitel 5.1.2) erzielen lassen. Dies erleichtert dem Unternehmen die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten (vgl. Engelhardt/Freiling, 1995; Freiling, 2001, S. 90).

Die Fähigkeit des Kunden zur Kooperation wurde von Rudolf-Sipötz über die Indikatoren „fachliche Kompetenz zur Kooperation“, „technische Fähigkeit“, „Lead User“, und „Produktkompetenz“ gemessen. Sie konnte empirisch als Indikator für das Kooperationspotential bestätigt werden (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 159 ff.). Auch die einzelnen Indikatoren erfüllen mit ihrer Indikatorreliabilität, der Faktorladung, der Signifikanzprüfung und den globalen Anpassungsmassen die Anforderungen der empirischen Forschung (für Details siehe Rudolf-Sipötz, 2001, S. 159 ff., insb. S. 160).

Zur Messung der Fähigkeit des Kunden zur Kooperationen lassen sich Indikatoren wie die Reputation des Kunden oder die Anzahl seiner bisherigen Kooperationsprojekte verwenden (vgl. Weber et al., 2004b).

Ad (2): Auch das Unternehmen selbst muss fachlich, technisch und sozial in der Lage sein, mit dem Kunden zusammenarbeiten. Je stärker es dazu in der Lage ist, desto höhere Kooperationsgewinne sind c.p. zu erwarten. Ist dies nicht ausreichend der Fall, kann keine für beide Seiten erfolgreiche Kooperation zustande kommen (vgl. wieder konzeptionell Weber et al., 2004b, S. 17 und S. 23 f.). Analog zur Diskussion der Kompetenzen des Kunden stellen die in die Kooperation eingebrachten Fähigkeiten des Unternehmens, dessen in der Zusammenarbeit zur Verfügung gestellten Maschinen und Erfahrungen knappe Ressourcen im Sinne des RBV dar, aus denen sich – in Verbindung mit den Ressourcen des Kunden – Kooperationsgewinne (vgl. die Beispiele für Kooperationsgewinne in Kapitel 5.1.2) erzielen lassen. Daraus können Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten erzielen (vgl. Engelhardt/Freiling, 1995; Freiling, 2001, S. 90). Somit hat auch das Unternehmen aus der Perspektive des RBV ausreichende wertvolle Ressourcen in Form von Kompetenzen und materiellen Ressourcen bereitzustellen, die eine „Value Co-Production“ (Freiling, 2001, S. 90; vgl. auch Ramirez, 1999) ermöglichen.

Die Qualität der Leistung eines anbietenden Unternehmens kann als Konstrukt für die Messung der fachlichen Fähigkeit des Unternehmens, mit dem Kunden zu interagieren, herangezogen werden. Sie kann über die Faktoren „Kernleistung“ und „Leistungsprozesse“ gemessen werden (vgl. Hadwich, 2003, S. 141). Die Kernleistung lässt sich durch die fünf Items Anforderungserfüllung, Bedürfniserfüllung, IT-Know-how, Branchen-Know-how und Kompetenzausstrahlung operationalisieren. Die Leistungsprozesse sind durch die Kriterien klare Projektabwicklung, Termintreue und Abstimmung operationalisierbar (vgl. Hadwich, 2003, S. 141).

Hadwich hat in einer empirischen Studie im IT Bereich festgestellt, dass die Leistungsqualität einen direkten Einfluss auf die Beziehungsqualität der Kundenbeziehung hat. Die Qualität einer Beziehung zwischen einem Unternehmen und einem Kunden wird als Konstrukt verstanden, das transaktionsübergreifend die Kräfte und Möglichkeiten des Unternehmens zur Kooperation und Zusammenarbeit mit Kunden beurteilt (vgl. Hadwich, 2003, S. 22). Von einer hohen Leistungsqualität geht ein positiver Einfluss auf den ökonomischen Erfolg der kooperierenden Unternehmen aus, somit kann die Leistungsqualität zu mehr Kooperationspotential führen (vgl. Hadwich, 2003, S. 162, siehe auch das Untersuchungsdesign auf S. 107 ff.).

Außerdem konnte in einer Untersuchung von Pinto et al. nachgewiesen werden, dass organisatorische Regeln und Prozesse einen direkten positiven Effekt auf das Funktionieren cross-funktionaler Kooperationen haben (vgl. Pinto et al., 1993, S. 1285, 1292). Demnach ist anzunehmen, dass die Fähigkeit des Unternehmens, den Kooperationsprozess auch organisatorisch zu bewältigen und diesem eine feste organisatorische Verankerung zu geben, sich positiv auf den Erfolg der Kooperation auswirken wird.

Unter der Prämisse, dass es sich bei den Kooperationsbemühungen des Anbieters um eine Form von Customer Relationship Management (CRM) handelt, kann auf eine weitere einschlägige empirische Studie von Reinartz et al. zurückgegriffen werden. Deren zugrundeliegende Hypothese, dass die Ausprägung und Weiterentwicklung des CRM mit wirtschaftlichem Erfolg des anbietenden Unternehmens einhergeht, musste aufgrund der empirischen Daten nicht aufgegeben werden. Insbesondere die Initiierungs- und die Erhaltungsbemühungen des Unternehmens um die Beziehung zum Kunden weisen eine hohe Relevanz für den Erfolg des CRM auf (vgl. Reinartz et al., 2004, S. 299 ff., siehe auch insb. S. 304 f. zur Beschreibung der Messindikatoren). Daraus lässt sich schließen, dass ein professionelles Kundenmanagement sich positiv auf die Kundenbeziehung und dadurch auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Zur Messung der Fähigkeit des Unternehmens zur Kooperation lassen sich Indikatoren wie die Reputation des Unternehmens oder die Anzahl seiner bisherigen Kooperationsprojekte verwenden (vgl. Weber et al., 2004b).

Ad (3): Eine erfolgreiche Kooperation zwischen Kunde und Unternehmen kann nur zustande kommen, wenn der Kunde auch bereit ist zu kooperieren. Ist dies nicht der Fall, findet keine Zusammenarbeit statt. Diese Bereitschaft ist nicht selbstverständlich, da Kooperationen neben den Chancen auch in der Regel immer mit Risiken verbunden sind (vgl. Weber et al., 2004b, S. 8 ff.; Kapitel 5.1 dieser Arbeit). Groß ist die Gefahr der Ausbeutung durch den Kooperationspartner.

Weil es deswegen auf ein gegenseitiges Vertrauen der Partner ankommt, das sich oft historisch (durch erfolgreiche gemeinsame Projekte) entwickeln muss, ist das Vertrauen in den Partner und die daraus resultierende Bereitschaft zur Kooperation als knappe Ressource zu beschreiben. Weil es sich bei Vertrauensbeziehungen um eine persönliche Beziehung zwischen den Vertragspartnern handelt, sind die daraus resultierenden Bereitschaften zur Kooperation weder imitier- noch substituierbar.

Die Institutionenökonomik geht dabei davon aus, dass die Stärke der Bereitschaft beider Partner zur Kooperation positiv mit der Höhe der realisierbaren Kooperationsgewinne korreliert. Je stärker die Partner einander vertrauen, desto mehr Kontrollkosten können eingespart und desto risikoreichere Projekte können realisiert werden (vgl. Hirsch/Meyer, 2005).

Die Bereitschaft des Kunden zur Kooperation konnte über den Indikator „Kooperationsverhalten in der Vergangenheit“ und der Werttreiber Eigenschaften des Produktes über den Indikator „mögliche Kooperationsbereiche“ empirisch nachgewiesen werden (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 160). Diese Indikatoren eignen sich somit auch zur Messung des Konstrukts.

Ad (4): Auch für den Anbieter ist die Kooperation mit dem Kunden mit Chancen, aber auch mit Risiken verbunden. Der Wert der aus der Zusammenarbeit mit dem Kunden verbundenen Kooperationsgewinne wurden bereits mehrfach diskutiert. In Bezug auf die Risiken ist zu berücksichtigen, dass der Kunde beispielsweise Einblicke in Produktionsabläufe erhalten kann, die er zum Nachteil des Anbieters an Dritte verkaufen könnte. Der Anbieter muss sich deswegen entscheiden, ob er die Zusammenarbeit mit dem Kunden eingehen will (vgl. Weber et al., 2004b, S. 8 ff.). Eine positive Entscheidung für die Kooperation stellt somit eine zentrale Bedingung für den Erfolg einer Kooperation und damit für die Nutzung des Kooperationspotentials dar. Das damit verbundene Vertrauen gegenüber dem Kunden ist somit wiederum eine knappe Ressource, die aufgrund der persönlichen Dimension der Kooperationsbeziehung von Dritten nur schwer imitiert bzw. substituiert werden kann.

Hadwich hat in der bereits erwähnten Studie im IT-Bereich festgestellt, dass die Interaktionsqualität einen Einfluss auf die Beziehungsqualität der Kundenbeziehung hat. Damit ist eine positive Wirkung auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens verbunden (vgl. Hadwich, 2003, S. 162, siehe auch das Untersuchungsdesign auf ebd., S. 107 ff.). Daraus lässt sich ableiten, dass unter anderem ein höheres Engagement des Unternehmens zu einer besseren Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden führt.

Zur Messung der Bereitschaft von Unternehmen zur Kooperation kann die Interaktionsqualität herangezogen werden. Diese lässt sich über die zwei Faktoren „Interaktionskompetenz“ des Unternehmens und „Interaktionsprozess“ messen. Die Inter-

aktionskompetenz ist durch die vier Items „effizienteres Arbeiten“, „Engagement“, „Flexibilität“ und „klare Darstellung“ operationalisierbar. Für die Operationalisierung des Interaktionsprozesses werden die drei Items „Verständnis“, „Eingehen auf Anliegen“ und „Sprache“ vorgeschlagen (vgl. Hadwich, 2003, S. 143).

Ad (5): Die Tiefe und das Ausmaß der Kooperation zwischen Anbieter und Kunde wird entscheidend vom Produkt, das im Zuge der Zusammenarbeit erstellt oder verbessert werden soll, beeinflusst. Nur wenn die Beschaffenheit des Produkts und die Vorteilhaftigkeit der Integration des Kunden in die Wertschöpfung Anlass zur Kooperation bietet, werden die potentiellen Kooperationspartner die Zusammenarbeit suchen (vgl. Meyer et al., 1999, S. 55). Nur dann lassen sich Gewinne aus der Kooperation erzielen.

Im Industriegüterbereich konnte empirisch nachgewiesen werden, dass das im Rahmen der Kooperation im Mittelpunkt stehende Produkt selbst, gemessen über seine technologische Komplexität, die Relevanz der Interaktion zwischen dem Anbieter und dem Kunden direkt beeinflusst (vgl. Homburg, 1998, S. 157).

Im Folgenden wird auf die bereits genannten fünf Haupteinflussfaktoren eingegangen. Dabei werden deren Determinanten beleuchtet und entsprechende Kennzahlen vorgestellt, mit Hilfe deren Unternehmen die wertorientierte Planung ihrer Intangibles-Kategorien handhabbar gestalten und die Determinanten abbilden können. Die vorgeschlagenen Kennzahlen orientieren sich dabei nicht immer an der für die Erfassung von Kooperationspotentialen einschlägigen Literatur zur Marktforschung und die damit verbundenen methodischen Ansprüche an die Objektivität, Validität und Reliabilität der standardisierten Prozesse. In einem solchen Vorgehen werden kreative Prozesse häufig vernachlässigt (vgl. Hansen, 1995, S. 135 ff.). Dies gilt auch bei der Suche nach Kennzahlen zur Quantifizierung von Kundenpotentialen. Häufig herrscht deswegen ein Zielkonflikt zwischen dem Wunsch nach der Quantifizierung von Werttreibern über Kennzahlen und der adäquaten Erfassung der Ursache-Wirkungszusammenhänge über Kennzahlen vor. Viele Bereiche des Kooperationspotentials erlauben somit nur bedingt eine Beschreibung über monetäre Kennzahlen und sind oft lediglich über Kundenbefragungen erfassbar. Dieser Tatsache soll im Folgenden Rechnung getragen werden.

5.2.1 Der Werttreiber „Kooperationsfähigkeit des Kunden“

Die Fähigkeit des Kunden, sich wertschaffend in die Kooperation mit dem Hersteller einzubringen, hängt von einer Reihe von Faktoren ab, die als Werttreiber interpretiert werden.

Die folgenden Faktoren stehen in einer Beziehung zur Kooperationsfähigkeit des Kunden: Eine besondere Bedeutung für die Kooperationsfähigkeit des Kunden wird

in der Literatur (1) seiner fachlichen Kompetenz zugemessen. Es spielen aber auch (2) seine technische Kompetenz eine wichtige Rolle. Daneben sollte er (3) sozial kompetent sein. Abbildung 5-4 stellt diese Faktoren in der Übersicht dar.

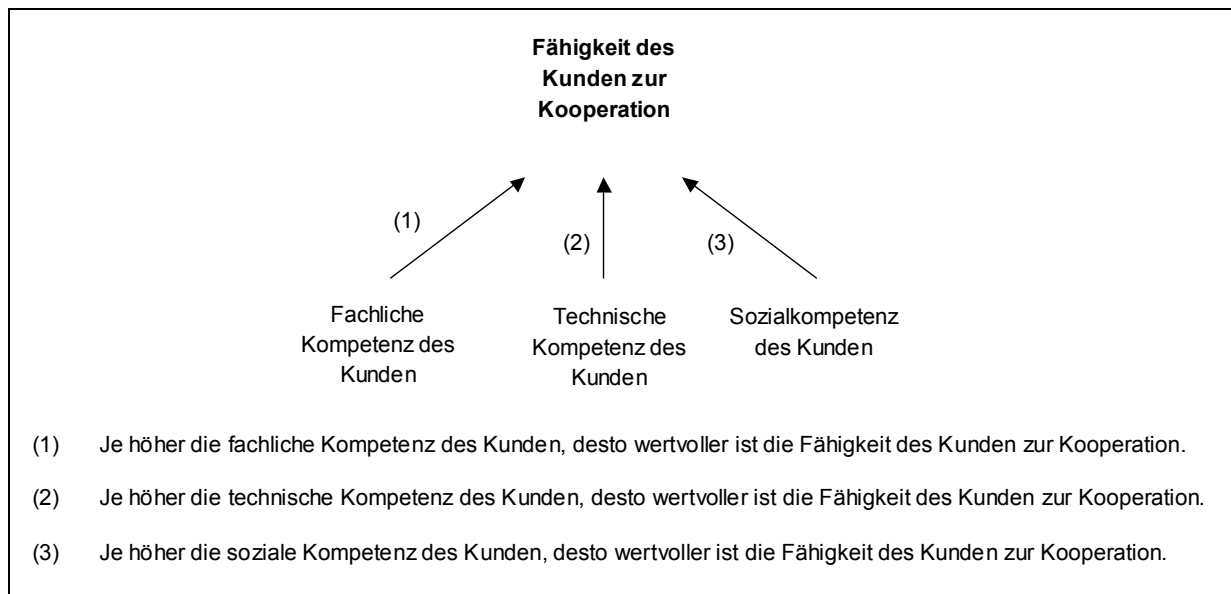


Abbildung 5-4: Werttreiber der Kooperationsfähigkeit des Kunden

Quelle: Eigene Darstellung

Ad (1): Rudolf-Sipötz misst der fachlichen Kompetenz des Kunden eine zentrale Bedeutung für dessen Kooperationsfähigkeit bei. Sie begründet dies konzeptionell mit positiven Erfahrungen, die in der Praxis mit einer hohen fachlichen Kompetenz des Kunden gemacht wurden (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 124 und 127). Hinter der fachlichen Kompetenz steht die Frage, ob der Kunde intellektuell in der Lage ist, die durch die Integration neu entstandenen Aufgaben zu erfüllen oder ob er damit überfordert ist. Je besser er dazu in der Lage ist, desto wertvoller ist c.p. die Kompetenz des Kunden zur Kooperation (vgl. allgemein zur Fachkompetenz Corsten, 2000, S. 154). Auch empirisch lässt sich die Bedeutung der fachlichen Kompetenz des Kunden nachweisen (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 160).

Einen signifikanten Einfluss auf die fachliche Eignung des Kunden zur Kooperation hat das Ausbildungsniveau des Kunden (vgl. Biegel, 1987, S. 194 ff., 199). Als Beispiel für eine eventuelle Überforderung wird in der Literatur häufig die Nutzung von Online Banking genannt (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 46).

Das multidimensionale Konstrukt der „consumer expertise“ als Ausdruck für fachliche Kompetenz wurde bereits über vier Dimensionen (cognitive effort and inherent automaticity, analysis, elaboration, memory) statistisch erfolgreich nachgewiesen. Dazu wurden 15 Items für die vier Dimensionen benannt. Die statistischen Ergebnisse von Kleiser/Powell Mantel, 1994, bestätigen diese Dimensionen als Ausdruck von Consumer Expertise (vgl. Kleiser/Powell Mantel, 1994, zur Basis dieser Untersuchung

siehe auch Alba/Hutchinson, 1987). Unter der Annahme, dass dieses Konstrukt als Ausdruck fachlicher Kompetenz interpretiert werden kann, wurde auch diese Messung der Kundenkompetenz bestätigt.

Die fachliche Kompetenz des Kunden lässt sich aber auch über Kundenbefragungen zum spezifischen Bildungsniveau dieser Kunden feststellen (vgl. Meffert, 2000, S. 155 ff.). In bestimmten Branchen, wie z.B. bei der Kreditvergabe im Bankenbereich, werden Daten zum Berufs- oder Ausbildungsstand ohnehin erfasst. Der Bildungsstand ist eine solche Kennzahl. Denkbar ist beispielsweise die Messung des Anteils an Kunden mit Hochschulabschluss (vgl. analog die Ausführungen zu den Mitarbeiterkennzahlen von Großklaus, 1997, S. 251 f.). Die Ergebnisse lassen sich dann in einer Kunden-ABC-Analyse entsprechend der Bildung aufbereiten (vgl. zur Analyse Homburg/Beutin, 2001, S. 214 ff.) Zum anderen können aber auch Quoten der Hilfesuche von Kunden bei unternehmensinternen Informationsstellen als Kennzahl hinzugezogen werden. Auf der Basis von Zählungen, wie häufig Kundenhotlines in Anspruch genommen werden, lassen sich Kundengruppen identifizieren, die häufig den Kontakt zum Unternehmen suchen, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit signalisieren und sich so als Kooperationspartner für Unternehmen eignen. Trotzdem werden es immer bestimmte Kunden sein, die den Mitarbeitern des Unternehmens positiv durch ihre fachliche Kompetenz auffallen. Diese gilt es dann gezielt anzusprechen.

Ad (2): Außerdem muss der Kunde die technischen Voraussetzungen erfüllen, die für einen Erfolg zur Kooperation notwendig sind (vgl. die konzeptionellen Überlegungen und die empirische Bestätigung von Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 126 ff. bzw. S. 160). Falls ein Kunde beispielsweise keinen Internetzugang besitzt, ist auch die Nutzung des Online Bankings nicht möglich. Auch in diesem Kontext ist davon auszugehen, dass eine umso höhere technische Kompetenz des Kunden c.p. eine umso wertvollere Fähigkeit des Kunden zur Kooperation zur Folge hat.

Dieser Zusammenhang konnte auch von Gruner und Homburg empirisch untermauert werden. So haben Gruner und Homburg im Industriegüterbereich einen Zusammenhang zum Lead-User Konzept hergeleitet. Lead User zeichnen sich durch eine hohe technische Kompetenz aus. Demnach sind sogenannte Lead-User besonders zur Kooperation im Rahmen der Produkterstellung geeignet. Dieses Konstrukt wurde empirisch über zwei Items untersucht und gestützt. Dies sind der Kundennutzen der bereitgestellten Lösung und der Kundenbedarf für das neue Produkt (vgl. Gruner/Homburg, 2000, S. 8 ff.).

Die technischen Kooperationsmöglichkeiten des Kunden lassen sich über allgemeine Daten der Marktforschung ermitteln. Beispielsweise können häufig erhobene Daten wie die Verbreitung von Technologien (z.B. Internet, Betriebssysteme) dazu verwenden

det werden, sich ein Bild über die technische Ausstattung der Kunden zu machen. Die Zahl der privaten Internetanschlüsse im Verhältnis zur Zahl der gesamten Haushalte wäre eine entsprechende Kennzahl. Diese Daten können über Marktforschungsinstitute beschafft werden oder liegen als offen zugängliche Statistiken bereits vor. Des Weiteren ist es zweckmäßig, sich an solchen Kunden zu orientieren, die ein hohes fachliches Wissen aufweisen. Bei denen ist eher davon auszugehen, dass sie die erforderliche technische Ausstattung besitzen.

Ad (3): Fehlende soziale Kompetenzen wie eine wenig ausgeprägte Kommunikations- und Teamfähigkeit können hinderlich auf die Realisierung von Kooperationschancen wirken. Im hohen Maße vorhandene soziale Kompetenzen tragen dagegen positiv dazu bei, die Fähigkeiten des Kunden zur Kooperation wertvoller zu machen. Vor allem die Teamfähigkeit impliziert, dass Kunden eine bestimmte Nähe zu dem Unternehmen aufbauen, mit dem sie kooperieren. Eine solche Nähe kann sich positiv auf die Kooperation auswirken. So konnten Gruner und Homburg im Rahmen einer empirischen Studie nachweisen, dass Kunden, die einem Unternehmen sehr nahe stehen, besonders gut für eine Kooperation im Rahmen von Produktentwicklungen geeignet sind (vgl. Gruner/Homburg, 2000, S. 11). Diese Determinanten wurden jeweils über zwei Items überprüft (für Details siehe Gruner/Homburg, 2000, S. 9).

Die sozialen Fähigkeiten des Kunden lassen sich nur schwer mit Hilfe von numerischen Kennzahlen abbilden. Versucht man das dennoch, wäre es denkbar, Problemfälle im Umgang mit Kunden zu erfassen. So könnten beispielsweise Missverständnisse in der Kommunikation oder unterschiedliche Wertvorstellungen des Kunden in einer Datenbank gespeichert und durch eine Ampelfunktion (grün = unbedenklich, gelb = besondere Beobachtung erforderlich; rot = Warnung) bewertet werden (vgl. zur systematischen Erfassung von Wertvorstellungen Hirsch, 2003, S. 84 ff.; Weber et al., 2004b, S. 25 ff.; Hirsch et al., 2004, S. 197 ff.). Da das Kommunikationsverhalten als ein Werttreiber der sozialen Kompetenz identifiziert wurde, kann auch die Kommunikationsfähigkeit des Kunden insgesamt über die Häufigkeit der Kommunikation gemessen werden. Die Artikulationsquote fungiert als entsprechende Kennzahl (vgl. Stauss/Seidel, 2002, S. 286 ff.).

5.2.2 Der Werttreiber „Kooperationsfähigkeit des Anbieters“

Analog zur Diskussion um die Fähigkeiten des Kunden zur Kooperation wird davon ausgegangen, dass auch beim Anbieter (1) dessen fachliche und technische Kompetenz und (2) seine sozialen Kompetenz einen Beitrag zur Kooperationsfähigkeit leisten. Hinzu kommt (3) noch als weiterer Einflussfaktor die auf eine Kooperation ausgerichtete Struktur des Unternehmens.

Auch die Relevanz dieser Faktoren wird im Folgenden wieder begründet. Zusätzlich werden Kennzahlen zur Abbildung und Messung dieser Faktoren angeführt.

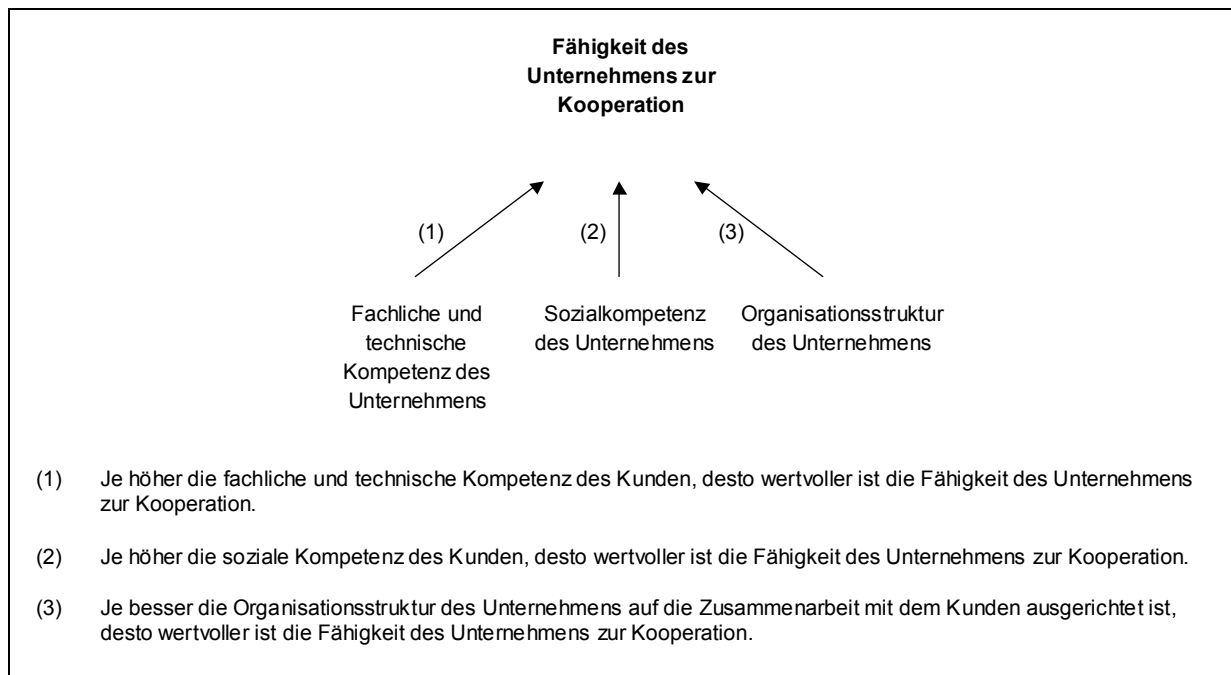


Abbildung 5-5: Werttreiber der Kooperationsfähigkeit des Anbieters

Quelle: Eigene Darstellung

Ad (1): In Abhängigkeit vom Ausmaß der Kooperation und der Art der vom Unternehmen produzierten Güter und Dienstleistungen ist eine spezifische fachliche und technische Kompetenz des Anbieters für den Erfolg einer Kooperation mit dem Kunden notwendig. So geht auch die RBV-Literatur zum Human Resource Management davon aus, „that the knowledge assets held by the employees are really the most valuable part of the firm“ (Rogers, 2001, S. 46; vgl. ähnlich De Saá-Pérey/García-Falcón, 2002, S. 124). Auch wenn diese Aussage in ihrer Absolutheit sicherlich zu kritisieren ist, zeigt sie die Bedeutung der Fähigkeiten von Mitarbeitern des Unternehmens auf. Diese sind wertvoll, knapp und nur schwer zu imitieren bzw. substituieren. Je kompetenter die Mitarbeiter sind, desto wertvoller wird deswegen die Fähigkeit des Unternehmens zur Kooperation sein.

Konträr zu der Betrachtung der Fähigkeiten des Kunden zur Kooperation wird beim Anbieter nicht expliziert zwischen fachlicher und technischer Kompetenz unterschieden. Im Unternehmenskontext hängen diese beiden Aspekte so eng zusammen, dass eine Separierung künstlich erscheinen würde. Vielmehr besteht eine starke beidseitige Abhängigkeit die eine gemeinsame Analyse rechtfertigt. Nur bei Vorliegen fachlicher und technischer Fähigkeiten kann die Leistung von Unternehmen und Kunden gemeinsam erbracht werden (vgl. die analoge Begründung zu den Fähigkeiten des Kunden). Beispielsweise werden Fähigkeiten im Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien benötigt, um Kundenwünsche und Anregungen auf-

nehmen und unternehmensbedarfsgerecht verarbeiten zu können. Dies kann eine marktgerechtere Produktentwicklung erleichtern. Die Daten können z.B. über Data-Mining und Data-Warehousing Systeme erfasst und zu aktuellen Bedarfsbeschreibungen der Kunden verdichtet werden (vgl. Meyer et al., 1999, S. 62 f.; Drews, 2001, S. 183 ff.; zur Bedeutung von Kundenwissen siehe u.a. Treacy/Wiersema, 1995, S. 136, 138 und Dahlke/Kergaßner, 1996, S. 184. Ein Beispiel der standardisierten Zusammenarbeit zwischen Unternehmen findet sich bei Groll, 2004, S. 178.).

Die Notwendigkeit von hoher fachlich-technischer Kompetenz als auch eine Offenheit im Umgang mit Informationen für die Fähigkeit eines Unternehmens zur Kooperation und Informationsnutzung konnte bereits im Pharmabereich am Beispiel der Aufbereitung von Marketinginformationen empirisch identifiziert werden (vgl. Scheed, 2000, S. 204 ff.).

Ein weiteres empirisches Beispiel, welche hohe Bedeutung die fachliche Leistungsfähigkeit eines Anbieters für den Erfolg einer Kooperationsbeziehung hat, zeigt die in Weber et al. zitierte Zusammenarbeit im Automobilbereich. So hatte Ford enorme finanzielle Einbußen hinzunehmen, weil ein Zulieferer als Kunde im B-2-B Bereich im Rahmen einer engen Kooperation Türschlösser nicht rechtzeitig liefern konnte und somit die ganze Fahrzeugfertigung verzögert wurde. Dabei entstand Ford ein Schaden von ca. 100 Millionen € (vgl. Weber et al., 2004b, S. 9). Die Fähigkeiten des Anbieters entsprachen nicht den Anforderungen der Kooperation.

Die fachlichen bzw. technischen Fähigkeiten des Unternehmens zur Kooperation können relativ einfach über das Vorhandensein an Technologien und deren Wert bzw. Investitionen in diese festgestellt werden. Dazu können auch Benchmarkings mit Mitbewerbern dienlich sein (vgl. Stauss/Seidel, 2002, S. 533 ff.; Wall, 1997, S. 250). Die fachliche Kompetenz des Unternehmens lässt sich auch über den Ausbildungsstand der Mitarbeiter (Schulabschluss, Universitätsabschluss, fachbezogene Ausbildung), über die Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen und die Ausgaben für die Akquise qualifizierten Personals abschätzen (vgl. Großklaus, 1997, S. 252). So ist von der Annahme, dass qualifizierte Mitarbeiter die Kooperationsfähigkeit des Unternehmens erhöhen, auf die tatsächliche Fähigkeit des Unternehmens zur Kooperation mit Kunden zu schließen.

Ad (2): Neben diesen eher fachlichen Aspekten wird die Fähigkeiten des Unternehmens, mit den Kunden zu kooperieren, auch von der sozialen Kompetenz des Unternehmens bestimmt (zum Verhalten der Mitarbeiter siehe Gresov/Stephens, 1993). Damit die Kooperation funktioniert, müssen die Mitarbeiter des Unternehmens team- und kommunikationsfähig sein (vgl. Beitz, 1996, S. 287). Je mehr dies der Fall ist, desto wertvoller wird c.p. die Kooperationsfähigkeit des Unternehmens sein. Wie

schon in Kapitel 4.2.3 aufgezeigt, besteht ein empirisch nachgewiesener Zusammenhang zwischen der Qualifikation von Mitarbeitern in Form von Selbstwahrnehmung und dem erfolgreichen Umgang mit Kunden (vgl. für Details, Fine/Schumann, 1992, S. 289 ff.).

Die soziale Kompetenz eines Unternehmens lässt sich aus den Erfahrungen aus der Vergangenheit, die Kunden mit dem Unternehmen gemacht haben ableiten. Bacher nutzt einen Fragebogen, der von der Drogeriemarktkette dm für die Beurteilung der Kooperationsfähigkeit seiner Lieferanten angewendet wird. Mit dem Fragebogen werden neben einer Beurteilung der fachlichen Kompetenz auch soziale Kompetenzen abgefragt (vgl. Bacher, 2004, S. 285).

In dem Fragebogen findet eine gegenseitige Beurteilung der Kooperation und Quantifizierung von beziehungsrelevanten Faktoren statt. Die bisherige Kooperationsintensität als ein Indikator der Kooperationsfähigkeit wird durch Kennzahlen wie die Zahl der bereits erfolgreich durchgeführten Projekte, die Vielschichtigkeit der Beziehung und die Kontinuität der Zusammenarbeit gemessen. Zur Beurteilung der sozialen Kompetenz der Kooperationspartner wurden die Indikatoren „kooperationsfördernde Werte“ und „Kongruenz zentraler Werte“ wie die „bisherige Zusammenarbeit“ über eine sechsstufige Skala gemessen (vgl. Bacher, 2004, S. 299 ff., zur konzeptionellen Basis eines solchen Werteabgleichs siehe Hirsch, 2002). Als Messgrößen zur sozialen Kompetenz kommen das Ausmaß der Kundenorientierung, der Mitarbeiterorientierung, aber auch Werte wie Ehrlichkeit oder Offenheit in der Kommunikation in Frage (vgl. Bacher, 2004, insb. S. 302).

Ad (3): Nicht nur die einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens sollen bestmöglich qualifiziert sein, damit Kooperationen zum Vorteil aller Beteiligten bestmöglich realisiert werden können. Vielmehr gilt es auch für Unternehmen, die Organisationsstruktur auf die Zusammenarbeit mit den Kunden möglichst gut auszurichten. Eine Organisationsstruktur, die auf die Einbindung des Kunden in den Leistungserstellungsprozess sehr gut ausgerichtet ist, kann die Erfolgchancen einer Kooperation enorm verbessern (vgl. die konzeptionellen Ausführungen von Meyer, 1996, S. 227, insgesamt zur Organisationsstruktur bei der Zusammenarbeit mit Kunden Cespedes, 1993, S. 38 ff.). Denkbar sind beispielsweise Organisationsformen wie die Bildung von Netzwerkstrukturen, Projektorganisationen oder ein modularer Aufbau einzelner Leistungsbestandteile (vgl. konzeptionell Meyer, 1996, S. 225 ff., 232; dazu konzeptionell Beitz, 1996, S. 287 f.).

Auf den Erfolg der Kooperation mit dem Kunden haben auch weiche Faktoren, die die Organisation prägen, Einfluss. Eine besondere Bedeutung nimmt in diesem Zusammenhang die Unternehmenskultur des Anbieterunternehmens ein. Positiv auf den Kooperationserfolg dürfte sich eine Vertrauenskultur (im Gegensatz zu opportu-

nistischem Verhalten) und eine offene Kommunikation auswirken (vgl. konzeptionell Meyer, 1996, S. 227, und Hadwich, 2003, S. 215 ff.).

Ernst hat die Bedeutung bestimmter Unternehmenskulturtypen für den Innovationserfolg untersucht. Dabei wurde deutlich, dass eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur, die sich in einer sog. „Adhocracy“ ausdrückt, signifikant den Innovationserfolg erhöht. Eine starke Hierarchieprägung reduziert dagegen den Innovationserfolg signifikant (vgl. Ernst, 2003, S. 31 ff.). Geht es in der Beziehung Unternehmen – Kunde gerade darum, Anregungen des Kunden in innovative Produkte umzusetzen, so wird deutlich, dass eine innovative Unternehmenskultur einen Einfluss auf die Fähigkeit des Anbieters hat, die Anregungen der Kunden umzusetzen.

Organisationsstruktur und Unternehmenskultur können auf unterschiedliche Art und Weise gemessen werden. Ein Verfahren zur empirischen Abbildung von Unternehmenskultur und Organisationsstrukturen sind die Fragebögen „Organizational Culture Inventory (OCI)“ und der „Organizational Effectiveness Inventory (OEI)“. Der OEI beinhaltet 132 Items, die über eine 3–5-stufige Ratingskala bewertet werden. Es können 31 kausale Dimensionen, wie z.B. Technologien und Systeme, sowie zwölf Resultatdimensionen (wie individuelles Ergebnis und Gruppenergebnis) abgefragt werden (vgl. Hansmann/Wirtz, 2005, S. 4). OCI und OEI wurden als reliable, kriterien- und konstruktvalide Fragebogeninstrumente identifiziert (vgl. Hansmann/Wirtz, 2005, S. 21).

Für die praktische Messung von Organisationsstruktur und Unternehmenskultur erscheint ein solches Vorgehen dagegen in der Regel als zu komplex. In der Praxis bewährt hat sich der bei der Drogeriekette dm angewendete Fragebogen. Die darin abgefragten Wertvorstellungen wie Kundenorientierung, gesellschaftliche Verantwortung, Offenheit der Kommunikation oder Loyalität eignen sich als gute Indikatoren für die Beschreibung der Unternehmenskultur (vgl. Bacher, 2004, S. 302).

5.2.3 Der Werttreiber „Kooperationsbereitschaft des Kunden“

Die Ausgestaltung und das Ausmaß einer Kundenkooperation hängt stark von der Bereitschaft des Kunden zur Kooperation ab. Diese spiegelt sich in den Erwartungen und dem Verhalten des Kunden wieder (vgl. Meyer et al., 1999, S. 55). Daneben sind situative Faktoren zu beachten.

Die folgenden Faktoren sind für die Kooperationsbereitschaft des Kunden von Relevanz: Der Kunde kann aus eigenem Antrieb (1) Bedürfnisse besitzen, seine persönlichen Ziele zu verwirklichen und seine individuellen Probleme im Rahmen der Kooperation zu lösen. Kooperationsfördernd ist (2) eine Kooperationsaffinität des Kunden. Diese schließt die Bereitschaft des Kunden ein, sich gegenüber einer Kooperation mit dem Anbieter eines Produkts oder einer Dienstleistung zu öffnen und somit einen

Teil seiner Unabhängigkeit aufzugeben. Daneben sind Faktoren relevant, die über die Person des Kunden hinausgehen: Ein möglichst hohes Maß an Aufmerksamkeit, das Unternehmen ihren Kunden widmen, stellt (3) eine weitere produktive Voraussetzung für die Bereitschaft des Kunden zur Interaktion mit dem Unternehmen dar. Daneben wird (4) der Qualität bereits bestehender Kooperationsbeziehungen ein Einfluss auf die Bereitschaft des Kunden zur Kooperation eingeräumt.

Auch diese Werttreiber werden ausführlich erläutert und entweder empirisch oder konzeptionell begründet. Zusätzlich werden Vorschläge gemacht, wie die Werttreiber in der unternehmerischen Praxis gemessen werden können. Abbildung 5-6 fasst die Zusammenhänge dieser Werttreiber zur Kooperationsbereitschaft des Kunden zusammen.

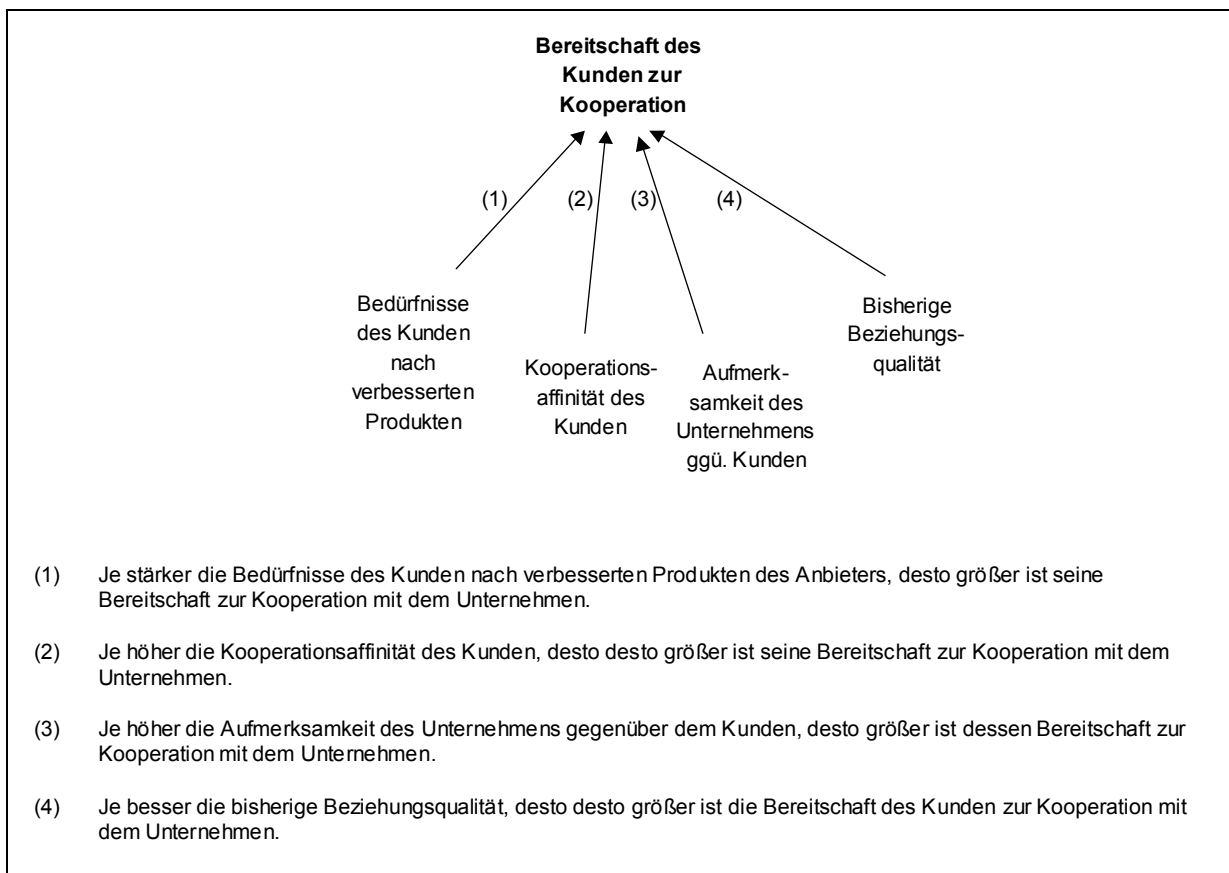


Abbildung 5-6: Werttreiber der Kooperationsbereitschaft des Kunden

Quelle: Eigene Darstellung

Ad (1): Kunden sind stark durch die Befriedigung ihrer materiellen und emotionalen Bedürfnisse getrieben. Dies impliziert zum einen die Nachfrage der Kunden nach für sie nutzenstiftenden Produkten und Dienstleistungen. Zum anderen schließt es den Wunsch des Kunden ein, das bisher verbesserungswürdige (z.T. irrationale) Handeln des Anbieters zu verhindern und so durch eine Zusammenarbeit mit dem Anbieter zu besseren Produkten zu gelangen. Je stärker die Bedürfnisse des Kunden auf eine

Kooperation mit dem Unternehmen ausgerichtet sind (konkret auf die (gemeinsame) Entwicklung oder Verbesserung der vom Unternehmen angebotenen Produkte), desto wertvoller wird c.p. dessen Bereitschaft zur Kooperation sein (vgl. konzeptionell Lindhoff/Ölander, 1982, S. 165).

Zur Abbildung und Messung von Kundenbedürfnissen bieten sich einschlägige Kundenbefragungen an (vgl. Meffert, 2000, S. 155 ff.). Inwieweit Produkte eines Anbieters zur Befriedigung zukünftiger Bedürfnisse des Kunden beitragen und für diesen einen Nutzen bringen, kann nur schwer durch Kennzahlen gemessen werden. Jedoch kann beispielsweise die Zahl marktreifer Produkte, die ein Anbieter pro Zeitperiode auf den Markt bringt, ein Indikator dafür sein, wie innovativ der Anbieter in der Bereitstellung neuer Produkte, die bisher unerfüllte Wünsche des Kunden abdecken können, ist. Weiterhin kann der Anteil ganzheitlicher Problemlösungen an der Leistungspalette eines Unternehmens erfasst werden. Aufgrund der Ganzheitlichkeit solcher Lösungen ist von diesen ein besonders hoher Kundennutzen zu erwarten. Zusätzlich kann durch Messzahlen der Kundenzufriedenheit, wie z.B. dem Kundenzufriedenheitsindex (KZI), der Nutzen einzelner Produkte für den Kunden gemessen werden (vgl. Homburg et al., 2003, S. 557 ff., insb. S. 562).

Ad (2): Kunden sind umso kooperationsbereiter, je positiver ihre Grundeinstellung zu dem Gedanken der Kooperation ist. Dies drückt sich in deren Kooperationsaffinität aus. Ihr wird eine positive Wirkung auf die Bereitschaft des Kunden zur Kooperation unterstellt. Nur wenn der Kunde auch zusammenarbeiten will, kann sich auch eine intensive Kooperation ergeben (vgl. die konzeptionellen Überlegungen von Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 127). Die Affinität für eine Kooperation mit einem Anbieter schließt die Öffnung des Kunden gegenüber dem Anbieter und die Bereitschaft des Kunden, einen Teil seiner Unabhängigkeit aufzugeben, ein: „Wenn ihm dieser Gedanke so fremd erscheint, dass er eines seiner grundlegenden (...) [P]rinzipien in Frage stellt, ist der Aufbau einer Beziehung aller Wahrscheinlichkeit nach zum Scheitern verurteilt.“ (Treacy/Wiersema, 1995, S. 147).

Kundenbefragungen eignen sich auch zur Abschätzung der Kooperationsaffinität. So sollte der Kunde nicht nur nach den Produkten, die er wünscht, sondern auch nach seinen Kosten-Nutzen-Erwartungen einer Kooperation befragt werden (vgl. dazu Stauss/Seidel, 2002, S. 66). Die Motivation des Kunden zur Kooperation ist über Zahlen der direkten Kontaktaufnahme durch den Kunden zu messen. Es kann beispielsweise festgehalten werden, wie oft ein Kunde das Unternehmen kontaktiert, um aus seiner Sicht missratene Eigenschaften eines Produktes zu nennen und Verbesserungsvorschläge zu machen. Als Kennzahl dient diesbezüglich die Artikulationsquote. Diese steht für das Verhältnis der Beschwerdeführer zu allen Kunden, die nicht zufrieden mit dem Unternehmen sind (vgl. Stauss/Seidel, 2002, S. 286 ff.).

Falls mit dem Kunden bereits Kooperationen bei anderen Produkten bestehen, gibt die Zahl dieser Aufschluss über seine Kooperationspräferenzen. Haben beispielsweise in der Vergangenheit zahlreiche Kooperationen zwischen Unternehmen und Kunden stattgefunden, kann davon ausgegangen werden, dass der Wunsch der Kunden nach Unabhängigkeit nicht so stark ausgeprägt ist.

Kundenbefragungen können auch Fragen zur Bereitschaft von Kunden, ihre Unabhängigkeit aufzugeben, enthalten (vgl. Treacy/Wiersema, 1995, S. 147; Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 47). Als Kennzahl kommt der Anteil derjenigen Kunden, die bereit sind, ihre Unabhängigkeit aufzugeben, im Vergleich zu allen befragten Kunden in Frage.

Ad (3): Ein möglichst hohes Maß an Aufmerksamkeit, das Unternehmen ihren Kunden widmen, stellt eine weitere Grundvoraussetzung für die Interaktion zwischen Kunden und Anbieter dar (vgl. Günter, 2003, S. 262). Fehlt dieses, hat der Kunde gar keine Kenntnis über den Anbieter und kann folglich auch keine Kooperationsüberlegungen anstellen. Günter, 2003 sieht die Aufmerksamkeit, die Unternehmen den Kunden widmen, gar als einen „psychische[n] Input“ und somit als „potentielle[n] Werttreiber“ des Kundenwerts (Günter, 2003, S. 259).

Eine hohe Aufmerksamkeit des Unternehmens gegenüber seinen Kunden drückt sich in einer hohen Kundennähe des Unternehmens aus. Die Kundennähe kann über die Dimensionen Kundennähe des Leistungsangebots und Kundennähe des Interaktionsverhaltens konkretisiert werden (vgl. Homburg, 1998, S. 127). Sie kann als strategischer Erfolgsfaktor einer Kundenbeziehung gelten (vgl. Homburg, 1998, S. 175): Verhält sich ein Lieferant in Interaktionen mit dem Kunden kundennah, so kann dessen Commitment positiv beeinflusst werden (vgl. Homburg/Schnurr, 1998, S. 154, 157). So konnte ein direkter Einfluss der Kundennähe des Interaktionsverhaltens und des Leistungsangebotes auf das Vertrauen, die Zufriedenheit und die Offenheit des Kunden bereits empirisch nachgewiesen werden (vgl. Homburg, 1998, S. 158). Dieser Effekt wird durch eine hohe technologische Komplexität verstärkt, d.h. bei komplizierten Produkten haben Kunden eher das Bedürfnis, mit dem Lieferanten in Aktion zu treten und bewerten folglich dessen Kundennähe auch sehr positiv (vgl. Homburg, 1998, S. 154, 157).

Beide Formen der Kundennähe, also die des Leistungsangebots und die des Interaktionsverhaltens beeinflussen positiv das Vertrauen des Kunden ebenso wie dessen Zufriedenheit und dessen Offenheit im Informationsverhalten (vgl. Homburg, 1998, S. 154, 158 f., dort findet sich auch die empirische Bestätigung dieser Konstrukte).

Die Kundennähe des Leistungsangebots kann über die Produkt- und Dienstleistungsqualität, die Qualität der kundenbezogenen Prozesse, Flexibilität im Umgang mit Kunden und Qualität der Beratung durch Verkäufer gemessen werden. Die Kunden-

nähe des Interaktionsverhalten hingegen setzt sich aus den Faktoren Offenheit im Informationsverhalten gegenüber Kunden, Offenheit gegenüber Anregungen von Kundenseite, Kundenkontakte von nicht im Verkauf tätigem Personal und erneut Qualität der Beratung durch Verkäufer zusammen. Diese Faktoren wurden mit Hilfe einer konfirmatorischen Faktoranalyse als Determinanten der Kundennähe klar bestätigt (vgl. Homburg, 1998, S. 120) und eignen sich auch als Kennzahlen im Rahmen der wertorientierten Planung.

Ad (4): Ausmaß und Qualität bereits bestehender Kooperationsbeziehungen sind für die Bereitschaft zu (weiteren) Kooperationen des Kunden ebenfalls relevant. So drückt das bisherige Verhalten der Kooperationspartner in der Vergangenheit die Zuverlässigkeit der Beteiligten aus. Je zuverlässiger diese waren, desto höher ist das bereits aufgebaute Sozialkapital und desto höher wird c.p. auch die Bereitschaft des Kunden zur weiteren Kooperation mit dem Unternehmen sein. Ein in der Vergangenheit kollegiales Verhalten des Anbieters kann somit als Indikator für dessen Zuverlässigkeit auch in zukünftigen Kooperationen interpretiert werden (vgl. Weber et al., 2004b, S. 17).

Das Konstrukt „Kooperationsverhalten in der Vergangenheit“ wurde bereits erfolgreich als Determinante des Kooperationspotentials empirisch überprüft (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 159 ff.) In empirischen Untersuchungen von Hadwich wurde deutlich, dass unter bestimmten Bedingungen Geschäftsbeziehungen zwischen Anbieter und Kunde durch ein hohes Maß an Beziehungsqualität positiv beeinflusst werden. Diese wiederum setzt sich aus den beiden Komponenten Vertrautheit und Vertrauen zusammen (vgl. Hadwich, 2003, S. 191). Das heißt konkret, dass bei Vorliegen einer bereits starken Integration des Kunden die Bereitschaft zur Kooperation höher ist als im Falle fehlender Erstkontakte.

Die Beziehungsqualität ist für eine Geschäftsbeziehung von besonderer Relevanz, wenn

- die Leistung komplex ist,
- eine intensive Interaktion zwischen Kunde und Anbieter vorherrscht,
- der Kunde stark in den Leistungserstellungsprozess integriert ist,
- die Geschäftsbeziehung von langer Dauer ist (vgl. Hadwich, 2003, S. 193).

Untersuchungen der Chemiebranche zeigen, dass in einer langfristigen Geschäftsbeziehung, in der Kunde und Anbieter bereits miteinander kooperieren, der Anbieter eine Vorzugsstellung erlangt (vgl. Biegel, 1987, S. 196). Daraus kann geschlossen werden, dass der Kunde bei zukünftigen Kooperationen dem Anbieter Vorrang gegenüber Konkurrenten einräumt und somit eine bestehende Kooperation die Entstehung weiterer Kooperationen fördert.

Um die Beziehungsqualität zu erfassen, sollten die Zielgrößen der Leistungs- und Interaktionsqualität, die Qualität des Beschwerdemanagements und die Kundenzufriedenheit als maßgebende Kennzahlen verfolgt werden (vgl. Hadwich, 2003, S. 191). Die Einrichtung und Pflege von geeigneten Beschwerdekäufen (z.B. in Form von schriftlichen Beschwerdekarten und Telefonhotlines) sowie eine angemessene Kommunikation werden in der Literatur als Stimulanten des Beschwerdemanagements diskutiert (vgl. Stauss/Seidel, 2002, S. 98 ff.). Deshalb gilt es die Ausgaben in diesen Bereichen zu messen und im Zeitablauf nachzuverfolgen. Ansonsten kann auch der Anstieg der Beschwerdequote als eine Verbesserung des Beschwerdemanagements interpretiert werden (vgl. Stauss/Seidel, 2002, S. 96, 285 f.).

Es ist auch möglich, die Kundenzufriedenheit direkt über Kundenbefragungen zum Thema Zufriedenheit zu erfassen (vgl. Dittrich/Reinecke, 2001, S. 277). Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass es sich hierbei um eine Schlüsselkennzahl im Marketing handelt (vgl. Reinecke/Reibstein, 2001, S. 154 f.). Die Zufriedenheit kann auch über den Mix von ex-post-Messgrößen des Grads der Kundenbindung (Umsatz, Marktanteil etc.) und ex-ante-Indikatoren der Stabilität der Kundenbindung (Kontakthäufigkeit, Retention Rate etc.) bestimmt werden (vgl. Palloks-Kahlen, 2001, S. 528 ff., insb. S. 529).

Die Dauer der Beziehung kann zugleich als direkte Kennzahl verwendet werden. Dabei wird der Zeitraum zwischen der ersten und der aktuellen Transaktion mit dem Kunden gemessen (vgl. dazu Meyer, 1996, S. 228 ff.). Falls vorhanden können diese Daten mit dem Branchendurchschnitt verglichen werden. Ansonsten ist nur eine Analyse der Veränderungen im Zeitablauf möglich.

5.2.4 Der Werttreiber „Kooperationsbereitschaft des Anbieters“

Nicht nur der Kunde muss bereit sein, eine Kooperation einzugehen. Eine erfolgreiche Kooperation kann nur stattfinden, wenn auch der Anbieter dazu bereit ist. Ob eine Zusammenarbeit mit dem Kunden zweckmäßig für den Anbieter ist, hängt von einer Reihe von Faktoren ab: So ist (1) davon auszugehen, dass die Kooperationsbereitschaft des Anbieters von den Vorteilen abhängt, die er sich aus der Kooperation verspricht. Einen Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft des anbietenden Unternehmens wird (2) auch der Motivation der Mitarbeiter des Unternehmens eingeräumt. Als letzte direkte Einflussgröße spielen (3) die Ressourcen des Unternehmens eine wichtige Rolle. Alle drei Einflussfaktoren sollen aufgrund ihrer zentralen Bedeutung, die sie für die Kooperationsbereitschaft des Anbieters haben, wieder als Werttreiber interpretiert werden. Die Begründung ihrer Relevanz wird im Folgenden bereitgestellt. Die Abbildung 5-7 fasst den Zusammenhang graphisch zusammen.

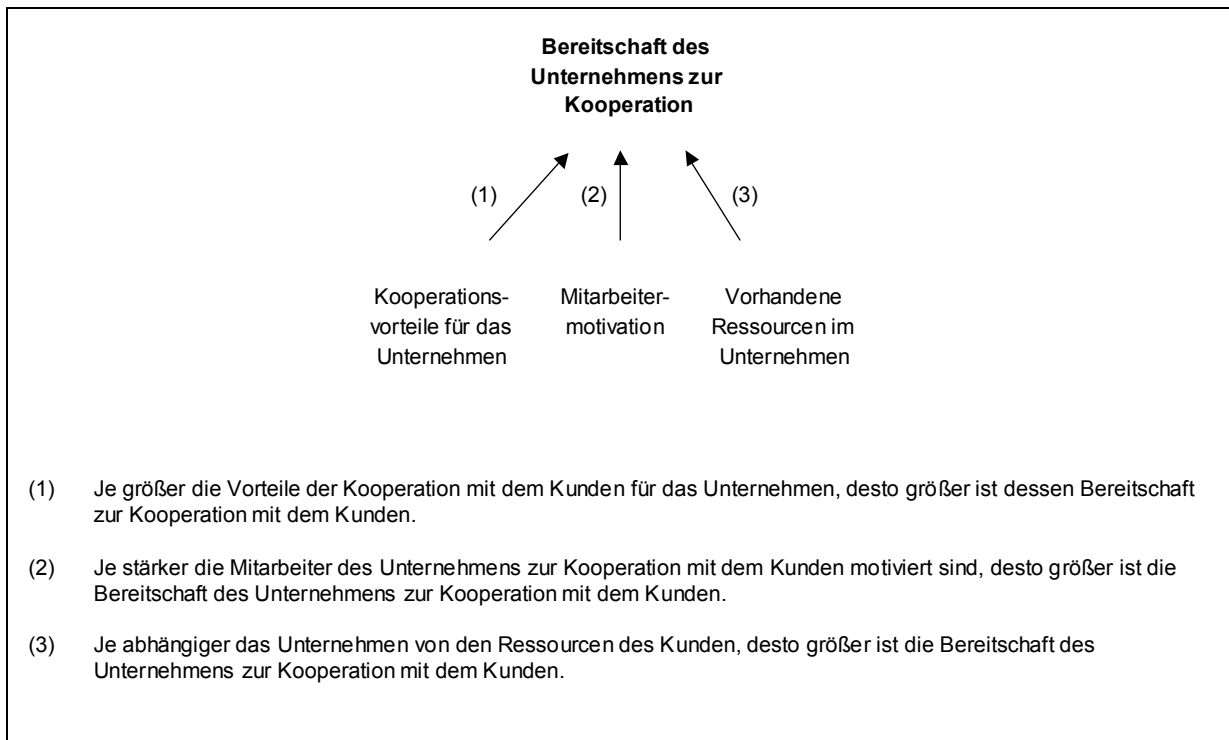


Abbildung 5-7: Werttreiber der Kooperationsbereitschaft des Anbieters

Quelle: Eigene Darstellung

Ad (1): Unternehmen werden eine Kooperation mit ihren Kunden nur eingehen, wenn sie sich dadurch Vorteile versprechen (vgl. Treacy/Wiersema, 1995, S. 146 ff.) Je größer die Vorteile sind, desto höher wird c.p. ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit sein. Dies entspricht den Verhaltensannahmen der ökonomischen Theorie (vgl. Weber et al., 2004b, S. 8 ff.; Hirsch, 2002, S. 37).

Die Vorteile, die sich ein Unternehmen durch die Kooperation mit seinen Kunden verspricht, können unterschiedlichster Natur sein (vgl. zu den Zielen einer Kooperation Drews, 2001, S. 59). So ist es denkbar, dass Unternehmen aus den Informationen, die sie von unterschiedlichen Kundengruppen im Rahmen einer Kooperation erhalten, Vorteile dahingehend erzielen können, dass sie den Kunden passgenauere Produkte und Dienstleistungen anbieten können. Beispielsweise wissen Computerhersteller, dass es sich vorteilhaft auf ihren Unternehmenserfolg auswirkt, wenn sie ihren Kunden keine standardisierten Produkte mehr anbieten, sondern diese das gewünschte Produkt selbst zusammenstellen lassen. Zum einen ermöglicht dieses Vorgehen die individuelle Anfertigung und Befriedigung von Kundenwünschen, zum anderen verschafft es dem Anbieter genaue Informationen über die Wünsche und Prioritäten, Vorstellungen und Preissensibilitäten der Kunden (vgl. Broecker, 2001, S. 27). IBM hat beispielsweise seine Großkunden in drei Segmente aufgeteilt, um so ein optimiertes Geschäftsbeziehungsmanagement betreiben zu können. Als Folge dieser Aufteilung wird die Integration des Kunden in die Wertschöpfung des Unternehmens forciert. So versucht das Unternehmen, die sogenannten „One-of-a-kind“ Kunden, die

komplexe individualisierte Gesamtlösungen suchen, stark in den Erstellungsprozess des Produktes zu integrieren. Dagegen sind die Integrationsbemühungen von IBM bei den sog. „Off-the-rack“ Kunden, die Standardprodukte nachfragen, gering (vgl. Dahlke/Kergaßner, 1996, S. 181 ff.).

Unternehmen können Vorteile aus der Kooperation mit Kunden auch dadurch realisieren, dass sie zur Herstellung besserer Produkte angeregt werden. So können die Entwicklungszeiten von Produkten aufgrund von Kundeninformationen reduziert werden und zusätzliche Markterfolge in Form von höheren Umsätzen oder Marktanteilen von Produkten, die durch Kundenkooperation entstanden sind, realisiert werden. Dies wurde empirisch bereits in der Chemiebranche bestätigt (vgl. auch Biegel, 1987, S. 193).

Die Vorteilhaftigkeit einer Kooperation für das Unternehmen hängt auch von branchenspezifischen Besonderheiten, z.B. dem Wissen, das ein Kunde einem Unternehmen bereitstellen kann, ab. So konnte in der Chemiebranche gezeigt werden, dass die Reife und Güte der durch die Kooperation mit Kunden gewonnenen Informationen entscheidende positive Auswirkungen auf den Erfolg und die Durchsetzungsfähigkeit einer Innovation haben (vgl. Biegel, 1987, S. 193).

Auch der Zeitpunkt der Zusammenarbeit ist für die Abschätzung der Vorteilhaftigkeit einer Kooperation mit Kunden für das Unternehmen von Bedeutung. Eine frühzeitige Integration des Kunden in die Wertschöpfung kann größere Vorteile erwirken als eine Einbindung zu einem späteren Zeitpunkt. Dies kann durch den Anstieg der Entwicklungs- und Produktionskosten mit zunehmender Reife der Entwicklung und Herstellung eines Produktes begründet werden. Änderungen aufgrund von Kundenanregungen können in der Entwicklungsphase weitaus geringere Kosten verursachen als beispielsweise in der Phase der Markteinführung (für Beispiele und Details siehe die konzeptionellen Überlegungen von Meyer, 1996, S. 228 ff.).

Die Vorteile, die eine Kooperation bietet, sind mit den Risiken, die ihr gegenüberstehen, abzuwägen. Ist das Unternehmen grundsätzlich bereit, eine Zusammenarbeit mit Kunden einzugehen, so muss es entscheiden, wie groß seine Risikobereitschaft ist und ob es bereit ist, Risiken für den Kunden zu übernehmen (vgl. Treacy/Wiersema, 1995, S. 150). Investiert das Unternehmen z.B. in spezifische Produktionsanlagen, um den Wünschen des Kunden in besonderer Weise entgegenzukommen, macht es sich dann ausbeutbar, wenn die Anlagen nicht anderweitig genutzt werden können. Dadurch wird das Risiko der Fehlinvestition vom Unternehmen getragen (vgl. zu spezifischen Investitionen Homann/Suchanek, 2000, S. 112 ff.; Richter/Furubotn, 1996, S. 247 ff.).

Die Messung der Vorteile einer Kooperation mit Kunden ist durch eine Neubewertung des Unternehmenswerts, der sich durch das Eingehen einer Kooperation mit Kunden

verändert, auf sehr allgemeine Weise möglich. So sollten sich die Vorteile im Anstieg des Aktienkurses des Unternehmens oder in der Veränderung von Gewinnkennzahlen, wie z.B. des EBIT oder des EVA, widerspiegeln (vgl. dazu Weber et al., 2004a, S. 137 ff.; Weber, 2002, S. 190). Auf Projektebene sollten Kooperationsprojekte einen positiven Kapitalwert erwarten lassen (vgl. Hirsch, 2002, S. 68, S. 205 ff.). Nicht immer sind jedoch Kooperationsvorteile – gerade dann, wenn sie aus wertvollen Informationen der Kunden für die Produktentwicklung bestehen – quantifizierbar. In solchen Fällen können auch qualitative Kennzahlen wie verkürzte Entwicklungszeiten, verminderte Fehlerquoten und eine gesenkte Quote an Fehlentwicklungen herangezogen werden (vgl. dazu zum FuE-Controlling und den entsprechenden Kennzahlen Kah, 1997, S. 120 ff.; Brockhoff, 2002, und zum Controlling von Investitionen Adam, 2002; Küpper, 2001, S. 450 ff., insb. S. 461).

Ad (2): Um eine wirkliche Kooperationsbereitschaft des Unternehmens erreichen zu können, reicht es nicht aus, dass allein die Unternehmensleitung sich zu einer Kooperation mit den Kunden verpflichtet. Vielmehr üben die Mitarbeiter des Unternehmens einen entscheidenden Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft des Unternehmens aus. So können die Mitarbeitermotivation und der Wille zur Veränderung als entscheidende Erfolgsdeterminanten bei einer Ausrichtung des Unternehmens am Kundenwert gesehen werden (vgl. Weber/Lissautzki, 2004, S. 37).

Sind Mitarbeiter bereit, sich auf ein Kundenbeziehungsmanagement einzulassen, sind positive Auswirkungen nicht nur auf die Kooperationsbereitschaft des Unternehmens, sondern auch auf den Erfolg der Zusammenarbeit mit dem Kunden zu erwarten. So konnten Reinartz et al. empirisch nicht nur nachweisen, dass eine Verbindung zwischen einem erfolgreichen Kundenbeziehungsmanagement und der wirtschaftlichen Leistung eines Unternehmens besteht, sondern sie konnten auch bekräftigen, dass diese Beziehung über eine adäquate organisationelle Ausrichtung des Kundenbeziehungsmanagements verstärkt werden kann (vgl. auch insbesondere zu den einzelnen Messvariablen Reinartz et al., 2004, S. 301, 303 f.). Eine solche organisationelle Ausrichtung des Unternehmens auf das Kundenbeziehungsmanagement schließt die Motivation der Mitarbeiter zwingend mit ein.

Daher gilt es die Mitarbeiter für eine Zusammenarbeit mit Kunden zu motivieren. Je motivierter sie sind, desto größer ist die Kooperationsbereitschaft des gesamten Unternehmens. Dies kann auf unterschiedliche Arten erfolgen. Sachanreize, wie z.B. höhere Gehälter oder Dienstwagen, können über die Entlohnung erfolgen und vom Unternehmen gezielt zur Stimulation von Kooperationsaktivitäten der Mitarbeiter eingesetzt werden (vgl. allgemein zu Anreizsystemen Hofmann, 2002, Sp. 69 ff.). Außerdem können die Mitarbeiter über das Lob und die Anerkennung des Kunden motiviert werden (vgl. konzeptionell Meyer et al., 1999, S. 65).

Als Kennzahlen der Mitarbeitermotivation können zum einen die Investitionen und Anreize, die Mitarbeitern zur Anbahnung und Betreuung von Kooperationen mit Kunden gewährt werden, herangezogen werden. Es gilt dann zu messen, in welcher Höhe Mitarbeiter Zuwendungen, z.B. als Gehaltsbestandteile oder in Form eines Dienstwagens, erhalten, die auf die Motivation von Kooperationen mit Kunden abstellen. Weiterhin kann die Häufigkeit von Lob und Ermunterung der Mitarbeiter durch Kunden erfasst werden. Dies gilt unter der Annahme, dass Lob die intrinsische Motivation der Mitarbeiter stärkt (vgl. Weber et al., 2004a, S. 195).

Ad (3): Die Ressourcen, die ein Unternehmen und seine Kunden besitzen, beeinflussen ebenfalls dessen Bereitschaft zur Kooperation. So haben Ruekert und Walker empirisch nachgewiesen, dass die Abhängigkeiten von Einheiten innerhalb eines Unternehmens von den Ressourcen des Kooperationspartners zu einem höheren Ausmaß an Zusammenarbeit zwischen den Partnern führt (vgl. Ruekert/Walker Jr., 1987, S. 10). In Bezug auf die Kooperation mit Kunden bedeutet dies: Je abhängiger das Unternehmen von den Ressourcen des Kunden ist, desto größer ist c.p. die Bereitschaft des Unternehmens zur Kooperation. Die Ressourcenabhängigkeit wurde über die Messkennziffer „Notwendigkeit der Leistung der anderen Abteilung“ und die Ausprägung der Kooperation über die Messkennziffer „Gründe der Zusammenarbeit: Bearbeitung von Kundenanfragen, Erhalt oder Vergabe von Ressourcen, Erhalt oder Vergabe von technischer Hilfe“ über eine 5-Skala („überhaupt nicht“ bis „sehr stark“) gemessen. Im Sinne des RBV kann dies durch eine hohe Wertigkeit und Seltenheit, eine schwierige Imitier- und Substituierbarkeit der Ressource des Kooperationspartners interpretiert werden.

Überträgt man diese empirische Erkenntnis aus dem intraorganisationalen Kontext auf die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter, so kann daraus gefolgert werden, dass die Bereitschaft des Unternehmens zur Kooperation mit der Bedeutung der dem Kunden zur Verfügung stehenden Ressourcen ansteigt.

5.2.5 Der Werttreiber „Produktbedingter Bedarf an Zusammenarbeit“

Die Bereitschaft und das Ausmaß des Anbieters, die Kooperation mit seinen Kunden zu suchen, hängen maßgeblich von dem Produkt bzw. der Dienstleistung, die das Unternehmen anbietet, ab.

So geht (1) von der (technischen) Beschaffenheit des Produkts ein Einfluss auf das Kooperationspotential aus. Von Bedeutung ist (2) auch die jeweilige Stufe der Wertschöpfung, auf der die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunde stattfinden soll. Auch diesen beiden Einflussfaktoren wird Werttreibercharakter zugewiesen. Ihr Einfluss wird im Folgenden begründet. Die Abbildung 5-8 fasst den Zusammenhang graphisch zusammen.

einem Produkt ohne den Kunden erstellt wird und in welchem Ausmaße der Kunde aktiv an der Erstellung und Nutzung des Produktes beteiligt ist.

Ad (2): Weiterhin stellt sich die Frage, ob der Kunde in alle Wertschöpfungsstufen eingebunden werden kann. Abhängig davon, in welcher Phase die Einbindung des Kunden erfolgt, können diese nach Brockhoff in vier Gruppen unterteilt werden (vgl. Brockhoff, 2005, S. 864 f.):

- (1) Mitgestalter der Produktentwicklung
- (2) Hersteller von Quasi-Prototypen
- (3) Lieferant von Anwendungserfahrungen
- (4) Erstinteressent & Erstbesteller

Empirisch wurde im Industriegüterbereich nachgewiesen, dass eine starke Interaktion des Herstellers mit dem Kunden vor allem in den frühen und späten Phasen der Produkterstellung sinnvoll ist und somit zu Kooperationsvorteilen führen kann. Insbesondere bei der Konzeptentwicklung und Ideengenerierung, sowie beim Testen von Prototypen und der Markteinführung ist die Integration sinnvoll (vgl. mit Details zur Messung Gruner/Homburg, 2000, insb. S. 8). Als Kennzahlen für die Messung der Intensität der Kooperation kommen die Zahl der Kunden in Interaktionen, die Zahl der Unternehmen in Interaktionen, die Dauer der Zusammenarbeit, die Frequenz der Meetings und die wahrgenommene Intensität der Kooperation in Frage (vgl. Gruner/Homburg, 2000, insb. S. 8 ff.).

5.3 Konsequenzen für die wertorientierte Planung des Kooperationspotentials

Folgt man den Einschätzungen von Schleuning, dass sich der Charakter von Geschäftsbeziehungen zunehmend ändert – weg von Aktionsbezogenheit hin zur Interaktivität (vgl. Schleuning, 1994, S. 62) –, so steigt die Bedeutung von Kooperationen zwischen Kunden und Unternehmen. Letztere sollten deswegen mehr und mehr bestrebt sein, alle Einflüsse des Kunden auf die Produkterstellung zu antizipieren (vgl. Corsten, 2000, S. 162) und diese im Rahmen des Kooperationspotentials zu nutzen. Eine wertorientierte Planung sollte die Potentiale, die sich aus Kooperationen mit dem Kunden ergeben, systematisch aufnehmen. Nur so können die vorhandenen Wertsteigerungspotentiale auf Basis der Realisierung des Kooperationspotentials genutzt werden.

In Bezug auf die Bereitschaft des Unternehmens zur Kooperation stellt sich die Frage, welche Arten der Beteiligung des Kunden im Entwicklungs- und Produktionsprozess des Unternehmens relevant sind und wie dieser sich in der Kooperationsbeziehung verhalten wird. Um Kunden an das Unternehmen zu binden, muss dieses dem Kunden verdeutlichen, wie und zu welchem Zeitpunkt er seine Ressourcen in

den Prozess der Wertschöpfung integrieren kann und soll (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 48).

Aus der Perspektive eines Anbieters sind „insbesondere solche Anwender als Kooperationspartner attraktiv, die sowohl ein hohes ‚Innovationspotential‘, d.h. eine positive Wirkung hinsichtlich der Geschwindigkeit des F&E-Prozesses sowie des Einführungserfolges eines neuen Produktes, als auch ein hohes ‚Referenzpotential‘ in Bezug auf weitere Nachfrager der angestrebten Zielgruppe besitzen.“ (Kleinaltenkamp/Dahlke, 2003, S. 238). Die Identifizierung solcher Kooperationspartner gilt es in der wertorientierten Maßnahmenplanung zu berücksichtigen. So sind Kunden- und Marktanalysen zu veranlassen, die dafür einen Beitrag leisten. Häufig fehlt nämlich bestimmten Kunden die Erfahrung, den Bedarf und die Eignung eines Produktes zu beurteilen. Dazu sind oft nur die sogenannten Lead-User in der Lage (vgl. Hippel, 1986, S. 791). Diese repräsentieren die dominanten Bedürfnisse, die in einigen Monaten bzw. Jahren den Markt dominieren (vgl. Hippel, 1986, S. 791). Sie erkennen Probleme bei Produkten und Leistungen schnell, scheuen die Artikulation dessen nicht und erhoffen sich von zukünftigen Entwicklungen und Lösungen signifikante persönliche Vorteile. Die Informationen des Kunden können somit direkt bei der Produktentwicklung genutzt werden (vgl. Hippel, 1986).

Dazu schlägt von Hippel ein vierstufiges Vorgehen vor: Zuerst sind ein bedeutender Markt oder Trends zu identifizieren. Zweitens sind Lead User entsprechend ihrer Erfahrung und ihres Bedarfs zu bestimmen. Drittens ist eine Analyse der Bedarfsdaten der Lead User vorzunehmen. Viertens gilt es, die Daten auf allgemeine Marktinteressen zu projizieren (vgl. Hippel, 1986).

Sind nicht genügend Lead User vorhanden und reichen die Fähigkeiten der anderen Kunden nicht aus, wird empfohlen, diese zu trainieren. Ein solches Training ist besonders bei Produkten sinnvoll, die eine hohe Nutzenvielfalt und Erklärungsbedürftigkeit besitzen, die in einem frühen Stadium des Produktlebenszyklus sind, bei denen der Kompetenzgewinn sich vorwiegend auf das eigentliche Produkt beschränkt und bei denen die Gefahr des Kompetenzabflusses gering ist (vgl. Hansen/Henning, 1996, S. 163 f.). Dabei muss zum einen die Kompetenz an sich übermittelt und zum anderen der Konsument zur Nutzung seiner Kompetenz aktiviert werden (vgl. Hansen/Henning, 1996, S. 166). Zum Kompetenzaufbau eignen sich insbesondere Maßnahmen, die den Kriterien der Interaktivität und der hohen zeitlichen Verfügbarkeit/Erreichbarkeit und Verbreitungsdichte gerecht werden. Ein dementsprechend geeignetes Instrument bildet beispielsweise eine Internethomepage, mit Hilfe derer Kunden Unterstützung bei der Nutzung von Produkten finden können (vgl. Hansen/Henning, 1996, S. 166).

Sind Kunden als potentielle Kooperationspartner erkannt, sind diese auch entsprechend zu nutzen. Das setzt die Schaffung eines Leistungspotentials voraus, d.h. die Bereitstellung von Fähigkeiten und Strukturen innerhalb des Unternehmens, um den Kunden in den Wertschöpfungsprozess integrieren und aktiv zur Kooperation fordern zu können. Das Unternehmen muss deswegen bemüht sein, eine Plattform für die Beziehung zu seinen Kunden zu schaffen, die Lernprozesse zu nutzen und insbesondere das gewonnene Wissen zu sichern (vgl. Belz/Senn, 1995, S. 50).

Wie bereits gezeigt, bietet die Zusammenarbeit mit dem Kunden zahlreiche Chancen, aber auch Risiken. Dies kann es für das Unternehmen erforderlich machen, Informationen über die Vertrauenswürdigkeit und Kooperationsbereitschaft des Kunden im Rahmen eines Kooperationscontrollings systematisch zu sammeln (vgl. Weber et al., 2004b, S. 12 ff.; Meyer et al., 2004).

Sind Opportunismusbedenken ausgeräumt, sollte im Falle einer konkreten Planung der Kooperation mit dem Kunden zuerst nach den Möglichkeiten der Verbesserung der Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit des Kunden gefragt werden. Die Kooperationsbereitschaft des Kunden lässt sich dadurch erhöhen, dass das Unternehmen die Zusammenarbeit mit dem Kunden so ausrichtet, dass für den Kunden neue nutzbare Produkte und Dienstleistungen deutlich werden (vgl. Treacy/Wiersema, 1995, S. 139). Des Weiteren sollte das Unternehmen signalisieren, dass es bereit ist, Risiken des Kunden in einer Kooperation mitzutragen (vgl. Treacy/Wiersema, 1995, S. 150). Letztlich können dem Kunden auch finanzielle Anreize zur Kooperation geboten werden. So geht eine stärkere Externalisierung der Unternehmensleistung häufig mit geldwerten Vorteilen für den Kunden einher (vgl. Meyer et al., 1999, S. 65).

Wie bei den anderen Kundenwertpotentialen auch sollte im Rahmen von Kundenkooperationen eine starke Kundenorientierung stattfinden. In diesen Prozess sollte insbesondere der Vertriebsbereich integriert werden, da dieser meist der erste Kontakt und ein Bindeglied vom Unternehmen zum Kunden darstellt (vgl. Ludwig, 1993, S. 419). Insbesondere durch die Stärkung des Unternehmertums von Mitarbeitern, durch die Einräumung relativ hoher Befugnisse an die Mitarbeiter mit Kundenkontakt, eine gute I&K-Ausstattung und eine angepasste Verteilung personeller Kapazitäten kann der Vertrieb diese Aufgabe gut wahrnehmen (vgl. Ludwig, 1993, S. 421 ff.).

Das Unternehmen sollte sich unterschiedlicher Instrumente zur Förderung der Interaktion mit dem Kunden bedienen. Dazu zählen beispielsweise das Beschwerdemanagement, Kundeneinladungen, Beratungs- und Betreuungs-Hotlines oder kostenfreie Kontaktmöglichkeiten des Kunden mit dem Unternehmen (vgl. auch Diller, 1995, S. 64). Die wertschaffenden Kooperationspotentiale sollten im Rahmen des

Kundenwertmanagements über den Einsatz von Marketinginstrumenten stimuliert werden (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 43). Auch diese gilt es zu planen.

Eine interessante Möglichkeit, die Beziehung zu dem Kunden zu verbessern und den Kommunikationsfluss zu erhöhen, bietet eine Kundenkonferenz. Mit Hilfe dieser können neben Marktforschungsaktivitäten wie der Evaluierung von Zufriedenheiten auch Beziehungen zu Kunden analysiert, gepflegt und genutzt werden. Die Besonderheit einer Kundenkonferenz liegt in der direkten Kontaktaufnahme durch das Unternehmen fernab von Anonymitätsbemühungen. Als Beispiel kann eine Kundenkonferenz mit Nutzern von Schleifgeräten genannt werden (vgl. Keller/Matzke, 1997, S. 51). Kunden wurden bei der Nutzung der Geräte gefilmt, um so das Design und insbesondere die Handhabbarkeit an die Kundenwünsche anzupassen. Aus dem Beispiel wird deutlich, dass aus Kundenkonferenzen zahlreiche wertvolle Informationen generiert werden können. Aus solchen Konferenzen können auch direkte Kooperationen mit den Kunden zur Produktentwicklung bzw. -verbesserung entstehen (vgl. Keller/Matzke, 1997, S. 51).

Ähnlich wie bei der Steigerung der Kundenbindung und -loyalität sollten Unternehmen auch bei Maßnahmen der Kooperationsförderung und der Integration der Kunden in die eigene Wertschöpfungskette immer auf eine angemessene Kosten-Nutzen-Relation der von ihnen geplanten Maßnahmen achten. Dabei sollte immer versucht werden, den Aufwand einer Geschäftsbeziehung möglichst gering zu halten. Die mit der Etablierung von Kundenkooperationen anfallenden Aufwendungen für das Unternehmen wie personelle Kapazitäten, Kommunikationsmittel etc. sollten kalkuliert werden (vgl. Wesemeier, 2000, S. 19), um so den (Netto-) Wertbeitrag der Maßnahmen abschätzen zu können. Insbesondere bei Kundenbonusprogrammen hat sich in vielen Fällen gezeigt, dass diese nicht immer sinnvoll aus Unternehmenssicht sind (Beispiele nennen Cigliano et al., 2000, z.B. S. 70 ff.). Beispielsweise erfordert ein gesteigertes Serviceangebot zur Motivation des Kunden zur Kooperation auch einen gesteigerten Koordinationsaufwand (vgl. Shapiro et al., 1987, S. 107). Dieser zusätzliche Aufwand kann Kosten verursachen, die die Vorteile der Kundenintegration stark relativieren.

5.4 Zwischenfazit

Das Kooperationspotential kann als der Wille und die Fähigkeit des Kunden, im begrenzten Rahmen Produktionsfaktoren in den Verfügungsbereich des Unternehmens zu bringen, gesehen werden (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 41). Grundgedanke dessen ist die Integration des Nachfragers in den Prozess der Leistungserstellung (vgl. Dahlke/Kergaßner, 1996, S. 178). Dementsprechend unterscheidet sich das Kooperationspotential über eine weitergehende Bereitstellung der Ressourcen vom Informationspotential des Kunden. Als Vorteile einer Kooperation mit dem Kun-

den sind für das Unternehmen beispielsweise Qualitätsverbesserungen, Verbesserungen der Reaktionsgeschwindigkeiten und die kostengünstige Beschaffung von Ressourcen zu nennen.

Das Kooperationspotential wirkt direkt auf das Ressourcenpotential des Kundenwerts. Dieser Zusammenhang kann konzeptionell begründet und empirisch nachgewiesen werden.

Als Werttreiber der ersten Ebene des Kooperationspotentials wurden die Kooperationsfähigkeit des Kunden, die Kooperationsfähigkeit des Anbieters, die Kooperationsbereitschaft des Kunden, die Kooperationsbereitschaft des Anbieters und der produktbedingte Bedarf an Zusammenarbeit identifiziert. Diese Werttreiber können über entsprechende Kennzahlen geplant werden.

Eine komplette Übersicht aller Werttreiber, die das Kooperationspotential beeinflussen, findet sich in Abbildung 5-9. Vielfältige Einflussmöglichkeiten bieten insbesondere die Fähigkeiten und Bereitschaften zur Kooperation sowohl seitens der Kunden als auch des Anbieterunternehmens. Auf die Darstellung der Wirkungsbeziehungen zwischen den Werttreibern wird analog zu Kapitel 4 im Rahmen der Zusammenfassung aus Übersichtlichkeitsgründen verzichtet.

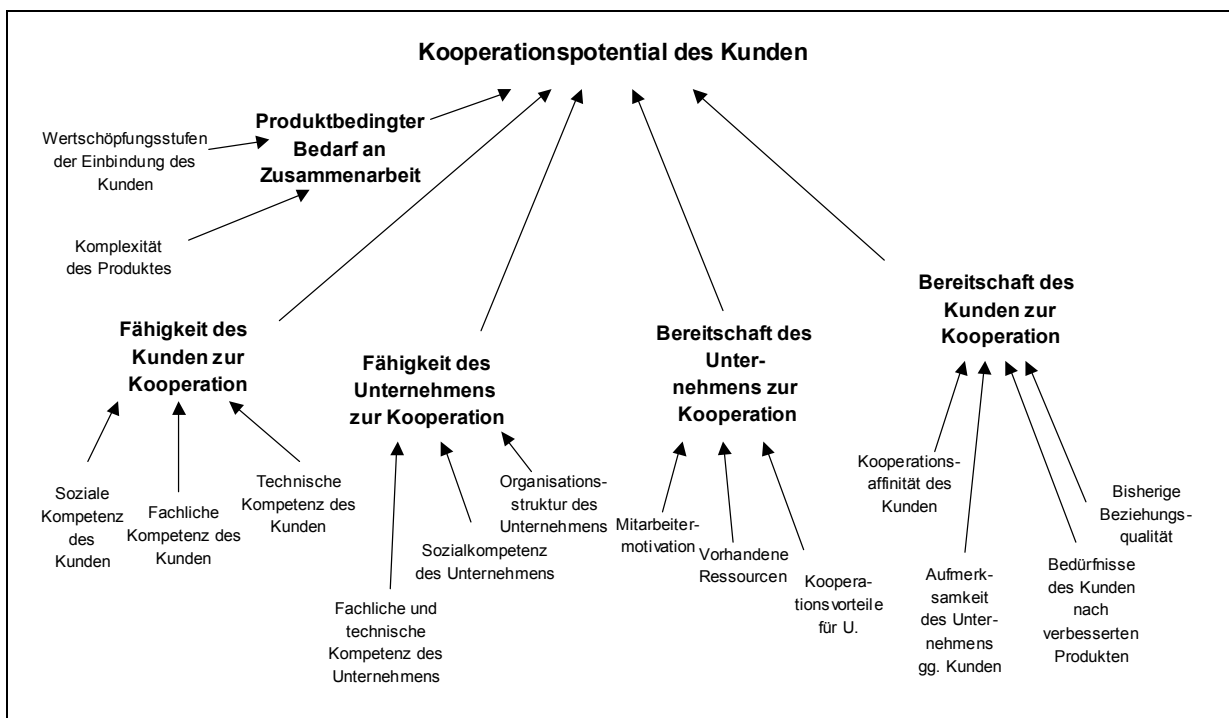


Abbildung 5-9: Werttreiberbaum des Kooperationspotentials

Quelle: Eigene Darstellung

6 Das Synergiepotential des Kunden und seine Werttreiber

Kapitel 6 thematisiert die Identifikation von Werttreibern des Synergiepotentials. Wie in den beiden vorausgehenden Kapiteln wird angenommen, dass die Identifikation von nicht-monetären Indikatoren, die mittelbar auf die Potentiale des Kundenwerts wirken, und die Bestimmung von Ursache-Wirkungszusammenhängen zwischen den Werttreibern wichtige Voraussetzungen für eine Einbeziehung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts in die wertorientierte Unternehmensplanung sind. Die Struktur dieses Kapitels orientiert sich ebenfalls am Aufbau von Kapitel 4. Um die Werttreiber des Synergiepotentials aus der Perspektive des RBV und auf Basis weiterer konzeptioneller Überlegungen und empirischer Untersuchungen identifizieren zu können, werden zuerst das Wesen und die Bedeutung des Synergiepotentials aufgezeigt und seine operative Nutzung erläutert (Kapitel 6.1). Anschließend werden die Werttreiber der ersten und zweiten Ebene des Synergiepotentials identifiziert und Kennzahlen zur Messung dieser Werttreiber vorgeschlagen (Kapitel 6.2). Bei der Identifikation der Werttreiber und der Zuweisung von Kennzahlen wird – wie schon in den Kapiteln 4 und 5 – auf konzeptionelle Überlegungen und einschlägige empirische Studien aus der Literatur zurückgegriffen. Mit dem Resource Based View wird – gerade dann, wenn es um die Erklärung der grundsätzlichen Bedeutung des Synergiepotentials und um die Bestimmung der Werttreiber der ersten Hierarchieebene geht – wieder eine spezifische theoretische Perspektive eingenommen. Für die Identifikation von Werttreibern der zweiten Ebene und von Kennzahlen wird wieder auf weitere, konkretere theoretische Zusammenhänge und auf empirische Studien verwiesen. Dabei wird wieder vor allem auf eine Plausibilität der Argumentation und eine Handhabbarkeit der vorgeschlagenen Werttreiber und Kennzahlen und weniger auf Vollständigkeit geachtet. In Kapitel 6.3 werden Konsequenzen der identifizierten Werttreiber für die wertorientierte Planung diskutiert. Abschnitt 6.4 beinhaltet eine Zusammenfassung der Struktur der identifizierten Werttreiber.

6.1 Definition, Bedeutung und operative Nutzung des Synergiepotentials

6.1.1 Definition des Synergiepotentials

Kunden können einen Beitrag zur Realisierung von Synergien innerhalb eines Unternehmens leisten. Während im Rahmen des Kooperationspotentials (vgl. Abschnitt 5) Effekte untersucht werden, die eine Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette des Unternehmens mit sich bringen, sind die Synergien, die Unternehmen aufgrund bestimmter Kundenstrukturen und Kundenaktivitäten realisieren können, Gegenstand dieses Kapitels. Damit werden nur unternehmensinterne Effekte be-

trachtet, auf die der Kunde durch das Ausmaß und die Art seiner Produktkäufe nur mittelbaren Einfluss hat.

Allgemein bringt die Betriebswirtschaft den Synergiebegriff mit dem Effekt in Verbindung, der durch die Kombination von Faktoren entsteht und der größer ist als die Summe der Einzelwirkungen dieser Faktoren (vgl. Ebert, 1998, S. 18). Als vielzitierte Charakterisierung dessen steht die Definition „ $2+2=5$ “ von Ansoff (vgl. Ansoff, 1986, S. 72 ff.). Präziser wirkt die Beschreibung, dass Synergien vorliegen, wenn ein Unternehmen durch den Zusammenschluss zweier organisatorischer Einheiten effizienter (z.B. mit geringeren Kosten) oder effektiver (mit einer besseren Ressourcenverteilung) arbeiten kann als bei dem selbständigen, voneinander unabhängigen Arbeiten dieser Einheiten (vgl. Lubatkin, 1983, S. 218). Somit umfasst das Synergiepotential den potentiellen Nutzen der Beziehung zwischen unterschiedlichen Einheiten (vgl. Vizjak, 1994, S. 25).

Obwohl meist mit dem Begriff der Synergie eine positive Wirkung mitgedacht wird, können Synergien aber auch negative Wirken haben (vgl. zu den negativen Wirkungen insbesondere Ansoff, 1986, S. 76 f.). In diesem Zusammenhang können beispielsweise die Probleme der Integration von Unternehmen, aber auch Abstimmungsschwierigkeiten aufgrund der neu entstandenen Größe genannt werden (vgl. Porter, 1987, S. 52).

In Abgrenzung zum Kooperationspotential werden in Anlehnung an Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 48, unter dem Begriff Synergiepotential die Vorteile verstanden, die innerhalb eines Unternehmens aufgrund von bestimmten Kundenaktivitäten bzw. Strukturen innerhalb der Kundengruppe realisiert werden können. Es wird also der Frage nachgegangen, welche Verbesserungen innerhalb der Organisation durch spezifisches Verhalten der Kunden bzw. bestimmter Kundengruppen genutzt werden können.

6.1.2 Bedeutung des Synergiepotentials

Die Literatur konzentriert sich nur selten auf die Vorteile, die innerhalb eines Unternehmens aufgrund von Kundenaktivitäten realisiert werden können. Meist wird im Zusammenhang mit dem Begriff Synergien ein ähnlicher Inhalt diskutiert wie beim Thema Kooperationspotential. So stehen Synergien häufig im Zusammenhang mit der Aufnahme neuer Produkte in die Produktpalette eines Unternehmens (so z.B. bei Ansoff, 1986 oder aber in der Literatur in Zusammenhang mit den Akquisitionsbemühungen und Zusammenschlüssen eines Unternehmens, vgl. beispielsweise Lubatkin, 1983 oder Vizjak, 1994).

Hilfreich sind die allgemeinen Ausführungen von Steidl, der aus einer ressourcenorientierten Perspektive sogenannte strategische Ressourcen als „Grundpfeiler eines

Synergiemanagements“ (Steidl, 1999, S. 144) bezeichnet. Als strategische Ressourcen nennt Steidl explizit immaterielle Ressourcen, die aufgrund ihrer ausgeprägten Knappheit und der häufig schweren Imitierbarkeit für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen eine „herausragende Stellung“ (Steidl, 1999, S. 145) besitzen und so ein besonderes Nutzungspotential aufweisen (vgl. Steidl, 1999, S. 145 f.).

Steidl sieht den Mehrwert eines unternehmensweiten Synergiemanagements darin, dass durch eine intelligente Koordinationsleistung die Verwendbarkeit von Ressourcen, welche eigentlich nur bestimmten Teileinheiten des Unternehmens zustehen, mittels eines „Leveraging“ erweitert wird und dadurch für das Gesamtunternehmen Mehrwert geschaffen wird (vgl. Steidl, 1999, S. 145). Gerade die strategischen Ressourcen besitzen für eine synergetische Verknüpfung der Aktivitäten der Teileinheiten eines Unternehmens die größte Bedeutung. Denn nur wenn auf solche Ressourcen zurückgegriffen werden kann, könne das Unternehmen Kosten in einer oder mehreren Teileinheit(en) reduzieren und differenzierungsfähigere und dadurch höherpreisige Produkte in einer oder mehreren Teileinheit(en) anbieten (vgl. Steidl, 1999, S. 146). Überträgt man diese Argumentation Steidls auf die Thematik dieses Kapitels dieser Arbeit, das das Synergiepotential des Kunden thematisiert, so gilt Folgendes: Wird die Koordinationsanforderung, die aus dem Nachfrageverhalten bestimmter (umsatzstarker) Kunden resultiert, intelligent im Unternehmen umgesetzt, können durch die Reduzierung von Kosten oder durch die Möglichkeit des Absatzes differenzierungsfähigerer Produkte Wertsteigerungen im Unternehmen erzielt werden. Auch Freiling, der aus der RBV-Perspektive die Bedeutung des Kundenwerts analysiert, geht explizit auf das Kostensenkungspotential des Kunden ein und betont dabei die Bedeutung transaktionsbezogener Kosten. Dabei schließt er die Möglichkeit des Unternehmens mit ein, durch eine enge Bindung zum Kunden eine gezieltere und damit kostengünstigere Leistung zu erstellen (vgl. Freiling, 2001, S. 92). Eine solche Argumentation aus der Perspektive des RBV deckt sich mit den folgenden Ausführungen zu den economies of scale und scope, die zentrale Elemente des Synergiepotentials darstellen.

Die Relevanz des Synergiepotentials des Kunden wurde auch empirisch bestätigt. Wie schon erläutert, wurde das Konstrukt des Synergiepotentials über den Indikator der Verbundwirkungen gemessen. Den Untersuchungen von Rudolf-Sipötz und Tomczak zufolge ist davon auszugehen, dass das Synergiepotential bis zu zehn Prozent den Kundenwert als relevanten Einflussfaktor des Unternehmenserfolges beeinflusst (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 49, 69). Dies rechtfertigt trotz geringer theoretischer Erklärungen in der Literatur (siehe exemplarisch Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 48 f.; Rudolf-Sipötz, 2001, S. 129 f.; eine Ausnahme stellen Belz/Senn, 1995, S. 45 dar) eine nähergehende Analyse dieser Problematik. Allerdings kann auf keine große Zahl an empirischen Studien zurückgegriffen

werden, die die dargestellten empirischen Ursache-Wirkungsbeziehungen prüfen oder Werttreiber definieren. Vielmehr zeichnet sich dieses Kapitel vor allem durch anwendungsorientierte konzeptionelle Überlegungen aus.

6.1.3 Die operative Nutzung des Synergiepotentials

Kunden können im Rahmen des Synergiepotentials Verbundvorteile für das Unternehmen bewirken: „Für operative produkt- und programmbezogene Entscheidungen können operative Kundeninformationen vor allem einen Nutzen durch das Aufdecken von Verbundeffekten aufweisen.“ (Schmöller, 2001, S. 201 in Anlehnung an Meffert, 1998, S. 352 ff.; Welling, M. 2002, S. 212). Insbesondere dann, wenn einzelne Kunden hohe Anteile am Gesamtumsatz haben, können Unternehmen Vorteile realisieren (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 48). Deswegen gilt es im Folgenden die einzelnen Determinanten des Synergiepotentials zu identifizieren.

Dafür existieren unterschiedliche Klassifizierungen von Synergien. Ansoff sieht beispielsweise Absatzsynergien, Produktionssynergien, Investitionssynergien und Managementsynergien (vgl. Ansoff, 1986, S. 75 f.). Eine relativ erschöpfendes und umfassendes Klassifizierungsraster von Ursachen für Synergien bietet Ebert, 1998. Demzufolge resultiert bei Synergien der wirtschaftliche Erfolg durch:

- economies of scale
- economies of scope
- eine akquisitionsbedingte Marktpositionierung und den daraus resultierenden Markterfolg
- eine Verbesserung des Interaktionsgrades zwischen den beteiligten Unternehmenseinheiten und Kunden.

Die beiden letztgenannten Punkte nehmen weniger direkten Bezug zu dem Synergiepotential von Kunden im Sinne einer intangiblen Ressource. Eine verbesserte Marktpositionierung bietet vor allem eine Erhöhung des (tangiblen) Marktpotentials von Unternehmen. Die Verbesserung der Interaktion betrifft eher das Kooperationspotential. Mit Hilfe der beiden anderen Kategorien, die die Ursachen für die Realisierung von Synergien beschreiben, kann aber das hier so spezifisch interpretierte Synergiepotential gut beschrieben werden. In Anlehnung an die Gesetzmäßigkeiten der „economies of scale“ und der „economies of scope“ können im Sinne des Kundenwerts folgende Vorteile aus der Realisierung des Synergiepotentials festgestellt werden (vgl. allgemein zu Skaleneffekten Hardes/Mertes, 1994, S. 88 ff. und zum Management von Synergien Backmann, 2001):

- Geringere Werbekosten durch individuellere Werbemaßnahmen
- Kostenersparnis in der Betreuung des Kunden und der Logistik (einfachere

Organisationsstrukturen)

- Dadurch schnellere und kompetentere Betreuung des Kunden
- Erfahrungskurveneffekte durch Übertragbarkeit des Wissens von Kundenbedürfnissen (bessere Nutzung von schon vorhandenem Wissen, z.B. Verhandlungstaktiken)
- Zusätzliche Erlöse durch individuelle Bearbeitung der Kundenbedürfnisse.

Diese Vorteile lassen sich einerseits auf die Fokussierung auf wenige Kunden und die Nutzung von Lerneffekten zurückführen, so dass Betreuungs- und Logistikkosten gespart, Kunden schneller und besser betreut und dadurch zusätzliche Erlöse erzielt werden. Erfahrungen mit bestimmten Kunden lassen sich auch auf andere Kunden übertragen.

Eine Grundvoraussetzung für die Realisierung von Synergien ist die Annahme, dass wenige Kunden hohe Umsätze erwirtschaften. Die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung kann maßgeblich über die Nutzung des Synergiepotentials mitentscheiden. Ebenso kritisch anzumerken ist auch, dass viele der propagierten Treiber, die das Synergiepotential bestimmen, Schwächen voraussetzen, die im Falle der Nutzung von Synergien reduziert werden und somit maßgebliche Vorteile für das Unternehmen schaffen. Allerdings ist häufig die Nutzung von Synergien nicht der einzige Weg der Problembeseitigung. Beispielsweise kann die schwache Auslastung von Maschinen nicht nur durch gestiegene Umsätze verbessert werden, sondern auch durch eine bessere Produktionsplanung. Synergien sind vielmals nicht die einzigen Determinanten, die zu einer Wertschaffung führen können.

6.2 Werttreiber des Synergiepotentials

Der Hinweis in ressourcenorientierten Beiträgen auf transaktionsspezifische Kosten (vgl. Freiling/Paul, 2003, S. 92) impliziert die Idee, dass bestimmte Settings der Kundenbeziehungen, z.B. eine Fokussierung auf wenige Kunden, eine wertschaffende Nutzung der vorhandenen Ressourcen im Unternehmen ermöglichen. Sie tragen dazu bei, (Transaktions-)Kosten zu sparen.

Im Folgenden wird diskutiert, welche Werttreiber das Synergiepotential des Kunden beeinflussen. Ziel ist es auch hier, eine Konkretisierung und Handhabbarkeit derjenigen Faktoren zu vollziehen, die einen Wertbeitrag für das Unternehmen liefern können.

Unter Bezugnahme auf konzeptionelle Überlegungen und empirische Studien wird im Folgenden deutlich werden, dass von drei Einflussfaktoren eine wertsteigernde Wirkung auf das Synergiepotential ausgeht. Diese Wirkung hängt (1) von der Realisierung sogenannter Betriebsgrößenvorteile („economies of scale“) ab, aus

denen Kosteneinsparungen oder zusätzliche Erlöse aus der Kundenbeziehung resultieren. Eine wertsteigernde Wirkung ist (2) auch von der Realisierung von Reichweiteneffekten („economies of scope“) zu erwarten. Im Gegensatz zu den Werttreibern des Informations- und des Kooperationspotentials können diese Einflussfaktoren nicht isoliert zur Geltung kommen. Vielmehr kann ein Unternehmen die verbundenen Wertsteigerungspotentiale nur dann realisieren, wenn es (3) ein möglichst großes (tangibles) Marktpotential aufzuweisen hat. Konkret bedeutet dies, dass je höher der Umsatz ist, der sich mit bestimmten Kunden oder Produkten erzielen lässt, desto höher der zu erwartende Wertbeitrag der Größeneffekte ist. Diese Zusammenhänge werden im Folgenden verdeutlicht. Im Anschluss daran werden die einzelnen Werttreiber und Unterwerttreiber des Synergiepotentials des Kunden identifiziert.

Ad (1): Bei einer Realisierung sogenannter Betriebsgrößenvorteile („economies of scale“) wird davon ausgegangen, dass eine proportionale Erhöhung der Produktionsfaktoren eine überproportionale Steigerung des betrieblichen Outputs zur Folge hat (siehe beispielsweise Hades/Mertes, 1994, S. 86). Die Kosten steigen dann nicht proportional zum Output (vgl. Cheng et al., 2000, S. 409). Übertragen auf das Synergiepotential des Kunden kann daraus abgeleitet werden, dass höhere economies of scale ein höheres Synergiepotential des Kunden zur Folge haben.

Aus einer RBV-Perspektive lassen sich solche Kosteneinsparungen/Erlöszuwächse aufgrund von economies of scale auch über Lerneffekte im Unternehmen und der damit verbundenen Aneignung von Routinen begründen (vgl. Ciborra/Ansoff, 2001, S. 74): Muss ein Unternehmen nur wenige, aber sehr wertvolle Kunden zu betreuen, lassen sich einerseits Vertriebs- oder Logistikkosten einsparen, andererseits kann das Unternehmen seine Prozesse gezielter auf die Präferenzen des Kunden einstellen und dadurch zusätzliche Wertbeiträge generieren. Gerade letzteres ist mit der Aneignung von Routinen verbunden. Dies setzt das Vorliegen sog. „dynamic capabilities“ (Teece et al., 2000), also solcher immaterieller Ressourcen, die Lernen ermöglichen, voraus. Diese spezifischen Ressourcen werden in der Literatur nicht nur als wertvoll und knapp, sondern auch als schwer imitier- und substituierbar bezeichnet. Aufgrund der zahlreichen kognitiven Anomalien, denen Menschen ausgesetzt sind, ist diese Annahme durchaus plausibel (vgl. Weber et al., 2003). Somit stellen die dynamic capabilities von Akteuren eine wichtige Variable zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen dar (vgl. Burmann, 2002, S. 229; Ciborra/Ansoff, 2001, S. 74).

In Bezug auf Unternehmenszusammenschlüsse können insgesamt sechs Arten von Skaleneffekten unterschieden werden. Lubatkin nennt Marketing-, Produktions-, Erfahrungskurven-, Veränderungs-, Finanz- und Lohneffekte (vgl. die konzeptionellen Überlegungen von Lubatkin, 1983, S. 219 f.).

Eine genaue Übertragung dieser Effekte auf das Synergiepotential, das von Kunden bzw. Kundengruppen ausgelöst wird, erscheint allerdings schwierig.

Ad (2): Bei den Reichweiteneffekten („economies of scope“) wird angenommen, dass es günstiger ist, Produkte in einem Unternehmen gemeinsam zu produzieren, anstatt diese unabhängig voneinander herzustellen. Dementsprechend können Einsparungen gemacht werden, wenn ein einzelnes Unternehmen mehrere Produkte oder Dienstleistungen anbietet. Diese Einsparung von Kosten basiert auf der gemeinsamen Nutzung von Produktionsfaktoren (vgl. Cheng et al., 2000, S. 409; Silk/Berndt, 1993), die durch die Produktion unterschiedlicher Produkte, die vom Kunden nachgefragt werden, erzielt werden. So können Produkte, die ähnliche Produktionstechniken erfordern, über einen gemeinsamen Ressourcenpool produziert werden. Es wird von einer nicht rivalisierenden Ressourcenverwendung ausgegangen (vgl. Corsten, 1993, S. 192). Aus der Perspektive des RBV stellt die intelligente Koordination der im Unternehmen bereits vorhandenen Ressourcen einen Differenzierungsvorteil gegenüber Wettbewerbern sicher (vgl. Steidl, 1999, S. 148; Hill et al., 1992, S. 502). Übertragen auf das Synergiepotential des Kunden kann daraus abgeleitet werden, dass höhere economies of scope ein höheres Synergiepotential des Kunden zur Folge haben.

Sowohl economies of scale als auch economies of scope wurden empirisch nachgewiesen. Eine Überprüfung der Gültigkeit der einschlägigen Messkonstrukte ‚Kosten‘ und ‚Einkommen‘ erscheint daher obsolet. Der Nachweis der Skalen- und Größeneffekte geschah jedoch nie im Zusammenhang mit dem Kundenwert. Im Wirtschaftsprüfungssektor konnte nachgewiesen werden, dass Skaleneffekte klar existieren. Economies of scope hingegen sind nur bei bestimmten Produktangeboten identifizierbar (vgl. Cheng et al., 2000, S. 413, weitere Beispiele siehe Cambini/Filippini, 2003). Bei einer empirischen Untersuchung im Versorgungsbereich konnten bei einem Unternehmen, das in der gewerblichen Wasserversorgung tätig ist, Skaleneffekte festgestellt werden. Dagegen ließ die Versorgung privater Haushalte diese Möglichkeit nicht zu (vgl. Kim, 1987). In Bezug auf Reichweiteneffekte wurde empirisch festgestellt, dass in der Werbebranche insbesondere kleine Unternehmen von diesem Effekt beeinflusst werden (vgl. Silk/Berndt, 1993, S. 65)

Ad (3): Sowohl Größen- als auch Reichweiteneffekte kommen nur dann zum Tragen, wenn das produzierende Unternehmen eine bestimmte Menge an Produkten herstellen und verkaufen kann (vgl. zu den Wirkungen von Größendimensionen Hades/Mertes, 1994, S. 88). Deshalb weist die Realisierung von Synergien eine Abhängigkeit zum Marktpotential auf: Die Existenz eines ausreichenden Marktpotentials ist Voraussetzung für die Realisierung von Synergien (vgl. die konzeptionellen Überlegungen von Rudolf-Sipötz, 2001, S. 130). Je größer dieses ist, desto größere Einsparungen durch Synergien sind zu erwarten.

Aus den Überlegungen ergibt sich die in Abbildung 6-1 dargestellte Werttreiberstruktur. Insgesamt können somit drei wesentliche Werttreiber des Synergiepotentials identifiziert werden: Economies of scope, economies of scale und das Marktpotential.

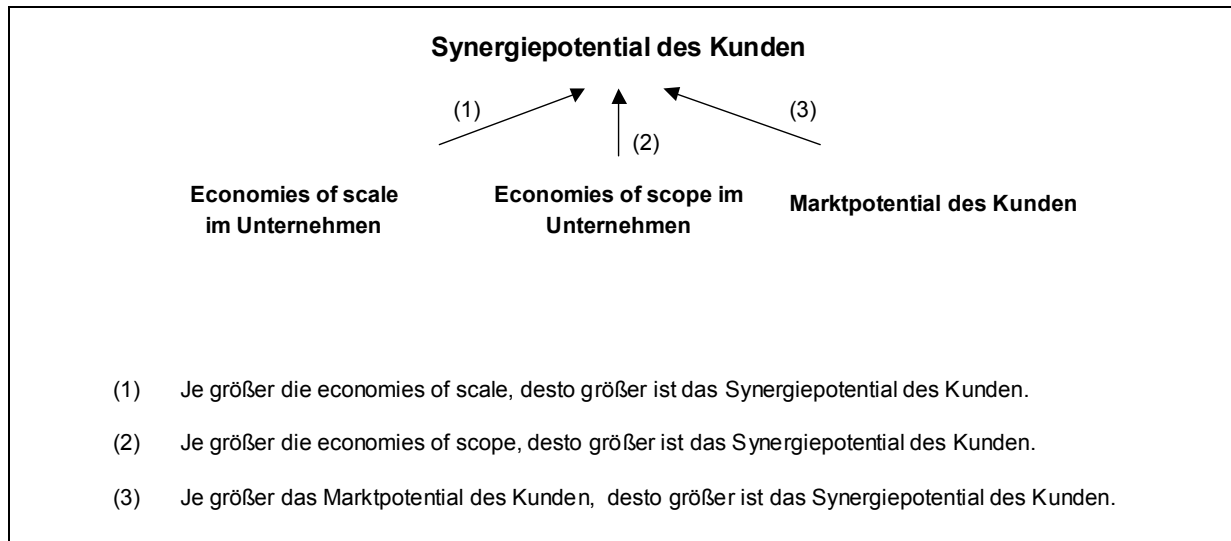


Abbildung 6-1: Werttreiber des Synergiepotentials

Quelle: Eigene Darstellung

6.2.1 Die Werttreiber „Economies of scope“ und „Economies of scale“

Die wesentlichen Vorteile und Einflüsse der economies of scale and scope im Bereich des Synergiepotentials können zwei Feldern zugeordnet werden: (1) Der Fokussierung auf wenige Kunden und (2) der Nutzung von Markt- und Kundenähnlichkeiten. Weil beide Faktoren sowohl auf die Skaleneffekte, als auch auf die Größeneffekte einwirken, werden sie gemeinsam besprochen.

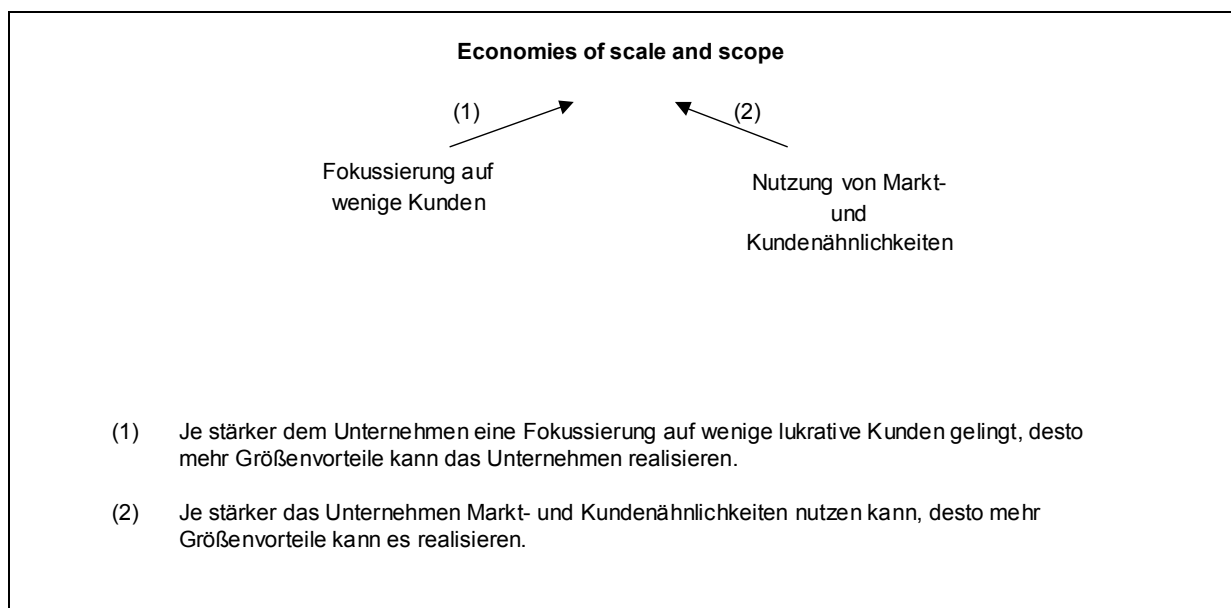


Abbildung 6-2: Werttreiber der Economies of scale and scope

Quelle: Eigene Darstellung

Ad (1): Bezogen auf Kundenaktivitäten kann davon ausgegangen werden, dass die Kosten für die Betreuung eines Kunden geringer sind als die Kosten für die Betreuung mehrerer Kunden, die in der Summe den gleichen Umsatz aufweisen. So können im Vertrieb oder auch in der Logistik Größenvorteile realisiert und Fixkosten auf größere Ausbringungsmengen verteilt werden, wenn nur wenige Kunden große Produktmengen bestellen. Es kann deshalb angenommen werden, dass die Logistik- und Betreuungskosten innerhalb des Unternehmens unterproportional in Relation zum Umsatz ansteigen (vgl. die konzeptionellen Überlegungen von Baumhardt, 1987, S. 783; Schulte, 1989, S. 63; Coenenberg/Fischer, 1991, S. 32 f.).

Aufgrund von Erfahrungseffekten kann die Betreuungs- und Servicequalität für spezifische Kunden steigen, wenn ein Großteil der Mitarbeiter konzentriert mit wenigen umsatzstarken Kunden zusammenarbeitet. Eine solche Konzentration auf wenige Kunden erleichtert es den Mitarbeitern des Unternehmens, viel über die wichtigen Kunden zu lernen und die in der RBV-Diskussion prominent diskutierte Notwendigkeit des Aufbaus von (spezifischem) Wissen erfolgreich zu realisieren (vgl. zum wissensbasierten Ressourcenansatz Grant, 1997; Hall, 1992). Dies gilt vor allem dann, wenn aufgrund der daraus resultierenden Bedeutung der Kunden die Eigenschaften und spezifische Bedürfnisse solcher „Top-Kunden“ im Unternehmen genauestens bekannt sind. Dies erscheint bei der Betreuung einer hohen Zahl unterschiedlicher Gelegenheitskunden mit geringen Umsätzen durch einen einzelnen Mitarbeiter nicht möglich. Somit kann angenommen werden: Je weniger Top-Kunden ein Unternehmen hat, desto höher sind c.p. die damit verbundenen economies of scale aufgrund von Lerneffekten.

Kosten für Werbung können bei wenigen Kunden auf höhere Ausbringungsmengen pro Kunde verteilt und vorhandene Werbemaßnahmen ausgeweitet werden. Bezogen auf die Marketingbemühungen eines Unternehmens können die relativen Werbekosten pro Stückeinheit bei gesteigener Nachfrage des Kunden sinken. Bei einem hohen Umsatzanteil einzelner Kunden können Werbemaßnahmen außerdem spezifisch auf die einzelnen Kunden ausgerichtet werden (eine ähnliche Sichtweise vertritt auch Ebert, 1998, S. 52). Insgesamt lassen sich diese Aspekte sowohl in die Kategorie „economies of scale“ als auch „economies of scope“ einordnen.

Die Fokussierung auf wenige umsatzkräftige Kunden kann durch die Erstellung eines Kundenportfolios oder eine ABC-Analyse abgebildet werden. Als Kennziffer eignet sich z.B. die (relative) Anzahl aller Kunden, die 80 Prozent des Umsatzes ausmachen. Als Kennzahl für die Kosten der Bestellung oder spezifischer Logistikvorgänge eignen sich Prozessgrößen, die in der Prozesskostenrechnung für Bestellvorgänge bzw. spezifische Logistikprozesse ermittelt werden. Diese reichen beispiels-

weise über das Volumen des Lagerraums über die Anzahl der Lieferscheine bis zur Zahl der Materialbestellungen und Eingangsprüfungen (vgl. Coenenberg/Fischer, 1991, S. 27).

Ad (2): Allgemein wird im Rahmen des Synergiemanagements die Identifikation von Marktähnlichkeiten hervorgehoben, aus denen sich Lerneffekte im Rahmen der Produktion von Gütern realisieren lassen (vgl. zur Bedeutung von Lerneffekten aus der Perspektive des RBV z.B. Burmann, 2002, S. 236 ff.). Beispielsweise kann ein diversifiziertes Unternehmen der Chemiebranche Marktähnlichkeiten zwischen den beiden Geschäftsfeldern Chemie und Pharmazie nutzen, wenn in beiden Geschäftsfeldern ähnliche Produktionsprozesse und Marktgegebenheiten vorliegen. Je ähnlicher diese Geschäftsfelder sind, desto höhere Reichweiteneffekte lassen sich realisieren. Aufgrund der spezifischen Beschaffenheit der Produkte können Abnehmer von Zwischenprodukten (wie z.B. aktiver Substanzen) ähnliche Präferenzen und Gewohnheiten haben, die aufgrund der Ähnlichkeiten der Produkteigenschaften und Marktbedingungen früher vom Unternehmen erkannt und genutzt werden (vgl. diesbezüglich zu den Lern- und Größeneffekten der Erfahrungskurve Jahnke, 2002, Sp. 384 ff.). Dies setzt jedoch einen Austausch der Informationen zwischen den unterschiedlichen Geschäftsfeldern voraus.

Analog dazu ist bei einem kundenspezifischen Synergiepotential davon auszugehen, dass Ähnlichkeiten in den Kundenbedürfnissen bestehen, wenn ein dem Unternehmen bereits bekannter Kunde zusätzliche Leistungen bei diesem nachfragt. Haben sich bestimmte besondere Methoden der Kundenbetreuung als besonders erfolgreich bei diesem Kunden herausgestellt, so können diese auf weitere Kundengespräche übertragen werden. Beispielsweise können erfolgreiche Verhandlungstaktiken auch für Gespräche über andere Produkte des einen Kunden oder auch bei anderen, ähnlich „strukturierten“ Kunden angewendet werden (vgl. Ebert, 1998, S. 57). Bei Vorliegen von Informationen über kundenindividuelle Aktivitätsniveaus können Marketingaktivitäten darauf ausgerichtet werden und so die Effizienz solcher Maßnahmen erhöhen (vgl. die empirische Untersuchung von Reinartz/Krafft, 2001, S. 1275).

Die Nutzung von Markt- oder Produktähnlichkeiten kann beispielsweise anhand einer Steigerung der Auftragseingänge gemessen werden (vgl. zu den Kennzahlen Palloks-Kahlen, 2001, insbesondere S. 535).

6.2.2 Der Werttreiber „Marktpotential des Kunden“

Synergievorteile werden durch Kunden nur dann ausgelöst, wenn diese die vom Unternehmen angebotenen Produkte auch in einem möglichst hohen Maß nachfragen (vgl. zur Bedeutung der Nachfrage im Marketingkontext allgemein Srivastava et al., 2001, S. 785 f.). Je höher diese Nachfrage ist, desto höher sind c.p. die zu erwarten-

den Wertsteigerungen. Weil Kunden Budgetrestriktionen aufweisen und in der Regel auch aus Konkurrenzprodukten auswählen können, ist diese Nachfrage als knapp zu bezeichnen. Weil durch die Nachfrage des Kunden das Unternehmen Umsätze generieren kann, sind dadurch Wertsteigerungen zu erwarten. Die Nachfrage von Kunden und die damit verbundenen Umsätze sind schwer im Sinne des RBV zu imitieren, jedoch durch andere Kunden zu substituieren.

Das Marktpotential umfasst neben dem reinen Ertragspotential das, das Entwicklungs- (inkl. Cross-Buying-Potential), und das Loyalitätspotential (Abbildung 6-3). Diese stellen alle Potentiale dar, die Auswirkungen auf den Umsatz haben (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 18; Belz, 2005, S. 327). Es soll hier der Hinweise genügen, dass Maßnahmen zur erfolgreichen Entwicklung des Marktpotentials auch zu einer positiven Realisierung des Synergiepotentials führen können. Beispielhaft sei dafür die Absatzförderung durch Werbemaßnahmen, wie z.B. Fernsehspots, genannt.

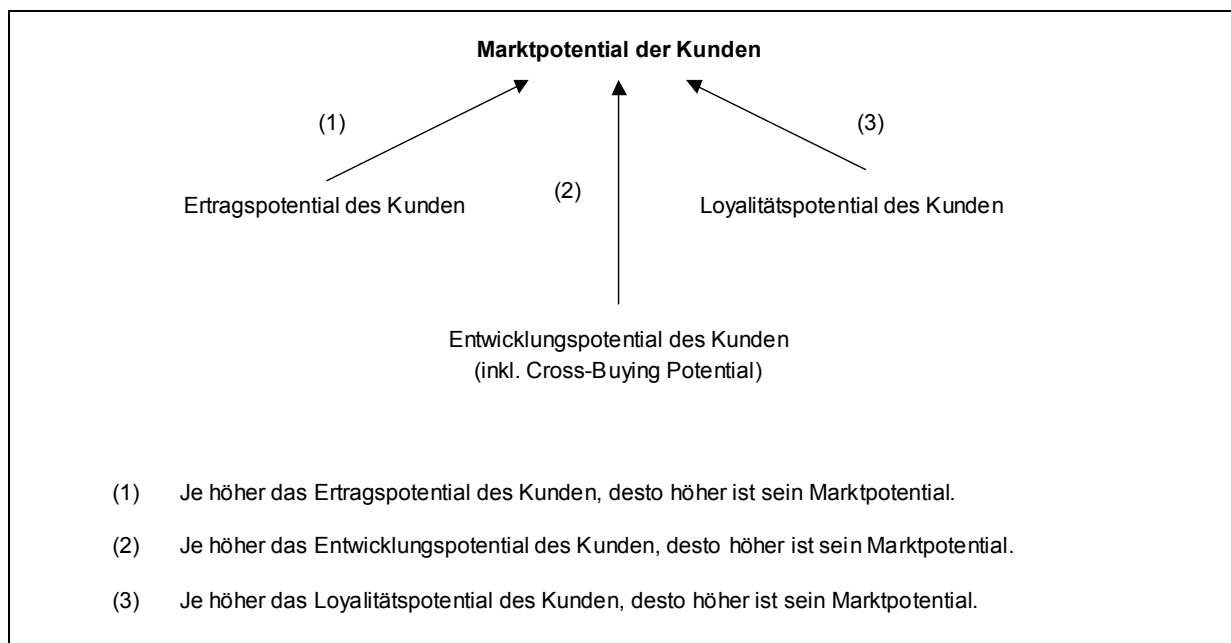


Abbildung 6-3: Werttreiber des Marktpotentials des Kunden

Quelle: Eigene Darstellung

Dementsprechend sind es die Teilpotentiale des Marktpotentials, die zu einer Realisierung des Synergiepotentials von Unternehmen beitragen können. So kann beispielsweise eine Veränderung des Cross-Buying-Potentials eine starke Kaufaktivität eines bestehenden Kunden in einer neuen Produktlinie auslösen und letztlich so Skaleneffekte innerhalb eines Unternehmens und somit Synergieeffekte mit sich bringen.

Das Marktpotential und seine Indikatoren wurden von Rudolf-Sipötz empirisch überprüft. Als Indikatoren des Ertragspotentials dienten die Kundendeckungsbeiträge II,

III und IV. Für das Loyalitätspotential fanden die Kundenzufriedenheit, das Vertrauen und die Dauer der Beziehung als Indikator Verwendung. Da zwischen dem Entwicklungspotential und dem Cross-Buying-Potential die Diskriminanz nicht ausreicht, wurden die beiden Items zu einem Potential zusammengefasst. Sie wurden über die Items Bedarfsentwicklung, potentielle Deckungsbeiträge, Ausbauwahrscheinlichkeit, Lebensphase des Kunden, Produktportfolio bei Konkurrenten, Diversifikationsbedürfnis, Cross-buying Absicht operationalisiert. Alle diese Indikatoren waren signifikant und bestätigten die erfolgreiche Überprüfung des Modells (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 164 ff.). Demnach hat das Entwicklungspotential, gefolgt vom Loyalitäts- und schließlich dem Ertragspotential den größten Einfluss auf das Marktpotential des Kunden (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 176).

Die Wirkungskette lautet dementsprechend: Höhere zu erwartende Umsätze des Kunden, sei es in Form von Ertrags-, Entwicklungs-, Cross-Buying- oder Loyalitätspotential, führen zu einem höheren Marktpotential. Dieses wiederum ermöglicht die Umsetzung von Skalen- und Reichweiteneffekten.

Für die Messung der einzelnen Bestandteile des Marktpotentials können die folgenden Kennzahlen herangezogen werden: Das Ertragspotential des jeweiligen Kunden kann über die unterschiedlichen bestehenden Messverfahren berechnet werden. Diese können gemäß Abbildung 2-12 in Kapitel 2.2.8 unterschieden werden. Als Beispiel seien an dieser Stelle periodenbezogen die Kundendeckungsbeitragsrechnungen und periodenunabhängig ein Kundenportfolio und die ABC-Analyse genannt. Als Kennzahlen können dementsprechend der Deckungsbeitrag des Kunden oder der Kundenumsatz dienen.

Das Entwicklungspotential kann zum einen über Kundenbefragungen zu diesem Thema, aber auch über Berechnungen des Wertes unter Berücksichtigung der Zukunftsperspektive abgeschätzt werden. Dafür kommen die Berechnungen in Frage, die periodenübergreifend diesen Wert bestimmen, wie z.B. der Customer Lifetime Value, der Kundenlebenszyklus, Markovketten, Pareto Ketten und der Customer Equity (siehe dazu auch Abbildung 2-12). Diese, in Kapitel 2 für die Bestimmung des (auch intangiblen Aspekte berücksichtigenden) Kundenwertes als unzureichend eingestuft Methoden können zur Abschätzung zukünftiger Ertragspotentiale und somit des Marktpotentials zumindest hinzugezogen werden (vgl. Homburg/Daum, 1997; Rust et al., 2000a; Meyer zu Selhausen, 1989; Schmittlein et al., 1987).

Das Cross-Buying-Potential als Teilpotential des Entwicklungspotentials drückt die Möglichkeiten aus, dass ein Kunde neben den bisherigen Produkten noch weitere, andersartige Produkte des Unternehmens kauft. Es kann anhand der Umsätze eines Kunden in unterschiedlichen Produkten des Unternehmens ermittelt werden. Dazu eignen sich, wie erwähnt, die in Abbildung 2-12 dargestellten Verfahren. Eine

Möglichkeit wäre beispielsweise die Darstellung des Kunden und seiner Umsätze aus zwei Produktkategorien in einem Portfolio. Außerdem können für die unterschiedlichen Produkte der Kundendeckungsbeitrag (Voll- oder Teilkosten), der Kundenumsatz, die Kundenrentabilität oder die Kundenprofitabilität berechnet werden (vgl. Haag, 1992, S. 28; Link, 1995, S. 109; Howell/Soucy, 1990 oder Shapiro et al., 1987).

Das Loyalitätspotential kann anhand der Beschwerdeanalyse gemessen werden. Ebenso ist die Kundenzufriedenheit als Grundvoraussetzung für Loyalität ein geeigneter Indikator, der über Befragungen ermittelt werden kann (vgl. Meffert, 2000, S. 366 f., 372). Direkt messbare Indikatoren sollten allerdings um indirekte (z.B. Analysen von Kundenbeschwerden, persönliche Gespräche mit Schlüsselkunden) ergänzt werden, um eine möglichst hohe Aussagekraft zu erzielen (vgl. Belz/Senn, 1995, S. 53 f.).

6.3 Konsequenzen für die wertorientierte Planung des Synergiepotentials

Grundsätzlich sollte analog zu den übrigen Potentialen unternehmensindividuell über die Relevanz und Nutzung des Synergiepotentials entschieden werden. Nicht in allen Unternehmen und in allen Situationen kann das Synergiepotential realisiert werden, so dass auf eine Planung von Maßnahmen zu dessen Realisierung verzichtet werden kann. Im Gegensatz zu den anderen bisher betrachteten Potentialen wird das Synergiepotential stark durch das Marktpotential beeinflusst. Dementsprechend kann eine Realisierung von Synergiepotentialen durch die Stimulation des Marktpotentials erleichtert werden.

Da die Nutzung des Marktpotentials in der Literatur und in der Praxis des Kundenwerts inzwischen eine „Standardaufgabe“ darstellt, ist davon auszugehen, dass bereits Maßnahmen vorliegen, die eine Stimulation der Bestandteile des Marktpotentials zum Ziel haben. Beispielsweise kann durch Werbemaßnahmen das Ertragspotential über einen höheren Bekanntheitsgrad, die Einführung neuer Produkte etc. gesteigert werden (vgl. Meffert, 2000, S. 715 ff.). Ähnlich wirken Versuche, Marken auf neue Produkte zu übertragen und das Cross-Buying-Potential zu stimulieren (vgl. Meffert, 2000, S. 856, insbesondere S. 865). Da diese Aktivitäten bereits sehr ausgeprägt sind, sollten Unternehmen auch in Prozesse investieren, die die Nutzung der Synergien aus den Kundenbeziehungen ermöglichen. So sollten Möglichkeiten der gesammelten Bearbeitung von Kundenwünschen (häufig in Form des key account managements) organisatorisch verankert werden. Es gilt vor allem interne Maßnahmen zu ergreifen, die eine möglichst intelligente Kombination der vorhandenen Ressourcen sicherstellen.

Um Synergien realisieren zu können gilt es, die Schnittstellen zu den Kunden genau zu definieren und nach den Bedürfnissen bestimmter Kunden bzw. Kundengruppen

zu differenzieren. Außerdem sollten die informationstechnischen Voraussetzungen geschaffen werden, die das Erkennen und Nutzen von Synergien (z.B. aufgrund von Markterfahrungen) erst ermöglichen.

6.4 Zwischenfazit

In Anlehnung an Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 48, werden unter dem Begriff Synergiepotential die Vorteile summiert, die innerhalb eines Unternehmens aufgrund von bestimmten Kundenaktivitäten bzw. Strukturen innerhalb der Kundengruppe realisiert werden können. Es wird also der Frage nachgegangen, welche Verbesserungen innerhalb der Organisation durch spezifisches Verhalten der Kunden bzw. bestimmter Kundengruppen genutzt werden können. Dabei spielen Größenvorteile und Erfahrungskurveneffekte eine zentrale Rolle. Von diesen geht ein positiver Einfluss auf das Synergiepotential des Kundenwerts aus. Dieser Zusammenhang lässt sich empirisch nachweisen.

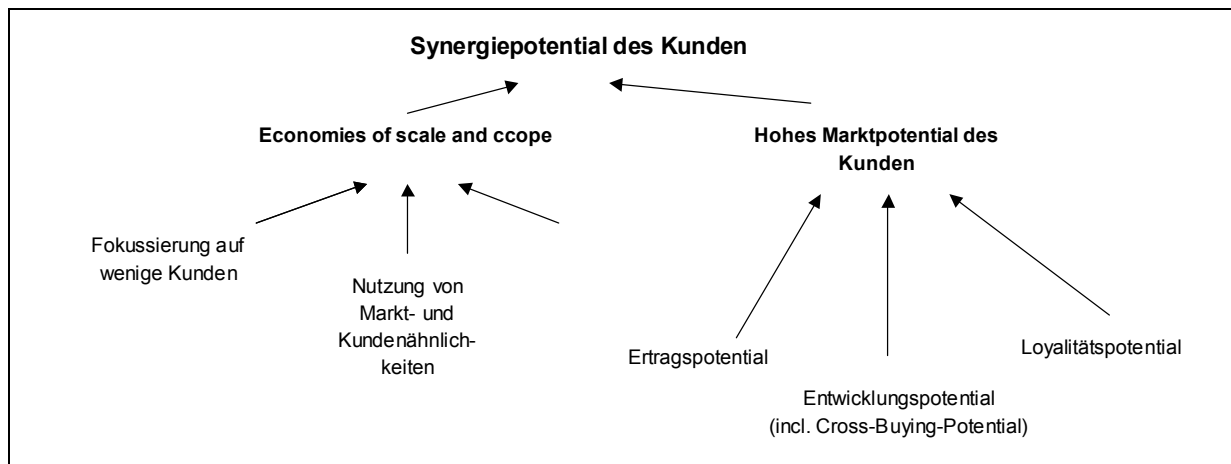


Abbildung 6-4: Werttreiberbaum des Synergiepotentials

Quelle: Eigene Darstellung

Als zentrale Werttreiber des Synergiepotentials können die economies of scale and scope sowie das Marktpotential identifiziert werden. Bedeutende Größen- und Mengeneffekte können ohne ein ausreichend großes Marktpotential nicht realisiert werden. Diese Werttreiber können über entsprechende Kennzahlen geplant werden.

Eine komplette Übersicht aller identifizierten Werttreiber, die das Synergiepotential beeinflussen, gibt Abbildung 6-4. Auf eine Begründung der Ursache-Wirkungsbeziehungen wird in dieser zusammenfassenden Abbildung aus Gründen der Übersichtlichkeit wieder verzichtet.

7 Das Referenzpotential des Kunden und seine Werttreiber

Dieses Kapitel stellt den Abschluss derjenigen Kapitel der Arbeit dar, in denen Werttreiber des Ressourcenpotentials des Kundenwerts bestimmt werden. Es stehen die Werttreiber des Referenzpotentials im Mittelpunkt. Die Struktur dieses Kapitels ist wieder angelehnt an den Aufbau der vorangegangenen Kapitel. Um die Werttreiber des Referenzpotentials auf Basis theoretischer Überlegungen und empirischer Untersuchungen identifizieren zu können, werden zuerst das Wesen und die Bedeutung des Referenzpotentials aufgezeigt und seine operative Nutzung beschrieben (Kapitel 7.1). Danach werden die Werttreiber der ersten und zweiten Ebene des Referenzpotentials bestimmt und Kennzahlen zur Messung dieser Werttreiber vorgeschlagen (Kapitel 7.2). Bei der Identifikation der Werttreiber und der Zuweisung von Kennzahlen werden wieder theoretische Überlegungen aus der Perspektive des RBV vorgenommen und es wird auf einschlägige empirische Studien verwiesen. Dabei wird wieder vor allem auf eine Plausibilität der Argumentation und eine Handhabbarkeit der vorgeschlagenen Werttreiber und Kennzahlen und weniger auf Vollständigkeit Wert gelegt. Kapitel 7.3 formuliert wieder Konsequenzen der identifizierten Werttreiber für die wertorientierte Planung. Das folgende Kapitel 7.4 enthält eine Zusammenfassung der Struktur der Werttreiber.

7.1 Definition, Bedeutung und operative Nutzung des Referenzpotentials

7.1.1 Definition des Referenzpotentials

Bevor die Nutzenpotentiale von Referenzen im Rahmen der wertorientierten Planung des Kundenwerts betrachtet werden, gilt es festzustellen, wie sich das Referenzpotential beschreiben lässt. Helm interpretiert Kundenempfehlungen „als eine der Ressourcen (...), die dem Anbieter von Kundenseite zur Verfügung gestellt werden.“ (Helm, 2000, S. 351). Bei Referenzen oder Kundenempfehlungen handelt es sich um eine direkte, interpersonelle Kommunikation, bei der persönliche Informationen ausgetauscht werden. Oft, aber nicht generell wird bei Referenzen davon ausgegangen, dass diese aus rein privaten Motiven, nicht aus kommerzieller Absicht gegeben werden. Der Schwerpunkt liegt auf einer rein verbalen Kommunikation. Außerdem wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen, welches Gegenstand der Referenz ist, den Inhalt der Referenzkommunikation nicht beeinflussen kann (vgl. Cornelsen, 2000, S. 188 f.; Eggert/Helm, 2000 S. 64). Häufig allerdings berufen sich Unternehmen auf die Referenzgeber und nutzen somit die Referenz.

Vereinfachend betrachtet bewegen sich Referenzen innerhalb eines Dreiecks. Die Beziehungen zwischen den drei beteiligten Parteien werden in Abbildung 7-1 vereinfacht schematisiert. Die Kundenempfehlung bewegt sich dementsprechend innerhalb

eines Dreiecks zwischen Anbieter, aktuellen Kunden und potentiellen Kunden. Die zwei bereits vorhandenen Geschäftsbeziehungen sollen helfen, die fehlende dritte Beziehung zu verbinden.

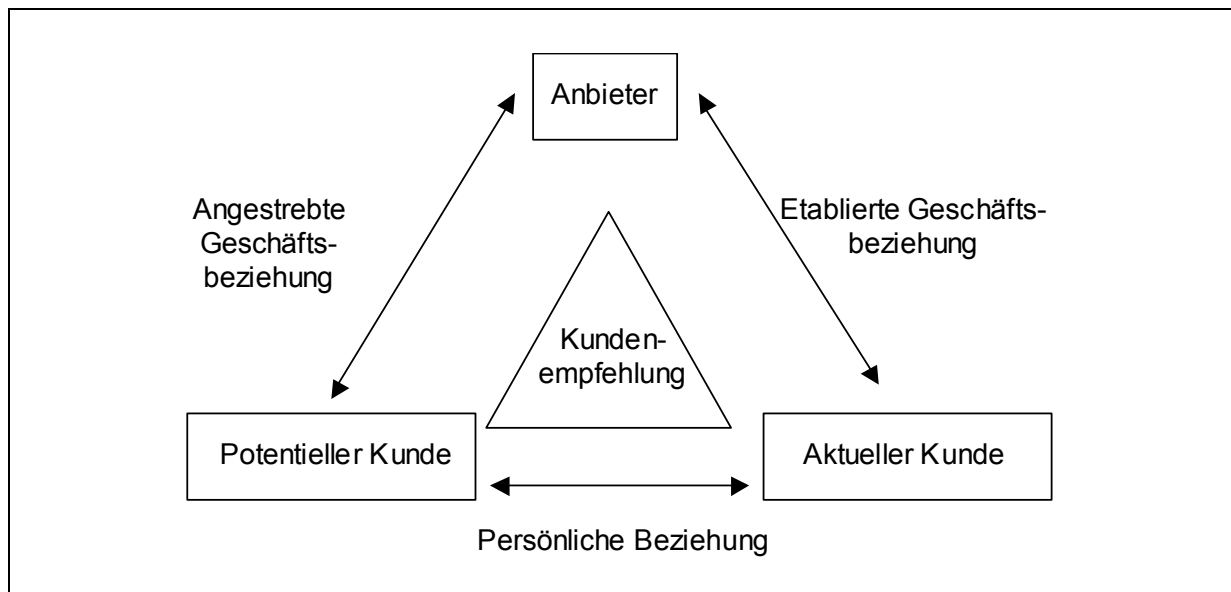


Abbildung 7-1: Strukturmodell der Kundenempfehlung

Quelle: Helm, 2000, S. 36

Der Inhalt einer Referenz kann zwei Schwerpunkte haben. Entweder nimmt die Empfehlung Bezug auf das Unternehmen selbst oder auf eine seiner Leistungen (vgl. Cornelsen, 2000, S. 189). Als Beispiel für ersteres sei eine Empfehlung über die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, als Beispiel für eine Leistung die Termintreue einer Lieferung genannt. Außerdem kann noch danach unterschieden werden, ob eine Person die Übermittlung einer Referenz persönlich initiiert und aktiv wird, oder ob die Empfehlung gebende Person nach ihrer Meinung gefragt wird (vgl. Cornelsen, 2000, S. 190). Zusammenfassend kann man sagen, es handelt sich bei Referenzen um „... eine Form der direkten, verbalen Kommunikation zwischen zwei Anbietern, bei der positive, negative oder neutrale Informationen über einen Anbieter bzw. dessen Angebotsleistung (Produkt, Marke u.a.) ausgetauscht werden, ohne dass dabei kommerzielle Interessen im Vordergrund stehen“ (Cornelsen, 2000, S. 190; ähnlich Eggert/Helm, 2000, S. 64).

Im Allgemeinen werden die beiden Begriffe „Referenz“ und „Mundwerbung“/„Word-of-Mouth“ meist nebeneinander verwendet. Der Begriff „Word-of-Mouth“ hat dabei einen leichten Schwerpunkt auf der informellen Kommunikation (vgl. Helm, 2000, S. 34). In dieser Arbeit wird in Anlehnung an Helm, 2000, S. 34 davon ausgegangen, dass eine Referenz /Kundenempfehlung eine:

- vom Unternehmen oder Nachfrager angestoßene

- negative, positive oder neutrale Berichterstattung
- im privaten oder geschäftlichen Umfeld
- über die objektiv oder subjektiv wahrgenommenen Merkmale einer Unternehmensleistung oder Merkmale des Unternehmens

darstellt.

Die Anzahl potentieller Kunden, die ein bereits bestehender Kunde über sein Weiterempfehlungsverhalten, sein Einflussvermögen sowie über die Art, den Umfang, die Häufigkeit und die Intensität der Kontakte seines sozialen Beziehungsnetzwerkes für ein Unternehmen akquirieren kann, drückt den Referenzwert bzw. das Referenzpotential eines Kunden aus (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 30). Der Referenzwert umfasst alle „... monetären bzw. monetarisierbaren Effekte, die durch die Referenzaktivitäten eines Kunden hervorgerufen werden...“ (Cornelsen, 2000, S. 199). Dementsprechend werden im Folgenden unter dem Begriff Referenzpotential alle wertsteigernden Aktivitäten zusammengefasst, die bei der Weitergabe von Referenzen stattfinden. Dabei werden unter dem Begriff Referenzpotential nicht nur die ausdrücklichen Weiterempfehlungen summiert, vielmehr „auch solche ‚Vorbildkunden‘, die durch ihre positive Reputation, ihre Kompetenz oder Meinungsführerschaft andere Kunden in ihren Beziehungsentscheidungen beeinflussen.“ (Stahl et al., 2001, S. 363). Diese steigern das Reputationskapital des Anbieterunternehmens, indem der gute Ruf des Kunden auf das Unternehmen ausstrahlt und so dessen Anbahnungskosten reduziert (vgl. Stahl et al., 2001, S. 363; Srivastava et al., 2001, S. 789). Diese Erweiterung wird insbesondere unter dem englischen Begriff „networking potential“ zum Ausdruck gebracht. (vgl. Stahl et al., 2003, S. 269 ff.).

Referenzen werden schon seit geraumer Zeit in den unterschiedlichsten Bereichen als Verkaufs- und Marketingargument genutzt. Als Beispiel dazu sei die Bedeutung von Empfehlungen für die Akquise von Aufträgen für Beratungsfirmen oder Produzenten seltener Güter genannt (vgl. Cornelsen, 2000, S. 186). Schon früh wurde erkannt, dass die häufig auch als „Word-of-Mouth“ bezeichnete Weiterempfehlung von Produzenten oder Dienstleistern neben unterschiedlichen Methoden der Werbung einen bedeutenden Platz bei der Generierung von Umsatz einnimmt. Bei der Frage nach Gründen für den Kauf eines Produktes wird klar, dass es häufig eine Referenzperson gibt, „... the answer invariably reveals that there is he again – the mysterious friend, expert, or relative who ‚told me about it‘“ (Dichter, 1966, S. 147). Empirische Untersuchungen zeigen die Relevanz von Referenzen und deren Einfluss auf Beschaffungsaktivitäten (vgl. Helm, 2000, S. 285). Trotz dieser Anerkennung beschäftigt sich die Forschung zum Kundenwert eher zurückhaltend mit dem Thema. Dies wird begleitet von einer fehlenden Auseinandersetzung der Unternehmens-

praxis mit möglichen Maßnahmen zur Nutzung des Referenzpotentials (vgl. Helm, 2000, S. 291 f.).

7.1.2 Bedeutung des Referenzpotentials

Empfehlungen und die Reputation einzelner Kunden können sich sehr positiv auf den Erfolg und somit die Wertschaffung von Unternehmen auswirken. Aus der Perspektive des RBV spiegelt sich innerhalb einer Transaktion zwischen Anbieter und Kunde die Leistungsfähigkeit (Entwicklungsstand der Kompetenzen) des Anbieters wieder (vgl. Freiling, 2001, S. 92). Obwohl Außenstehende die Kompetenz des Anbieters häufig aufgrund der Komplexität, die in den angebotenen Dienstleistungen oder Produkten steckt, nicht wahrnehmen können (vgl. Dierickx/Cool, 1989), beobachten sie, dass diese Produkte oder Dienstleistungen an Kunden verkauft werden und diese bereit sind, eine monetäre Gegenleistung dafür zu zahlen. Geben Käufer gegenüber anderen (potentiellen) Kunden des Anbieters Empfehlungen ab, stellen diese Empfehlungen für die Kunden nicht nur einen wertvollen Beitrag zur Risiko- bzw. Komplexitätsreduktion bei der Auswahl eines geeigneten Anbieters dar. Vielmehr sind solche Referenzen aufgrund des damit verbundenen Carry-Over-Potentials (vgl. Plinke, 2000, S. 40 ff.) aus der Perspektive des RBV „für den Anbieter von großem, allerdings – im wahrsten Sinne des Wortes – von unschätzbarem Wert. Sie tragen mit dazu bei, dass die Reputation des Anbieters aufgebaut bzw. verstärkt werden kann“ (Freiling, 2001, S. 92) und somit Wertsteigerungen generiert werden.

Reputation kann ein entscheidender Faktor bei dem Vorhaben sein, Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenzanbietern zu erzielen. Weil es nicht möglich ist, Reputation allein durch Marketingaktivitäten zu generieren, sondern dazu auch noch die Anerkennung der Kunden bzw. Referenzgeber nötig ist, ist diese Ressource schwer zu substituieren und zu imitieren (vgl. ähnlich Hall, 1992, S. 138).

Umsatzsteigerungen, die auf Empfehlungen Dritter basieren, sind vor allem dann zu erwarten, wenn sogenannte Meinungsführer als Reputationsquelle dienen und Word-of-Mouth Werbung betreiben. Meist wird intuitiv unterstellt, dass die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit bei Kunden, die eine gute Leistung erhalten haben und die Beziehung fortsetzen wollen, höher ist (vgl. Gremler/Brown, 1998, S. 274, 276). Eine empirische Untersuchung belegt diese Vermutung. Während normale Kunden ein Unternehmen durchschnittlich 5,55 Kunden weiterempfehlen, tun dies loyale Kunden sogar bei sieben Personen (für genauere Hinweise zur Vorgehensweise siehe Gremler/Brown, 1998, S. 277 ff.). Außerdem kann sich die aufgrund von Empfehlungen gestiegene Loyalität der Kunden, deren größeres Vertrauen in Produkte und deren verkürzte Entscheidungsprozesse positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken. Aus den Empfehlungen können Eintrittsmöglichkeiten in neue Märkte realisiert werden. Einsparmöglichkeiten für Unternehmen ergeben sich durch die

schnellere Akzeptanz neuer Produkte, durch eine höhere Effizienz von Werbemaßnahmen und aufgrund von geringeren Akquisitionskosten. Beziehungen zu Referenzkunden sind schwer zu imitieren (vgl. die konzeptionellen Überlegungen von Stahl et al., 2003, S. 274). Auch der Rückfluss von Zahlungsmitteln kann schneller erfolgen, da durch Referenzen und die positive Reputation von Referenzkunden die Informations- und Entscheidungszeiten neuer Kunden verringert werden können; für diese ist eine ex-ante Kontrolle nur in reduziertem Umfang notwendig. Ebenso kann die Marktpenetration beschleunigt werden, da die einzelnen Marketingmaßnahmen durch die Referenzen ergänzt werden und somit die Bereitschaft zum Testkauf erhöht wird (vgl. Stahl et al., 2001, S. 363).

Weiterhin kann das Referenzpotential von Kunden die Loyalität anderer Kunden erhöhen. Dabei wird davon ausgegangen, dass Loyalität die bewusste Entscheidung des Kunden beinhaltet, zum aktuellen Zeitpunkt die Beziehung zu einem Anbieter nicht zu beenden. Empirische Studien zeigen: Die Loyalität der alten und neuen Kunden ist meist höher als bei anderen Kunden, die sich nicht auf Empfehlungen stützen (vgl. Gremler/Brown, 1998, S. 283 f.). Außerdem können Nachkaufdissonanzen durch das Referenzpotential vermindert werden und somit zu einem verstärkten Wiederkaufverhalten führen (vgl. Stahl et al., 2001, S. 363 f.).

Die Träger von Referenzen werden somit durch ihre Referenzaktivitäten zu strategisch wichtigen Kunden. Andererseits wiederum können strategisch wichtige Kunden entsprechend ihrer Bedeutung als Referenzgeber identifiziert und genutzt werden (vgl. Helm, 2000, S. 353). Aufgrund der Bedeutung von Empfehlungen von Dritten für den Absatzerfolg von Waren und Dienstleistungen kann den Referenzen ein wichtiger Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts zugeschrieben werden. Dieses Potential gilt es im Sinne einer wertorientierten Unternehmensplanung zu nutzen.

Vergleicht man die Rolle des Referenzpotentials mit der Bedeutung des Informationspotentials, so sind die Auswirkungen des Referenzpotentials auf den Kundenwert zwar nicht so vielseitiger Natur, aber dafür sehr wirksam. Insbesondere die starke Multiplikatorwirkung von Weiterempfehlungen erhöht die Relevanz des Referenzpotentials für den Kundenwert. Der Multiplikatoreffekt kann so für die enorme Verbreitung von Informationen über ein Produkt bzw. eine Dienstleistung sorgen und so die herkömmliche Werbung ergänzen, ersetzen oder aber auch behindern.

Analog zum Informationspotential können die Wertsteigerungspotentiale von Referenzen entsprechend ihres Leistungs- und Beziehungsbezuges strukturiert werden (vgl. in Anlehnung an Schleuning, 1997, S. 147; Albrecht/Zemke, 1985, S. 5-7; Stahl et al., 2003, S. 274; Gelbrich, 2001, S. 59; Stahl et al., 2001, S. 363 f.; Gremler/Brown, 1998, S. 283 f.). Es ist von den folgenden leistungsbezogenen Vorteilen auszugehen:

- Multiplikatorwirkung
- Ergänzung der herkömmlichen Werbung und höhere Effizienz von Werbemaßnahmen
- Umsatzsteigerungen
- Eintrittsmöglichkeiten in neue Märkte
- schnellere Akzeptanz von neuen Produkten
- beschleunigte Marktpenetration
- verkürzte Entscheidungsprozesse der Kunden
- größere Kundenbasis.

Weitere Vorteile mit Beziehungsbezug offenbaren sich:

- Reputationsquelle
- gestiegenen Loyalität der Kunden und verstärktes Wiederkaufverhalten
- gesteigertes Vertrauen der Kunden
- geringeren Akquisitionskosten
- geringere Bindungskosten
- schwere Imitierbarkeit der Kundenbeziehung
- Verminderung der Nachkaufdissonanzen.

Rudolf-Sipötz hat den in dieser Arbeit unterstellten Einfluss des Referenzpotentials auf den Kundenwert empirisch nachgewiesen (Rudolf-Sipötz, 2001, S. 159), ohne jedoch die theoretischen Grundlagen des Referenzpotentials aufgezeigt zu haben (vgl. die kursorischen Überlegungen von Rudolf-Sipötz, 2001, S. 108 ff.). Andere Untersuchungen gehen dem Zusammenhang zwischen der Unzufriedenheit von Kunden über ein gekauftes Produkt und der Abgabe einer Referenz nach und identifizieren meist die Widergabe einer negativen Referenz als Folge von Unzufriedenheit (siehe dazu beispielsweise Day/Landon, 1976, S. 267). Stauss/Seidel, 1996 berechnen in einem Beispiel die Kosten, die durch negative Referenzen entstehen können. Dieser Beispielrechnung zufolge entgeht einem Unternehmen ein Umsatz von 12,6 Millionen DM, wenn von 100.000 Kunden 30.000 unzufrieden sind, diese negative Meinungen verbreiten und sich 2 Prozent der von ihnen angesprochenen potentiellen Kunden vom Kauf abhalten lassen (vgl. dazu Stauss und Seidel 1996, kritisch dazu Cornelsen, 2000, S. 191 f.). Keinesfalls dürfen die Berechnungen von Stauss und Seidel als umfassende Darstellung der Realität angesehen werden. Zumindest bie-

ten sie Näherungswerte und erste Hilfestellungen für Unternehmen, die die Kosten- und Nutzenpotentiale von Kundenempfehlungen einschätzen wollen (vgl. Helm, 2000, S. 118).

Im Zusammenspiel mit den neuen Kommunikationstechnologien ist von einer zunehmenden Bedeutung des Referenzpotentials auszugehen. Insbesondere das Internet eröffnet weitreichende Möglichkeiten des Austausches von Informationen (vgl. Barua et al., 2004, S. 586). Räumlich losgelöst kann eine größere Masse an Informationen schneller ausgetauscht werden. Dies verstärkt den Multiplikatoreffekt von Empfehlungen enorm (vgl. konzeptionell Stauss/Seidel, 2002, S. 569 ff.). Insgesamt können durch Referenzen einerseits zusätzliche Verkäufe entstehen, da ein bereits bestehender Kunde einen neuen Kunden durch seine Empfehlung zu Käufen animiert. Andererseits jedoch können für das Unternehmen durch die Initiierung von Referenzkommunikation auch Kosten entstehen, die nicht unbeachtet bleiben sollten (vgl. Cornelsen, 2000, S. 186 f.).

Einen Indikator für die Einschätzung der Bedeutung des Referenzpotentials stellt die Referenzrate dar. Interessenten für ein Produkt nutzen zahlreiche Kanäle, um sich über ein Produkt zu informieren. Neben Referenzen nutzen sie die Werbung, Informationsveranstaltungen, Kataloge, das Internet oder verlangen bei persönlichen Besuchen Auskunft beim Händler. Die Referenzrate drückt den Anteil von Referenzen an den gesamten Verkaufsinformationen aus. Dabei gilt es zu beachten, dass meistens mehrere Referenzgespräche stattfinden und eine sogenannte „Brutto-Referenzrate“, die alle Referenzen separat erfasst, um unterschiedliche Teileinflüsse und ein Referenzsplitting bereinigt werden muss (vgl. Cornelsen, 2000, S. 221 ff.; auch Stahl et al., 2003, S. 274, 277 legen in ihrem Rechenmodell immer wieder die Bedeutung der Referenzrate zugrunde). Cornelsen, 2000, S. 221, sieht die Referenzrate gemeinsam mit dem Kaufvolumen als monetäre Wertkomponenten des Referenzwerts an.

7.1.3 Die operative Nutzung des Referenzpotentials

Das Referenzpotential kann mehrfach nach dem Inhalt der Referenz unterschieden werden. Zum einen kann der Kunde sowohl positive, als auch negative und neutrale Empfehlungen geben. D.h. er kann sowohl den Kauf eines Produkts empfehlen, als auch davon abraten (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 30). Somit lässt sich ein positives und ein negatives Referenzpotential unterscheiden. Die Weitergabe positiver Erfahrungen und Empfindungen kann sich wertsteigernd auf die Kundenakquisition und die Umsätze auswirken, während die Weitergabe von Negativleistungen gegenläufige Wirkungen zeigen kann (vgl. Schleuning, 1994, S. 162 f.; Schleuning, 1997, S. 147). Einer empirischen Untersuchung von Helm zufolge überwiegt im Business to Business-Bereich die positive Kommunikation (vgl. Helm, 2000, S. 285;

während Kunden sechsmal negative Mundwerbung betreiben, äußern sie sich durchschnittlich achtmal positiv). Außerdem kann zwischen einem aktiven und einem passiven Referenzpotential unterschieden werden. Ein aktives Referenzpotential beinhaltet beispielsweise die Weiterempfehlung eines Produktes, während ein passives Referenzpotential die Ausstrahlungswirkungen eines Kunden impliziert (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 30).

Eine detaillierte Analyse der einzelnen Determinanten des Referenzpotentials erscheint unabdinglich, zumal eine abschließende Quantifizierung unmöglich erscheint: „Abschließend lässt sich sagen, dass zwar eine vollständige Quantifizierung des Referenzwerts eines Kunden schwierig, wenn nicht gar unmöglich ist, seine Bedeutung für den Unternehmenserfolg aber außer Frage steht.“ (Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 33 in Anlehnung an Reichheld/Kenny, 1990, S. 19). Die detaillierte Analyse der Determinanten des Referenzpotentials wird im folgenden Abschnitt, wenn es um die Werttreiber des Referenzpotentials geht, vorgenommen. Nach der Identifikation der Werttreiber werden Kennzahlen vorgeschlagen, mit Hilfe derer die Werttreiber konkret gemessen werden können.

Als eine Kennzahl, die den Erfolg der Nutzung des Referenzpotentials ausdrückt und die in der Planung des Referenzmanagements berücksichtigt werden soll, eignet sich die Zahl von Neukunden, die durch Empfehlungen gewonnen werden konnten. Durch Kundenbefragungen lässt sich der Grund des Erstkaufs und der Einfluss von Referenzen ermitteln (vgl. Helm, 2000, S. 384). Stammkunden können ebenfalls befragt werden, ob sie Empfehlungen zu einem erneuten Kauf bewogen haben. Die Referenzhäufigkeit wird (siehe auch Kapitel 7.2.2) von der Offenheit des Referenzempfängers und dem Aktivitätsniveau des Referenzgebers maßgeblich beeinflusst. Deshalb kann die Bestimmung dieser Häufigkeit auch über die Kennzahlen der beiden Determinanten erfolgen.

7.2 Werttreiber des Referenzpotentials

In der Literatur werden unterschiedliche Konstrukte als Einflussfaktoren von Referenzen dargestellt. Diese gilt es nun zu identifizieren, damit die wertschaffende Wirkung von Empfehlungen im Rahmen der wertorientierten Planung systematisch berücksichtigt werden kann.

Entgegen der gängigen Vorgehensweise zur Berechnung des Kundenwerts, nur die Möglichkeiten des Kunden als Referenzgeber in die Berechnung einzubeziehen, soll die in dieser Arbeit vorgestellte Betrachtungsweise es ermöglichen, alle Nutzenpotentiale des Kunden, die von Referenzen ausgehen, zu beachten. Somit soll der Kundenwert widerspiegeln, ob der Kunde einerseits nützlich für die Weitergabe von Referenzen sein kann und ob und in welchem Maße er auch für den Empfang von Referenzen zugänglich ist. Damit kann beispielsweise Berücksichtigung finden, ob

der Kunde schnell durch Referenzen zu einem Kauf überzeugt werden kann und so die Werbekosten für andere Werbemaßnahmen gesenkt werden können.

Mit dem von Cornelsen, 2000, S. 199, geschaffenen Referenzwertmodell liegt bereits ein relativ umfassendes und aussagekräftiges Modell vor. Während die Literatur zum RBV nur wenig konkrete Aussagen zu den Werttreibern des Referenzpotentials trifft (vgl. Hall, 1992; Freiling, 2001), versucht Cornelsen erstmalig, mehrere Einflussfaktoren von Referenzen im Zusammenhang darzustellen und in einer monetären Form abzubilden. Cornelsen, 2000, S. 199 f., sieht das Referenzvolumen (als die Determinante, die die Referenzempfängerseite abdeckt) und das Referenzpotential, das auf die Referenzträgerseite zielt, als die beiden zentralen Werttreiber des Referenzpotentials im weiteren, hier verstandenen Sinne (vgl. außerdem von Wangenheim, 2003, S. 223 ff.).

Die vorliegende Arbeit unterscheidet sich in zwei Aspekten von den Überlegungen von Cornelsen. Zum einen wird die Beschränkung der Betrachtung auf nur zwei abstrakte Einflussfaktoren aufgehoben. Es wird versucht, die das Referenzpotential bestimmenden Einflussfaktoren auf einer konkreteren Ebene zu berücksichtigen. Zum anderen wird hier nicht das Ziel verfolgt, einen monetären Wert zu errechnen, der den Einfluss des Referenzpotentials ausdrückt. Vielmehr geht es darum, die intangiblen Einflussfaktoren des Referenzpotentials auf den Kundenwert und deren Bestimmungsfaktoren zu identifizieren. Eine Monetarisierung des Referenzpotentials auf abstraktem Niveau könnte zwar eine Bestimmung des Referenzwerts unterschiedlicher Kunden ermöglichen und aufgrund der scheinbaren Genauigkeit der monetären Werte eine hohe Aufmerksamkeit bei Führungskräften bewirken. Allerdings handelt es sich bei solchen Größen vorwiegend um Scheingenaugkeiten. Zahlreiche Einflussgrößen sind wegen ihres immateriellen Charakters und ihres vorökonomischen, indirekten Wertbeitrages nur schwer ermittelbar und sehr stark von Annahmen abhängig. In der Realität ist die Umsetzung mit hohem Aufwand verbunden, der mit der Zunahme des Leistungsangebotes weiter ansteigt. Außerdem müssten Mehrfachberechnungen herausgerechnet werden (eine ähnlich kritische Haltung findet man bei Eberling, 2001, S. 149, 154).

Es wird somit die Ansicht vertreten, dass es nicht unbedingt erstrebenswert ist, einen konkreten monetären Wert des Referenzpotentials zu errechnen. Vielmehr steht die Analyse der einzelnen Werttreiber des Referenzpotentials im Vordergrund. Nur so kann das Ziel erreicht werden, den Beitrag von Referenzen zur Wertsteigerung des Unternehmens systematisch zu begreifen und in der Unternehmensplanung zu berücksichtigen. Die Analyse nach Werttreibern bietet dafür eine geeignete Vorgehensweise, in dem sie Konstrukte und entsprechende Kennzahlen offenbart, an denen das Unternehmen unmittelbar ansetzen kann. Die Grundidee des RBV und die damit verbundene Interpretation von Kundenempfehlungen als intangible

Ressource (Reputation) des Anbieters, die Wettbewerbsvorteile ermöglicht, wird dabei stets berücksichtigt. Jedoch erweist sich das allgemein gehaltene Erklärungspotential des RBV in Bezug auf das Referenzpotential des Kundenwerts als begrenzt. Deswegen werden – wie auch in den anderen Kapiteln – konkretere Erklärungsansätze hinzugezogen, die eine operative Umsetzung des entwickelten Modells in der Unternehmenspraxis erleichtern. Die folgenden (intangiblen) Werttreiber beeinflussen das Referenzpotential: (1) die Zahl der Referenzempfänger, (2) die Referenzhäufigkeit, (3) die Richtung der Referenz und (4) das Kaufvolumen. Deren Bezug zum Referenzpotential wird im Folgenden erläutert. Abbildung 7-2 fasst die Überlegungen bereits zusammen.

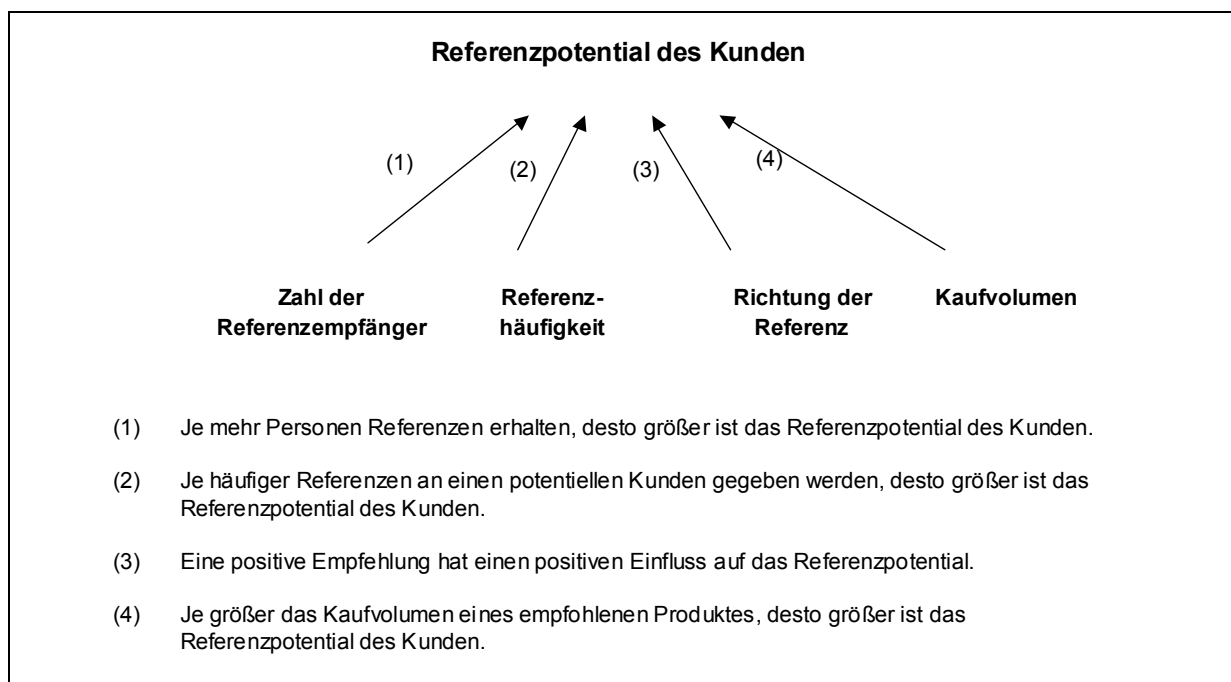


Abbildung 7-2: Werttreiber des Referenzpotentials des Kunden

Quelle: Eigene Darstellung

Ad (1): Die Zahl der Referenzempfänger kann als ein entscheidender Faktor des Referenzpotentials gesehen werden. Die konzeptionelle Begründung lautet, dass je größer die Zahl der Adressaten von Empfehlungen ist, die Wahrscheinlichkeit steigt, dass zusätzliche Kunden aufgrund positiver Empfehlungen von ihren Bekannten, Freunden etc. ein Produkt des Unternehmens kaufen. Dies wird c.p. einen höheren Umsatz des Unternehmens und dadurch Wertsteigerungen zur Folge haben. So spricht der Ressourcentheoretiker Hall Netzwerken mit Kunden eine essentielle Bedeutung in Bezug auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen zu (vgl. Hall, 1992, S. 138).

Die These, je größer die Zahl der Empfänger von Empfehlungen ist, desto höher dürfte c.p. der Wert des Referenzpotentials sein, wird von Cornelsen empirisch bekräftigt (vgl. Cornelsen, 2000, S. 200).

Gibt das soziale Umfeld dagegen negative Referenzen ab, beeinflusst das die Kündigungsbereitschaft bestehender Kunden. Je mehr Kunden sich von solchen negativen Referenzen beeinflussen lassen, desto negativer sind die Konsequenzen für das Referenzpotential (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 112 f). In der empirischen Studie von Rudolf-Sipötz wurde die Bedeutung der Zahl der Referenzempfänger für das Referenzpotential direkt überprüft und bestätigt. Ausreichende Werte werden für alle Indikatoren bezüglich der Indikatorreliabilitäten, Faktorladungen und Signifikanzen erreicht. Außer den Anforderungen des Chi-Quadrat-Tests werden auch alle globalen Anpassungsmaße erreicht (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 159 ff., insb. S. 160).

Ad (2): Auch der Einfluss der Referenzhäufigkeit wurde von Rudolf-Sipötz diskutiert und empirisch getestet. Die grundlegende Idee ist die Annahme, dass je häufiger Referenzen an einen potentiellen Kunden gegeben werden, desto größer das Referenzpotential ist (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 108 ff.). Dies basiert auf der Annahme, dass sich ein gewisses Maß an angesprochenen Kunden zu einer Kaufentscheidung entschließen. In der empirischen Studie wurde die Bedeutung der Zahl der Referenzempfänger für das Referenzpotential direkt überprüft und bestätigt. Ausreichende Werte werden für alle Indikatoren bezüglich der Indikatorreliabilitäten, Faktorladungen und Signifikanzen erzielt. Außer den Anforderungen des Chi-Quadrat-Tests werden auch alle globalen Anpassungsmaße erreicht (vgl. Rudolf-Sipötz, 2001, S. 159 ff., insb. S. 160).

Ad (3): Die Richtung der Referenz hat deswegen Auswirkungen auf das Referenzpotential, weil davon ausgegangen wird, dass positive Empfehlungen einen positiven Einfluss auf das Referenzpotential haben, negative Empfehlungen dagegen einen negativen Einfluss (vgl. die konzeptionellen Überlegungen und empirischen Beispiele bei Rudolf-Sipötz, 2001, S. 110 f.) Unzufriedene Kunden neigen dazu, ihre negativen Erfahrungen häufiger weiterzugeben als zufriedene Kunden. So hat die Studie von Albrecht/Zemke ergeben, dass zufriedene Kunden ihre Erfahrungen an durchschnittlich drei Personen weitergeben, unzufriedene Kunden an 11-20 Personen (vgl. Albrecht/Zemke, 1985, S. 5 ff.; Rudolf-Sipötz, 2001, S. 110).

Ad (4): Das Kaufvolumen hat entscheidenden Einfluss auf das Referenzpotential. Dahinter steckt die Überlegung, dass Empfehlungen für ein bestimmtes Produkt vor allem dann eine möglichst hohe wertsteigernde Wirkung haben, wenn ein Produkt empfohlen wird, das insgesamt ein sehr hohes Verkaufspotential besitzt, d.h. von möglichst vielen Kunden nachgefragt wird und so sehr hohe Umsätze generiert. Konzeptionell sieht Cornelsen das Kaufvolumen als Determinante, welche über das Re-

202). Je stärker sie dies vermag, desto mehr Personen werden sich von den Empfehlungen des Referenzgebers leiten lassen.

Die Meinungsführerschaft wird wiederum von mehreren Faktoren gesteuert. Cornelsen, 2000, S. 204 nennt (a) produktbereichsabhängige Faktoren, wie das Fachwissen des Meinungsführers, und (b) produktbereichsunabhängige Faktoren, wie die Persönlichkeit des Meinungsführers und dessen Involvement.

Ad (a): Als produktbereichsabhängige Faktoren nehmen das Fachwissen des Meinungsführers und das Interesse an Markt und Produkt Einfluss auf die Meinungsführerschaft. Das Fachwissen wiederum kann stark vom Beruf und der Funktion des Meinungsführers beeinflusst sein (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 34). Als Beispiel sei die Beratung durch Experten bei der Anschaffung von neuen Produkten genannt.

Wie schon in Kapitel 5.2.1 beschrieben, wurde das multidimensionale Konstrukt der „consumer expertise“ als Ausdruck für fachliche Kompetenz bereits über vier Dimensionen (cognitive effort and inherent automaticity, analysis, elaboration, memory) statistisch erfolgreich nachgewiesen (vgl. Kleiser/Powell Mantel, 1994).

Ad (b): Das besondere Interesse des Meinungsführers an einem Produkt und sein Involvement basieren auf drei Säulen. Zum einen fußt es auf der Aktivität des Meinungsführers, d.h. die Bedeutung des Produkts für den Referenzgeber determiniert seine Fähigkeit, mit anderen über das Produkt zu kommunizieren (vgl. Chan/Misra, 1990, S. 53 ff.). Zum anderen ist das Produktwissen des Meinungsführers entscheidend, um als Experte auftreten zu können (vgl. Chan/Misra, 1990, S. 56). Zum dritten spielt die Persönlichkeit des Meinungsführers eine wichtige Rolle. Über ihre Persönlichkeit haben sozial dominante Personen Einfluss auf das Verhalten von Gruppen und den von ihrer Umgebung als erstrebenswert angesehenen Umweltzustand (vgl. Cornelsen, 2000, S. 204 f.).

Eine Studie von Brüne untersuchte die Bedeutungsverteilung zwischen Fachwissen und Persönlichkeit von Meinungsführern. Die Untersuchung ergab, dass zwar in allen Fällen Fachwissen von hoher Bedeutung ist, dessen Relevanz aber mit zunehmenden funktionalen-technischen Eigenschaften des Produktes noch weiter ansteigt. Demgegenüber spielen bei Produkten, die durch große Emotionalitäten geprägt sind, die Persönlichkeiten eine größere Rolle (vgl. Brüne, 1989, S. 139 ff., insb. 218 ff.; Cornelsen, 2000, S. 205). Die Meinungsführerschaft bedingt über die in ihr implizierte Einflussnahme die Intensität bzw. Stärke der Referenz und somit deren Durchschlagskraft (vgl. Cornelsen, 2000, S. 205). Die drei Determinanten Persönlichkeit, Fachwissen und Involvement wurden erfolgreich im Rahmen einer Faktoranalyse statistisch überprüft (vgl. Cornelsen, 2000, S. 247 ff.). Auch das Konstrukt des Involvement

ments wurde bereits erfolgreich empirisch überprüft (für Hinweise zu Dimensionen und Ergebnisse siehe Kapitel 4.2.1).

In der Studie über Automobilkäufer wurde von Cornelsen ein Meinungsführerindex initiiert. Dieser wurde in Anlehnung an andere Studien über sechs Einzelitems gemessen (Innovations-, Risiko-, Kommunikations-, Informationsverhalten, Referenzqualität, Referenzquantität). Demnach handelt es sich beispielsweise bei einem Indexwert von 0,61 (maximal Wert = 1) um einen „mittleren Meinungsführer“ (vgl. Cornelsen, 2000, S. 247).

Im englischsprachigen Bereich wird die sogenannte „Opinion Leadership“ über sieben Items mit fünfstufigen bipolaren Antwortformaten gemessen. Die einschlägigen Studien zeigen Ergebnisse, die eine ausreichende Reliabilität und Validität aufweisen. Außerdem können Korrelationen zu „product ownership“, „perceived risk“, „multiple use potential“, „creativity/curiosity“ identifiziert werden (vgl. Childers, 1986, S. 185 ff., zu ursprünglichen Studien King/Summers, 1970, ähnlich Reynolds/Darden, 1971. Zur Messung des direkten Zusammenhangs zwischen der Meinungsführerschaft und somit des Aktivitätsniveaus des Referenzgeber und der Offenheit und Informationssuche des Referenzempfängers vgl. Flynn et al., 1996, Flynn et al., 1994). Die Meinungsführerschaft kann über Kundenbefragungen, z.B. mit Hilfe einer 4-stufigen Ratingskala von wichtig [1] hin zu sehr unwichtig [4] gemessen werden (vgl. Cornelsen, 2000, S. 199 ff., 245 ff., insb. S. 256).

Ad (2): Das soziale Netz des Referenzgebers kann als Bestimmungsgröße der Zahl der Referenzempfänger interpretiert werden (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 33). Je größer das soziale Netz des Referenzgebers ist, desto mehr Referenzempfänger kann er erreichen. Das soziale Netz, in dem der Referenzträger agiert, hat somit entscheidenden Einfluss auf die Zahl der Referenzempfänger, damit auf die Referenzhäufigkeit und auf das gesamte Referenzpotential. Entscheidend ist dabei nicht die Position der Person, sondern die Anzahl und Häufigkeit von Referenzgesprächen (vgl. Cornelsen, 2000, S. 206).

Insbesondere die Soziologie schenkt sozialen Netzwerken Beachtung. Dabei fungieren Personen als Akteure und Strukturelemente dieser Netze. Referenzen können dementsprechend im Familien-, Freundes-, Bekannten-, Vereins-, und Arbeitskollegenkreis ausgetauscht werden (vgl. Cornelsen, 2000, S. 206 ff.). Ein soziales Netz wird als die Sammlung von Akteuren verstanden, die durch ein Beziehungsmuster miteinander verbunden sind und in denen der Referenzgeber Referenzen weitergibt. Somit bestimmt die Größe dessen die Zahl der Referenzen (vgl. Cornelsen, 2000, S. 211). Einer Sichtweise von Cornelsen zufolge sind solche Netzwerke egozentriert, d.h. der Referenzgeber steht im Zentrum und gibt seine Referenzen an die Peripherie ab (vgl. Cornelsen, 2000, S. 207 f.). Die Zahl der Personen innerhalb des Netzes,

mit denen Gespräche geführt werden, ergibt zunächst die Zahl der Gespräche. Allerdings muss hier die Intensität der Gespräche bzw. deren Häufigkeit beachtet werden (vgl. Cornelsen, 2000, S. 208). Häufig wird das soziale Netz über die Funktion des Kunden und über seinen Beruf definiert (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 33). Allerdings erscheint es in der Praxis meist schwierig, Informationen über die Größe des Netzwerks zu gewinnen. Außerdem liegen die Steuerungsmöglichkeiten, die Größe des Netzwerks zu beeinflussen, meist außerhalb von Unternehmen (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 33).

In der Studie im Automobilbereich von Cornelsen konnte das Konstrukt auch auf seine Praktikabilität hin erprobt werden. Zur Berechnung des Gesamtkundenwerts wurden zuerst Automobilkäufer nach der Häufigkeit von Gesprächen befragt. Im zweiten Schritt wurden die Intensitäten der einzelnen Gespräche gewichtet. Ein intensives automobilbezogenes Gespräch führt zum Wert 1, während ein seltenes zur Gewichtung von 0,25 und ein manchmal geführtes Gespräch zur Gewichtung von 0,50 führt (vgl. Cornelsen, 2000, S. 249). Diese Vorgehensweise erwies sich bei der konkreten Berechnung als praktikabel. Das soziale Netz wird über die Zahl der Gesprächspartner des Kunden bestimmt (vgl. Cornelsen, 2000, S. 199 ff.).

Ad (3): Als weiterer Werttreiber der Zahl der Referenzempfänger kann die Soziozentralität des Referenzgebers betrachtet werden. Insbesondere Personen mit einer zentralen Stellung innerhalb einer Gruppe sind besonders als Referenzgeber geeignet und werden häufig so tätig (vgl. Weimann, 1991, S. 268 ff.). Das Konzept des sozialen Netzwerks geht dabei davon aus, dass derjenige eine zentrale Stellung in dem Netzwerk einnimmt, der mit den anderen Mitgliedern in engem und häufigem Kommunikationsaustausch steht. Die Verbreitung seiner Referenzen hängt somit von seiner Kontakthäufigkeit ab. An diesem Punkt findet auch eine Schnittstelle zwischen der Meinungsführerschaft und einer Multiplikatorfunktion statt (vgl. Gelbrich, 2001, S. 61).

Im Zusammenhang mit der Meinungsführerschaft wurde die Bedeutung der Soziozentralität bereits über drei Dimensionen ((a) privater Bereich; wichtig ist Anerkennung im privaten Umfeld, (b) beruflicher Bereich, wichtig ist Anerkennung im beruflichen Umfeld, (c) insgesamt ist großer Freundeskreis wichtig im Leben) empirisch geprüft und bestätigt (vgl. Gelbrich, 2001, S. 172 ff.). Eine vierstufige Skala diente dementsprechend als Messkonstrukt.

7.2.2 Der Werttreiber „Referenzhäufigkeit“

Bei der Referenzhäufigkeit geht es um die Frage, wie häufig Kunden ihre Meinung kundtun und Empfehlungen aussprechen, sowie um die Annahme, dass es Unterschiede in dieser Häufigkeit bei variierenden Zufriedenheitsgraden der Kunden gibt. Die Referenzhäufigkeit hängt (1) von der Motivation des Referenzgebers, (2) von der

Bindung des Referenzgebers an das zu empfehlende Unternehmen, (3) von der Zufriedenheit des Referenzgebers und (4) von der Offenheit des Referenzempfängers ab.

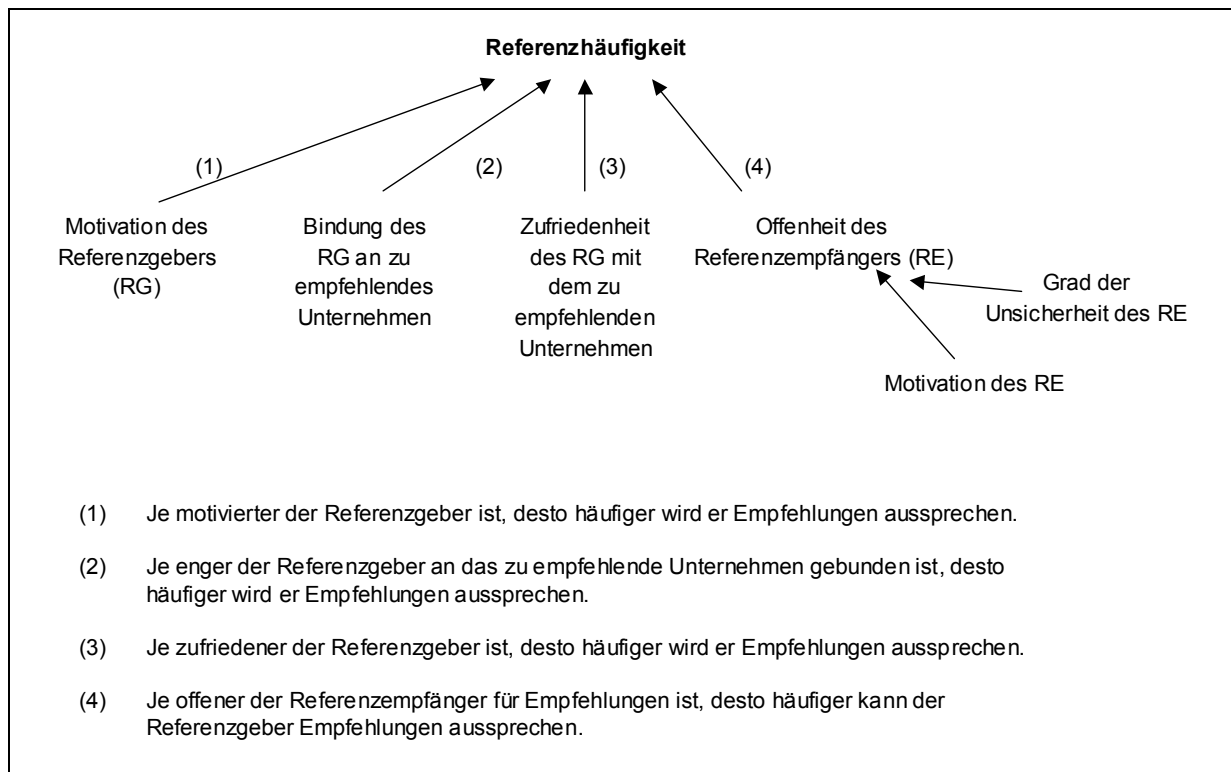


Abbildung 7-4: Werttreiber der Referenzhäufigkeit

Quelle: Eigene Erstellung

Ad (1): Als eine Komponente, die die Häufigkeit von Referenzen bestimmt, kann die Motivation des Referenzgebers identifiziert werden (vgl. konzeptionell und empirisch Dichter, 1966, S. 147 ff.). Diese beeinflusst entscheidend die Nutzbarkeit des Referenzpotentials: Je größer das Interesse des Referenzgebers ist, Empfehlungen abzugeben, desto häufiger wird er dies tun; umso stärker können diese Empfehlungen eine wertschaffende Wirkung entfalten.

Die Motivation des Referenzgebers wird selbst wieder von unterschiedlichen Faktoren determiniert. Dabei stehen in den wenigsten Fällen materielle Interessen im Vordergrund. Vielmehr haben die erwarteten Konsequenzen seiner Empfehlung Einfluss auf die Motivation des Referenzgebers (vgl. Dichter, 1966, S. 148). Kunden, die Referenzen weitergeben, versuchen meistens, ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Diese stammen weitestgehend aus vier unterschiedlichen Bereichen (vgl. Dichter, 1966, S. 148 ff., insb. auch zur erfolgreichen empirischen Überprüfung dieser Struktur): Im Rahmen des „product involvement“ (a) werden Kunden durch ihre eigenen Erfahrungen mit einem Produkt zu einer Empfehlung motiviert, während bei „self involvement“ (b) die Kunden sich über ihre eigene Person und den Wunsch zur Selbstbestätigung

motivieren. Das Produkt hilft in diesem Fall dem Kunden seine eigenen Zweifel zu reduzieren und sich selbst rückzuversichern. Dies wiederum kann durch unterschiedliche Wünsche, wie dem Bestreben, Aufmerksamkeit zu gewinnen, Fachkenntnis zu beweisen, sich wie ein Pionier zu fühlen, Insider Informationen zu besitzen, Status zu zeigen, Bestätigung der eigenen Entscheidung etc., ausgelöst werden. Eine Ablehnung der Empfehlung empfindet der Referenzgeber demnach meist als Feindseligkeit und Undank. „Other involvement“ (c) beschreibt die Motivation, aufgrund eines Wunsches anderen Gutes zu tun und die eigenen Vergnügungen mit anderen zu teilen. „Message involvement“ (d) basiert auf der Stimulation des Interesses an einem Produkt durch Werbung (für diese Kategorie liegt allerdings kein empirisches Ergebnis vor). Diese Kategorien sind nicht eindeutig, Überschneidungen kommen häufig vor. Einer empirischen Untersuchung von Dichter zufolge dominiert insbesondere die erste Kategorie, das „product-involvement“, wonach ausgeprägte Erfahrungen mit einer Leistung für deren Erwähnung und Anpreisung sorgen (vgl. Dichter, 1966, S. 149).

Ad (2): Auch die Bindung des Referenzgebers an das zu empfehlende Unternehmen nimmt Einfluss auf das Aktivitätsniveau des Referenzgebers. Kunden, die eng mit einem Unternehmen verbunden sind, neigen häufiger zu Referenzen als andere. Der in diesem Kontext verwendete Begriff Kundenbindung umfasst alle Aktivitäten, die darauf abzielen, das Verhalten des Kunden in Bezug auf das Unternehmen positiv zu beeinflussen und die Beziehung so zu festigen (vgl. Homburg/Bruhn, 2003, S. 8). Dieser Zusammenhang zwischen der Kundenbindung, gemessen über die Verbundenheit des Kunden zum Unternehmen, und der Empfehlungsbereitschaft des Kunden konnte bereits kausalanalytisch von Eggert bestätigt werden (vgl. Eggert, 1999, S. 142 ff.). Die Messung und Erfassung des Konstruktes Kundenbindung erscheint über das Weiterempfehlungsverhalten sehr gut möglich (vgl. Helm, 2000, S. 78).

Peter hat die Kundenbindung und verschiedene Determinanten empirisch überprüft. Es kann ein Wirkungszusammenhang zwischen der Kundenbindung und Wechselbarrieren (in Form von sozialen, ökonomischen, psychischen Barrieren), der Kundenzufriedenheit und dem Konstrukt des Variety Seeking identifiziert werden. Bei privaten Kunden kann zudem noch ein Zusammenhang mit der Attraktivität des Konkurrenzangebotes und psychischen Wechselbarrieren nachgewiesen werden (vgl. Peter, 1999, S. 198 ff., 227 ff.). In einer anderen Untersuchung im Tourismusbereich kann jedoch nicht nachgewiesen werden, dass Kunden mit einer längeren Bindungsdauer den Anbieter an mehr Kunden weiterempfehlen als andere Kunden mit einer kürzeren Bindungsdauer (vgl. Krüger-Strohmayer, 2000, S. 245 f.).

Ad (3): In der Kundenwertliteratur wird die These vertreten, dass die Zufriedenheit der Kunden oft in eine Weiterempfehlung mündet und der Kunde somit günstig und effektiv Werbung für das Unternehmen macht (vgl. Stahl et al., 2003, S. 274, 277;

diese legen Zufriedenheit ihrem Rechenmodell als Einflussfaktor für Referenzen zugrunde; vgl. auch Wilson, 1994, S. 13). Es wird somit unterstellt, dass eine unmittelbare Abhängigkeit zwischen der Kundenzufriedenheit und einer Weiterempfehlung besteht (vgl. dazu kritisch Helm, 2000, S. 95 ff.).

Der Vergleich unterschiedlicher empirischer Arbeiten zu dem Thema (eine genaue Übersicht findet sich bei Cornelsen, 2000, Anhang Abb. A-29) zeigt, dass die Stärke der Referenzintentionen von den Zufriedenheitsgraden abhängt. In den Endbereichen des Zufriedenheitskontinuums, also bei hoher Zufriedenheit und Unzufriedenheit, sind die Empfehlungsabsichten stärker als in den Bereichen, in denen die Kunden indifferent sind. Insgesamt wird aber kein Unterschied in der Referenzintensität zwischen zufriedenen und unzufriedenen Kunden festgestellt (Cornelsen, 2000, S. 216 ff.).

Cornelsen selbst erfasst diesen Einfluss auf die Referenz über eine bipolare vierstufige Ratingskala die von sehr zufrieden (Wert + 2), eher zufrieden (Wert +1), eher unzufrieden (Wert -1) bis hin zu sehr unzufrieden (Wert -2) reicht. Im Falle des Oberklasse-Automobilkäufers bekommt dieser einen Indexwert von +1 zugeordnet (vgl. Cornelsen, 2000, S. 250). Dieser Werttreiber wurde also erfolgreich empirisch eingesetzt. Der direkte Zusammenhang zwischen der Gesamtzufriedenheit des Kunden und dessen Weiterempfehlungsabsicht konnte bei einer quantitativen Untersuchung im Tourismus über eine Korrelationsanalyse klar bestätigt werden (vgl. Krüger-Strohmayer, 2000, S. 229). Eine andere Studie im Automobilbereich geht von den Einflussfaktoren (a) Zufriedenheit mit dem Produkt, (b) Zufriedenheit mit dem Hersteller, (c) Zufriedenheit mit dem Händler und (d) Loyalität zur Marke aus und verwendet diese als Indikatoren (vgl. Fischer et al., 2001, S. 1176; siehe auch weitere Untersuchungen von Anderson et al., 1994; Iacobucci et al., 1995 oder Garbarino/Johnson, 1999; zur praktischen Umsetzung der Beziehung von Unternehmen mit Kunden vgl. Andre/Saraiva, 2000).

Es muss jedoch hinterfragt werden, ob es sich bei der Kundenzufriedenheit um einen Faktor handelt, das dem Kunden zuzurechnen ist. Vielmehr ist die Kundenzufriedenheit von den Unternehmen steuerbar, in dem diese die Erwartungen ihrer Kunden erfüllen (vgl. zu den Schwierigkeiten der Operationalisierung und Nutzung des Konstruktes der Kundenzufriedenheit Kondo, 2001, S. 868 ff.). Insbesondere die Bewertung des Referenzpotentials zukünftiger Kunden erscheint somit schwierig, da diese zu dem aktuellen Zeitpunkt keine Erfahrungen mit dem Anbieter haben und so keine Referenzen liefern können (vgl. Gelbrich, 2001, S. 64). Aus diesem Grunde kann die Kundenzufriedenheit nur eingeschränkt als Werttreiber betrachtet werden.

Ad (4): Außerdem ist die Referenzhäufigkeit sehr stark von der Offenheit der Referenzempfänger abhängig. Nur wenn sich dieser auf die Empfehlungen des Referenz-

gebers einlässt, kann er diese annehmen und sein Kaufverhalten danach ausrichten. Die Offenheit des Referenzempfängers hängt (a) von der Motivation des Referenzempfängers, (b) von dessen Unsicherheit in Bezug auf den Kauf eines Produktes ab.

Ad (a): Die Wirksamkeit einer Referenz wird von der Motivation des Zuhörers bestimmt (vgl. Dichter, 1966, S. 147 ff.). Dichter identifiziert eine ganze Reihe von Einflussfaktoren, die auf die Motivation des Zuhörers wirken: Eine hohe Wirkung auf die Motivation des Referenzempfängers haben das Wissen und die Expertise des Referenzträgers. Dieser Zusammenhang konnte sowohl im Endkonsumenten- als auch im B-2-B-Bereich empirisch nachgewiesen werden. Demnach führt das Expertentum des Referenzgebers zu einer höheren wahrgenommenen Einflussstärke (vgl. von Wangenheim, 2003, S. 189, 223, 227 ff., zur Glaubwürdigkeit siehe auch S. 180).

Die Motivation des Referenzempfängers ist aber auch von dessen Beziehung zum Referenzträger, die sich im Interesse des Referenzträgers an der Person des Zuhörers ausdrücken kann, abhängig. Dies gilt auch für die Beziehung des Referenzträgers zum empfohlenen Produkt. Zumindest im B-2-B-Bereich konnte dieser Zusammenhang bereits empirisch nachgewiesen werden (vgl. von Wangenheim, 2003, S. 227).

Als weiterer Einflussfaktor kann die Dringlichkeit des Bedarfes eines Produktes erkannt werden. Stimulierend auf die Motivation wirken zudem unterschiedliche „aha-Erlebnisse“. Expressive Ausbrüche des Referenzgebers, wie z.B. die Mitteilung persönlicher Emotionen bei Käuferlebnissen, das genaue Hineinversetzen in die Bedürfnisse des Zuhörers, die sichtbare Plausibilisierung des Bedarfs sowie das gezielte Zurückhalten von Informationen können die Motivation des Referenzempfängers verstärken. Weiterhin wird die Motivation des Referenzempfängers insbesondere durch bestimmte Gruppen als Referenzgeber bestimmt, die spezifische Eigenschaften ausweisen. Eine hohe Motivation geht von jenen Referenzgebern aus, denen das Wohl des Zuhörers besonders am Herzen liegt oder die den Personen, denen sie eine Empfehlung geben, nahe stehen. Weiterhin einflussreich sind Gruppen wie Personen mit gleichen Interessen wie der Zuhörer, vermeintliche Kenner des Produktes, Berühmtheiten, Verkäufer und professionelle Experten (vgl. Dichter, 1966, S. 152 ff.).

Die Motivation des Referenzempfängers kann generell über Kundenbefragungen ermittelt werden (vgl. Meffert, 2000, S. 155 ff.). Als Kennzahlen kommen dabei Indikatoren, die die Stärke der Motivation messen, in Frage.

In Summe kann festgehalten werden, dass die Referenzempfänger insbesondere zu Kaufhandlungen motiviert werden aufgrund von Referenzen, die die Personen mit besonderem Wissen abgeben oder die wegen eines besonderen Interesses des Referenzträgers an dem Referenzempfänger und dessen Wohlbefinden zustande kommen (vgl. Dichter, 1966, S. 157).

Ad (b): Neben der Motivation kann insbesondere die Unsicherheit eines Käufers diesen für Referenzen empfänglich machen (vgl. Gelbrich, 2001, S. 60). Zum einen ist aufgrund der enormen Masse an Werbebemühungen eine Reizüberflutung des potentiellen Abnehmers erkennbar. Viele Botschaften werden gar nicht mehr wahrgenommen und erreichen nicht den Adressaten. In solchen Fällen nehmen Konsumenten häufig die Hilfestellung von persönlichen Empfehlungen gerne an. Die Reizüberflutung wird verstärkt durch die hohe Zahl an verfügbaren Produkten und die schwierige Verfügbarkeit und Vergleichbarkeit des Angebots. Durch Empfehlungen von bekannten Personen kann das Kaufrisiko reduziert werden. Außerdem wächst mit steigendem Anteil an Vertrauenseigenschaften des Produktes die Bedeutung des Referenzpotentials (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak, 2001, S. 32). So sind Produkte mit einem hohen Anteil an Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften viel stärker für die Empfehlung geeignet, da Käufer meist nach relevanten Kaufinformationen von Personen suchen und diese so finden (vgl. dazu die Ausführungen von Weiber, 1996, S. 19 bezüglich des Informationsökonomischen Dreiecks bei dem Vergleich von Leistungsangeboten).

Da es sich beim Grad der Unsicherheit des Kunden vorwiegend um einen sehr qualitativen Aspekt handelt, der nur sehr schwer messbar ist, eignet sich vorwiegend eine Kundenbefragung zu der persönlichen Motivation und den entsprechenden Antriebskräften des Kunden (vgl. Meffert, 2000, S. 155 ff.).

7.2.3 Der Werttreiber „Richtung der Referenz“

Durch die Frage nach der Richtung der Referenz wird geklärt, mit welchem Vorzeichen diese abgegeben wird. Wie bereits in Kapitel 7.1.1 erläutert, sind sowohl positive, negative und auch neutrale Empfehlungen möglich (vgl. Cornelsen, 2000, S. 201). Von einer positiven Referenz ist ein positiver Einfluss auf das Referenzpotential zu erwarten, von einem negativen Referenzwert ein negativer Einfluss.

Die Richtung der Referenz wird von der Zufriedenheit des Referenzgebers mit dem Produkt, das er empfiehlt, determiniert. Empirisch konnte bei einer Studie im Konsumentenbereich ein deutlicher Unterschied zwischen Weiterempfehlern und nicht Weiterempfehlern nachgewiesen werden. Im positiven Bereich sind die Weiterempfehler durchschnittlich zufriedener, stärker involviert und haben häufig selbst Weiterempfehlungen empfangen. Negative Weiterempfehler hingegen sind meist weniger zufrieden als Nicht-Empfehler und haben häufiger bereits selber negative Empfehlungen bezogen (vgl. von Wangenheim, 2003, S. 197 ff.).

Die Richtung der Referenz ist über Kundenbefragungen zu ermitteln (vgl. Meffert, 2000, S. 155 ff.). Unter der Annahme, dass die Ausprägung der Zufriedenheit mit Richtung von Referenzen einhergeht, können Kennzahlen der Kundenzufriedenheit verwendet werden (vgl. Homburg et al., 2003, S. 557 ff., insb. S. 562).

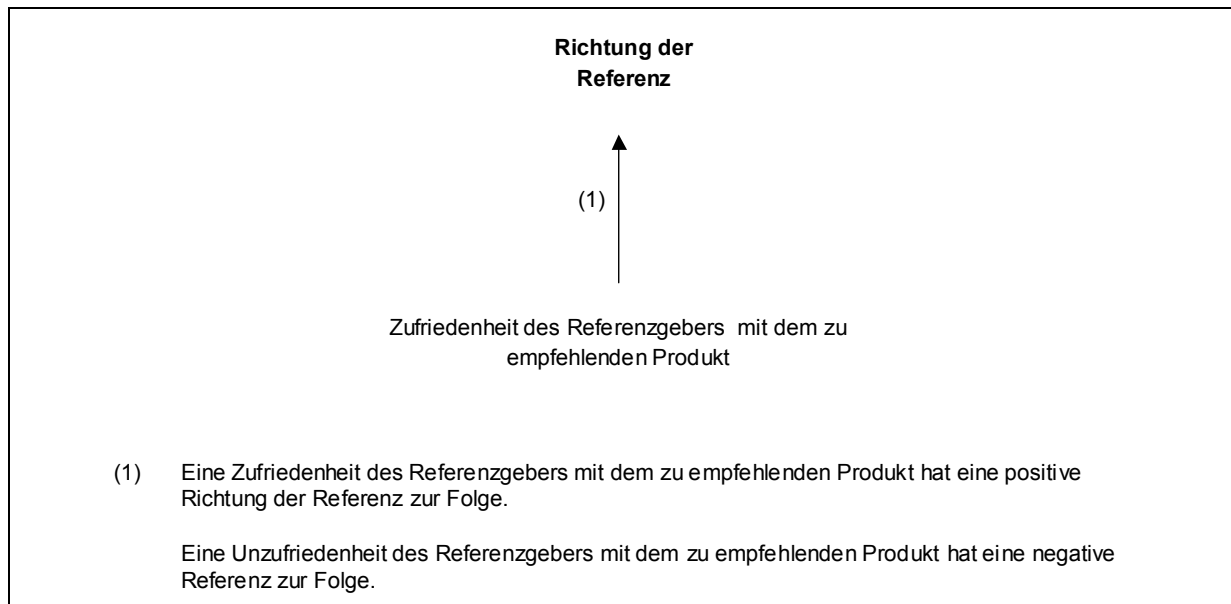


Abbildung 7-5: Werttreiber der Richtung der Referenz

Quelle: Eigene Erstellung

7.2.4 Der Werttreiber „Kaufvolumen des empfohlenen Produkts“

Wenn es darum geht, ein monetäres Referenzvolumen abzuschätzen, ist das Kaufvolumen, das durch Referenzen beeinflusst werden kann, zu berücksichtigen. Das Kaufvolumen stellt denjenigen Umsatz dar, den ein Unternehmen mit einem spezifischen Produkt im Optimalfall aufgrund spezifischer Kundenwünsche und Marktbedingungen erzielen kann. Dieses Kaufvolumen wird einerseits von den Eigenschaften des Produktes, die den Wert des Produkts bestimmen (Wertkomponente), andererseits von dem Marktvolumen (Mengenkomponente), das ein Produkt erzielen kann, beeinflusst (vgl. z.B. Cornelsen, 2000, S. 246).

Der Wert eines Produkts hängt von dessen Eigenschaften ab. Setzt man voraus, dass ein Unternehmen alle Produktionskosten plus einen Gewinnaufschlag eines empfohlenen Produkts verdienen kann, so spiegelt sich in dem Preis des Produkts dessen Wert wieder. Je höher dieser Wert ist, desto größer ist c.p. der Umsatz des Unternehmens und somit das Kaufvolumen des empfohlenen Produkts (vgl. ähnlich Cornelsen, 2000, S. 221 ff.). Als Mengenkomponente spielt das Marktvolumen eine zentrale Rolle. Dieses beschreibt die Anzahl eines Produktes, die der Markt abnimmt. Je mehr Produkte verkauft werden können, desto größer ist c.p. (vor allem unter der Annahme eines gleichbleibenden oder steigenden Marktanteils des Unternehmens) wieder das Kaufvolumen und damit der Umsatz des Unternehmens.

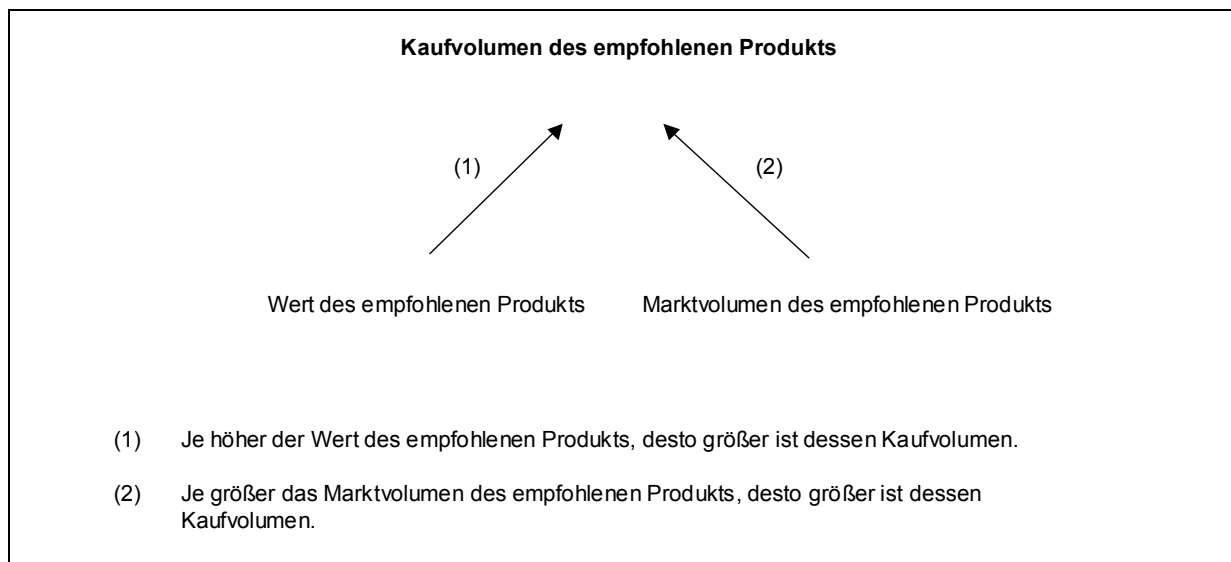


Abbildung 7-6: Werttreiber des Kaufvolumens des empfohlenen Produkts

Quelle: Eigene Erstellung

Sowohl das Marktvolumen als auch der Wert des Produkts sind markt- und produktspezifisch zu bestimmen. In der empirischen Studie von Cornelsen wurde die Mengenkomponekte des Marktvolumens für Fahrzeuge der Oberklasse mit Hilfe von Zulassungsdaten des Kraftfahrzeug-Bundesamtes berechnet. Die Eigenschaften des Produkts, vor allem der Anschaffungspreis je Fahrzeugtyp ohne Extras, wurden aus statistischem Datenmaterial der GfK-Automobilmarktforschung ermittelt. Durch die Ermittlung der Anschaffungspreise entsprechend der Fahrzeugklasse und der Annahme einer Nutzungsdauer von fünf Jahren konnte beispielsweise ein kalkulatorisches durchschnittliches Kaufvolumen eines Käufers der Oberklasse in Höhe von 13.200 DM pro Jahr berechnet werden (vgl. Cornelsen, 2000, S. 246). Das Kaufvolumen lässt sich somit über die durchschnittlichen Umsätze des Kunden verteilt auf die Nutzungsdauer der Produkte herleiten (vgl. Cornelsen, 2000, S. 221 ff.).

7.3 Konsequenzen für die wertorientierte Planung des Referenzpotentials

Die bisherigen Ausführungen zum Referenzpotential lassen vermuten, dass das Referenzpotential die vom RBV formulierten Kriterien der Knappheit, der Nicht-Imitierbarkeit, der Nicht-Ersetzbarkeit und der Wertschaffung (vgl. mit den in Amit/Shoemaker, 1993, S. 38 u.a. aufgeführten Kriterien als Erfordernisse des Wettbewerbserfolges) erfüllt. So können Referenzen weder von Unternehmen erzwungen oder durch Werbemaßnahmen substituiert oder imitiert werden. Sie leisten einen Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens. Deswegen ist das Referenzpotential auch angemessen in der Unternehmensplanung zu berücksichtigen. Dennoch muss analog zu den anderen Potentialen des Kundenwerts entschieden werden, ob es für ein bestimmtes Unternehmen sinnvoll ist, in die Nutzung des Referenzpotentials zu investieren (siehe auch hier Kapitel 4 und 5). Eine wichtige Kennzahl bei der Be-

urteilung der Wirtschaftlichkeit von Referenzaktivitäten sind die Kosten pro Referenzkontakt, d.h. die entstehenden Kosten pro individuellem Kundenkontakt (insgesamt in Anlehnung an Helm, 2000, S. 319 ff., diese sieht die beiden Ziffern jedoch eher als Kriterium zur Beurteilung der adäquaten Strategie zur Generierung von Empfehlungen). Falls die Frage nach Angemessenheit bejaht wird, müssen unterschiedliche Maßnahmen zur Nutzung des Referenzpotentials angestoßen werden.

Für die Generierung von Maßnahmen ist zu überlegen, ob ein Unternehmen eher auf die Erzeugung positiver Referenzen oder auf die Vermeidung negativer Referenzen abstellt (vgl. Helm, 2000, S. 297 ff.). Es stehen Maßnahmen sowohl präventiver als auch reaktiver Art zur Verfügung. Während präventiv versucht wird, frühzeitig Unzufriedenheit zu vermeiden, zielen reaktive Maßnahmen vor allem auf die Korrektur negativer Referenzen. Dabei kann das Unternehmen ein- oder mehrstufig vorgehen. Im Fall der Einstufigkeit wird der Kontakt zu Kunden gesucht, die Empfehlungen aussprechen können. Im mehrstufigen Fall werden etwaige Kunden angeregt, Referenzen von anderen zu erlangen. Unternehmen können den Inhalt von Referenzen mittelbar durch die Schaffung von Zufriedenheit für den Referenzgeber beeinflussen. Die unmittelbare Einflussnahme kann durch aktive Maßnahmen erfolgen. Bei diesen kann zwischen indirekten Möglichkeiten, wie z.B. der Beeinflussung von Meinungsführern, sowie der direkten Kommunikation mit Kunden unterschieden werden. Durch Massenmedien und Produktproben können über stimulierende Maßnahmen Referenzen direkt angestoßen werden. Helm, 2000 kategorisiert die Möglichkeiten der Einflussnahme in drei Kategorien. Abbildung 7-7 zeigt die Details dieser Sichtweise.

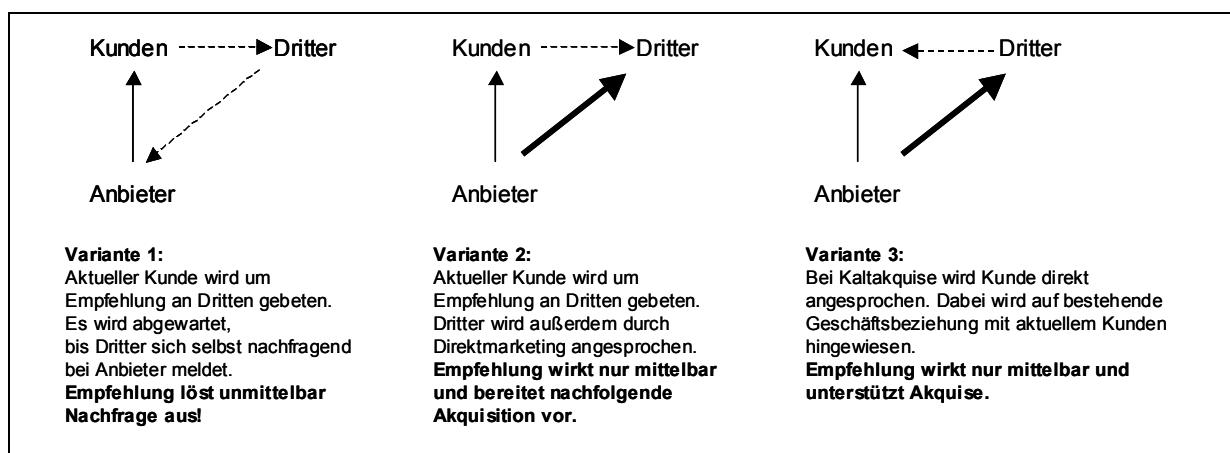


Abbildung 7-7: Varianten von Referenzen

Quelle: Helm, 2000, S. 313, in Anlehnung an Fuchs, 1994, S.106

Eine Übersicht der konkreten Möglichkeiten der Einflussnahme auf Referenzen befindet sich in Abbildung 7-8.

- Gezielter Einsatz von Massenmedien
- Motivationsanreize für den Kunden durch den Anbieter (persönliche Anerkennung, Sonderkonditionen,...)
- Langfristige „Erziehung“ des Kunden
- Aufbau persönlicher Kundenbindungen (z.B. durch Kundenclubs)
- Mitarbeitervorbereitung (gezielte Personalakquise, Training, variable Entlohnung)
- Sammlung und Aktualisierung von Kundenreferenzen in Referenzlisten zur Weitergabe an potentielle Kunden
- Einrichtung und Pflege von Foren und Newsgroups

Abbildung 7-8: Möglichkeiten der Einflussnahme auf Referenzen

Quelle: Eigene Darstellung

So ermöglicht der gezielte Einsatz der Massenmedien eine Stimulation der Referenzaktivität der Kunden (vgl. Helm, 2000, S. 318). Die Motivation des Referenzgebers kann aktiv durch das Unternehmen gefördert werden. Dies gilt dann, wenn dieser für seine Referenzaktivität durch persönliche Anerkennung belohnt wird (vgl. Helm, 2000, S. 315 f.). Bereits vorhandene Kunden werden um die Kontaktaufnahme potentieller Neukunden in ihrem sozialen Umfeld gebeten. Als Anreiz dazu erhalten sie im Falle eines Geschäftsabschlusses mit dem Neukunden eine Prämie („Goodie“). Andere Kunden fühlen sich in ihrem Expertenstatus als bedeutender Kunde klassifiziert (vgl. Helm, 2000, S. 327 f., S. 334). Wirkungsvoll erscheint auch die Belohnung durch Sonderkonditionen, wie z.B. spezielle Preisnachlässe (vgl. Gremler/Brown, 1998, S. 285). Im Bereich der Prämien muss jedoch auf gesetzliche Rahmenbedingungen und Beschränkungen geachtet werden (eine detaillierte Übersicht und Auseinandersetzung mit den legislativen Restriktionen bezogen auf Werbepremien findet sich bei Helm, 2000, S. 305 ff.). Zum anderen besteht die Möglichkeit, für das Unternehmen, durch eine breite Informationspolitik und die Verbreitung von Broschüren und Hinweisen, die Referenzaktivität zu steigern. Der wird so unter Umständen zum Experten der unternehmerischen Leistungen erzogen, der zufrieden, sicher und bestärkt das Unternehmen empfiehlt. Er sollte frühzeitig vom Unternehmen auf diese Aktivität vorbereitet werden (vgl. Helm, 2000, S. 327 ff.).

Insbesondere der Aufbau von persönlichen Beziehungen motiviert den Kunden zu Referenzen (vgl. Gremler/Brown, 1998, S. 284). Ebenso erscheint es sinnvoll, die Mitarbeiter für die Förderung von Empfehlungen vorzubereiten. Dies kann über eine geeignete Personalakquise, aber auch durch gezielte Trainingsmaßnahmen und eine Verknüpfung mit einer erfolgebezogenen Entlohnung geschehen. Insbesondere in der Kultur des Unternehmens müssen diese Werte verankert sein (vgl. Gremler/Brown, 1998, S. 285 f.).

Unternehmen können auch auf direkte Weise Empfehlungen an Kunden weiterleiten. Sie sammeln dann in Interessentenlisten Daten potentieller Kunden, die sie von bereits vorhandenen Kunden bereitgestellt bekommen. In Referenzlisten sammeln sie die Daten zufriedener Kunden und stellen diese im Bedarfsfall möglichen Interessenten zur Verfügung (vgl. Helm, 2000, S. 314 ff.). Die Auswahl von Referenzträgern gestaltet sich häufig als schwierig, da diese später nicht mehr direkt vom Anbieter beeinflusst werden können. Problematisch ist auch die Gradwanderung zwischen ausreichenden Erfahrungen des Kunden zur Abgabe von Referenzen und der Veralterung derer (vgl. Helm, 2000, S. 339 ff.).

Proben und Tests von Produkten können ebenfalls das Referenzverhalten stimulieren (vgl. Helm, 2000, S. 314 ff.). Öffentlichen Foren, wie z.B. Messen oder Tagungen, bieten eine Plattform, Kunden um die Darstellung ihrer Erfahrungen zu bitten. Auch - ganz im Sinne des Informationspotentials - können Kommunikationseinrichtungen Referenzen positiv beeinflussen, wenn im Rahmen von Kundenclubs, User Groups oder Online Chatrooms ein Austausch mit den Kunden stattfindet (vgl. Helm, 2000, S. 315 ff.). Durch den Aufbau eines Kundenclubs kann die Beziehung intensiviert und gefestigt werden. Die Einrichtung einer eigenen Newsgroup über die unternehmenseigene Homepage stärkt den Einfluss des Unternehmens auf die Internetdiskussion und wird der vermehrten Nutzung dieses Mediums gerecht (vgl. Zezelj, 2000, S. 14 f.).

Wilson, 1991, hat versucht, über Regeln der Praxis Anhaltspunkte für die Nutzung des Referenzpotentials zu liefern. Grundsätzlich sollte ein Unternehmen Mund-zu-Mund Werbung forcieren, wenn es gute Produkte besitzt. Bei schlechten Produkten zeigt diese Strategie jedoch nur negative Wirkungen. Wichtig ist deswegen die Identifikation und Betreuung von Kunden, die häufig bereit sind, Referenzen zu geben. Eine hohe Qualität des Kundendienstes beeinflusst Referenzen positiv. Die Bedeutung des Referenzpotentials muss in allen Bereichen des Unternehmens klar deutlich gemacht werden. Mitarbeiter, die im Sinne dessen handeln, müssen belohnt werden (vgl. Wilson, 1991, S. 28 ff., grundsätzlich siehe auch Jacobs et al., 2001).

7.4 Zwischenfazit

Unter dem Begriff Referenzpotential werden alle wertsteigernden Aktivitäten zusammengefasst, die bei der Weitergabe von Kundenempfehlungen stattfinden. Leistungsbezogene Vorteile wie eine höhere Effizienz von Werbemaßnahmen oder beziehungsbezogene Vorteile wie eine gestiegene Loyalität der Kunden lassen sich dem Referenzpotential zurechnen.

Empfehlungen und die Reputation einzelner Kunden wirken sich in der Regel sehr positiv auf den Kundenwert aus. Dieser Zusammenhang wurde theoretisch aus der Perspektive des RBV begründet und empirisch nachgewiesen. Von einem hohen

Kundenwert ist wieder ein positiver Beitrag für den Erfolg und somit auf die Wertschaffung von Unternehmen zu erwarten. So werden Umsatzsteigerungen möglich, wenn z.B. sogenannte Meinungsführer als Reputationsquelle dienen und Word-of-Mouth Werbung betreiben.

Als entscheidende Werttreiber erster Ordnung gelten die Zahl der Referenzempfänger, die Referenzhäufigkeit, die Richtung der Referenz und das Kaufvolumen des empfohlenen Produkts. Eine komplette Übersicht aller Werttreiber, die das Referenzpotential beeinflussen, gibt Abbildung 7-9. Die Abbildung enthält aus Gründen der Übersichtlichkeit keine Begründungen für die identifizierten Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Werttreibern.

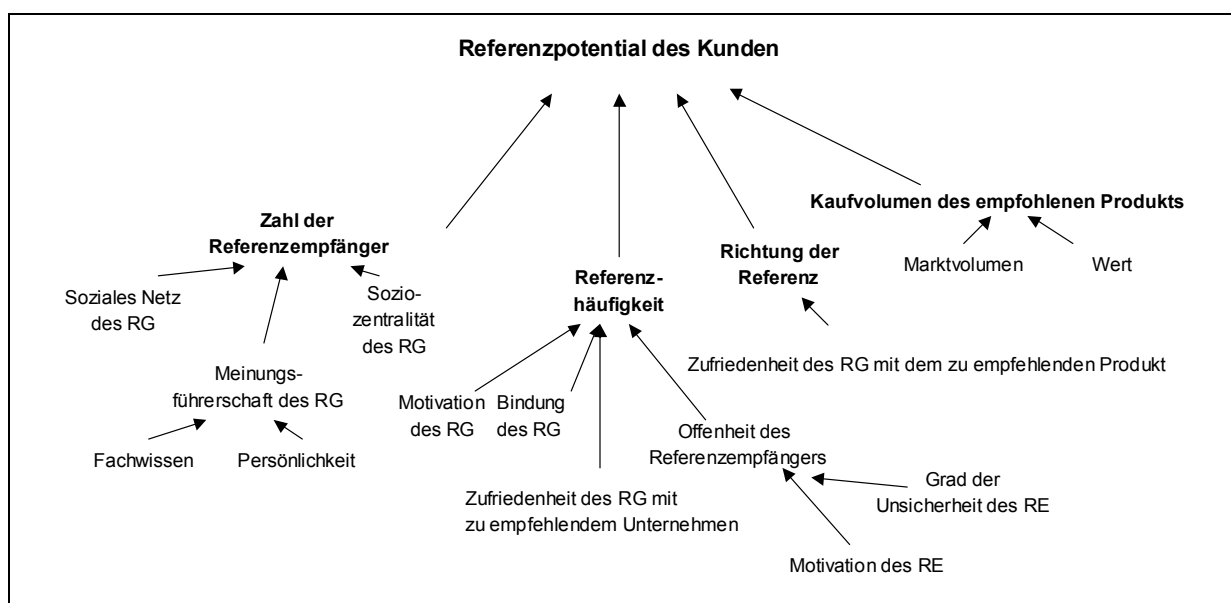


Abbildung 7-9: Werttreiberbaum für das Referenzpotential

Quelle: Eigene Erstellung

8 Anwendungsorientierte Konkretisierung des wertsteigernden Ressourcenpotentials

In diesem Kapitel wird die Bedeutung der kundenwertbezogenen Werttreiber für die Wertsteigerung von Unternehmen weiter konkretisiert. Es werden ‚typische‘ Situationen beschrieben, mit denen stilisierte Unternehmen in Bezug auf die Nutzung von Werttreibern des Ressourcenpotentials von Kunden konfrontiert werden. Dabei wird sowohl theoriegeleitet als auch praxisnah vorgegangen. In einem ersten Schritt werden dazu Typen unterschiedlicher Unternehmen formuliert und beschrieben (Abschnitt 8.1). Dies soll eine höhere Realitätsnähe der Untersuchungsobjekte gewährleisten und zu einer besseren Veranschaulichung der bisher gemachten Überlegungen beitragen. In einem weiteren Schritt (Abschnitt 8.2) werden die für die jeweilige typische Situation besonders relevanten Werttreiber aus der Perspektive des Resource Based View identifiziert und begründet (Kapitel 8.3 bis 8.5). Dies schließt die Generierung von theoriegeleiteten Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis (unter Beachtung der relevanten Einschränkungen) mit ein. Abschnitt 8.6 fasst die Erkenntnisse dieses Kapitels zusammen.

8.1 Typologisierung von Unternehmen

8.1.1 Methodik und Vorgehensweise

In den Kapiteln 4, 5, 6 und 7 wurden Werttreiberbäume für die vier Potentiale Informations-, Kooperations-, Synergie- und Referenzpotential abgeleitet und erstellt. Es konnten jeweils die entsprechenden Werthebel identifiziert und über Kennzahlen zumindest teilweise quantifiziert werden. Es wurde aufgezeigt, welche Treiber für das jeweilige Potential relevant sind und wie ein Mehrwert aus den Kundenbeziehungen für Unternehmen geschaffen werden kann. Die gewonnenen Erkenntnisse sind noch relativ allgemeingültiger Natur. Es ist nicht erkennbar, unter welchen konkreten situativen Bedingungen die Nutzung einzelner Potentiale aus Unternehmenssicht erstrebenswert erscheint. Es wird auch noch nicht deutlich, welches Potential gegenüber den anderen bevorzugt in der wertorientierten Planung berücksichtigt werden soll. Ebenso wenig wurde bisher eine Priorisierung der Werttreiber innerhalb der einzelnen Potentiale diskutiert. Das Ausmaß der Auswirkungen des „Drehens“ an diesen Stellgrößen wurde bisher nur grundsätzlich dargestellt.

Die Vorgehensweise der Typologisierung ist ein in der Betriebswirtschaftslehre weit verbreiteter Ansatz zur Konkretisierung von Aussagen (siehe dazu insbesondere Chmielewicz, 1994, S. 72 ff.). Für die Konkretisierung von Situationsbedingungen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, wenn sie sich um Kunden bemühen, stellt sich die Frage nach einer geeigneten Vorgehensweise. Typen unterscheiden sich

häufig durch unterschiedliche Merkmale und die Möglichkeiten der Abgrenzung verschwimmen. Die Ausprägungen der unterschiedlichen Merkmale können dabei in ganz unterschiedlichen Skalenarten vorliegen (vgl. Chmielewicz, 1994, S. 72 f.) Es ist deshalb zu klären, anhand welcher Kriterien eine Einschränkung von Aussagen über diese Bedingungen vorgenommen werden kann. Möglich erscheinen die unterschiedlichsten Vorgehensweisen. Beispielsweise bietet die strategische Managementforschung zahlreiche Ansätze zur Beschreibung und Analyse von typischen Unternehmenssituationen, die das Wesen eines Unternehmens entscheidend prägen (eine gute Übersicht dazu bietet beispielsweise Kreikebaum, 1997, S. 96 ff.). So ließe sich die Zukunft eines Unternehmens z.B. über eine Marktanalyse prognostizieren. Die Wettbewerbssituation ließe sich mittels einer Konkurrenzanalyse, die Potentiale des Unternehmens unter anderem durch eine Erfahrungskurvenanalyse beschreiben. Wählt man solche Instrumente, besteht jedoch Gefahr, dass nur einzelne Facetten der Situationsbedingungen, mit denen ein Unternehmen konfrontiert wird, beleuchtet werden. Im Rahmen dieser Arbeit sollen jedoch mehrere aussagekräftige Kriterien Beachtung in einer Situationsanalyse finden. Nur wenn gewährleistet ist, dass eine Situation in ausreichender Komplexität beschrieben ist, lassen sich daraus Unternehmenstypen und deren zentrale Stellgrößen für eine erfolgreiche wertorientierte Planung identifizieren.

Eine sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der Wirtschaftspraxis bewährte (vgl. dazu Kreikebaum, 1997, S. 118 ff.) Vorgehensweise zur Beschreibung von Unternehmenstypen stellt die Branchenstrukturanalyse über das Five-Forces Modell von Porter (vgl. Porter, 1992, S. 22 ff.) dar. In diesem Ansatz werden die folgenden fünf Perspektiven beleuchtet, mit denen sich ein Unternehmen im Markt konfrontiert sieht und die sein Wesen entscheidend prägen:

1. Wettbewerber der Branche/Intensität der Rivalität
2. Abnehmer (Determinanten der Abnehmerstärke)
3. Neue Anbieter (Bedrohung durch neue Anbieter)
4. Lieferanten (Verhandlungsstärke der Lieferanten)
5. Ersatzprodukte (Determinanten der Substitutionsgefahr)

Bei all diesen Faktoren ist davon auszugehen, dass sie die Wettbewerbssituation eines Unternehmens entscheidend prägen können. Diese Faktoren spielen deswegen auch in Bezug auf die Fähigkeit eines Unternehmens, mit seinen Kunden in Kontakt zu treten und aus Geschäften mit dem Kunden die Wertsteigerung des Unternehmens voranzubringen, eine zentrale Rolle. Eine Darstellung des Typologisierungsmodells findet sich in Abbildung 8-1. Anhand dieser fünf Bereiche können unterschied-

liche Unternehmenstypen gebildet werden. Diese werden dann auf die Bedeutung der jeweiligen Teilpotentiale des Ressourcenpotentials hin genauer untersucht.

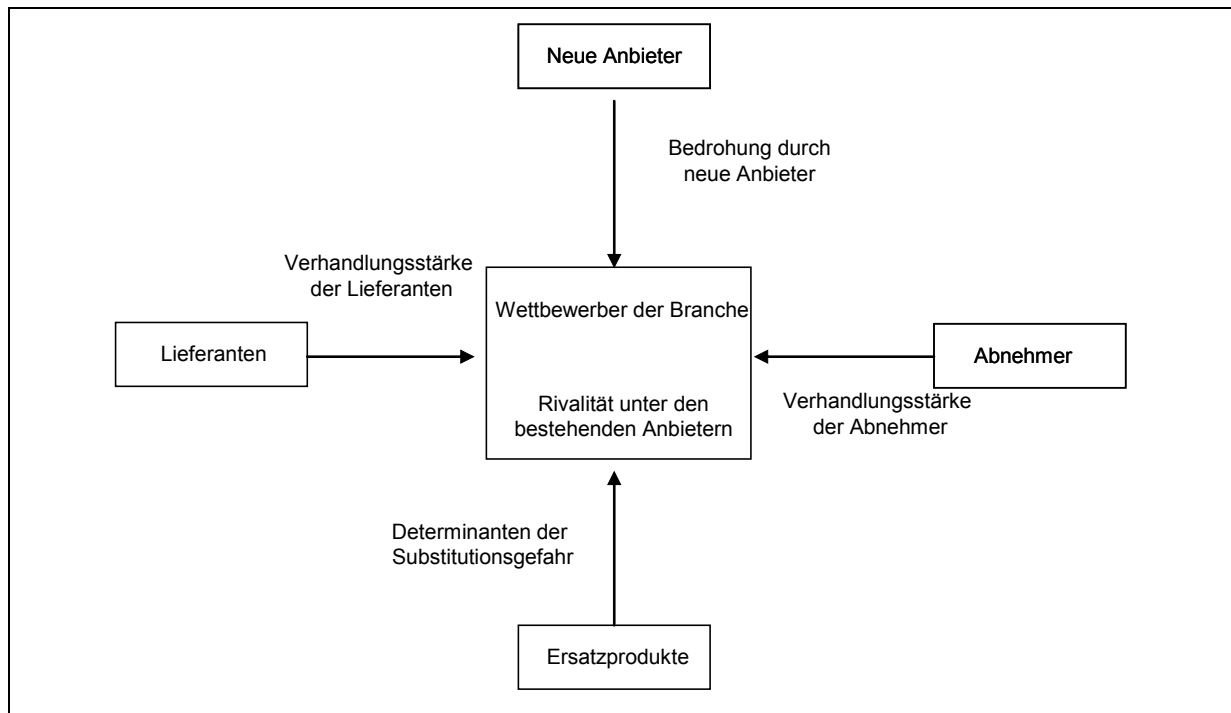


Abbildung 8-1: Five-Forces-Analyse als Typologisierungsraster von Unternehmen

Quelle: Porter, 1992, S. 23

8.1.2 Drei unterschiedliche Unternehmenstypen

Mit Hilfe dieser fünfteiligen Analysestruktur werden nachfolgend drei unterschiedliche, stilisierte Unternehmenstypen gebildet, die sich signifikant voneinander unterscheiden. Die stilisierten Unternehmenstypen finden wegen ihres „Verallgemeinerungsanspruchs“ und der situativen Komplexität, die in der Realität vorzufinden ist, keine spiegelbildliche Darstellung in der betrieblichen Praxis. Aus der Betrachtung dieser Typen lassen sich jedoch aufgrund der vorgenommenen Aufteilung und Zuschreibung von Charakteristika, die sich u.a. aus der Zuhilfenahme statistischer Daten ergibt, für eine Vielzahl in der Praxis vorzufindender Unternehmen m.E. nützliche Anregungen ableiten. Die drei Unternehmenstypen wurden auf Basis der Daten des Instituts der deutschen Wirtschaft bezüglich der Bedeutung der Sektoren der deutschen Wirtschaft definiert. So stellen die produzierende Industrie, der Handel und die Dienstleistungsbranche die wichtigsten Sektoren der deutschen Wirtschaft dar (vgl. insgesamt zur Aufteilung von Unternehmen nach Sektoren die Statistiken des Institut der deutschen Wirtschaft, 2004). Für jeden Sektor wurde ein stilisierter Unternehmenstyp beschrieben. Dabei wurden für Typ A, der die produzierende Industrie repräsentiert, ein Elektronikteilzulieferer der Automobilindustrie ausgewählt. Damit wird der besonderen Bedeutung der Automobilindustrie für die deutsche

Wirtschaft (vgl. Freitag/Student, 2006, S. 66) Rechnung getragen. Als Handelsunternehmen wurde eine Drogeriekette ausgewählt, die ihre Waren vor allem an Endverbraucher abgibt. Ein solcher Unternehmenstyp unterscheidet sich in vielen Aspekten vom Zulieferer der Automobilindustrie, gleichzeitig trägt er der Entwicklung in Deutschland Rechnung, dass Handelsketten immer mehr Marktanteile gegenüber kleinen selbständigen Einzelhändlern gewinnen (vgl. z.B. Freitag et al., 2006). Als Typ C, der die Dienstleistungsbranche repräsentiert, wird ein Anbieter von Gebäudereinigungsdienstleistungen beschrieben. Damit soll exemplarisch der zunehmenden Bedeutung der Dienstleistungsbranche in Deutschland Rechnung getragen werden, aber auch der aktuellen Diskussion um eine angemessene Bezahlung einfacher Dienstleistungen.

Natürlich beinhalten die im Folgenden getroffenen Annahmen eine gewisse Willkür. Vergegenwärtigt man sich jedoch das Ziel dieses Kapitels, die Praxistauglichkeit der bisher entwickelten Werttreiber-Systematik zu überprüfen, so kommt es weniger auf ein möglichst hohes ‚Fit‘ der Werttreibersystematik für die Steuerung eines ganz bestimmten realen Unternehmens, sondern auf die Anwendungstauglichkeit der Systematik für *typische* Phänomene der Realität an. Diesem Anspruch soll mit der Formulierung der drei stilisierten Unternehmenstypen Rechnung getragen werden. Dieses Vorgehen ermöglicht die Einordnung der unterschiedlichen Bedeutungen der einzelnen intangiblen Potentiale des Kundenwerts in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen, in denen sich die Unternehmen typischerweise befinden.

8.1.2.1 Typ A: Das klassische produzierende Unternehmen

Noch immer stellt die produzierende Industrie mit 482 Milliarden Euro Wertschöpfung in 2003 einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor in Deutschland dar (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft, 2004, S. 19). Deswegen soll unter Typ A ein produzierendes Unternehmen verstanden werden. Vorstellbar ist beispielsweise ein Elektronikteilzulieferer der Automobilindustrie. Das Unternehmen soll mit den folgenden Situationsbedingungen konfrontiert sein:

- **Produkte:** Die von Typ A produzierte Leistung ist hochtechnologisch und sehr komplex. Eine enge Anpassung an den jeweiligen Kunden ist unerlässlich. Ebenso wenig kann auf eine sehr enge Zusammenarbeit schon bei Produktentwicklung und eine gegenseitige Integration in die Prozesse verzichtet werden. Das Produkt zeichnet sich durch eine große Dynamik aus und bedarf permanenter Verbesserung.
- **Wettbewerbssituation:** Die Rivalität innerhalb der Branche gilt als sehr hoch. Das Branchenwachstum ist aufgrund der Abnehmermacht rückläufig. Die Fixkosten im Verhältnis zur Wertschöpfung sind durch die hohen Ausgaben

für Forschung und Entwicklung sowie für Personalaufwendungen sehr hoch. Außerdem sind Überkapazitäten sehr kostenintensiv. Die Produktunterschiede sind insbesondere hinsichtlich der Qualität der angebotenen Leistung markant. Die Abnehmer weisen der Markenidentität bestimmter Hersteller eine hohe Bedeutung zu. Die Umstellungskosten auf andere Produkte sowie die Austrittsbarrieren aus dem Markt sind sehr hoch. Die Informationslage ist extrem komplex. Sowohl aus Hersteller- als auch aus Abnehmersicht sind die Kosten zum Zeitpunkt der Auftragsvergabe schwer einzuschätzen.

- Gefahr durch neue Anbieter: Insbesondere wegen der hohen technologischen Anforderungen und der damit verbundenen Anfangsinvestitionen ist der Kapitalbedarf für jeden (potentiellen) Marktteilnehmer sehr hoch. Dies hat hohe Eintrittsbarrieren für neue Anbieter zur Folge. Die Gefahr neuer Anbieter wird durch hohe Skaleneffekte in der Produktion zusätzlich reduziert. Die Tatsache, dass einige Kunden auf die Markenidentität der Hersteller achten, verstärkt die Schwierigkeit des Markteintritts für neue Wettbewerber. Für jeden Anbieter ist der Zugang zur Distribution extrem wichtig. Eine starke Kundennähe ist erforderlich, um die Produkte verkaufen zu können. Die steile Lernkurve bei der Produktentwicklung und eine kostengünstige Produktgestaltung ermöglichen es dem Unternehmen, Kostenvorteile zu realisieren. Von der staatlichen Politik geht kaum Einfluss aus. Mögliche neue Anbieter können Vergeltungsmaßnahmen der bereits vertretenen Anbieter in Form von weiterentwickelten, überlegenen oder preislich günstigeren Produkten erwarten.
- Gefahr von Ersatzprodukten: Ersatzprodukte können nur sehr langfristig entwickelt und produziert werden. In der Produktion des Kunden würden diese hohe Umstellungskosten verursachen. Bei dem Wechsel einer Modellreihe wären diese allerdings irrelevant. Die Substitutionsneigung des Kunden könnte somit ansteigen. Die relative Preisleistung dieser Produkte könnte dann langfristig besser sein als die vom Unternehmen Typ A.
- Lieferantenbeziehungen: Die Lieferantenmacht ist als mittelgroß einzustufen. Typ A bezieht einige Vorleistungen von Lieferanten. Allerdings haben die Lieferungen an Typ A einen hohen Anteil am Gesamtumsatz des Lieferanten. Die Lieferanten differenzieren sich stark über den möglichen Input für Typ A. Es gibt nur wenige Ersatzprodukte für die Inputs, langfristig wäre eine Rückwärtsintegration von Typ A möglich. Für die Lieferanten selbst sind die Umstellkosten sehr hoch. Ihre Vorprodukte haben einen signifikanten Einfluss auf die Kosten und die Qualität der Gesamtleistung von Typ A.
- Abnehmerbeziehungen: Sowohl die Verhandlungsmacht als auch die Preissensibilität der Abnehmer sind als extrem hoch einzustufen. So kann eine

starke Abnehmerkonzentration identifiziert werden. Nur eine sehr kleine Zahl von Kunden fragt die Produkte von Typ A nach. Das gesamte Volumen an Produkten, das die wenigen Abnehmer kaufen, ist sehr groß. In der laufenden Produktion sind die Umstellungskosten für die Abnehmer signifikant. Die Abnehmer verfügen aufgrund einer starken Integration in die Prozesse bei Typ A über sehr aussagekräftige Informationen bezüglich des Produktionsprozesses und der Kostenstruktur. Langfristig wäre aus ihrer Sicht sowohl das Ausweichen auf Ersatzprodukte als auch eine Rückwärtsintegration möglich.

- Die Preise nehmen beim Kunden einen hohen Anteil an den Gesamtkosten ein. Für einige Kunden ist die Markenidentität irrelevant. Die Vorleistung von Typ A hat großen Einfluss auf die Gesamtleistung der Abnehmer.

8.1.2.2 Typ B: Der Einzelhändler

Der Handel hat in Deutschland im Jahr 2003 eine Bruttowertschöpfung von 355 Milliarden Euro erwirtschaftet (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft, 2004, S. 19). Typ B steht deswegen für ein Einzelhandelsunternehmen, das seine Ware vorwiegend an Endverbraucher verkauft. Es verfügt über eine sehr große und weitreichende Produktpalette. Beispielhaft kann ein überregionaler Drogeriemarkt, wie z.B. dm Drogeriemärkte, genannt werden. Auch für diesen Typ gilt es wieder die Charakteristika zu beschreiben:

- **Produkte:** Die von Typ B vertriebenen Güter sind hoch standardisiert und nur wenig erklärungsbedürftig. Eine Interaktion mit dem Kunden zur Leistungserstellung ist nicht von Nöten. Allerdings bedürfen die Produkte aufgrund des starken Wettbewerbs in der Branche einer permanenten Weiterentwicklung.
- **Wettbewerbssituation:** Der Wettbewerb innerhalb der Branche ist sehr hoch. Insbesondere ist wegen der vergrößerten Produktpalette innerhalb der Branche ein hohes Branchenwachstum zu verzeichnen. Es ist eine hohe Zahl an Konkurrenten aus unterschiedlichen Segmenten vertreten, gegen die B antreten muss. Die Fixkosten sind als Folge hoher Mietkosten und fixer Investitionen in die Ladenlokale hoch. Überkapazitäten treten kaum auf. Insbesondere bei den Eigenmarken sind große Unterschiede in der Beschaffenheit und Akzeptanz der Produkte durch die Kunden vorhanden. Die Bedeutung von Marken ist bei zahlreichen der vertriebenen Produkte extrem hoch. Aufgrund des breiten Produktangebots treten Konkurrenten in den unterschiedlichen Segmenten des Warenangebots auf und sind so sehr heterogener Natur. Die breite Marktpräsenz ist von großem strategischem Interesse für das Unternehmen.
- **Gefahr durch neue Anbieter:** Die Markteintrittsbarrieren sind grundsätzlich ge-

ring. Allerdings hemmen die Vorteile eines großen Distributionssystems den Eintritt neuer Mitbewerber. Mit zunehmender Größe lassen sich Skaleneffekte bei der Beschaffung und im Marketing nutzen. Die Markenidentität ist sehr hoch. Durch eine effiziente Logistik und den einfachen und günstigen Einkauf von Waren können absolute Kostenvorteile generiert werden. Vergeltungsmaßnahmen sind insbesondere von den drei großen Wettbewerbern zu erwarten.

- Gefahr durch Ersatzprodukte: In allen Bereichen der angebotenen Waren besteht Substitutionsgefahr, da die Umstellungs- und Wechselkosten der Kunden gering sind. Allerdings weisen die Kunden aufgrund des breiten Angebots, des aufwendigen Marketings und der günstigen Preise eine sehr geringe Wechselbereitschaft auf.
- Lieferantenbeziehungen: Die Verhandlungsstärke der Lieferanten ist wegen der Größe von Typ B und seines hohen Anteils am Gesamtumsatz der Lieferanten gering. Die Qualität der von den Lieferanten gelieferten Waren hat einen hohen Einfluss auf die Reputation von B, aber auch auf seine Kostenstrukturen. Bei steigendem Absatz bestimmter Produkte ist aus Sicht von Typ B auch eine Rückwärtsintegration grundsätzlich möglich. Ersatzprodukte sind innerhalb der Produktkategorien ausreichend vorhanden. Die Umstellungskosten der Lieferanten sind gering.
- Abnehmerbeziehungen: In Summe ist die Verhandlungsmacht der Abnehmer sehr stark. Allerdings handelt sich vorwiegend um Einzelkunden mit jeweils geringen Umsätzen. Da diese nicht organisiert sind, ist eine Ausübung der Macht nicht zu erwarten. Der Informationsstand der Kunden ist schlecht und es besteht für diese kaum Möglichkeiten zur Rückwärtsintegration.
- Allerdings ist eine sehr hohe Preissensibilität erkennbar. Die Preise sind sehr gut mit denen der Konkurrenz vergleichbar. Obwohl Kunden eine Markenidentität erkennen, werden Produktunterschiede nur selten unmittelbar wahrgenommen. Die Produkte haben insbesondere Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Kunden. Anreize zur Kaufstimulation werden über Sonderaktionen geschaffen.

8.1.2.3 Typ C: Der „einfache“ Dienstleister

Die Dienstleistungsbranche gewinnt in Deutschland immer mehr an Bedeutung. Im Jahr 2003 erwirtschaftete sie eine Bruttowertschöpfung von über 600 Milliarden Euro (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft, 2004, S. 19). Typ C soll deswegen Dienstleister sein. Unter Typ C soll ein Unternehmen verstanden werden, das im Dienstleistungsbereich tätig ist und wenig komplexe Dienstleistungen anbietet. Als Beispiel

kann ein überregional tätiges Gebäudereinigungsunternehmen dienen. Auch für Typ C gilt es, die situativen Bedingungen zu konkretisieren:

- **Produkte:** Die von C angebotenen Dienstleistungen sind keinen Veränderungen unterworfen, d.h. ihre Merkmale ändern sich im Zeitablauf nicht. Außerdem sind sie nicht integrativ und werden nicht in den Leistungserstellungsprozess des Kunden eingebunden. Weiterhin sind sie wenig komplex, so dass nur eine geringe Erklärungsnotwendigkeit besteht.
- **Bei der Produkterstellung** nehmen Humanressourcen eine entscheidende Rolle ein. Allerdings sind diese leicht substituierbar und haben eher quantitativen Charakter. Das erforderliche Ausbildungsniveau der Beschäftigten ist eher gering.
- **Wettbewerbssituation:** Das Unternehmen unterliegt einem engen Wettbewerb: Der Markt ist hart umkämpft und es sind überproportional viele Anbieter vertreten. Das Branchenwachstum ist aufgrund von Outsourcingentscheidungen zahlreicher Firmen noch hoch. Die Phasen der Überkapazitäten sind wegen flexibler Personalplanung sehr gering. Es wird sehr stark mit Aushilfskräften gearbeitet, die relativ einfach ein- bzw. ausgestellt werden können und die nur bei tatsächlicher Leistungserbringung entlohnt werden. Die Unterschiede in den angebotenen Dienstleistungen sind sehr gering. Die Markenidentität des Anbieters ist nicht von Relevanz. Die Umstellungskosten der Kunden sind relativ niedrig. Die Informationslage ist vergleichsweise einfach zu beurteilen, es bestehen kaum Austrittsbarrieren. Strategische Marktinteressen sind außer der Gewinnung von Marktanteilen nicht erkennbar. Der Preis stellt das entscheidende Kriterium dar.
- **Gefahr durch neue Anbieter:** Die Markteintrittsbarrieren sind sehr niedrig. Für den Markteintritt sind nur geringe Investitionen nötig. Die Anforderungen an das Qualifikationsniveau der Beschäftigten sind in den überwiegenden Arbeitsfeldern niedrig, so dass die Gefahr neuer Anbieter oder Konkurrenten sehr hoch ist. Die economies of scale sind als hoch einzustufen, da der Anteil der Verwaltungs- und Akquisekosten bei hohen Auftragsvolumina einzelner Anbieter sinkt. Die Markenidentität, die Umstellungskosten und der Kapitalbedarf zum Markteintritt sind niedrig. Als Vergeltungsmaßnahmen sind starke Preissenkungen durch die Konkurrenz vorprogrammiert. Von der staatlichen Politik ist außer dem Einfluss über die Mindestlohngrenze kein direkter Einfluss zu erwarten. Der Zugang zur Distribution ist nicht schwierig, da die angebotene Leistung vorwiegend von Personen vor Ort mit nur geringen Hilfsmitteln erbracht werden kann. Die absoluten Kostenvorteile über eine unternehmensinterne Lernkurve oder Zugriffsbeschränkungen auf wichtige Vorpro-

dukte sind als gering einzustufen.

- Gefahr von Ersatzprodukten: Es gibt kaum Ersatzprodukte, so dass die Substitutionsgefahr als niedrig einzustufen ist. Folglich ist auch die Substitutionsneigung der Abnehmer niedrig und die Umstellungskosten sowie die relative Preisleistung der Ersatzprodukte können unbeachtet bleiben.
- Lieferantenbeziehungen: Aufgrund des geringen Bedarfs an Vorleistungen ist die Lieferantenmacht minimal. Es fallen lediglich Materialien von geringem Wert an. Diese sind so uniform, dass sie günstig am Markt bezogen werden können. Die Umstellungskosten sind niedrig. Das Auftragsvolumen von Typ C ist für die Lieferanten von durchschnittlicher Bedeutung. Die Lieferungen des Lieferanten haben einen zu vernachlässigenden Anteil auf die Kosten und die Differenzierung der Unternehmensleistung von C. Die Gefahr der Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration ist gering.
- Die Verhandlungsmacht der Abnehmer ist sehr hoch. Einer großen Zahl an Abnehmern steht eine sehr große Zahl an Anbietern gegenüber. Bei einigen Kunden (z.B. Großkonzerne oder Behörden) ist das Abnehmervolumen sehr hoch. Die Umstellungskosten der Abnehmer sind aufgrund der geringen Integrativität der Leistung niedrig. Der Informationsstand hingegen ist bei den Kunden dank der guten Vergleichbarkeit der zu beziehenden Leistung sehr gut. Die Rückwärtsintegration wäre unter Inkaufnahme von Kosten möglich. Allerdings existieren kaum Ersatzprodukte.
- Die Preisempfindlichkeit der Kunden ist sehr hoch. Da die Produktunterschiede, die Markenidentität und der Einfluss auf die Qualität und Leistung des Abnehmers sehr gering sind, ist der Preis das Hauptentscheidungskriterium. Das Wissen über aktuelle Marktgeschehnisse und die Pflege von Netzwerken sind von hoher Bedeutung.

Zusammengefasst finden sich noch einmal die Charakteristika der drei Unternehmenstypen in Abbildung 8-2 dargestellt.

Typ A: Das klassische produzierende Unternehmen	Typ B: Der Einzelhändler	Typ C: Der „einfache“ Dienstleister
<ul style="list-style-type: none"> • komplexes, dynamisches, hochtechnologisches Produkt • enge Zusammenarbeit mit Kunden • hohe Rivalität • hohe Fixkosten • komplexe Informationslage • hohe Eintrittsbarrieren • nur langfristig Gefahr durch Substitute • mittlere Lieferantenmacht • hohe Umstellkosten • große Verhandlungsmacht und Preissensibilität der Abnehmer • Produkt von großer Relevanz für Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • standardisierte Produkte, kaum Interaktion mit Kunden • extrem hoher Wettbewerb • großes Branchenwachstum • hohe Fixkosten • geringe Markteintrittsbarrieren • geringe Wechselkosten • hohe Substitutionsgefahr • geringe Lieferantenmacht • hohe Kundenmacht • hohe Preissensibilität 	<ul style="list-style-type: none"> • wenig komplexe, gleichbleibend, nicht integrative Dienstleistungen • hohe Bedeutung von Humanressourcen • geringe Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter • harter Wettbewerb • hohes Branchenwachstum • geringe Markteintrittsbarrieren • geringe Gefahr durch Ersatzprodukte • geringe Lieferantenmacht • hohe Kundenmacht • direkte Vergleichbarkeit der Leistungen • hohe Wechselbereitschaft • hohe Preissensibilität

Abbildung 8-2: Drei Unternehmenstypen

Quelle: Eigene Darstellung

8.2 Der Resource Based View als Erklärungsperspektive für die Relevanz situationsspezifischer Teilpotentiale des Ressourcenpotentials

Auf Basis der im vergangenen Kapitel gebildeten Unternehmenstypen wird im folgenden Teil dieser Arbeit genauer spezifiziert, wie (stark) die Teilpotentiale des Ressourcenpotentials unter Berücksichtigung des Ziels der Unternehmenswertsteigerung situationsspezifisch genutzt werden können bzw. sollen. Diese Spezifizierung der Verwendung von Werttreiberbäumen geschieht unter Beachtung der situativen Bedingungen, mit denen die in Abschnitt 8.1.2 vorgestellten drei Typen von Unternehmen konfrontiert sind und aus der Perspektive des Resource Based View. Dessen Annahmen und Gesetzmäßigkeiten werden in den folgenden Kapiteln auf die jeweilige Unternehmenssituation übertragen. Dabei werden Aussagen zu jedem Teil des Ressourcenpotentials formuliert. Die unternehmenstypspezifische Konkretisierung der allgemeinen Aussagen zum Ressourcenpotential erfolgt durch Plausibilitätsüberlegungen, die sich an den in Abschnitt 8.1.2 formulierten Annahmen der Unternehmenstypen orientieren. Bei der Konkretisierung der Aussagen zur Bedeutung und Relevanz bestimmter Teile des Ressourcenpotentials aus der Perspektive des RBV geht es weniger um eine möglichst genaue Übereinstimmung der Bedeutung der (Teil-)Potentiale mit realen Phänomenen. Vielmehr steht eine plausible Übertragung theoretischer Annahmen auf ein idealtypisches Phänomen im Vordergrund. Dieses

Vorgehen entspricht dem Ansatz Grochlas, der mit dem sachlich-analytischen Ansatz „eine Art gedankliche Simulation der Realität“ (Grochla, 1980, Sp. 1808; Kapitel 1.2 dieser Arbeit) verfolgt. Damit wird auch dem von Homann und Suchanek eingeforderten Gestaltungsanspruch der ökonomischen Theorie Rechnung getragen. Um *theoriebasiert* Gestaltungsempfehlungen geben zu können, sind „*Kenntnisse über die Wirkungszusammenhänge* in der sozialen Welt unverzichtbar“ (Homann/Suchanek, 2000, S. 28). Diese Wirkungszusammenhänge sind jedoch aus einer ganz bestimmten Perspektive – in dieser Arbeit aus der Perspektive des RBV – zu betrachten; dies erfordert die Reduktion der Komplexität der realen Welt auf bestimmte typisierte Annahmen (vgl. zur Ableitung von Gestaltungsempfehlungen aus einer bestimmten theoretischen Perspektive grundlegend z.B. Homann/Suchanek, 2000, S. 26 ff.).

Trotz dieser Idealisierung und der damit verbundenen methodischen Einschränkungen können relativ konkrete Empfehlungen zur Nutzung der Teilpotentiale des Ressourcenpotentials für den entsprechenden Unternehmenstyp skizziert werden. Die Ableitung von theoriebasierten Handlungsempfehlungen erfolgt jeweils im Anschluss an die Klärung der Relevanz der Potentiale.

8.3 Die Relevanz der einzelnen Potentiale für Typ A aus Sicht des Resource Based View

8.3.1 Die Relevanz des Informationspotentials für Typ A

Für das produzierende Unternehmen Typ A hat das Informationspotential des Kunden dann eine hohe Bedeutung in Bezug auf die Generierung langfristiger Wettbewerbsvorteile, wenn das Informationspotential die Anforderung der Wertigkeit, der Knappheit und der geringen Imitier- bzw. Substituierbarkeit erfüllt (vgl. Barney, 1991; Kapitel 3.2 dieser Arbeit). Diese Anforderungen sind für Typ A zu einem hohen Maße erfüllt.

Zum einen stellt der Kunde sehr spezifische Anforderungen an die zu liefernden Produkte hinsichtlich Qualität, Eigenschaften, Aussehen und Passgenauigkeit. Diese hat A zu erfüllen. Da die Anforderungen vom Kunden aufgrund der permanenten technischen Entwicklung nicht immer vollständig artikuliert werden können, gilt es, weiterführende Informationen, wie z.B. Hinweise auf benötigte und überflüssige Produkteigenschaften oder überflüssige Prozesse, zu sammeln. Diese Informationen sind sehr wertvoll für A, weil er die von ihm entwickelten Produkte besser auf die Bedürfnisse seiner Kunden abstellen kann. Dies steigert die Effektivität der Unternehmensaktivitäten (vgl. als reales Praxisbeispiel ähnlich Horstmann, 2003, S. 834). Die Entwicklungskosten und Aufwendungen für neue Produkte sind sehr hoch, so dass Fehlentwicklungen teuer sind. Frühzeitige Kundeninformationen können dem entgegen-

wirken und die Effizienz der Maßnahmen erhöhen. Der größte Vorteil des Informationspotentials aus Sicht von Typ A liegt somit in der Reduktion von Unsicherheit (siehe dazu auch Wolf, 2003, S. 240 ff.). Aufgrund der hohen Rivalität von Wettbewerbern ist die Marktreife neuer Produkte von enormer Relevanz, d.h. es gilt, ein Produkt möglichst früh auf den Markt zu bringen. Auch dafür sind Kundeninformationen wertvoll. Durch den vermehrten Austausch mit Kunden können Lerneffekte erzielt werden.

Die Informationen des Kunden sind knapp, weil es nur wenige Nachfrager (die Automobilhersteller) nach den spezifischen Produkten von A gibt (vgl. als reales Praxisbeispiel Horstmann, 2003, S. 834). Hinzu kommt, dass Automobilhersteller nur dann Informationen an ihre Zulieferer weitergeben – dies ist in der Regel mit einem hohen Aufwand verbunden – wenn sie an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert sind. Sonst würde sich der Aufwand der Informationsweitergabe nicht rechnen. Eine Imitation bzw. Substitution der Informationen durch den Hersteller dürfte ebenfalls schwierig sein. Zwar können Ratschläge zur besseren Produktgestaltung bedingt im Markt von Dritten, z.B. Beratungsunternehmen, Marktforschern oder Universitäten bezogen werden (vgl. z.B. Beutin, 2003, S. 694 f.). Jedoch ist fraglich, ob diese Akteure eine umfassende Kenntnis sowohl der technischen Notwendigkeiten als auch der sehr spezifischen Wünsche der Endkunden aufweisen.

Die Überlegungen zeigen, dass die vier Anforderungen, die der RBV an Faktoren stellt, damit sie langfristige Wettbewerbsvorteile generieren, beim Informationspotential weitgehend erfüllt sind. Die hohe Bedeutung des Informationspotentials ist vor allem durch den hohen Wertbeitrag solcher Informationen begründet. Ohne ständige Innovationen und Produktneuerungen würde A auf dem dynamischen Markt schnell Marktanteile an seine Wettbewerber verlieren. Kundeninformationen, die die Bedürfnisse der Nachfrager ausdrücken und Verbesserungsmöglichkeiten an den bisherigen Produkten aufzeigen, stellen somit die entscheidende Basis für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen A dar.

Daraus lassen sich die folgenden theoriebasierten Empfehlungen ableiten:

Wie aus der Perspektive des RBV gezeigt wurde, ist das Informationspotential für ein Unternehmen vom Typ A von sehr großer Bedeutung. Aufgrund dessen sollte A sehr bestrebt sein, das Informationspotential seines Kunden intensiv zu nutzen. Konkret kann dies beispielsweise über eine Ausweitung der Kommunikationskanäle zum Kunden erfolgen. Es bietet sich an, in die Kommunikation mit dem Kunden im Rahmen der Angebotserstellung, der Verhandlungen, der Auftragsabwicklung aber auch bei der Nachfrage nach Zufriedenheit und dem Beschwerdemanagement zu investieren und die Kundenwünsche, z.B. durch Befragungen wichtige Kunden, besonders intensiv zu erheben (vgl. als reales Praxisbeispiel ähnlich Horstmann, 2003, S. 836).

Zentrale Anlaufstellen und gleichbleibende Ansprechpartner können weitere Maßnahmen zur Erhöhung der Qualität des Informationsaustausches darstellen und somit einen Beitrag zur Realisierung des Informationspotentials entsprechend des Werttreiberbaumes leisten. Die Kunden erhalten so einen einfachen und kontinuierlichen Zugang zum Unternehmen und können ihre Eindrücke ohne große Aufwendungen mitteilen.

8.3.2 Die Relevanz des Kooperationspotentials für Typ A

Entsprechend dem RBV können intangible Ressourcen dem Unternehmen strategische Wettbewerbsvorteile und somit langfristige Gewinne sichern. Diese Ressourcen müssen die Kriterien der Knappheit, der schwierigen Imitier- und Substituierbarkeit, sowie die eines hohen Wertbeitrages aus Unternehmenssicht erfüllen (vgl. Barney, 1991; Kapitel 3.2 dieser Arbeit).

Für Typ A sind - wie bereits besprochen - aktuelle Informationen über die Kundenbedürfnisse sowie eine genaue Kenntnis der Produkthanforderungen von existentieller Bedeutung (vgl. als reales Praxisbeispiel ähnlich Horstmann, 2003, S. 834). Die Branche ist durch ein mäßiges Wachstum und eine hohe Rivalität der Anbieter gekennzeichnet. Eine enge Kooperation mit dem Kunden, die einen steten Informationsaustausch und eine permanente Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung beinhaltet, kann auch aus Sicht von A eine solche Ressource darstellen. Sie kann von hohem Wert sein, da sie Fehlentwicklungen verhindert. Ist die Kooperation zwischen A und dem Abnehmer langfristig ausgelegt, wird von sinkenden ex-ante Kosten der Zusammenarbeit auszugehen sein: Insbesondere die Summe der Informations- und Suchkosten, aber auch die Verhandlungskosten lassen sich über mehrere Transaktionen reduzieren, da die Partner bereits bekannt sind und deren Fähigkeiten und Ziele sich auf der Basis der bereits abgeschlossenen Transaktionen von den Beteiligten deutlich besser einschätzen lassen. Weiterhin können ex-post Kontrollkosten sinken, wenn sich durch die Kooperation die Interessen der beiden Parteien vermehrt annähern. Davon ist auszugehen, weil sich sonst die Akteure andere Partner für die Zusammenarbeit suchen würden (vgl. ähnlich Hirsch/Meyer, 2005). Außerdem wird durch die enge Zusammenarbeit, falls Vertraulichkeit vereinbart wird, Konkurrenten der Markteintritt erschwert. Diese sind von Informationen der Nachfrager ausgeschlossen bzw. kommen mit diesen gar nicht ins Geschäft, weil diese auf „ihren“ Kooperationspartner fokussiert sind.

Kooperationsmöglichkeiten sind knapp, da der Kunde in der Regel nicht bereit ist, mit jedem Lieferanten eng zusammenzuarbeiten und Informationen auszutauschen (vgl. Weber et al., 2004b, S. 9 ff.). Weiterhin ist eine Kooperationsbeziehung schwer imitier- bzw. substituierbar, da es sich um eine im Zeitablauf entwickelnde Verbindung zweier Unternehmen handelt, die aufgrund der spezifischen Erfahrungen und Struk-

turen nicht vorab zu einhundert Prozent vertraglich geregelt werden kann (vgl. Weber et al., 2004b, S. 12 f.).

Entsprechend der vorliegenden Informationen über Typ A kann somit angenommen werden, dass für diesen eine Kooperation mit seinem Kunden sehr wichtig ist und ihm Wettbewerbsvorteile verschafft.

Daraus lassen sich die folgenden theoriegeleiteten Empfehlungen ableiten:

Es wird deutlich, welche hohe Relevanz auch das Kooperationspotential für Unternehmen des Typs A hat. Aus diesem Grunde sollten solche Unternehmen vermehrt anstreben, sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit der eigenen Organisation aber auch der Kunden zur Kooperation zu steigern. Beispielsweise kann das Unternehmen langfristige Geschäftsbeziehungen anstreben und Kunden, die dazu bereit sind, bevorzugt behandeln. Damit signalisiert A glaubwürdig ein Interesse an einer engen und langfristigen Zusammenarbeit. So kann die Bereitschaft des Kunden zur Kooperation erhöht werden.

8.3.3 Die Relevanz des Synergiepotentials für Typ A

Die besondere Beziehung zwischen Typ A und dem Kunden ist durch ein sehr großes Auftragsvolumen, eine sehr weitreichende Anpassung an die Bedürfnisse des Kunden und eine enge Zusammenarbeit geprägt. Damit wird das Auftragsvolumen des Kunden zur wertvollen Ressource, mit der sich Synergien realisieren lassen. Denn es ist zum einen davon auszugehen, dass Größenvorteile aufgrund des hohen Umsatzanteils erzielt werden können. Beispielsweise können Vertriebsmitarbeiter ihre Kräfte bündeln und sich auf den Großkunden konzentrieren, anstelle ihre Zeit auf eine große Anzahl kleiner Kunden aufteilen zu müssen. Vertragskosten können auch dadurch reduziert werden, dass Verträge für eine große Zahl von Transaktionen geschlossen werden. Es werden so weniger Mitarbeiter zur Betreuung des Kunden benötigt. Die Kosten der Betreuung, aber auch der Logistik können sinken. Die Betreuungsqualität steigt an. Das Wissen über die spezifischen Wünsche des Abnehmers kann für Folgetransaktionen hilfreich sein (vgl. als Praxisbeispiel Horstmann, 2003, S. 835 f.). Durch die Nutzung von Synergien werden möglicherweise aber auch ex-post Kosten minimiert. Kontrollkosten, Konfliktkosten, Kosten von Nachverhandlungen und Opportunitätskosten können auf mehrere Transaktionen verteilt werden (vgl. Backhaus et al., 2003, S. 198 f.). Sind Nachverhandlungen oder Konflikte einmal erfolgreich gelöst, ist die Nutzung dieser Erfahrungen bei zukünftigen Transaktionen möglich. Zur Einsparung von Transaktionskosten ist die Nutzung des Synergiepotentials zu empfehlen. Eventuell können auch die Werbemaßnahmen gezielt ausgerichtet werden. Somit resultieren aus den Größenvorteilen durchaus Wertbeiträge für A, die sich in Steigerungen der Effektivität und/oder der Effizienz der Unternehmensakti-

vitäten widerspiegeln (vgl. mit empirischen Belegen allgemein Backhaus et al., 2003, S. 195).

Zur Generierung langfristiger Wettbewerbsvorteile müssen Ressourcen jedoch nicht nur wertvoll, sondern auch knapp, schwer imitierbar und substituierbar sein (vgl. Barney, 1991; Kapitel 3.2 dieser Arbeit). In Bezug auf die Knappheit lässt sich feststellen, dass sich Größenvorteile allein auch auf Faktormärkten erwerben lassen. Durch sehr günstige Angebote am Markt gegenüber anderen Nachfragern lassen sich zusätzliche Aufträge generieren, die nicht unbedingt kostendeckend sein müssen. Auch Konkurrenten können sich somit Marktanteile und Aufträge durch Angebote, die ggf. unter den Herstellkosten liegen, beschaffen (vgl. zum scharfen Verteilungskampf in Industriegütermärkten Horstmann, 2003, S. 833). Dies weist darauf hin, dass die alleinige Ausrichtung auf hohe Auftragsvolumina keine langfristigen Wettbewerbsvorteile generiert. Größeneffekte allein sind damit auch leicht imitierbar und substituierbar. Dies gilt zumindest dann, wenn Unternehmen A nur Produkte anbieten kann, die sich in ihrer Beschaffenheit und Qualität nur wenig von den Angeboten der Konkurrenz unterscheiden.

Daraus lassen sich die folgenden theoriebasierten Empfehlungen ableiten:

Aufgrund von Effizienzüberlegungen sollte A bemüht sein, diese besondere Beziehung zu seinem wichtigen Kunden zu verstärken und so das Synergiepotential nutzen (vgl. ähnlich Horstmann, 2003, S. 834). Jedoch können durch die Nutzung von Größeneffekten nur bedingt langfristige Wettbewerbsvorteile generiert werden. So ließen sich Größeneffekte auch durch das Angebot hoher Volumina an andere Abnehmer realisieren. Dies kann jedoch mit Preiskonzessionen verbunden sein, die die Einsparmöglichkeiten überkompensieren. Nur dann, wenn es A gelingt, eine sehr enge und dauerhafte Zusammenarbeit mit seinem Großabnehmer zustande zu bringen, können Synergieeffekte dauerhaft realisiert werden. Dies setzt jedoch eine Differenzierung in der Leistungsfähigkeit der angebotenen Produkte und die Loyalität des Kunden für A voraus. Allerdings ist dies auch mit Gefahren verbunden. Die hohen Umsatzanteile eines einzelnen Kunden führen zu einer hohen Abhängigkeit von A gegenüber dessen Bedürfnissen.

8.3.4 Die Relevanz des Referenzpotentials für Typ A

A erzielt einen Großteil seines Umsatzes mit nur einem Kunden. Für diesen wird ein auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnittenes Zulieferteil hergestellt und geliefert. Da dieses Produkt speziell für die Bedürfnisse des Kunden geplant und hergestellt wird, kann davon ausgegangen werden, dass keine anderen Abnehmer dafür existieren. Folglich ist zu erwarten, dass A von keinen Referenzwirkungen in Form von Empfehlungen an andere Kunden wird profitieren können. Das Referenzpotentials

dürfte nur eine geringe Bedeutung haben (vgl. als Praxisbeispiel im Industriekundenbereich die ähnliche Argumentation bei Beutin, 2003, S. 697).

Daraus lassen sich die folgenden Empfehlungen ableiten:

Aus Sicht von A hat die Nutzung des Referenzpotentials zumindest auf das spezifisch für den Nachfrager hergestellte Produkt nur eine geringe Bedeutung. Eine Gewinnung weiterer Kunden für dieses Produkt ist in der aktuellen Situation von A nicht realistisch. Jedoch könnte die Zufriedenheit des Kunden mit diesem Produkt einen Beitrag leisten, dass dieser Kunde das Unternehmen insgesamt als kompetenten Partner weiterempfiehlt. Dann kann es dem Unternehmen A gelingen, ähnliche Produkte für weitere Kunden anzubieten und so zusätzliche Wertbeiträge zu generieren.

8.3.5 Konsequenzen für Typ A: Fokussierung auf Informations- und Kooperationspotential

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass es für Unternehmen des Typ A nicht zweckmäßig ist, alle Komponenten des Ressourcenpotentials gleichwertig zu nutzen. Investitionen in die Nutzung aller Bereiche nach dem Gießkannenprinzip entsprechen nicht den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit. Vielmehr sollte insbesondere in die Nutzung derjenigen Potentiale investiert werden, die für A den höchsten Beitrag zur Wertsteigerung versprechen.

Unternehmen von Typ A, die in enger Zusammenarbeit mit dem Abnehmer individualisierte Produkte an wenige Kunden vertreiben, ist vor allem eine Nutzung des Informations- und Kooperationspotentials zu empfehlen. Da A individuelle Leistungen für seine Kunden erbringt, werden mögliche Informationen des Kunden als knapp, sehr wertvoll und nicht imitierbar eingestuft. Informationssubstitute sind sehr kostenintensiv und von geringerer Qualität. Die Informationen über Kundenbedürfnisse, die A aus der Zusammenarbeit mit seinem Kunden erhält, sind für ihn von existentieller Bedeutung. Auch Kooperationsmöglichkeiten sind wertvoll, knapp, schwer imitier- und substituierbar.

Situativ ist über die Nutzung des Synergiepotentials zu entscheiden, das eventuell kurzfristig genutzt werden kann. Durch die Schaffung großer Auftragsvolumina können Synergien in Form von Größenvorteilen geschaffen werden. Allerdings ist dies mit Abhängigkeit verbunden. Aufgrund der hohen Relevanz des Informations- und Kooperationspotentials sollten diese gegenüber dem Synergiepotential priorisiert werden. Aufgrund der geringen Zahl potentieller und tatsächlich zu bedienender Kunden kann das Referenzpotential weitgehend unbeachtet bleiben.

8.4 Die Relevanz der einzelnen Potentiale für Typ B aus Sicht des Resource Based View

8.4.1 Die Relevanz des Informationspotentials für Typ B

Eine Ressource, die aus Unternehmenssicht wertvoll, selten, schwer imitierbar und substituierbar ist, kann strategisch wertvoll für das Unternehmen sein. Sie ermöglicht es dem Unternehmen, strategische Wettbewerbsvorteile und überdurchschnittliche Gewinne zu generieren (vgl. Barney, 1991; Kapitel 3.2 dieser Arbeit).

Wie in Kapitel 8.1 beschrieben, unterliegt der Markt, in dem der Einzelhändler B agiert, einer extrem hohen Fluktuation. Die Kunden sind bereit, innerhalb eines breiten Angebots unterschiedlicher Anbieter zu wechseln und den Anbieter B zu verlassen (vgl. als reales Praxisphänomen Merkel/Franz, 2003, S. 791 f.). Um dies zu vermeiden, können Informationen, die Kunden B direkt zur Verfügung stellen, sehr hilfreich sein und zu einem bedürfnisgerechten Produktangebot durch B beitragen. Der Informationsfluss vom Kunden zum Lieferanten ist für B dann wertvoll, wenn B darüber sehr frühzeitig von Änderungen der Kundenbedürfnisse erfährt. Werden diese in der Produktentwicklung und im Produktmarketing aufgenommen, können Vorteile gegenüber den zahlreichen Konkurrenten und den möglichen Markteintrittsinteressen geschaffen werden (vgl. als reales Praxisphänomen Merkel/Franz, 2003, S. 794). Da B jedoch im Massenkundensegment tätig ist, gestaltet es sich für diesen als sehr schwierig, eine enge Bindung zu den Kunden und eine stetige Informationsgewinnung über die Kunden aufzubauen. So ist der Zugang zu der enormen Masse an Kunden mit großem Aufwand verbunden. Es ist davon auszugehen, dass diese unterschiedliche Bedürfnisse haben (vgl. als reale Praxisphänomene Merkel/Franz, 2003, S. 800 f.; Knauer, 2003, S. 678 f.). Sie haben außerdem aufgrund des Massengeschäfts wenig Anreize, an einem Informationsaustausch mit B teilzunehmen. Dies dürfte für geringe Erfolgsaussichten, die Ressource Kundeninformation in hohem Maße für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen zu nutzen, sprechen.

Dagegen bietet es sich an, Substitutionsprodukte zu nutzen. So sind Marktforschungsinstitute spezialisiert, repräsentative produktspezifische Analysen zu generieren und Anbietern Vorschläge zur Produktgestaltung zu liefern. Allerdings sind solche Analysen in der Regel mit hohen Kosten verbunden (vgl. z.B. Beutin, 2003, S. 694 ff.). Die Informationen sind somit im Markt erhältlich, dadurch nicht knapp, aber teuer.

Daraus lassen sich die folgenden theoriebasierten Empfehlungen ableiten:

Die Möglichkeit der Schaffung eines Informationsvorsprunges, auf das der RBV hinweist, kann grundsätzlich eine kundennähere Leistungserbringung und damit langfristige Wettbewerbsvorteile zur Folge haben. Deswegen sollte das aktive Einwerben von Kundenfeedback nicht ungenützt bleiben. Durch den Aufbau eines modernen

Kundenmanagements, zum Beispiel durch die Einführung einer Kundenkarte, die den Kunden Anreize für die Preisgabe von Kundeninformationen schafft, oder durch ein geeignetes Beschwerdemanagement können sowohl die Qualität als auch der Inhalt der Kundeninformationen und somit das Informationspotential verbessert werden (vgl. Abschnitt 4.2.3 dieser Arbeit; als Praxisbeispiele Merkel/Franz, 2003, S. 793 ff.; Kiene, 2003, S. 739 ff.). Im Gegensatz zu der Bedeutung von Detailinformationen über die Beschaffenheit eines Produkts, wie sie für A relevant waren, kommt es für B vor allem darauf an, die Präferenzen bezüglich bestimmter Warengruppen, die Preissensibilität und die Qualitätsansprüche der Kunden zu hinterfragen. Allerdings können diese Informationen auch über alternative Quellen, z.B. über die Beauftragung von Marktforschungsinstituten gewonnen und genutzt werden. Langfristige Wettbewerbsvorteilen durch die Nutzung des Informationspotentials des Kunden kann B somit nur einschränkt erwarten.

8.4.2 Die Relevanz des Kooperationspotentials für Typ B

Eine enge Kooperation mit den Kunden wäre aus der Perspektive des RBV für einen Hersteller dagegen vor allem dann wertvoll, wenn die vom Hersteller gefertigten Produkte auf die spezifischen Anforderungen des Konsumenten zugeschnitten sind und für Konkurrenten nur schwer zu imitieren und zu substituieren sind. Dann kann die durch die Zusammenarbeit mit dem Kunden entwickelte Einzigartigkeit des Produktes zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil und langfristig zu überdurchschnittlichen Gewinnen führen (vgl. Barney, 1991; Kapitel 3.2 dieser Arbeit). Diese Argumentation passt nur wenig auf die Situation, der B ausgesetzt ist.

Typ B verkauft Standardprodukte. Zu denken wäre beispielsweise an Zahnpflegeprodukte oder Hautcremes. Nur ein kleiner Teil solcher Standardprodukte, wie z.B. Fotodienstleistungen, werden entsprechend den Kundenwünschen gefertigt. Von daher ist kein hoher Anteil des Kunden an der Wertschöpfung erforderlich, der Kontakt zum Kunden erfolgt häufig anonym (vgl. als reales Praxisbeispiel der Fall Warenhaus von Merkel/Franz, 2003, S. 789). Lediglich bei dem Verkauf der Produkte ist eine Integration des Kunden denkbar.

Somit kann B aus einer kontinuierlichen Zusammenarbeit mit seinen „Laufkunden“ nur sehr begrenzt an Wert gewinnen. Die Beschaffenheit der Produkte benötigt keine Integration der Kunden in den Herstellungsprozess, eine zu große Einbindung der Kunden könnte vielmehr zum Kostentreiber werden. Lediglich die Integration des Kunden zur Neuentwicklung von Produkten könnte in Einzelfällen zur bedürfnisgerechten Entwicklung von Produkten und zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern führen. Jedoch sind die Margen einzelner Produkte für B relativ gering. Die Aktivierung des Kooperationspotentials ist für B somit auch aus der Perspektive des Resource Based View wenig anzustreben.

Daraus lassen sich die folgenden theoriebasierten Empfehlungen ableiten:

Die Betrachtung des Kooperationspotentials aus der Perspektive des RBV und die dabei festgestellte niedrige Bedeutung der Ressource Kooperation für die Generierung langfristiger Wettbewerbsvorteile geben Anlass zu der Empfehlung an B, das Kooperationspotential gegenüber anderen Unternehmensaktivitäten weitgehend zu vernachlässigen. Lediglich die Kooperation mit dem Kunden zur Gewinnung von neuen Produktideen und zur Reduktion von dessen Informationskosten erweist sich als sinnvoll. Die Gewinnung von Hinweisen über nachgefragte Produkteigenschaften kann bei Kunden über geeignete Bonussysteme incentiviert werden (vgl. als Überblick Wießmeier/Lischka, 2003, S. 721 ff.).

8.4.3 Die Relevanz des Synergiepotentials für Typ B

Bei den Ausführungen zum Synergiepotential konnten die Effekte von economies of scale und von economies of scope veranschaulicht werden (vgl. Kapitel 6). Es konnte gezeigt werden, dass die Fokussierung auf wenige Kunden für das anbietende Unternehmen Vorteile in Form von Kosteneinsparungen, bessere Kapazitätsauslastungen, einer besseren Nutzung des vorhandenen Wissens und eine höhere Anpassung an die Kundenbedürfnisse bringen kann. Da das Synergiepotential häufig im Zusammenhang mit Größenvorteilen, also über hohe Umsätze einzelner, weniger Kunden genutzt wird, erscheint es fragwürdig, ob Typ B diese Vorteile in einem Massenmarkt realisieren kann. B ist im Massenkundengeschäft mit Endverbrauchern tätig, die Umsätze verteilen sich auf eine große Zahl an Kunden (vgl. für ein Praxisbeispiel Merkel/Franz, 2003, S. 790 f.).

Ein hoher Wertbeitrag durch das Synergiepotential ist damit nicht zu erwarten. Es ist auch nicht davon auszugehen, dass Vorteile, die B aus Synergieeffekten schöpfen könnte, nur schwer imitier- und substituierbar wären. So können sich auch Wettbewerber durch die Fokussierung auf wenige Großkunden Einsparungen aufgrund von Größeneffekten einkaufen, wenn sie entsprechende Angebote unterbreiten. In einem zerstreuten Markt mit vielen Einzelkunden wäre dies jedoch sehr teuer und wenig sinnvoll.

Daraus lassen sich die folgenden theoriebasierten Empfehlungen ableiten:

Aus der Perspektive des RBV ist die Nutzung des Synergiepotentials für B nur wenig erfolgsversprechend. Aufgrund der durch das Massengeschäft bedingten geringen Einsparmöglichkeiten ist die Nutzung von Synergien nur sehr eingeschränkt möglich. Denkbar wäre noch beispielsweise die Motivation bereits vorhandener Kunden, neue Produkte zu kaufen, also die Nutzung des Cross-Buying-Potentials (vgl. Merkel/Franz, 2003, S. 793). Beispielsweise wird Käufern einer Pflegelinie die entsprechende Sonnenschutzserie angeboten. Damit erhöht sich möglicherweise deren

Umsatz, ohne dass die Aufwendungen (wie z.B. Arbeitszeiten der Kassenmitarbeiter) in gleichem Ausmaß ansteigen. Durch die gezielte Ansprache bereits vorhandener Kunden kann also deren Bereitschaft zum Kauf von Produkten in bisher unbekanntem Feldern geschaffen werden. Diese Cross-Buying-Aktivitäten ermöglichen so die Realisierung von Größenvorteilen.

8.4.4 Die Relevanz des Referenzpotentials für Typ B

Da der Absatzmarkt von B durch eine hohe Zahl an Konkurrenten, eine hohe Substitutionsneigung der Kunden und niedrige Eintrittsbarrieren für die Konkurrenz gekennzeichnet ist, erscheint eine Profil- und Reputationsbildung gegenüber Konkurrenten unabdinglich (vgl. als reales Praxisbeispiel Maus, 2003, S. 776 f.)

Aus der Perspektive des Resource Based View lassen sich Referenzen als wertvolle Ressource interpretieren, wenn sie die Anforderungen an die Wertschaffung, die Knappheit, die geringe Imitierbarkeit und Substituierbarkeit erfüllen (vgl. Merkel/Franz 2003, S. 790 f.).

Der Wert von Referenzen für B liegt darin begründet, dass Kunden – ohne Zutun und damit ohne zusätzliche Kosten für den Hersteller – glaubwürdige Empfehlungen zum Kauf eines Produktes geben (vgl. Kapitel 7.1.2 der Arbeit). In einem Massenmarkt, in dem B tätig ist, besteht aufgrund der hohen Anzahl an bereits existierenden Käufern ein großes Potential für Empfehlungen, die diese Käufer geben können. Gelingt es B, viele seiner Kunden zu Empfehlungen zu motivieren, hat dies erhebliche Auswirkungen auf den Verkauf der eigenen Produkte. Noch unentschlossene Nachfrager haben bei der Suche nach einem Produkt und dem passenden Anbieter Suchkosten aufzuwenden, die sie, falls sie vom Verkäufer bereits überzeugt sind, nicht mehr tätigen müssen. Durch die Empfehlungen seiner Kunden wird es B möglich, seine Leistungsfähigkeit zu demonstrieren und so die Unsicherheit der Kunden und deren Suchaktivitäten einzuschränken. Dies eröffnet dem Unternehmen neue Chancen auf den Absatzmärkten.

Referenzen, die Kunden in der Regel freiwillig geben, können von anderen Unternehmen schwer imitiert werden. Die Kunden werden Empfehlungen für andere Produkte nur geben, wenn sie mit diesen genauso oder noch mehr zufrieden sind. Kunden davon zu überzeugen, erfordert nicht nur qualitativ hochwertige Produkte, sondern auch den Aufbau von Reputation und die Überzeugungskraft, die Kunden zum Gebrauch der eigenen Produkte zu motivieren (vgl. die Kapitel 7.2.1 und 7.2.2 der Arbeit). Es gibt auch nur wenige Möglichkeiten der Substitution. Die Einschaltung von Werbemaßnahmen etc. kann zwar auch zu Empfehlungen von Produkten beitragen. Jedoch sind diese Empfehlungen weit weniger glaubwürdig und auch wesentlich teurer für das Unternehmen. Nicht jeder Kunde ist bereit, Produkte von B oder ande-

ren Unternehmen weiterzuempfehlen (vgl. die Kapitel 7.2.1 und 7.2.2 der Arbeit). Deswegen ist das Referenzpotential als knapp zu bezeichnen.

Somit ist davon auszugehen, dass das Referenzpotential von B ein Potential ist, das zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen beitragen kann. Mit Hilfe von Referenzen findet - im best case - eine Profilbildung und Abhebung gegenüber den Wettbewerbern statt.

Daraus lassen sich die folgenden theoriebasierten Empfehlungen ableiten:

Unterschiedliche Faktoren, wie z.B. viele Anbieter, zahlreiche Substitutionsprodukte und eine hohe Wechselbereitschaft der Kunden, verdeutlichen die Notwendigkeit der Nutzung des Referenzpotentials durch B. Dieser sollte in die Zufriedenheit seiner Kunden investieren, um so diese als Referenzträger zu nutzen und das Referenzpotential stärken zu können. B kann die Expertise der Referenzträger durch kostenlose Proben oder eine kompetente Beratung seiner Kunden unterstützen und so deren Motivation, als Referenzgeber aktiv zu werden, erhöhen. Durch die Bindung bestimmter Kundengruppen in Kundenprogrammen, wie z.B. modebewusste Jugendliche oder Mütter, kann die direkte Ansprache von Meinungsführern und deren Motivation für Empfehlungen erfolgen (vgl. Merkel/Franz, 2003, S. 799 ff.). Dadurch kann es gelingen, über die Qualität der Referenzträger die Richtung und Intensität der Referenz und somit den Wert des Referenzpotentials zu beeinflussen (vgl. dazu insgesamt Cornelsen, 2000, S. 202 ff.).

8.4.5 Konsequenzen für Typ B: Fokussierung auf das Referenzpotential

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass B das Informationspotential seiner Kunden insbesondere aufgrund der hohen Wechselbereitschaft der Kunden und der hohen Zahl an Konkurrenten zur Gewinnung von Informationsvorsprüngen nutzen sollte. Jedoch dürfte sich dies, wegen der hohen Zahl an Kunden und den zu erwartenden unterschiedlichen Präferenzen als schwierig erweisen. Wenig zweckmäßig erscheint eine zu starke Nutzung des Kooperationspotentials. Dieses ist nur interessant, wenn in der Zusammenarbeit mit Kunden Hinweise auf veränderte Kundenbedürfnisse und neue Produktideen gewonnen werden können. Auch die Nutzung des Synergiepotentials sollte gut überlegt sein. Aufgrund der hohen Anzahl an Kunden bestehen nur wenige Möglichkeiten, Größen- oder Skalenvorteile mit einzelnen Kunden zu realisieren.

Zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern sollte vor allem in das Referenzpotential investiert werden. Die Marktsituation, der sich B konfrontiert sieht, ist durch eine hohe Zahl an Wettbewerbern, möglichen Markteindringlingen, Alternativprodukten und hohen Abwanderungsraten der Kunden gekennzeichnet, so dass Kundenrefe-

renzen einen erheblichen Beitrag für Umsatzsteigerungen leisten können. Dadurch werden Wettbewerbsvorteile möglich.

8.5 Die Relevanz der einzelnen Potentiale für Typ C aus Sicht des Resource Based View

8.5.1 Die Relevanz des Informationspotentials für Typ C

Entsprechend des Resource Based View (RBV) müssen Ressourcen für das Unternehmen wertvoll, knapp, schwer imitier- und substituierbar sein, damit das Unternehmen dadurch einen strategischen Wettbewerbsvorteil und überdurchschnittliche Gewinne erzielen kann (vgl. Barney, 1991; Kapitel 3.2 dieser Arbeit).

Für C gestaltet sich die Schaffung solcher Wettbewerbsvorteile als schwierig: C bietet relativ uniforme Dienstleistungen an, die keinen starken Veränderungen und Weiterentwicklungen unterliegen. Deswegen ist nicht zu erwarten, dass C durch die Nutzung des Informationspotentials wertvolle Hinweise für Verbesserung seiner Leistungserstellung gewinnen kann. Da er zur Leistungserbringung kaum Informationen, die über die eigentliche Leistungserstellung hinausgehen, benötigt, ist die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch spezifische und dadurch knappe und wertvolle Kundeninformationen zumindest für die Leistungserbringung selbst nahezu unmöglich.

Folglich sollte das Unternehmen nur geringfügig in die Nutzung des Informationspotentials der Kunden investieren. Falls jedoch vom Kunden Informationen über weitere Aufträge gewonnen werden können, wird die Ressource strategisch relevant und das Unternehmen sollte um ihre Gewinnung bemüht sein.

Daraus lassen sich die folgenden theoriebasierten Empfehlungen ableiten:

Aus den Überlegungen zum Informationspotential wird deutlich, dass sich die aufwendige Gewinnung von Kundeninformationen für Unternehmen des Typs C als wenig sinnvoll erweist. Dies ändert sich jedoch, sobald die Kundeninformationen auch Hinweise auf Folgeaufträge bieten. Falls dies absehbar ist, sollte das Unternehmen in das Informationspotential des Kunden investieren. Dies geschieht beispielsweise durch eine gezielte Investition in die Qualifikation von Mitarbeitern. Werden diese darauf vorbereitet, den Kunden auf seine Wünsche und auf potentielle Neukunden anzusprechen, ist es C möglich, den Inhalt von Kundeninformationen und somit das Informationspotential zum eigenen Vorteil zu nutzen. Beispielsweise können Mitarbeiter speziell für Sammlung von Hinweisen auf Folgeaufträge trainiert und belohnt werden (vgl. dazu auch bereits Kapitel 4.2.4).

8.5.2 Die Relevanz des Kooperationspotentials für Typ C

Dem RBV gemäß kann ein Unternehmen sich durch bestimmte Ressourcen langfristige Wettbewerbsvorteile und überdurchschnittliche Gewinne sichern (vgl. Barney, 1991; Kapitel 3.2 dieser Arbeit). Unter Umständen könnte eine Kooperation mit dem Kunden einen solchen Wert darstellen. Ähnlich wie schon beim Informationspotential diskutiert, erfüllt diese Ressource im Fall C jedoch nicht den Anspruch, aus Unternehmenssicht wertvoll zu sein. Bei der Erbringung der eigentlichen Leistung, dem Reinigen von Räumen, ist es nur geringfügig möglich, den Kunden zu integrieren. Es können lediglich wenige Aufgaben von diesem übernommen werden. Der Prozess kann aufgrund seiner Einfachheit und der klaren Vorgabe von Aufgaben nur geringfügig verbessert werden.

Eine Kooperation mit dem Kunden ist möglicherweise zwar selten und schwer imitier- bzw. substituierbar, allerdings ermöglicht sie aufgrund der geringen Relevanz für den Erfolg des Unternehmens nicht die Nutzung von Chancen bzw. die Abwehr von Bedrohungen. Eine Kooperation mit dem Kunden bringt für C nicht viele Vorteile, da das Produkt ausreichend weit entwickelt ist und nur wenig an spezifische Kundenbedürfnisse angepasst werden muss. Es sind keine permanenten Verbesserungen notwendig, die im gemeinsamen Austausch mit dem Kunden entwickelt werden könnten.

Daraus lassen sich die folgenden theoriebasierten Empfehlungen ableiten:

Es zeigt sich, dass C sehr gut seine Leistungen erbringen kann, ohne dass der Kunde mit seinem Know-how in den Erstellungsprozess integriert ist. Dieser muss lediglich die Räume, in denen die Dienstleistung erbracht werden muss, zur Verfügung stellen. Da C von einer weiteren Integration kaum profitiert, sind Investitionen in das Kooperationspotential des Kunden gegenüber anderen Aufwendungen zurückzustellen.

8.5.3 Die Relevanz des Synergiepotentials für Typ C

Entsprechend des RBV ist es einem Unternehmen durch den Besitz strategischer Ressourcen möglich, einen langfristigen Wettbewerbsvorteil und überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen. Dazu muss eine Ressource aus Unternehmenssicht wertvoll, selten und schwer imitierbar und substituierbar sein (vgl. Barney, 1991; Kapitel 3.2 dieser Arbeit).

Es ist zu prüfen, ob bei einer langfristigen und intensiven Zusammenarbeit zwischen C und wenigen Kunden Synergien realisiert werden können, die einen erheblichen Wertbeitrag leisten. Bereits in Kapitel 6.2.1 wurde gezeigt, wie sich aufgrund von economies of scale and scope Vorteile und Einsparungen durch das Synergiepotential generieren lassen. Mit einer steigenden Zahl an Transaktionen können Kosten auf eine größere Ausbringungsmenge verteilt werden (vgl. Kapitel 6.1.3 und 6.2.1

der Arbeit). Mit dem gleichen Aufwand ist es Kundenbetreuern möglich, eine Fokussierung und somit eine bessere Kundenbetreuung zu vollziehen. Die Kosten für die Betreuung, für das Marketing und die Information des Kunden werden auf eine größere Zahl an Transaktionen verteilt. Die Servicequalität kann ansteigen. Erfahrungskurveneffekte und eine höhere Kapazitätsauslastung können genutzt werden.

Auch C kann positive Synergieeffekte bei einem hohen Umsatzvolumen einzelner Kunden erwarten. Dies gilt insbesondere im administrativen Bereich. Der Aufwand der eigentlichen Reinigungsleistung verhält sich zwar in der Regel proportional in Abhängigkeit zum Auftragsvolumen. Je mehr Räume oder Fläche gereinigt werden sollen, desto mehr Arbeitskräfte sind dafür erforderlich. Allerdings steigt der Aufwand vermutlich bei den unterstützenden Funktionen, wie z.B. bei der Anreise der Reinigungskräfte oder der Erstellung von Abrechnungen der Kunden, nicht so stark an. Dementsprechend ist ein Synergiepotential vorhanden.

Durch den harten Konkurrenzkampf in der Branche und der Beschaffenheit der angebotenen Dienstleistungen dürfte es für C jedoch nicht einfach sein, zu einer langfristigen Geschäftsbeziehung mit seinen Kunden zu kommen. Auch andere Anbieter können durch Größenvorteile Kosten reduzieren und somit Wettbewerbsvorteile generieren. Das Synergiepotential ist leicht imitier- bzw. substituierbar.

Daraus lassen sich die folgenden theoriebasierten Empfehlungen ableiten:

Wenn möglich, sollte C die Nutzung des Synergiepotentials forcieren und so Kosten einsparen. Dies setzt allerdings voraus, dass es C gelingt, dauerhaft mit wenigen Kunden einen Großteil seines Umsatzes zu realisieren. Diese Kostenvorteile können dann an die Top-Kunden weitergegeben werden und so zu einem Vorteil gegenüber den Wettbewerbern führen.

8.5.4 Die Relevanz des Referenzpotentials für Typ C

Der Markt, in dem Typ C aktiv ist, ist stark umkämpft. Die Leistung der Wettbewerber ist relativ uniform und über ihren Preis gut vergleichbar. Die Unterscheidung der hohen Zahl der Anbieter der Dienstleistung gestaltet sich für die Kunden als schwierig. Es ist daher denkbar, dass eine Etablierung von Marken und die Gewinnung positiver Referenzen bekannter, renommierter Kunden zu einer Profilbildung von C und einer Abhebung seiner Leistungen gegenüber anderen Konkurrenten führen (vgl. 7.1.3 der Arbeit). So können zufriedene Kunden glaubwürdige Informationen vor allem an potentielle Kunden, die sich noch kein eigenes Bild machen konnten, weitergeben und so über die Leistungsstärke von C informieren. Dies ist in dem Markt, in dem sich C befindet, der durch eine hohe Zahl an Wettbewerbern, niedrige Markteintrittsbarrieren für Konkurrenten, niedrige Austrittsbarrieren für Abnehmer und

eine hohe Wechselbereitschaft der Kunden gekennzeichnet ist, von hoher Bedeutung.

Kunden werden diese Empfehlungen nur freiwillig und nur sorgsam abgeben. Deswegen sind sie knapp und nicht über den Markt zu beziehen. Aufgrund der hohen Glaubwürdigkeit von Kundenempfehlungen sind diese auch wenig von anderen Akteuren zu imitieren bzw. substituieren. Zu denken wäre an Empfehlungen von Verbraucherverbänden, Medien oder der Stiftung Warentest. Doch diese Organisationen haben keinen persönlichen Zugang zu potentiellen Kunden und können auch nicht die Leistungen aller Anbieter von Typ C beobachten, um später Empfehlungen geben zu können.

Dies impliziert einen hohen Wertbeitrag des Referenzpotentials für C. Diese Ressource ist für C nicht nur wertvoll, sondern auch knapp und nur schwer imitierbar bzw. substituierbar.

Daraus lassen sich die folgenden theoriebasierten Empfehlungen ableiten:

C sollte unbedingt in die Nutzung des Referenzpotentials investieren. Es ergibt sich aufgrund der geringen Markteintrittsbarrieren, der hohen Zahl an Wettbewerber und der Standardisierung der Leistungen ein enorm hoher Konkurrenzdruck, der durch positive Meldungen zufriedener Kunden reduziert werden kann. C ist es möglich mit Hilfe des Referenzpotentials sich von anderen Wettbewerbern zu differenzieren und so die Such- und Informationskosten seiner Kunden zu reduzieren. Die gezielte Ansprache von Referenzträgern von hoher Zentralität, wie z.B. die Auftraggeber für Reinigungsleistungen in Konzernzentralen, kann die Zahl der Referenzempfänger, die Referenzrate und das Volumen (z.B. in untergeordneten Konzerntöchtern) maßgeblich erhöhen.

8.5.5 Konsequenzen für Typ C: Fokussierung auf das Synergie- und Referenzpotential

Die bisherigen Überlegungen lassen die folgenden Empfehlungen für Unternehmen vom Typ C zu: Die Nutzung des Informationspotentials sollte sorgsam abgewogen werden. Es herrscht wenig Unsicherheit über die Beschaffenheit der angebotenen Produkte, so dass weitere Informationen der Kunden die Beschaffenheit des Angebots von C nur wenig verbessert. Falls es jedoch absehbar ist, dass Kunden Informationen zu weiteren möglichen Aufgabenfeldern des Unternehmens liefern, sollte C in das Informationspotential investieren. Ähnliches gilt für das Kooperationspotential. Die Unsicherheit zwischen beiden Vertragspartnern ist gering, so dass eine erhebliche Verbesserung der Geschäftsbeziehung durch eine intensive Nutzung des Kooperationspotentials nicht zu erwarten ist. Gegenüber anderen unternehmerischen

Aktivitäten sind Investitionen in das Kooperationspotential bei Unternehmen des Typs C zu vernachlässigen.

Im Falle hoher economies of scale sind unbedingt die Möglichkeiten aus dem Synergiepotential der Kunden zu nutzen. Besonders durch häufige Interaktionen mit Großkunden sind Einsparungen im administrativen Bereich zu erwarten. Dadurch können Kosten gespart und Preissenkungen an Top-Kunden weitergegeben werden. Allerdings sind insgesamt aufgrund der hohen Standardisierung die Kosten im Umgang mit dem Kunden gering, so dass Investitionen in das Synergiepotential situativ geprüft werden sollten.

Zur Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz ist dem Unternehmen vom Typ C unbedingt die Nutzung des Referenzpotentials zu empfehlen (vgl. dazu auch Saloner et al., 2001, S. 44). Geringe Markteintrittsbarrieren, die hohe Zahl an Wettbewerbern und die Standardisierung der Leistungen führen zu einem starken Konkurrenzdruck. Durch die Referenzen zufriedener Kunden kann C sich von der Konkurrenz abgrenzen und so die Informations- und Suchkosten seiner Kunden senken.

8.6 Zwischenfazit

Die Betrachtung des Ressourcenpotentials aus der Perspektive des RBV ermöglicht eine Differenzierung der Bedeutung der einzelnen Teilpotentiale in Bezug auf ihre Relevanz zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen und zur Schaffung von Wertbeiträgen.

Entsprechend einer erweiterten Branchenstrukturanalyse in Anlehnung an Porter, 1992 werden drei Unternehmenstypen unterschieden, auf die bisher gewonnenen Erkenntnisse, speziell die Werttreiberhierarchien, angewendet werden. Diese sind jeweils durch unterschiedliche Rivalitäten in der Branche, unterschiedliche Abnehmerstärken, unterschiedliche Bedrohungen durch neue Abnehmer, unterschiedliche Verhandlungsstärken der Lieferanten, unterschiedliche Substitutionsbedrohungen und Produkte gekennzeichnet: Es handelt sich um ein klassisch produzierendes Unternehmen, einen Einzelhändler und einen Dienstleister.

Es zeigt sich, dass Unternehmen, die in enger Zusammenarbeit mit dem Abnehmer individualisierte Produkte an eine geringe Zahl an Kunden vertreiben, vermehrt das Informations-, Kooperations- und das Synergiepotential nutzen sollten. Das Referenzpotential hingegen kann aufgrund der geringen Zahl an Kunden unbeachtet bleiben.

Unternehmen, die im Massenkundengeschäft einer hohen Kundenfluktuation unterliegen und einer großen Zahl an Konkurrenten gegenüberstehen, sollten vermehrt das Referenzpotential zur Bindung der Kunden nutzen. Ebenso kann die Nutzung des Informationspotentials zur Gewinnung von wettbewerbsentscheidenden Informa-

tionen und einem bedürfnisgerechteren Angebot genutzt werden. Aufgrund geringer Einsparungsmöglichkeiten können Investitionen in das Kooperations- und Synergiepotential vernachlässigt werden.

Im Falle standardisierter Unternehmensleistungen ohne hohe technische Anforderungen und einem sehr hohen Konkurrenzkampf können mit Hilfe des Informations- und Kooperationspotentials nur geringe Verbesserungen erzielt werden, so dass eine Nutzung dessen nicht empfehlenswert ist. Insbesondere durch eine starke Nutzung des Referenzpotentials kann dem enormen Konkurrenzdruck entgegengetreten werden. Möglicherweise können durch die Nutzung des Synergiepotentials hohe administrative Kosten eingespart werden.

9 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel, das den Abschluss der Arbeit bildet, werden das Vorgehen und die wichtigsten Erkenntnisse nochmals zusammengefasst. Dabei wird zwischen dem wissenschaftlichen Beitrag der Arbeit (Abschnitt 9.1) und den Implikationen für die Praxis (Abschnitt 9.2) unterschieden. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden weitere Forschungslücken deutlich, die auch in dieser Arbeit noch nicht beantwortet werden können. Darauf wird in Teilkapitel 9.3 eingegangen.

9.1 Wissenschaftlicher Beitrag der Arbeit

Intangibles wird eine zunehmende Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen eingeräumt. Dennoch befindet sich die Forschung noch in einem frühen Stadium. Diese Arbeit hat den Anspruch, über das Stadium einer „awareness-creation phase“ (Lev, 2004, S. 6) hinauszukommen und die Unklarheit in Theorie und Praxis über die Berücksichtigung von Intangibles in der Unternehmensplanung zu reduzieren. Dies geschieht am Beispiel des Kundenwerts, einer wichtigen intangiblen Unternehmensressource. Ziel der Arbeit ist es, die intangiblen Potentiale des Kundenwerts und ihre Einflussfaktoren zu identifizieren und für die wertorientierte Unternehmensplanung zugänglich zu machen. Dies erfolgt aus der theoretischen Perspektive des Resource Based View, der den konzeptionellen Rahmen dieser Arbeit bildet, und erfordert eine Konkretisierung der Einflussfaktoren der intangiblen Potentiale des Kundenwerts in Form von Werttreibern.

Ein vergleichbares Vorgehen ist bisher nicht bekannt. Zwar existieren bereits zahlreiche Beiträge zum Wesen von Intangibles und zum Kundenwert. Jedoch geht diese Arbeit mit der ihr eigenen Problemstellung über den bisherigen Stand der Literatur hinaus. So findet in den bisherigen Beiträgen zu Intangibles nur vereinzelt eine theoretische Auseinandersetzung statt, das Erklärungspotential des RBV wird in diesem Kontext fast überhaupt nicht systematisch genutzt. Falls dies der Fall ist, sind die Überlegungen sehr allgemeiner Natur (vgl. z.B. Hall, 1992). Ein Bezug zur wertorientierten Unternehmensplanung wird – wenn überhaupt – nur sehr oberflächlich gegeben (vgl. Möller/Walker, 2003). Die Literatur zum Kundenwert ist stark empirisch getrieben. Allerdings fehlen häufig konzeptionell-theoretische Überlegungen, die eine klare theoretische Perspektive wie den RBV aufweisen (vgl. z.B. Rudolf-Sipötz, 2001) oder aber die Beiträge sind sehr fokussiert auf einen ganz bestimmten Ausschnitt des Kundenwerts (vgl. z.B. Krafft, 1999a; Homburg et al., 2003).

Weder eine systematische Aufarbeitung wertrelevanter Einflussfaktoren der intangiblen Potentiale des Kundenwerts noch Vorschläge zur Integration der Erkenntnisse in die Logik der wertorientierten Unternehmensplanung und zu deren

zielgerichteten Nutzung in der Unternehmenspraxis sind bisher vorhanden. Gerade dafür liefert diese Arbeit einen theoriebasierten Vorschlag, der jedoch die Anwendungstauglichkeit der entwickelten Werttreibersystematik für die intangiblen Potentiale des Kundenwerts nicht außer Acht lässt.

Um die intangiblen Potentiale des Kundenwerts identifizieren und der wertorientierten Unternehmensplanung zugänglich machen zu können, war die Beantwortung der folgenden Forschungsfragen erforderlich:

1. Was sind Intangibles? Welche Unterkategorien existieren? Wie können Intangibles kategorisiert und abgebildet werden?
2. Was ist der Kundenwert? Aus welchen Bestandteilen besteht der Kundenwert? Wie kann der Kundenwert bestimmt werden?
3. Wie lauten die Kernaussagen des Resource Based View? Wie lassen sich diese im Kontext Intangibles / Kundenwert anwenden? Welchen Nutzen stiftet die Wertorientierung in diesem Zusammenhang?
4. Was sind die intangiblen Potentiale des Kundenwerts? Wie setzen diese sich zusammen und von welchen Werttreibern werden diese bestimmt? Wie können diese Werttreiber im Sinne der wertorientierten Planung umgesetzt werden?
5. Wie unterscheidet sich die Relevanz der intangiblen Potentiale des Kundenwerts bei unterschiedlichen Unternehmenstypen? Welche Ansätze bietet der Resource Based View zur Erklärung der Relevanz der einzelnen Werttreiber des Kundenwerts?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen fanden zunächst umfangreiche Literaturanalysen zum Thema Intangibles und Kundenwert statt. Diese beiden Bereiche bilden das Fundament dieser Arbeit. Auf Basis dessen fand die Herleitung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts und seiner entsprechenden Einflussfaktoren statt. Diese wurden über Kennzahlen verankert und schließlich aus der Perspektive des Resource Based View für unterschiedliche Unternehmenstypen spezifiziert.

Die Forschungsfragen können wie folgt beantwortet werden:

Zu Forschungsfrage 1:

Aufgrund der Unklarheiten in der Literatur über das Wesen von Intangibles gilt es, sich auch im Rahmen dieser Arbeit mit einer Arbeitsdefinition zufrieden zu geben. Somit werden Intangibles im Rahmen der wertorientierten Unternehmensplanung als immaterielle Ressourcen verstanden, von denen ein (indirekter) Beitrag zur Steigerung des Werts des die Ressource besitzenden Unternehmens ausgeht. Intangibles

lassen sich auch durch die folgenden Merkmale besser verstehen. Intangibles sind eine Unternehmensressource,

- die nicht zwingend eine physikalische Ausprägung hat,
- die nicht immer direkt messbar und quantifizierbar ist (nur einzelne Ausprägungen sind direkt messbar, daher kann nicht immer direkt ein finanzieller Wert zugemessen werden),
- die schwer bilanziert werden kann (die Bilanzierung ist je nach Ausprägung leichter oder schwieriger möglich),
- deren unternehmensinterne Planung und Steuerung meist komplexen Zusammenhängen unterliegt,
- die in der aktuellen Zeitperiode häufig keinen unmittelbaren Vorteil (in Form von Cash-Zahlungen) für das Unternehmen darstellt, die aber einen Anspruch auf zukünftige Erträge beinhalten kann und somit zur Quelle zukünftiger Erträge wird,
- die schwer handelbar ist, mit der Konsequenz fehlender Märkte für dieses Gut,
- die Netzwerkeigenschaften hervorrufen kann,
- die sehr häufig in sehr enger Verbindung mit dem Humankapital und dem Wissen eines Unternehmens steht,
- die oft den spezifischen Wettbewerbsvorteil gegenüber Wettbewerbern darstellt.

Im Rahmen der Klassifizierung erscheint die Kategorisierung in sieben Bereiche des Arbeitskreises der Schmalenbach Gesellschaft nachvollziehbar und zweckmäßig. Dieser definiert das Innovation Capital, das Human Capital, das Customer Capital, das Supplier Capital, das Investor Capital, das Process Capital und das Location Capital als die sieben Intangibles-Kategorien. Danach stellt der Kundenwert (Customer Capital) explizit eine eigene Intangibles-Kategorie dar.

Inzwischen gibt es eine Reihe von Verfahren zur Berichterstattung über Intangibles. Eine hohe Resonanz in der Literatur haben der Intangible Asset Monitor, der IC Navigator und die Balanced Scorecard gefunden. Diese Verfahren bieten zwar eine strukturierte Form, wie Intangibles berichtet werden können, jedoch geben sie keine Auskunft darüber, welche speziellen Kategorien von Intangibles und deren Werttreiber eine besondere Relevanz für (bestimmte) Unternehmen haben.

Mit der Werttreibermethodik wird deswegen ein Mittel zur Verfügung gestellt, das die Abbildung von Intangibles (der intangiblen Potentiale des Kunden) und seiner Ein-

flussfaktoren für die Zwecke der internen Planung erleichtert. Dadurch wird es möglich, qualitative Aspekte des Kundenwerts systematisch zu analysieren und in der Unternehmensplanung zu nutzen. Von dieser können Steuerungswirkungen ausgehen.

Zu Forschungsfrage 2:

Unter dem Begriff Kundenwert wird dabei die ökonomische Gesamtbedeutung eines Kunden für ein Unternehmen aus Anbietersicht, d.h. dessen direkter und indirekter Beitrag für den Unternehmenserfolg verstanden. Der Kundenwert setzt sich dementsprechend aus den Bestandteilen des Markt- und des Ressourcenpotentials zusammen. Während das Marktpotential den Verkaufserfolg aus Kundenbeziehungen umfasst, wird unter dem Ressourcenpotential des Kunden die Summe der ökonomischen Möglichkeiten verstanden, die aus dem Vorhandensein intangibler Aktiva (Güter, Systeme, Prozesse) mit Kundenbezug resultieren. Das Marktpotential besteht aus dem Ertrags-, Entwicklungs-, Cross-Buying- und Loyalitätspotential, während das Ressourcenpotential sich aus dem Informations-, dem Kooperations-, dem Referenz- und dem Synergiepotential zusammensetzt.

Die Verfahren, die bisher in der Literatur zur Abbildung und Messung des Kundenwerts diskutiert werden, fokussieren auf die monetären Aspekte des Kundenwerts. Beispielsweise wird sehr häufig der Wert des Kunden als sogenannter Customer Lifetime Value (CLV) über seine abdiskontierten Zahlungsströme gemessen. Verfahren zur Identifikation und Messung von intangiblen Aspekten des Kunden sind nur ansatzweise erkennbar.

Deswegen wird in dieser Arbeit ein alternativer Weg eingeschlagen. Die intangiblen Potentiale des Kundenwerts und ihre Einflussfaktoren werden mit Hilfe von (strategischen) Werttreiberbäumen beschrieben. Mit der Identifikation von strategischen Werttreibern des Ressourcenpotentials werden Einflussfaktoren aufgezeigt, die zwar durch eine hohe Unsicherheit in Bezug auf ihre direkte, monetär messbare Wirksamkeit auf den Kundenwert geprägt sind, von denen jedoch eine langfristige, mittelbare Wirkung auf den Kundenwert ausgeht. Damit gelingt es, die Bedeutung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts systematisch im Rahmen der wertorientierten Unternehmensplanung zu berücksichtigen.

Zu Forschungsfrage 3:

Der Resource Based View ist die prominenteste und am meisten etablierte betriebswirtschaftliche Theorie, die die Bedeutung von Ressourcen im Rahmen des strategischen Managements betont. Vertreter dieser Theorie sehen Unternehmen

als heterogene Einheiten an, die durch eine einmalige Basis an Ressourcen gekennzeichnet sind. Dabei spielen Intangibles eine zentrale Rolle.

Um Intangibles angemessen in der strategischen Planung, die das zentrale Element des strategischen Managements darstellt, berücksichtigen zu können, müssen Unternehmen ihre intangiblen Ressourcen identifizieren. Nur so ist eine Weiterentwicklung der intangiblen Ressourcen und damit die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen möglich.

In der Logik des RBV sollen Ressourcen *dauerhafte* Wettbewerbsvorteile generieren. Als dauerhaft können Wettbewerbsvorteile nur dann bezeichnet werden, wenn sie nicht durch Imitationen oder Substitutionen, die Konkurrenten anbieten, zu nichte gemacht werden können. Der ressourcenbasierte Ansatz nennt vier Bedingungen, die für die Existenz dauerhafter Wettbewerbsvorteile gegeben sein müssen. Sie müssen (1) wertstiftend, (2) knapp, (3) schwer imitierbar und (4) nicht substituierbar sein.

Von intangiblen Ressourcen ist ein relativ hoher Beitrag zum Unternehmenserfolg zu erwarten. Dies lässt sich auf eine erschwerte Imitierbarkeit intangibler Ressourcen zurückführen. Diese sind häufig in den spezifischen Organisationskontext eines Unternehmens bzw. den Interaktionskontext mit Kunden eingebunden und können deswegen weniger leicht imitiert werden. Deswegen sind „Wettbewerbsvorteile auf Basis intangibler Ressourcen oder auch in Kombination mit tangiblen Ressourcen besonders nachhaltig und damit wertvoll“ (Helm/Meiler, 2004, S. 391).

Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen aufgrund wertvoller Kundenbeziehungen ist aus der Perspektive des Resource Based View vor allem dann möglich, wenn der Kundenwert als Ressource eine hohe Bedeutung für die Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern hat. Darauf machen zahlreiche Beiträge in der Literatur aufmerksam.

Problematisch beim Resource Based View ist, dass dieser keine eindeutigen Kriterien definiert, wie sich Schlüsselressourcen, die der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen in besonderem Maße dienen, bestimmen lassen. Zur präzisen Zielbestimmung unternehmerischen Handelns bietet es sich an, das theoretische Konzept des RBV mit dem Ziel der wertorientierten Unternehmensführung zu verknüpfen. Die wertorientierte Unternehmensführung formuliert als einziges Oberziel die Steigerung des Unternehmenswerts. Dies impliziert eine konsequente Ausrichtung der Strategie und aller Unternehmensaktivitäten und -ressourcen auf die Steigerung des Unternehmenswertes. Dadurch wird es möglich, diejenigen Ressourcen als Schlüsselressourcen zu interpretieren, von denen ein hoher Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts (Wertbeitrag) zu erwarten ist. Auf solche Ressourcen sollte das Unternehmen in besonderem Maße durch zielgerichtetes Handeln Einfluss nehmen, um so einen hohen Hebel für wertsteigernde Aktivitäten zu haben.

Faktoren, von denen ein hoher Einfluss auf wertsteigernde Aktivitäten zu erwarten ist, werden als Werttreiber definiert. Die spezifischen Werttreiber der intangiblen Potentiale des Kundenwerts wurden in dieser Arbeit identifiziert.

Da die Analyse der Werttreiber der vier Potentiale jedoch immer noch einen allgemeinen Charakter aufweist, wurden die Ergebnisse für drei repräsentative Unternehmenstypen spezifiziert. Dies geschah mit Hilfe des Resource Based View, der sich mehrfach als geeignete Erklärungsbasis erwies. Dabei wurde auf drei für die deutsche Wirtschaft typische Unternehmen, wie Typ A als klassisches produzierendes Unternehmen, Typ B als Einzelhändler und Typ C als „einfachen“ Dienstleister zurückgegriffen. Der Resource Based View fungiert dabei als theoretische Perspektive und als erklärender Faktor bei der Konkretisierung der wertschaffenden Aktivitäten.

Zu Forschungsfrage 4:

Als intangible Aspekte des Kundenwerts können die vier Bereiche Informationspotential, Kooperationspotential, Synergiepotential und Referenzpotential identifiziert werden, die jeweils durch unterschiedliche Werttreiber gekennzeichnet sind.

Das Informationspotential beinhaltet alle Informationsströme des Kunden zum Unternehmen. Mit Hilfe dieses Potentials können beispielsweise Informationen über gewünschte Produkteigenschaften, mögliche Innovationen oder Preisbereitschaften des Kunden gewonnen werden. Dazu sollten Informationsbereiche identifiziert, geordnet und systematisch gefördert werden. Um das Informationspotential nutzen zu können, muss an drei relevanten Werttreibern, der Auskunftsbereitschaft, der Qualität der Information und dem Inhalt der Information angesetzt werden. Dies kann durch unterschiedliche Maßnahmen, wie z.B. ein professionelles Beschwerdemanagement oder die Qualifikation der Mitarbeiter geschehen und über die entsprechenden Kennzahlen operationalisiert werden.

Das Kooperationspotential umfasst alle Kooperationsaktivitäten mit Kunden. Die Integration des Kunden bietet unterschiedliche Vorteile, die von Qualitätsverbesserungen über Steigerungen der Kundenbindung und Zufriedenheit bis hin zu einer verbesserten Marktposition des Unternehmens reichen. Die wertsteigernde Wirkung des Kooperationspotentials wird von fünf Einflussfaktoren bestimmt: Der Erfolg von Kooperationen mit Kunden hängt (1) von der Fähigkeit des Kunden ab, sich in den Produktionsprozess des Herstellers wertschaffend einzubringen. Eine solche Integration kann (2) nur dann funktionieren, wenn auch der Hersteller die dafür erforderlichen Fähigkeiten mitbringt. Neben der Fähigkeit des Kunden sich einzubringen, ist (3) dessen Bereitschaft zur Kooperation eine entscheidende Stellgröße, die den Erfolg der Kooperation determiniert. Ebenso entscheidend ist (4) die Bereitschaft des

Herstellers zur Kooperation mit seinen Kunden. Auch (5) die Eigenschaften des Produktes selbst spielen eine wichtige Rolle.

Das Synergiepotential umfasst alle Vorteile, die als Folge von Kundenaktivitäten, Kundenverhalten und Strukturen *innerhalb eines Unternehmens* realisiert werden können. Als Vorteile können vor allem economies of scale und scope identifiziert werden. Als relevante Werttreiber können die Skalen- und Reichweiteneffekte und das Marktpotential gelten. Das Synergiepotential wird somit im Gegensatz zu den anderen drei Teilpotentialen des Ressourcenpotentials auch massiv von dem Marktpotential beeinflusst und steht somit in direkter Verbindung zu den tangiblen Aspekten des Kundenwerts.

Das Referenzpotential umfasst alle Aktivitäten, die bei der Weitergabe von Referenzen entstehen. Insbesondere Auswirkungen von Empfehlungen wie z.B. Multiplikatoreffekte bei der Kundengewinnung und die Unterstützung der Kunden bei der Werbung, gesteigerte Umsätze dank eines größeren Vertrauens und einer verstärkten Kundenbindung können für Unternehmen vorteilhaft sein. Die Richtung der Referenz, die Zahl der Empfänger, die Referenzhäufigkeit und das Kaufvolumen des empfohlenen Produkts werden als Einflussfaktoren ersten Grades auf das Referenzpotential betrachtet.

Diese Zusammenhänge wurden aus der Perspektive des RBV begründet. Zur Unterstützung und Konkretisierung der Argumentation wurden zahlreiche empirische Studien, die einzelne Zusammenhänge beschreiben, herangezogen. Die bisher unabhängig voneinander getesteten Zusammenhänge wurden in eine Werttreiberbaumsystematik überführt und so einer wertorientierten Unternehmensplanung zugänglich gemacht.

Die Methodik der Werttreiberhierarchien ermöglicht die Ausrichtung der identifizierten Zusammenhänge auf das Ziel der Unternehmenswertmaximierung. Die einzelnen Werttreiber können im Rahmen der wertorientierten Planung abgebildet werden. Davon geht eine verhaltenssteuernde Wirkung auf die Bereichsmanager aus, die mit Werttreibern als Zielvorgaben konfrontiert werden. Diese Zielvorgaben können über die entsprechenden Kennzahlen festgehalten und deren Erfüllung nachverfolgt werden.

Antworten zur Forschungsfrage 5 finden sich im folgenden Kapitel 9.2.

9.2 Implikationen für die Praxis

Intangibles stellen für den zukünftigen Unternehmenserfolg eine immer bedeutendere Ressource dar. Diese gilt es systematisch in der wertorientierten Unternehmensplanung und -steuerung zu berücksichtigen. Die Arbeit zeigt speziell für den Kundenwert, dass aus Unternehmenssicht eine Berechnung des Kundenwerts nach her-

kömmlichen Methoden über die Summierung von reinen Umsätzen des Kunden zahlreiche Risiken birgt und häufig sich als nicht adäquat herausstellt. So besteht bei einer reinen Betrachtung der Umsätze der Kunden die Gefahr, bestimmte Kunden einseitig zu bewerten und sie nicht ihres eigentlichen Potentials bzw. Nutzens für das Unternehmen angemessen einzustufen. Es wird deswegen empfohlen, neben der Umsatzberechnung des Kunden dessen intangible Potentiale mit Hilfe der in dieser Arbeit vorgestellten Werttreiberbäume der vier Bestandteile des Ressourcenpotentials des Kundenwerts zu identifizieren und unternehmensindividuell einzuschätzen und abzubilden. Diese Arbeit liefert bezogen auf Intangibles einen Überblick über die wichtigsten den Kunden betreffenden Steuerungsgrößen. Sie weist aber auch darauf hin, dass in der Umsetzung der Integration von Werttreiberbäumen in die wertorientierte Unternehmensplanung auch immer die Dimensionen der spezifischen Unternehmenssituation und der Aufnahmefähigkeit derjenigen Akteure, die mit den Informationen in Form von Werttreibern konfrontiert sind, zu beachten sind. Somit kann und soll es nicht immer darum gehen, auf Vollständigkeit und Überschneidungsfreiheit der Werttreiberbäume zu achten.

Des Weiteren muss auch bei der Abschätzung und Nutzung des Kundenwertpotentials (ähnlich wie bei den Bestrebungen, Kundennähe zu erzielen) nach der Profitabilität der damit verbundenen Maßnahmen gefragt werden. So haben beispielsweise Untersuchungen zur Kundennähe zwar gezeigt, dass ein Mindestmaß an Kundennähe erreicht werden muss, damit diese einen Einfluss auf die Geschäftsbeziehung haben kann. Ein zu hohes Maß an Kundennähe, das in der Regel mit einem hohen Kostenaufwand verbunden ist, kann aber auch negative Auswirkungen auf die Profitabilität des Unternehmens haben (vgl. dazu die Ergebnisse von Homburg, 1998, S. 160, 168, 175 f., über Industrieunternehmen). Der Kundenwertansatz bietet eine Möglichkeit zur Berechnung dieses Optimums aus Investitionen in die Kundenbeziehung und die damit verbundenen Kosten. Für Unternehmen bedeutet dies, dass die Nutzung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts nur unter Beachtung der Aufwands-/Ertrags-Relation sinnvoll ist.

Unter Beachtung dieser Prinzipien der Wirtschaftlichkeit kann als Antwort auf Forschungsfrage 5 festgestellt werden, dass in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation, in der sich ein Unternehmen befindet, unterschiedliche Empfehlungen zur Nutzung des jeweiligen Teilpotentials des Ressourcenpotentials gemacht werden können.

Unternehmen von Typ A, die in enger Zusammenarbeit mit den Abnehmern individualisierte Produkte an wenige Kunden vertreiben, ist vor allem eine Nutzung des Informations- und Kooperationspotentials zu empfehlen. Situativ ist über die Nutzung des Synergiepotentials zu entscheiden. Aufgrund der geringen Zahl bearbeitbarer Kunden kann das Referenzpotential unbeachtet bleiben.

Da A sehr individuelle Leistungen für seine Kunden erbringt, werden mögliche Informationen des Kunden als knapp, sehr wertvoll und nicht imitierbar eingestuft. Informationssubstitute sind sehr kostenintensiv und von geringerer Qualität. Die Informationen über Kundenbedürfnisse, die A aus der Zusammenarbeit mit seinem Kunden erhält, sind für ihn von existentieller Bedeutung. Auch Kooperationsmöglichkeiten sind wertvoll, knapp, schwer imitier- und substituierbar. Durch die Schaffung großer Auftragsvolumina können Synergien in Form von Größenvorteilen geschaffen werden. Allerdings ist dies mit der Abhängigkeit verbunden. Aufgrund der hohen Relevanz des Informations- und Kooperationspotentials sollten diese gegenüber der Synergiepotentials priorisiert werden.

Ist die Situation jedoch, wie bei Typ B, durch ein Massenkundengeschäft, eine hohe Kundenfluktuation und eine großen Zahl an Konkurrenten gekennzeichnet, dann ist die Nutzung des Referenzpotentials zur Bindung der Kunden zu empfehlen. Somit kann die knappe Aufmerksamkeit des Kunden besser geweckt werden. Empfehlungen von Kunden an Kunden sind knapp, wertvoll, schwer substituier- und imitierbar. Analog dient das Informationspotential der Gewinnung wettbewerbsentscheidender Informationen und der Erstellung bedürfnisgerechter Angebote. Standardisierte Leistungen bieten nur geringe Einsparmöglichkeiten für B und somit wenig Anreize zur Nutzung des Kooperations- und Synergiepotentials. Außerdem ist kein hoher Anteil des Kunden an der Wertschöpfung von B erforderlich.

Unternehmen, die wie Typ C standardisierte Unternehmensleistungen ohne hohe technische Anforderungen auf einem sehr hart umkämpften Markt anbieten, können durch die Nutzung des Informations- und Kooperationspotentials nur wenige Vorteile erzielen. Die angebotenen Produkte sind einfach zu definieren, Veränderungen der Kundenbedürfnisse aufgrund der hohen Standardisierung der angebotenen Dienstleistungen sind nicht zu erwarten. Eine intensive Nutzung des Informations- und Kooperationspotentials ist nicht empfehlenswert. Die intensive Nutzung des Referenzpotentials ist dagegen dringend zu befürworten, um so dem enormen Konkurrenzdruck entgegenzutreten. Glaubwürdige Empfehlungen von zufriedenen Kunden spielen in so einem Marktumfeld eine besondere Rolle. Sie sind wertvoll, weil sie unsicheren potentiellen Kunden die Auswahlentscheidung des Anbieters erleichtern. Sie sind knapp weil Kunden diese nur freiwillig abgeben. Folglich sind sie auch schwer imitier- und substituierbar. Das Synergiepotential bietet möglicherweise Raum zur Einsparung hoher administrativer Kosten. Dies kann insbesondere durch Größenvorteile bei der Kundenverwaltung begründet werden.

9.3 Restriktionen und zukünftige Forschungsfelder

Ziel dieser Arbeit ist es, bisher unbekannte Zusammenhänge bei der systematischen wertorientierten Planung der intangiblen Werttreiber des Kundenwerts zu identifi-

zieren bzw. bestehende Konzeptionen weiterzuentwickeln. Der Erkenntnisgewinn dieser Arbeit ist deswegen vor allem systematisierender und auch heuristischer Natur, der weiterer Überprüfung und Entwicklung bedarf. Wie bei jeder anderen wissenschaftlichen Forschungsarbeit unterliegt auch die hier vorliegende Arbeit bestimmten Restriktionen, wie zeitliche Kapazitäten, Seitenbeschränkungen etc. Folglich fand im Rahmen dieser Arbeit mehrfach eine Fokussierung statt. Die detaillierte Analyse des Forschungsfeldes Intangibles ergab eine extreme Vielfalt und einen Facettenreichtum. Die Bandbreite betrachteter Intangibles reichte von Intellektuellem Kapital über Markennamen hin zu besonderen Organisationsstrukturen. Zum Zwecke der Generierung von verwertbaren und in der Praxis nützlichen Ergebnissen blieb eine inhaltliche Beschränkung unerlässlich. Es wurde als notwendig erachtet, die Ausrichtung auf nur eine intangible Kategorie vorzunehmen, die Kundenperspektive. In diesem Bereich erfolgte dann eine erneute Schwerpunktsetzung auf die intangiblen Potentiale des Kundenwerts. Auch die Zielsetzung, die Unternehmen verfolgen, wurde eingeschränkt, indem von einer wertorientierten Unternehmensplanung ausgegangen wird. Bei der Verwendung theoretischer Erklärungsansätze lag der Schwerpunkt auf dem Resource Based View. Diese Vorgehensweise bedingt zwangsläufig das Ausblenden kompletter Bereiche der Intangibles-Forschung. Die damit verbundenen Fragen bleiben unbeantwortet.

Auch eine empirische Überprüfung der hier entwickelten Systematik und der in Hypothesenform formulierten Wirkungszusammenhänge zwischen den Werttreibern wurde nicht vorgenommen. Dies ist einerseits auf das frühe Forschungsstadium der Auseinandersetzung mit Intangibles und deren Einbindung in die wertorientierte Unternehmensplanung zurückzuführen. Dies lässt sich auch damit begründen, dass Werttreiber-Hierarchien in Bezug auf die intangiblen Potentiale des Kundenwerts sowohl in der Literatur als auch in der betrieblichen Praxis noch wenig vorhanden sind und auch nicht bewusst wahrgenommen werden (vgl. Weber/Lissautzki, 2004) und sich so eine empirische Überprüfung solcher Zusammenhänge als schwierig herausstellt. Hinzu kamen Kapazitätsüberlegen. So erforderten die Aufarbeitung der Literatur und die konzeptionelle Erarbeitung einer Werttreiberstruktur ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Volumen, so dass eine zusätzliche empirische Überprüfung der entwickelten Struktur über die Grenzen dieser Arbeit hinausginge.

Nicht nur, weil es sich bei der Intangibles-Forschung um ein sehr junges Forschungsfeld handelt, bleiben auch nach dieser Arbeit naturgemäß eine Reihe von Forschungsfragen offen. Die folgenden Forschungsfragen konnten durch diese Arbeit aufgrund der bestehenden Restriktionen nicht gelöst, jedoch zumindest formuliert werden:

- Es fehlt bisher eine in der wissenschaftlichen Community anerkannte

Standarddefinition für die Begriffe Intangibles oder Intellectual Capital. Die bisher vorhandenen Berichtsmodelle sind meist qualitativer Natur und bieten wenig konkrete Hilfe für die Praxis. Die im Rahmen dieser Arbeit formulierte Arbeitsdefinition für Intangibles und die formulierten Merkmale gilt es in anderen Arbeiten bezüglich ihrer Zweckmäßigkeit zu überprüfen, ggf. weiterzuentwickeln und vor allem in der Praxis zu erproben.

- Die Literaturanalyse offenbart ein großes Defizit an theoriegeleiteten Untersuchungen bezugnehmend auf die interne Planung von Intangibles. In dieser Arbeit wurde mit dem Resource Based View eine theoretische Perspektive ausgewählt, um Vorschläge für die Identifikation der intangiblen Bestandteile und Einflussfaktoren des Kundenwerts zu generieren. Mit der Auswahl einer bestimmten Perspektive sind zwangsläufig inhaltliche und methodologische Konsequenzen verbunden. Es bleibt offen, welche Vorschläge aus einer anderen theoretischen Perspektive entwickelt werden können. Beispielsweise könnte die Nutzung der Prinzipal-Agenten-Theorie andere interessante Aspekte in Bezug auf die Beziehung Kunde-Anbieter liefern, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht behandelt werden konnten. In weiteren Arbeiten könnten auch Theorien aus Nachbardisziplinen (wie z.B. der Psychologie) Anwendung finden.
- Aufgrund der Ausrichtung der Arbeit auf den Kundenwert bleibt die Frage offen, was die intangiblen Potentiale anderer Intangible-Kategorien sind. Es wäre interessant zu untersuchen, inwieweit die Methodik dieser Arbeit auf andere Intangibles übertragen und angewendet werden kann. So ist es denkbar, ähnliche Überlegungen beispielsweise für den Markenwert anzustellen. Dies sprengt jedoch den Rahmen der vorliegenden Arbeit.
- Im Gegensatz zu den tangiblen Aspekten des Kundenwerts wurden intangible Aspekte bisher wenig durch die Forschung betrachtet. Für diese Arbeit wurde aufgrund des bisherigen Forschungsstandes und der bisher nur wenig praktizierten Verwendung von Werttreiberbäumen in der Unternehmenspraxis ein sachlich-analytisches Vorgehen zur Identifikation von Werttreiberbäumen der intangiblen Potentiale des Kundenwerts gewählt. Damit war ein spekulatives Element der Forschung verbunden. In einem nächsten Schritt gilt es, das vorgeschlagene Konzept als Ganzes empirisch auf seine Anwendbarkeit hin zu überprüfen. Eine solche neue empirische Studie setzt allerdings das Vorhandensein ausreichender Befragungsmöglichkeiten bzw. Untersuchungsobjekte in der praktischen Realität voraus.
- Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde versucht, die Problematik der Planung von Intangibles durch die Identifikation und Definition von strategischen

Werttreibern zu lösen. Eine Quantifizierung und Überführung der Werttreiber in (monetäre) Zahlen erscheint zum aktuellen Zeitpunkt noch sehr schwierig und auch wenig zweckmäßig (vgl. Gremler/Brown, 1998, S. 286; Belz, 2005, S. 327). Die in der Literatur vorgeschlagene Vorgehensweise der Einbeziehung qualitativer Erfolgsfaktoren über die Multiplikation potentieller Ertragsströme mit ihren Eintrittsmöglichkeiten (vgl. Zezelj, 2000, S. 15) erscheint zum aktuellen Zeitpunkt extrem vage, ungenau und von zahlreichen Schätzungen abhängig. Insbesondere die Schätzung der Ertragsströme zum aktuellen Zeitpunkt ist nur mit sehr großer Ungenauigkeit möglich. In diesem Feld gilt es weitere Forschungsarbeit zu leisten.

- In dieser Arbeit findet eine Fokussierung auf die Chancen der intangiblen Potentiale des Kunden statt. Kostenaspekte blieben weitestgehend unbeachtet. In einem weiteren Schritt wäre eine Evaluierung der zu ergreifenden Maßnahmen sinnvoll (siehe für erste Ansatzpunkte eines entsprechenden Controllingsystems Belz, 2005, S. 332).
- Die Spezifizierung auf drei unterschiedliche Unternehmenstypen erlaubt die Konkretisierung der Handlungsempfehlungen. Eine weitere Spezifizierung, beispielsweise entsprechend lokaler Marktgegebenheiten, könnte zusätzlichen Erkenntnisgewinn, jedoch eine Einschränkung der Allgemeingültigkeit der Aussagen mit sich bringen.
- Zeitliche Aspekte blieben aus Vereinfachungsgründen in dieser Betrachtung unbeachtet. In einem ersten Schritt sollte eine Differenzierung zwischen kurz- und langfristigen Auswirkungen der Nutzung der intangiblen Potentiale des Kundenwerts stattfinden und so die Unterscheidung von kurz- und langfristigen Maßnahmen ermöglichen.
- Trotz dieser umfangreichen Bearbeitung stellt sich die Frage, ob der Kunde dem Unternehmen nicht weitere bisher unbeachtete Nutzenpotentiale bietet. Beispielsweise wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter auf den Aspekt des Kunden als Humanressource oder als Schaffer von sozialem Nutzen eingegangen.
- Im Rahmen dieser Arbeit wurden die Chancen, die die intangiblen Potentiale eines Kunden bieten, erarbeitet. Da es sich um ein relativ neues Forschungsfeld handelt, konnten die Risiken nur zweitrangig bearbeitet werden. Der Missbrauch der neuen Interaktionsmöglichkeiten durch den Kunden blieb unbeachtet. Dabei können eine unbearbeitbare Zahl an Vorschlägen, häufige Wiederholungen, unrealisierbare Wünsche die Arbeitsfähigkeit der Unternehmen behindern (vgl. Brockhoff, 2005, S. 873 f.). Die Untersuchung geeigneter Maßnahmen zur Steuerung dieser Risiken bleibt ein zu bearbeitendes Feld.

Neben diesen „allgemeinen“ Forschungsfragen gibt es noch weitere Fragen, die sich auf ein oder mehrere intangible Teilpotentiale des Kundenwerts beziehen:

- Bei der Betrachtung des Informations- und des Kooperationspotentials werden die unterschiedlichsten Vorteile und Möglichkeiten der Kundeneinbindung diskutiert. Leider finden sich in der Literatur bis auf wenige Ausnahmen (siehe als eine solche Brockhoff, 2005, S. 861 ff., insb. S. 867, dieser nennt Kosten-erstattung, Preisreduktion, zusätzliche Serviceleistungen, öffentliche Anerkennung, exklusiver Produktnutzen) keine Hinweise auf die konkrete Anreizgestaltung. Fragen, wie der Kunde zur Mitteilung von Informationen oder zur direkten Zusammenarbeit motiviert werden kann, werden nicht gestellt, geschweige denn beantwortet. Dies bietet Raum für künftige Forschung. Dabei gilt es den Bedingungen für eine Abgabe nachzugehen und zu klären, welche Rolle materielle bzw. immaterielle Anreize spielen. Konkreten Fragen, welche Einflussfaktoren den Kunden bestimmen, dem jeweiligen Anbieter Informationen zur Verfügung zu stellen und nicht dem Konkurrenten, gilt es nachzugehen.
- Insgesamt muss der Nutzen des Kooperationspotentials kritisch betrachtet werden. Die in Kapitel 5 erläuterten zahlreichen Vorteile aus Kooperationen können nicht alle in der Praxis umgesetzt werden. Beispielsweise führte die Einbindung des Kunden nicht unmittelbar zu einer Verkürzung der Entwicklungsdauer von Produkten (vgl. Murmann, 1994; Brockhoff, 2005, S. 860). Hier könnten empirische Studien mehr Klarheit schaffen.
- Das Produkt selbst konnte als ein Werttreiber des Kooperationspotentials identifiziert werden. Es wird deutlich, dass dessen Eigenschaften und Produktionserfordernisse entscheidenden Einfluss auf die Kooperationsmöglichkeiten nehmen. Diese Zusammenhänge gilt es näher zu untersuchen. Beispielsweise könnte analysiert werden, unter welchen Bedingungen die Kooperation und somit Integration des Kunden sinnvoll und gut möglich ist.
- Die beiden den Anbieter betreffenden Werttreiber des Kooperationspotentials (Anbieterfähigkeit und Anbieterbereitschaft zur Kooperation, vgl. die Kapitel 5.2.2 und 5.2.4 dieser Arbeit) wurden im Kontext des Kundenwerts noch nicht empirisch überprüft. Die empirischen Ergebnisse stammen immer aus dem Kooperationszusammenhang zwischen Unternehmen. Eine Studie direkt bezugnehmend auf den Kundenwertaspekt und die Fähigkeit bzw. Bereitschaft des Anbieters könnte deswegen erkenntnisfördernd sein.
- Die Betrachtungen des Synergiepotentials sind eher konzeptioneller Natur. Die Analyse eines in der betriebswirtschaftlichen Forschung bekannten Feldes (Synergiemanagement, Determinanten und Auswirkungen economies of

scale and scope) im Kontext Kundenwertmanagement ist relativ neuartig. Daher kann bisher kaum auf empirische Studien zurückgegriffen werden, die den Gesamtzusammenhang prüfen. Nachdem in dieser Arbeit erste Ursache-Wirkungszusammenhänge identifiziert wurden, wären empirische Arbeiten zu diesem Thema in der Zukunft wünschenswert.

- Im Rahmen des Synergiepotentials wird das (tangible) Marktpotential als einschlägiger Treiber identifiziert. Dies stellt eine Ausnahme dar, weil ansonsten auf die (intangiblen) Bestandteile des Ressourcenpotentials des Kunden fokussiert wurde. Interessant könnte es sein, im Gesamtzusammenhang den Einfluss des Marktpotentials auf weitere Teilbereiche des Ressourcenpotentials zu untersuchen. Beispielsweise könnte dem Einfluss der Loyalitätspotentials auf das Ressourcenpotential nachgegangen werden.
- Referenzen werden in der wissenschaftlichen Diskussion nur als Einflussmöglichkeit von Kunden auf Kaufentscheidungen interpretiert (vgl. Helm, 2000, S. 397). Dabei stellt sich jedoch die Frage, welchen Einfluss andere Stakeholder (wie z.B. Lieferanten oder Mitarbeiter) auf das Ressourcenpotential des Unternehmens nehmen können. Dies gilt es zu untersuchen.
- Der häufig zitierte Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem Referenzpotential erscheint noch nicht völlig abgesichert. Weitergehende Studien zu dem Thema sind unabdinglich (vgl. Cornelsen, 2001b, S. 182).
- Insgesamt hängt die Nutzung des Referenzpotentials nicht nur von dem Unternehmen ab, vielmehr übt der Kunde einen großen Einfluss aus. Es bleibt die Frage offen, unter welchen konkreten Konditionen und Bedingungen Kunden zur Referenzgebung bereit sind. Ebenso ungeklärt ist die Beobachtung, dass nicht alle loyalen Kunden Referenzen geben. Dies eröffnet Raum für zukünftige Forschungen (vgl. Gremler/Brown, 1998, S. 287).
- Obwohl empirische Untersuchungen keine direkten Unterschiede von Referenzen in Abhängigkeit der Branchen offenbaren, bleibt die Vermutung bestehen, dass bestimmte Branchen, wie z.B. Leistungen mit einem hohen Anteil an Vertrauenseigenschaften, stärker von Referenzen abhängen. Dieser Frage gilt es nachzugehen.

Die zahlreichen offenen Forschungsfragen machen deutlich, dass das Gebiet der Intangibles-Forschung auch in Zukunft in Bewegung bleiben wird. Die damit verbundene Dynamik dürfte zu einer Vielzahl von Forschungsbemühungen auf Basis unterschiedlicher Methoden und theoretischer Grundlagen führen.

Literaturverzeichnis

Ackermann, A.-S. (1998): Qualitäts- und Beschwerdemanagement, in: Müller, S.; Strothmann, H. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, München, S. 455-472.

Adam, D. (2002): Investitionscontrolling, in: Küpper, H.-U.; Wagenhofer, A. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Auflage, Stuttgart, S. 838-847.

Aders, C.; Hebertinger, M.; Wiedemann, F. (2003): Value Based Management (VBM): Lösungsansätze zur Schließung von Implementierungslücken, in: Finanzbetrieb, 5. Jg., S. 356-372.

Alba, J. W.; Hutchinson, J. W. (1987): Dimensions of the Consumer Expertise, in: Journal of Consumer Research, 13. Jg., S. 411-454.

Albach, H. (2000): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden.

Albrecht, K.; Zemke, R. (1985): Service America, Chicago.

Amit, R.; Shoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, in: Strategic Management Journal, 14. Jg., S. 33-46.

Anderson, E. W.; Fornell, C.; Lehmann, D. R. (1994): Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, in: Journal of Marketing, 58. Jg., S. 53-66.

Andre, M. M.; Saraiva, P. M. (2000): Approaches of portuguese companies for relating customer satisfaction with business results, in: Total Quality Management, 11. Jg., S. 929-939.

Ansoff, H. I. (1986): Corporate Strategy, London.

Arbeitskreis "Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2002): Kategorisierung und bilanzielle Erfassung immaterieller Werte, in: Der Betrieb, 54. Jg., S. 989-995.

Arbeitskreis "Immaterielle Werte im Rechnungswesen" der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2004): Erfassung immaterieller Werte in der Unternehmensberichterstattung vor dem Hintergrund handelsrechtlicher Rechnungslegungsnormen, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, S. 221-250.

- Ayers, D.; Dahlstrom, R.; Skinner, S. J. (1997):** An exploratory investigation of organizational antecedents to new product success, in: Journal of Marketing Research, 34. Jg., S. 107-116.
- Bacher, A. (2004):** Instrumente des Supply Chain Controlling - Theoretische Herleitung und Überprüfung der Anwendbarkeit in der Unternehmenspraxis, Wiesbaden.
- Backhaus, K.; Baumeister, C.; Mühlfeld, K. (2003):** Kundenbindung im Industriegütermarketing, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 193-221.
- Backmann, C. (2001):** Steuerung im Konzern: Muster, Instrumente und Prozesse für Mobilisierung und Synergiemanagement, Wiesbaden.
- Balling, R. (1998):** Kooperation - Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, 2. Auflage, Frankfurt am Main et al.
- Ballwieser, W. (1998):** Unternehmensbewertung mit Discounted Cash Flow-Verfahren, in: Die Wirtschaftsprüfung, 51. Jg., S. 81-92.
- Bamberger, I.; Wrona, T. (1996):** Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 25. Jg., S. 386-391.
- Barney, J. (1991):** Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, 17. Jg., S. 99-120.
- Barney, J. (1992):** Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource-Based Analysis, in: Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. (Hrsg.), Advances in Strategic Management, Greenwich, S. 39-61.
- Barney, J. (2001):** Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, in: Journal of Management, 27. Jg., S. 643-650.
- Barua, A.; Konana, P.; Whinston, A. B.; Yin, F. (2004):** An empirical investigation of net-enabled business value, in: MIS Quarterly, 28. Jg., S. 585-620.
- Baumhardt, J. J. (1987):** The Effect of Complexity on Product Costs and Profits - Cause and Effect Costing, in: Wildemann, H. u. a. (Hrsg.), Strategische Investitionsplanung für neue Technologien in der Produktion - Band 2, München, S. 779-810.
- Bayon, T.; Gutsche, J.; Bauer, H. (2002):** Customer Equity Marketing: Touching the Intangible, in: European Management Journal, 20. Jg., S. 213-222.

Beitz, W. (1996): Customer Integration im Entwicklungs- und Konstruktionsprozess, in: Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F. (Hrsg.), Customer Integration, Wiesbaden, S. 285-293.

Belz, C. (2005): Kundenbewertung und Kundenvorteile, in: Controlling, 17. Jg., S. 327-333.

Belz, C.; Senn, C. (1995): Richtig mit Schlüsselkunden umgehen, in: Harvard Business Manager, H. 2, 17. Jg., S. 45-54.

Bergmann, J. (2002): Schlaumeier wie wir, in: Brand Eins, H. 4, 4. Jg., S. 18-25.

Bergmann, J. (2003): Hallo, ist da jemand?, in: Brand Eins, H. 9, 5. Jg., S. 64-67.

Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley, M. (2000): Economics of strategy, 2. Auflage, New York et al.

Beutin, N. (2003): Kundenbindungsmanagement in der Energieversorgung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 689-713.

Bharadwaj, A. (2000): A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation, in: MIS Quarterly, 24. Jg., S. 169-196.

Biegel, U. R. (1987): Kooperation zwischen Anwender und Hersteller im Forschungs- und Entwicklungsbereich, Frankfurt am Main et al.

Blachfellner, M.; Bornemann, M. (2004): Studie zum Management von Intangible Assets, Graz.

Blattberg, R. C.; Deighton, J. (1996): Manage marketing by the customer equity test, in: Harvard Business Review, 74. Jg., S. 136-144.

Blattberg, R. C.; Getz, G.; Thomas, J. S. (2001): Customer equity - Building and managing relationships as valuable assets, Boston.

Bloch, P. H.; Sherrell, D. L.; Ridgway, N. M. (1986): Consumer Search: An Extended Framework, in: Journal of Consumer Research, 13. Jg., S. 119-126.

Bogajewskaja, J.; Jacob, F.; Michaelis, K. (1999): Prozesskostenrechnung im Projektgeschäft - Ein Instrument zum Controlling der Kundenintegration, Berlin.

Böing, E.; Barzen, D. (1992a): Kunden-Portfolio im Praktiker-Test, Teil 1, in: Absatzwirtschaft, 39. Jg., S. 85-89.

Böing, E.; Barzen, D. (1992b): Kunden-Portfolio im Praktiker-Test, Teil 2, in: Absatzwirtschaft, 39. Jg., S. 102-107.

Bonfour, A. (2003): The management of intangibles, London.

Bontis, N.; Dragonetti, N. C.; Jacobsen, K.; Roos, G. (1999): The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and to manage intangible resources, in: European Management Journal, 17. Jg., S. 391-402.

Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Kreckel, R. (Hrsg.), Soziale Ungleichheiten, Göttingen, S. 183-198.

Bramsemann, U.; Heineke, C. (2004): Die Verwendung von Werttreiberhierarchien im Spannungsfeld zwischen operativer und strategischer Steuerung, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 48. Jg., S. 61-67.

Brennan, N.; Connell, B. (2000): Intellectual Capital: Current issues and policy implications, Conference Paper 23rd Annual Congress of the European Accounting Association March 2000, München.

Bresser, R. K. F. (2004): Ressourcenbasierter Ansatz, in: Schreyögg, G.; Werder, A. v. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Auflage, Stuttgart, S. 1269-1278.

Brettel, M. (1997): Motivationstheorien, in: Küpper, H.-U.; Weber, J. (Hrsg.), Taschenlexikon Controlling, Stuttgart, S. 231-233.

Brockhoff, K. (2002): FuE-Controlling, in: Küpper H.-U.; Wagenhofer, A. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Auflage, Stuttgart, S. 567-606.

Brockhoff, K. (2005): Konflikte bei der Einbeziehung von Kunden in die Produktentwicklung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 75. Jg., S. 859-877.

Broecker, T. (2001): Nähe zum Endkunden: Voraussetzung für Strategien der Marktausschöpfung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., S. 21-34.

Bruhn, M. (1982): Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden, Frankfurt am Main, Bern.

Brüne, G. (1989): Meinungsführerschaft im Konsumgütermarketing, Heidelberg.

Brunner, J. (1999): Value-Based Performance Management, Wiesbaden.

Bukh, P. N.; Johanson, U. (2003): Research and knowledge interaction: Guidelines for intellectual capital reporting, Arbeitspapier, Aarhus, Uppsala.

Bukh, P. N.; Larsen, H. T.; Mouritsen, J. (2001): Constructing intellectual capital statements, in: Scandinavian Journal of Management, 17. Jg., S. 87-108.

Burmann, C. (2002): Immaterielle Unternehmensfähigkeiten als Komponenten des Unternehmenswertes: Operationalisierung und empirische Messung, in: Die Unternehmung, 56. Jg., S. 227-245.

Burmann, C. (2003): "Customer Equity" als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg., S. 113-138.

Cambini, C.; Filippini, M. (2003): Competitive tendering and optimal size in the regional bus transportation industry, in: Annals of public and cooperative economics, 74. Jg., S. 163-182.

Canibano, L.; Sanchez, P.; Chaminade, C.; Olea, M.; Escobar, C. G.; Garcia-Ayuso, M. (1999): Measuring intangibles to understand and improve innovation management, Arbeitspapier, Madrid, Sevilla.

Cespedes, F. V. (1993): Coordination Sales and Marketing in Consumer Goods Firms, in: Journal of Consumer Marketing, 10. Jg., S. 37-55.

Chan, K. K.; Misra, S. (1990): Characteristics of the opinion leader. A new dimension, in: Journal of Advertising, 19. Jg., S. 53-61.

Chan, L. K. C.; Lakonishok, J.; Sougiannis, T. (2001): The stock market valuation of research and development expenditure, in: The Journal of Finance, 1. Jg., S. 2431-2456.

Chen, J.; Zhu, Z.; Xie, H. Y. (2004): Measuring intellectual capital: A new model and empirical study, in: Journal of Intellectual Capital, 5. Jg., S. 195-212.

Cheng, T.-W.; Wang, K.-L.; Weng, C.-C. (2000): Economies of scale and scope in Taiwan's CPA service industry, in: Applied Economics Letters, 7. Jg., S. 409-414.

Childers, T. L. (1986): Assessment of the psychometric properties of an opinion leadership scale, in: Journal of Marketing Research, 13. Jg., S. 184-188.

Chmielewicz, K. (1994): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaften, Stuttgart.

Ciborra, C. U.; Ansoff, H. I. (2001): Sharing knowledge across boundaries, in: Journal of Information Technology, 16. Jg., S. 73-81.

Cigliano, J.; Georgiadis, M.; Pleasance, D.; Whalley, S. (2000): The price of loyalty, in: The McKinsey Quarterly, 36. Jg., S. 68-77.

Coenenberg, A. G.; Fischer, T. (1991): Prozeßkostenrechnung - Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg., S. 21-38.

Coenenberg, A. G.; Salfeld, R. (2003): Wertorientierte Unternehmensführung, Stuttgart.

Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, in: Administrative Science Quarterly, 35. Jg., S. 128-152.

Collis, D. J. (1994): Research note: How valuable are organization capabilities?, in: Strategic Management Journal, 15. Jg., S. 143-152.

Cooper, H. (1998): Synthesizing research, 3. Auflage, Thousand Oaks.

Copeland, T.; Koller, T.; Murrin, J. (1993): Unternehmenswert. Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, Frankfurt am Main, New York.

Copeland, T.; Koller, T.; Murrin, J. (2000): Valuation - Measuring and managing the value of companies, 3. Auflage, New York.

Cornelsen, J. (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg.

Cornelsen, J. (2001a): Finden Sie heraus, welche Kundenwerte wirklich wachsen, in: Absatzwirtschaft, 44. Jg., S. 56-89.

Cornelsen, J. (2001b): Kundenbewertung mit Referenzwerten, in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, Wiesbaden, S. 155-187.

Corsten, H. (1993): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, München, Wien.

Corsten, H. (2000): Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen - Voraussetzung und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, Wiesbaden, S. 145-168.

Corsten, H.; Stuhlmann, S. (1996): Chaostheoretische Überlegungen zur Dienstleistungsproduktion, Kaiserslautern.

Coyles, S.; Gokey, T. C. (2002): Customer retention is not enough, in: The McKinsey Quarterly, 38. Jg., S. 81-89.

Dahlke, B.; Kergaßner, R. (1996): Customer Integration und die Gestaltung von Geschäftsbeziehungen, in: Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F. (Hrsg.), Customer Integration, Wiesbaden, S. 177-191.

Daum, J. H. (2002): Werttreiber Intangible Assets: Brauchen wir ein neues Rechnungswesen und Controlling? Ein Ansatz für ein verbessertes Managementsystem, in: Controlling, 14. Jg., S. 15-24.

Daum, J. H. (2004): Transparenzproblem Intangible Assets: Intellectual Capital Statements und der Neuentwurf eines Frameworks für Unternehmenssteuerung und externes Reporting, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, S. 45-81.

David, U. (2005): Strategisches Management von Controllerbereichen: Konzept und Fallstudien, Wiesbaden.

Day, R. L.; Landon, E. L. Jr. (1976): Collecting Comprehensive Complaint Data by Survey Research, in: Anderson, B. B. (Hrsg.), Advances in Consumer Research, 3. Auflage, Chicago, S. 263-268.

De Saá-Pérey, P.; García-Falcón, J. M. (2002): A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development, in: International Journal of Human Resource Management, 13. Jg., S. 123-140.

Dichter, E. (1966): How Word-of-Mouth advertising works, in: Harvard Business Review, 20. Jg., S. 147-157.

Dierickx, I.; Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, 35. Jg., S. 1504-1511.

Diller, H. (1995): Die Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Lehrstuhl für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg,

Diller, H.; Lücking, J.; Prectel, W. (1992): Gibt es Kundenlebenszyklen im Investitionsgütergeschäft? Arbeitspapier des Lehrstuhls für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.

Dittrich, S.; Reinecke, S. (2001): Analyse und Kontrolle der Kundenbindung, in: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, Frankfurt am Main, Wien, S. 258-291.

Doney, L. D. (1989): A Study of Customer Involvement in Monitoring Computerized Statements, in: Journal of Information Systems, 4. Jg., S. 32-40.

Drews, H. (2001): Instrumente des Kooperationscontrollings - Anpassungen bedeutender Controllinginstrumente an die Anforderungen des Managements von Unternehmenskooperationen, Wiesbaden.

Duffy, J. (2000): Measuring customer capital, in: Strategy and Leadership, 28. Jg., S. 10-14.

Duss, A. (2005): Wertorientierte Unternehmenstransformation. Eine Analyse aus unternehmenspolitischer Sicht, Wiesbaden.

Dwyer, F. R. (1989): Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, in: Journal of Direct Marketing, 3. Jg., S. 8-15.

Dwyer, F. R. (1997): Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, in: Journal of Direct Marketing, 11. Jg., S. 6-13.

Eberling, G. (2001): Kundenwertmanagement - Konzepte zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen, Wiesbaden.

Ebers, M.; Gotsch, W. (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln, S. 199-251.

Ebert, M. (1998): Evaluation von Synergien bei Unternehmenszusammenschlüssen, Hamburg.

Edvinsson, L. (1997): Developing intellectual capital at Skandia, in: Long Range Planning, 30. Jg., S. 366-373.

Edvinsson, L.; Kivikas, M. (2004): New perspectives of leadership for value creation, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, S. 15-30.

Edvinsson, L.; Malone, M. S. (1997): Intellectual Capital - The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower, London.

Eggert, A. (1999): Kundenbindung aus Kundensicht, Kaiserslautern.

Eggert, A.; Helm, S. (2000): Determinanten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung?, in: Der Markt, 39. Jg., S. 63-72.

Eidel, U. (2000): Moderne Verfahren der Unternehmensbewertung und Performance-Messung: kombinierte Analysemethoden auf der Basis von US-GAAP-, IAS- und HGB-Abschlüssen, 2. Auflage, Herne, Berlin.

El Sawy, O. A.; Bowles, G. (2005): Redesigning the Customer Support Process for the Electronic Economy: Insights from Storage Dimensions, in: MIS Quarterly, 21. Jg., S. 457-483.

Engelhardt, W. (1993): After-Sales-Services im Investitionsgütermarketing: Trends und Perspektiven, in: Droege, W. (Hrsg.), Strategien für Investitionsgütermärkte, Landsberg am Lech, S. 377-391.

Engelhardt, W.; Freiling, J. (1995): Die integrative Gestaltung von Leistungspotentialen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., S. 899-918.

Erichsson, S. K. (1994): User Groups im Systemgeschäft, Ansatzpunkte für das Systemmarketing, Wiesbaden.

Ernst, H. (2003): Unternehmenskultur und Innovationserfolg - Eine empirische Analyse, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 55. Jg., S. 23-44.

Evans, G. (2002): Measuring and managing customer value, in: Work Study, 51. Jg., S. 134-139.

Ewert, R.; Wagenhofer, A. (2003): Interne Unternehmensrechnung, 5. Auflage, Berlin et al.

Faust, F.; Koenemann, J.; Stermann, D. (2003): Wertorientiertes Kundendaten-Management, Bonn.

Feick, L. F.; Price, L. L. (1987): The market maven: A diffuser of marketplace information, in: Journal of Marketing, 51. Jg., S. 83-97.

Fiedler, R. (2004): Wertorientiertes Markenmanagement, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmensteuerung, München, S. 319-329.

Fine, L.; Schumann, D. W. (1992): The nature and roles of salesperson perceptions: The interactive effects of salesperson / customer personalities, in: Journal of Consumer Psychology, 1. Jg., S. 285-296.

Fink, A. (1998): Conducting Research Literature Reviews, Thousand Oaks.

Fischer, M.; Herrmann, A.; Huber, F. (2001): Return on Customer Satisfaction, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., S. 1161-1191.

Fleury, A.; Fleury, M. T. (2003): The evolution of strategies and organizational competencies in the telecommunications industry, in: International Journal of Information Technology & Decision Making, 2. Jg., S. 577-596.

Flynn, L. R.; Goldsmith, R. E.; Eastman, J. K. (1994): The King and Summers opinion leadership scale: Revision and refinement, in: Journal of Business Research, 31. Jg., S. 55-64.

Flynn, L. R.; Goldsmith, R. E.; Eastman, J. K. (1996): Opinion Leaders and Opinion Seekers: Two new measurement scales, in: Journal of Academy of Marketing Science, 24. Jg., S. 137-147.

Folkes, V. C. (1984): An attributional approach to postpurchase conflict between buyers and suppliers, in: Kinnear, T. (Hrsg.), Advances in consumer research, Porvo, S. 500-503.

Franz, K.-P. (2001): Der Kundenwert in Modellen des Wertmanagement, in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, Wiesbaden, S. 371-384.

Freidank, C.-C. (1997): Kostenrechnung, 6. Auflage, München, Wien.

Freiling, J. (2001): Kundenwert - eine vergleichende Analyse ressourcenorientierter Ansätze, in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, Wiesbaden, S. 81-102.

Freiling, J.; Paul, M. (2003): Die Immaterialität - ein eigenständiges Typologisierungskriterium neben der Integrativität, in: Engelhardt, W. H. (Hrsg.), Potentiale - Prozesse - Leistungsbündel: Diskussionsbeiträge zur Leistungstheorie, Bochum, S. 27-49.

Freitag, M.; Hirn, W.; Rickens, C. (2006): Die Inventur, in: Manager Magazin, 36, H. 2. Jg., S. 29-39.

Freitag, M.; Student, D. (2006): Seriensieg, in: Manager Magazin, 36, H. 2. Jg., S. 64-73.

Fuchs, H. J. (1994): Netzwerke und Szenen: Wie man in Kundennetzwerken Empfehlungsgeschäfte stimuliert, in: Belz, C. (Hrsg.), Management von Geschäftsbeziehungen, St. Gallen, S. 101-106.

Funk, K. (2003): Sustainability and Performance, in: MIT Sloan Management Review, 44. Jg., S. 65-70.

Garbarino, E.; Johnson, M. S. (1999): The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, in: Journal of Marketing, 63. Jg., S. 70-87.

Garcia-Ayuso, M. (2003): Factors explaining the inefficient valuation of intangibles, in: Accounting, Auditing & Accountability Journal, 16. Jg., S. 57-69.

Gelbrich, K. (2001): Kundenwert - Wertorientierte Akquisition von Kunden im Automobilbereich, Göttingen.

Gibbert, M.; Leibold, M.; Voelpel, S. (2001): Rejuvenating corporate intellectual capital by co-opting customer competence, in: Journal of Intellectual Capital, 2. Jg., S. 109-126.

Goodmann, J. A.; Malech, A. R.; Marra, T. R. (1987): Beschwerdepolitik unter Kosten/Nutzen-Gesichtspunkten - Lernmöglichkeiten aus den USA, in: Hansen, U.; Schoenheit, I. (Hrsg.), Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten, Frankfurt am Main, New York, S. 165-202.

Gouthier, M.; Schmid, S. (2001): Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., S. 223-239.

Granstrand, O. (1999): The Economics and the Management of Intellectual Property, Cheltenham.

Grant, R. M. (1991): The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, 33. Jg., S. 114-135.

Grant, R. M. (1997): The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice, in: Long Range Planning, 30. Jg., S. 450-454.

Gremler, D. D.; Brown, S. W. (1998): The loyalty ripple effect, in: International Journal of Service Industry Management, 10. Jg., S. 271-291.

Gresov, C.; Stephens, C. (1993): The context of interunit influence attempts, in: Administrative Science Quarterly, 38. Jg., S. 252-276.

Grochla, E. (1976): Praxeologische Organisationstheorie durch sachliche und methodische Integration - Eine pragmatische Konzeption, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg., S. 617-637.

Grochla, E. (1980): Organisationstheorie, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 2. Auflage, Stuttgart, S. 1795-1814.

Groll, M. (2004): Koordination im Supply Chain Management - Die Rolle von Macht und Vertrauen, Wiesbaden.

Gronover, S. C. (2004): Multi-Channel-Management - Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche, Bamberg.

Großklaus, A. (1997): Personalkennzahlen, in: Küpper, H.-U.; Weber, J. (Hrsg.), Taschenlexikon Controlling, Stuttgart, S. 251-252.

Gruner, K. E.; Homburg, C. (2000): Does customer interaction enhance new product success?, in: Journal of Business Research, 49. Jg., S. 14.

- Gu, F.; Lev, B. (2001):** Intangible assets - measurement, drivers, usefulness, Arbeitspapier, New York.
- Günter, B. (2001):** Kundenwert - mehr als nur ein Erlös, in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, Wiesbaden, S. 213-233.
- Günter, B. (2003):** Kundenwert - mehr als nur Erlös, in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 249-271.
- Günter, B.; Huber, O. (1996):** Beschwerdemanagement als Instrument der Customer Integration, in: Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F. (Hrsg.), Customer Integration von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden, S. 245-257.
- Günther, T. (1997):** Unternehmenswertorientiertes Controlling, München.
- Günther, T. (2001):** Steuerung von immateriellen Werten im Rahmen des wertorientierten Controlling, in: Kostenrechnungspraxis, 45. Jg., S. 53-62.
- Günther, T.; Kirchner-Khairy, S.; Zurwehme, A. (2004):** Measuring Intangible Resources for Managerial Accounting Purposes, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, S. 159-185.
- Gutenberg, E. (1979):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion, 23. Auflage, Berlin et al.
- Haag, J. (1992):** Kundendeckungsbeitragsrechnungen - Ein Prüfstein des Key-Account Managements, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg., S. 25-39.
- Hadwich, K. (2003):** Beziehungsqualität im Relationship Marketing - Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells, Wiesbaden.
- Hahn, D.; Hungenberg, H. (2001):** PuK - Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Hall, R. (1992):** The strategic analysis of intangible resources, in: Strategic Management Journal, 13. Jg., S. 135-144.
- Halstead, D.; Dröge, C. (1991):** Consumer attitudes toward complaining and the prediction of multiple complaint responses, in: Holman, R.; Solomon, M. R. (Hrsg.), Advances in Consumer Research, Porvo, S. 210-216.
- Hansen, U. (1990):** Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Auflage, Göttingen.

Hansen, U. (1995): Die Stellung der Konsumenten im Prozeß der unternehmerischen Produktentwicklung, in: Hansen, U. (Hrsg.), Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing, Stuttgart, S. 129-146.

Hansen, U.; Henning, T. (1996): Wie kompetent sind Ihre Kunden?, in: Absatzwirtschaft, 39. Jg., S. 160-166.

Hansen, U.; Jescke, K. (1991): Beschwerdemanagement für Dienstleistungsunternehmen: Beispiel des KFZ-Handels, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden, S. 199-223.

Hansen, U.; Jescke, K.; Schöber, P. (1995): Beschwerdemanagement - Die Karriere einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Konsumgütersektor, in: Marketing ZFP, 17. Jg., S. 77-88.

Hansen, U.; Schoenheit, I. (1995): Verbraucherzufriedenheit und Beschwerden - Strategische Herausforderungen für Unternehmen und Verbraucherorganisationen, in: Hansen, U. (Hrsg.), Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing, Stuttgart, S. 217-231.

Hansmann, T.; Wirtz, M. (2005): Evaluation der deutschen Version von zwei Fragebogeninstrumenten zur Organisationskultur (OCI) und zu Einflussfaktoren der Organisationskultur (OEI) sowie Möglichkeiten und Grenzen ihres Einsatzes, Konferenzbeitrag, Konferenz "Bewertung und Management von Intangible Assets", Universität Innsbruck, Innsbruck.

Hardes, H.-D.; Mertes, J. (1994): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 4. Auflage, München, Wien.

Harrison, S.; Sullivan, P. H. (2000): Profiting from intellectual capital - Learning from leading companies, in: Journal of Intellectual Capital, 1. Jg., S. 33-46.

Hart, C. W. L.; Heskett, J. L.; Sasser, W. E. (1991): Wie Sie aus Pannen Profit ziehen, in: Harvard Business Manager, H. 1, 13. Jg., S. 128-136.

Heisig, P.; Vorbeck, J.; Niebuhr, J. (2001): Intellectual Capital, in: Mertins, K.; Heisig, P.; Vorbeck, J. (Hrsg.), Knowledge Management - Best Practices in Europe, Berlin, S. 57-73.

Helm, R.; Meiler, R. C. (2004): Intangible Ressourcen, Zielsysteme und Management interner Wissenspotenziale, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, S. 387-403.

Helm, S. (2000): Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, Wiesbaden.

Helm, S. (2001): Der Wert von Kundenbeziehungen aus der Perspektive des Transaktionskostenansatzes, in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, Wiesbaden, S. 103-123.

Helm, S.; Günter, B. (2001): Kundenwert - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, Wiesbaden, S. 3-33.

Helm, S.; Günter, B. (2003): Kundenwert - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 3-38.

Herring, T. (1999): Finanzwirtschaftliche Unternehmensbewertung, Wiesbaden.

Hill, C. W. L.; Hitt, M. A.; Hoskisson, R. A. (1992): Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms, in: Organization Science, 3. Jg., S. 501-521.

Hipp, C.; Tether, B. S.; Miles, I. (2000): The incidence and effects of innovation in services: Evidence from Germany, in: International Journal of Innovation Management, 4. Jg., S. 417-453.

Hippel, E. A. v. (1978): Successful industrial products from customer ideas. Presentation of a new customer-active-paradigm with evidence and implications, in: Journal of Marketing, 42. Jg., S. 39-49.

Hippel, E. A. v. (1986): Lead users: A source of novel product concepts, in: Management Science, 32. Jg., S. 791-805.

Hirsch, B. (2002): Werte-Controlling, Wiesbaden.

Hirsch, B. (2003): Die Value Balance Card, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 4. Jg., S. 82-101.

Hirsch, B.; Meyer, M. (2005): Kooperationscontrolling auf der Basis von Vertrauensstreibern, in: Homann, K.; Koslowski, P.; Lütge, C. (Hrsg.), Wirtschaftsethik der Globalisierung, Tübingen, S. 161-174.

Hirsch, B.; Weber, J.; Bacher, A. (2004): Zur Messung der Vertrauenswürdigkeit im Supply Chain Management, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 73. Jg., S. 196-201.

Hirschman, A. O. (1974): Abwanderung und Widerspruch, Tübingen.

Hoffmann, A. (1991): Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen: Theoretische und empirische Erkenntnisse zum unternehmerischen Nutzen von Beschwerdeabteilungen, Frankfurt am Main et al.

Hofmann, C. (2002): Anreizsysteme, in: Küpper, H.-U.; Wagenhofer, A. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Auflage, Stuttgart, S. 69-79.

Holbrook, M. B. (1994): The nature of customer value - An axiology of services in the consumption experience, in: Rust, R. T.; Oliver, R. L. (Hrsg.), Service quality: new directions in theory and practice, S. 21-71.

Homann, K. (2002): Sinn und Grenze der ökonomischen Methode in der Wirtschaftsethik, in: Homann, K.; Lütge, C. (Hrsg.), Vorteile und Anreize, Tübingen, S. 107-135.

Homann, K.; Suchanek, A. (2000): Ökonomik: Eine Einführung, Tübingen.

Homburg, C. (1998): Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden.

Homburg, C.; Beutin, N. (2001): Kundenstrukturmanagement als Controllingherausforderung, in: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, Frankfurt am Main, Wien, S. 212-233.

Homburg, C.; Bruhn, M. (2003): Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 3-37.

Homburg, C.; Daum, D. (1997): Marktorientiertes Kostenmanagement. Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, Frankfurt am Main.

Homburg, C.; Daum, D. (1998): Das Management der Kundenstruktur als Controllingherausforderung, in: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Dittrich, S. (Hrsg.), Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 126-143.

Homburg, C.; Fassnacht, M.; Werner, H. (2003): Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 553-575.

Homburg, C.; Schnurr, P. (1998): Kundenwert als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung, in: Bruhn, M. et al. (Hrsg.), Wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 169-189.

Homburg, C.; Sieben, F. G. (2000): Customer Relationship Management - Strategische Ausrichtung statt IT-getriebener Aktivismus, Arbeitspapier M41 Universität Mannheim, Mannheim.

Hoolbrook, M. B. (1994): The nature of customer value - An axiology of services in the consumption experience, in: Rust, R. T.; Oliver, R. L. (Hrsg.), Service quality: new directions in theory and practice, S. 21-71.

Horstmann, R. (2003): Kundenbindung im Industriegüterbereich, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 825-845.

Horváth, P.; Kaufmann, L. (1998): Balanced Scorecard - Ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, H. 5, 20. Jg., S. 39-48.

Horváth, P.; Möller, K. (2004a): Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München.

Horváth, P.; Möller, K. (2004b): Vorwort, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, S. V-VI.

Hostettler, S.; Stern, H. J. (2004): Das Value Cockpit: Sieben Schritte zur wertorientierten Führung für Entscheidungsträger, Weinheim.

Howell, R. A.; Soucy, S. R. (1990): Customer Profitability, As critical as product profitability, in: Management Accounting, 72. Jg., S. 43-47.

Huber, F.; Herrman, A.; Morgan, R. E. (2001): Gaining competitive advantage through customer value oriented management, in: Journal of Consumer Marketing, 18. Jg., S. 41-53.

Hungenberg, H. (2000): Strategisches Management in Unternehmen, Wiesbaden.

Iacobucci, D.; Ostrom, A.; Grayson, K. (1995): Distinguishing service quality and customer satisfaction: The voice of the consumer, in: Journal of Consumer Psychology, 4. Jg., S. 277-303.

Institut der deutschen Wirtschaft (2004): Deutschland in Zahlen 2004, Köln.

Jacobs, F. A.; Johnston, W.; Natalia, K. (2001): Customer profitability. Prospective vs. retrospectpective approaches in a business-to-business setting, in: Industrial Marketing Management, 30. Jg., S. 353-363.

Jahnke, H. (2002): Erfahrungskurve, in: Küpper, H.-U.; Wagenhofer, A. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, Stuttgart, S. 384-391.

Jansen, S. A. (1999): Mergers & Acquisitions, 2. Auflage, Wiesbaden.

Jenner, T. (1999): Determinanten des Unternehmenserfolges, Stuttgart.

Johanson, U.; Martensson, M.; Skoog, M. (2001): Measuring to understand intangible performance drivers, in: *The European Accounting Review*, 10. Jg., S. 407-437.

Kah, A. (1997): FuE-Controlling, in: Küpper, H.-U.; Weber, J. (Hrsg.), *Taschenlexikon Controlling*, Stuttgart, S. 120-122.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard - Measures that drive performance, in: *Harvard Business Review*, 70. Jg., S. 71-79.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001): *The Strategy-Focused Organization*, Boston.

Kaufmann, L. (1997): Balanced Scorecard, in: *Zeitschrift für Planung*, 8. Jg., S. 421-428.

Kaufmann, L. (2002): Der Feinschliff für die Strategie, in: *Harvard Business Manager*, H. 6, 24. Jg., S. 35-41.

Kaufmann, L.; Schneider, Y. (2004): Intangibles: A synthesis of current research, in: *Journal of Intellectual Capital*, 5. Jg., S. 366-388.

Keller, B.; Matzke, S. (1997): Die Kundenkonferenz - nicht nur ein Instrument der Kundenkommunikation, in: *Planung & Analyse*, 25. Jg., S. 50-53.

Kendall, C. L.; Russ, F. A. (1982): Garantie- und Beschwerdepolitik: Eine Chance für das Marketing Management, in: Hansen, U.; Stauss, B.; Riemer, M. (Hrsg.), *Marketing und Verbraucherpolitik*, Stuttgart, S. 240-252.

Kiene, B. (2003): Kundenbindung in der Finanzdienstleistungsbranche: Das Beispiel SEB AG, in: *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Wiesbaden, S. 731-747.

Kim, H. Y. (1987): Economies of scale in multi-product firms: An empirical analysis, in: *Economica*, 54. Jg., S. 185-206.

King, C. W.; Summers, J. O. (1970): Overlap of opinion leadership across consumer product categories, in: *Journal of Marketing Management*, 7. Jg., S. 43-50.

Kirzner, I. M. (1978): *Wettbewerb und Unternehmertum*, Tübingen.

Kleinaltenkamp, M. (1995): Customer Integration - Kundenorientierung und mehr, in: *Absatzwirtschaft*, 38. Jg., S. 77-83.

Kleinaltenkamp, M.; Dahlke, B. (2003): Der Wert des Kunden als Informant - auf dem Weg zu einem "knowledge based customer value", in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.), *Kundenwert*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 223-247.

Kleinaltenkamp, M.; Schweikart, J. (2001): Controlling der Kundenintegration, in: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, Frankfurt am Main, Wien, S. 188-211.

Kleiser, S. B.; Powell Mantel, S. (1994): The dimensions of consumer expertise: A scale development, in: Achrol, R.; Mitchell, A. (Hrsg.), AMA Summer Educators' Proceedings, 5. Auflage, Chicago, S. 20-26.

Knauer, M. (2003): Kundenbindung in der Telekommunikation: Das Beispiel T-Mobile, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 673-688.

Knorren, N. (1998): Wertorientierte Gestaltung der Unternehmensführung, Wiesbaden.

Knorren, N.; Weber, J. (1997): Shareholder Value - Eine Controlling Perspektive, 2. Auflage, Vallendar.

Koenemann, J.; Faust, F.; Monien, E. (2003): Nutzen aus Kundendaten generieren - Kundendaten und deren Analyse als Basis optimierter Kundenbeziehungen für Versicherungen, Bonn.

Kogut, B. (2000): The network as knowledge, in: Strategic Management Journal, 21. Jg., S. 405-425.

Kondo, Y. (2001): Customer satisfaction: How can I measure it?, in: Total Quality Management, 12. Jg., S. 867-872.

Krafft, M. (1999b): Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung - und Kundenwert?, Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung, Vallendar.

Krafft, M. (1999a): Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung - und Kundenwert?, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., S. 511-530.

Krafft, M. (2002): Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg.

Krafft, M.; Rudolf, M.; Rudolf-Sipötz, E. (2005): Valuation of customers in growth companies - a scenario based model, in: Schmalenbach Business Review, 57. Jg., S. 103-127.

Kreikebaum, H. (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln.

Kriegbaum, C. (2001): Markencontrolling - Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling, München.

Krüger-Strohmayer, S. (2000): Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement - Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenorientierung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen, 2. Auflage, München.

Kühn, R.; Fuhrer, U.; Jenner, T. (2000): Reale Optionen, in: Die Unternehmung, 54. Jg., S. 43-56.

Küpper, H.-U. (2001): Controlling, Stuttgart.

Lapierre, J. (2000): Customer-perceived value in industrial contexts, in: Journal of Business and Industrial Marketing, 15. Jg., S. 122-140.

Laurent, G.; Kapferer, J.-N. (1985): Measuring customer involvement profiles, in: Journal of Marketing Research, 12. Jg., S. 41-53.

Lev, B. (2001): Intangibles: Management, Measurement, and Reporting, Washington.

Lev, B. (2004): Intangibles at a Crossroads, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmensteuerung, München, S. 3-14.

Lev, B.; Sougiannis, T. (1996): The capitalization, amortisation, and the value-relevance of R&D, in: Journal of Accounting & Economics, 21. Jg., S. 107-138.

Lewis, T. G. (1995): Steigerung des Unternehmenswertes, 2. Auflage, Landsberg/Lech.

Liedtke, U. (1997): Planung, Funktionen, in: Küpper, H.-U.; Weber, J. (Hrsg.), Taschenlexikon Controlling, Stuttgart, S. 257-258.

Lindhoff, H.; Ölander, F. (1982): Der Einfluß der Konsumenten auf die Entwicklung neuer Produkte, in: Hansen, U.; Stauss, B.; Riemer, M. (Hrsg.), Marketing und Verbraucherpolitik, Stuttgart, S. 161-180.

Link, J. (1995): Welche Kunden rechnen sich?, in: Absatzwirtschaft, 38. Jg., S. 108-110.

Link, J.; Gerth, N.; Voßbeck, E. (2000): Marketing Controlling, München.

Link, J.; Schleuning, C. (1999): Das neue interaktive Direktmarketing, Ettlingen.

Lippman, S., Rumelt, R. (1982): Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition, in: Bell Journal of Economics, 13. Jg., S. 418-438.

- Lubatkin, M. (1983):** Mergers and the performance of the acquiring firm, in: Academy of Management Review, 8. Jg., S. 218-225.
- Ludwig, W. F. (1993):** Mit Vertriebstargeting und schlanken Teams zu mehr Kundennähe: Neue Trends im Investitionsgütermarketing, in: Droege, W. (Hrsg.), Strategien für Investitionsgütermärkte, Landsberg am Lech, S. 419-430.
- Maister, D. H.; Green, C. H.; Galford, R. M. (2000):** The trusted advisor, New York.
- Manning, K. C.; Beardon, W. O.; Madden, T. J. (1995):** Consumer Innovativeness and the adoption process, in: Journal of Consumer Psychology, 4. Jg., S. 329-345.
- Markowitz, H. M. (1952):** Portfolio Selection, in: The Journal of Finance, 7. Jg., S. 77-91.
- Marr, B.; Gray, D. (2004):** The three reasons why organizations measure their intellectual capital, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, S. 99-126.
- Maus, M. (2003):** Kundenbindung im Handel: Das Beispiel der OBI Bau- und Heimwerkermärkte, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 773-786.
- Meffert, H. (1998):** Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 8. Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, H. (2000):** Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden.
- Merkel, H.; Franz, T. (2003):** Customer Relationship Management im Warenhaus, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 787-804.
- Meyer zu Selhausen, H. (1989):** Prospektive Lebensdauer-Kalkulation von Kundenverbindungen - Ansatzpunkte für Akquisition, Kundenbetreuung und Geschäftsfeldstrategie, in: Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft, 1. Jg., S. 77-84.
- Meyer, A. (1983):** Dienstleistungsmarketing, München.
- Meyer, A. (1998):** Dienstleistungsmarketing, 8. Auflage, München.
- Meyer, A.; Blümelhuber, C.; Pfeiffer, M. (1999):** Der Kunde als Co-Produzent und Co-Designer, oder: Die Bedeutung der Kundenintegration für die Qualitätspolitik von Dienstleistungs-Anbietern, in: Bruhn, M.; Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsqualität, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 49-70.

Meyer, A.; Tostmann, T. (1978): Die Revolution findet nicht statt, in: Absatzwirtschaft, 21. Jg., S. 22-27.

Meyer, A.; Blümelhuber, C. (1997): Marketing orientiert sich zuwenig am Kunden, in: Belz, C. (Hrsg.), Marketingtransfer, St. Gallen, S. 58-74.

Meyer, A.; Schaffer, M. (2001): Die Kundenbeziehung als ein zentraler Unternehmenswert - Kundenorientierung als Werttreiber der Kundenbeziehung, in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, Wiesbaden.

Meyer, M. (1996): Kooperation mit Kunden - Theorie und Organisation von strategischen Netzwerkarrangements, in: Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F. (Hrsg.), Customer Integration, Wiesbaden, S. 221-232.

Meyer, M.; Hirsch, B.; Matthes, A. (2004): Das Kooperationscontrolling als neues Aufgabenfeld für Controller?, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 48. Jg., S. 220-223.

Michalisin, M. D.; Kline, D. M.; Smith, R. D. (2000): Intangible strategic assets and firm performance: A multi-industry study of the resource-based view, in: Journal of Business Strategies, 17. Jg., S. 91-117.

Midgley, D. F.; Dowling, G. R. (1978): Innovativeness: The concept and its measurements, in: Journal of Consumer Research, 4. Jg., S. 229-242.

Milgrom, P.; Roberts, J. (1992): Economics, Organization and Management, London et al.

Millman, G. J. (2002): Concerns about value prompt new thinking, in: Financial Executive, 18. Jg., S. 22-25.

Mödritscher, G.; Mussing, W. (2005): Eine kritische Reflexion und methodische Weiterentwicklung des Customer Lifetime Value-Konzeptes, Arbeitspapier, Klagenfurt.

Moldaschl, M. (2006): Sozialkapital als strategische Ressource?, in: Matzler, K. et al. (Hrsg.), Immaterielle Vermögenswerte: Handbuch der intangible Assets, Berlin, S. 591-615.

Möller, K. (2004): Intangibles als Werttreiber, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, S. 483-495.

Möller, K.; Walker, U. (2003): Intangibles in der wertorientierten Planung, in: Controlling, 15. Jg., S. 491-498.

Mouritsen, J.; Bukh, P. N.; Larsen, H. T.; Johansen, M. R. (2002): Developing and managing knowledge through intellectual capital statements, in: Journal of Intellectual Capital, 3. Jg., S. 10-29.

Mühlbacher, H. (1988): Ein situatives Modell der Motivation zur Informationsaufnahme und -verarbeitung bei Werbekontakten, in: Marketing, 10. Jg., S. 85-94.

Müller, A.; Lang, J.; Hess, T. (2003): Wirtschaftlichkeit von Controlling-Anwendungssystemen: Konzeption und Erprobung eines Multiperspektiven-Ansatzes, in: Zeitschrift für Controlling und Management, Sonderheft 2, 47. Jg., S. 58-66.

Müller, H. (2000): Managing Shareholder Value - Ein Praxisbeispiel zur Umsetzung, in: Controlling, 12. Jg., S. 347-353.

Müller, W.; Riesenbeck, H.-J. (1991): Wie aus zufriedenen Kunden auch anhängliche Kunden werden, in: Harvard Business Manager, H. 3, 13. Jg., S. 67-79.

Murmann, P. (1994): Zeitmanagement für Entwicklungsbereiche im Maschinenbau, Wiesbaden.

N.N. (2001): Getting a grip on intangible assets - What they are, why they matter, and who should be managing them in your organization, Harvard Management Update, S. 6-7, Boston.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt am Main.

Ordonez de Pablos, P. (2003): Intellectual capital reporting in Spain: a comparative review, in: Journal of Intellectual Capital, 4. Jg., S. 61-81.

Palan, D. (2004): Wertewandel im Depot, in: Manager Magazin, H. 6, 34. Jg., S. 168-169.

Palloks-Kahlen, M. (2001): Kennzahlengestütztes Controlling im kundenorientierten Vertriebsmanagement, in: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (Hrsg.), Frankfurt am Main, Wien, S. 520-543.

Payne, A.; Holt, S.; Frow, P. (2000): Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services, in: International Journal of Bank Marketing, 18. Jg., S. 258-273.

Pellens, B.; Tomaszewski, C.; Weber, N. (2000): Wertorientierte Unternehmensführung in Deutschland, in: Der Betrieb, 53. Jg., S. 1825-1834.

Penrose, E. G. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, New York.

Peter, S. (1999): Kundenbindung als Marketingziel, Wiesbaden.

Peteraf, M. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, in: Strategic Management Journal, 14. Jg., S. 179-191.

Petty, R.; Guthrie, J. (2000): Intellectual Capital literature review - Measurement, reporting and management, in: Journal of Intellectual Capital, 1. Jg., S. 155-176.

Pfeffer, J.; Salancik, G. (1978): The External Control of Organizations, New York et al.

Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. (2001): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 5. Auflage, Wiesbaden.

Pinto, M. B.; Pinto, J. K.; Prescott, J. E. (1993): Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation, in: Management Science, 39. Jg., S. 1281-1297.

Plinke, W. (1997): Bedeutende Kunden, in: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.), Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin, S. 113-158.

Plinke, W. (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.), Technischer Vertrieb, Bd. 1, 2. Auflage, Berlin et al., S. 3-98.

Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, New York.

Porter, M. E. (1987): From competitive advantage to corporate strategy, in: Harvard Business Review, 65. Jg., S. 43-59.

Porter, M. E. (1992): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage), 3. Auflage, Frankfurt am Main.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68. Jg., S. 79-91.

Ramirez, R. (1999): Value Co-Production, in: Strategic Management Journal, 20. Jg., S. 49-65.

Rappaport, A. (1995): Shareholder Value - Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Stuttgart.

Rasche, C., Wolfrum, B. (1994): Ressourcenorientierte Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., S. 501-517.

Rastogi, P. N. (2003): The nature and role of IC - Rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth, in: Journal of Intellectual Capital, 4. Jg., S. 227-248.

Ray, G.; Muhanna, W. A.; Barney, J. B. (2005): Information Technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis, in: MIS Quarterly, 29. Jg., S. 625-652.

Reckenfeldbäumer, M. (1995a): Immaterialität und Integrativität als Leistungsmerkmale - kritische Analyse und weiterführende Überlegungen, in: Engelhardt, W. (Hrsg.), Potentiale - Prozesse - Leistungsbündel: Diskussionsbeiträge zur Leistungstheorie, Bochum, S. 1-27.

Reckenfeldbäumer, M. (1995b): Marketing-Accounting im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden.

Reichheld, F. F. (1993): Loyalty-Based Management, in: Harvard Business Review, 71. Jg., S. 64-73.

Reichheld, F. F. (1996): Learning from customer defections, in: Harvard Business Review, 74. Jg., S. 56-69.

Reichheld, F. F. (2001): Lead for Loyalty, in: Harvard Business Review, 79. Jg., S. 76-84.

Reichheld, F. F.; Earl Sasser Jr., W. (1990): Zero Defections: Quality comes to services, in: Harvard Business Review, 68. Jg., S. 105-111.

Reichheld, F. F.; Kenny, W. E. (1990): The hidden advantages of customer retention, in: Journal of Retail Banking, 12. Jg., S. 19-23.

Reichmann, T. (2001): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Auflage, München.

Reinartz, W. J.; Krafft, M. (2001): Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., S. 1263-1281.

Reinartz, W. J.; Krafft, M.; Hoyer, W. D. (2004): The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance, in: Journal of Marketing Research, 41. Jg., S. 293-305.

Reinecke, S.; Reibstein, D. J. (2001): Marketing Performance Measurement, in: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Controlling, Frankfurt am Main, Wien, S. 144-166.

Reynolds, F. D.; Darden, W. R. (1971): Mutually adaptive effects of interpersonal communication, in: Journal of Marketing Research, 8. Jg., S. 449-454.

Rice, J. (2005): Industrial self-organization in early technology emergence: evidence from Bluetooth application development, in: International Journal of Technology Management and Sustainable Development, 4. Jg., S. 113-130.

Richter, R.; Furubotn, E. (1996): Neue Institutionenökonomie, Tübingen.

Riebel, P. (1956): Die Gestaltung der Kostenrechnung für Zwecke der Betriebskontrolle und Betriebsdisposition, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 26. Jg., S. 278-289.

Riecker, S. A. (1995): Bedeutende Kunden: Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten, Wiesbaden.

Rieg, R.; Hackbarth, B. (2002): Praxisempfehlungen zur Umsetzung des Wertmanagements durch Werttreiber, in: Bilanzbuchhalter und Controller, 26. Jg., S. 100-105.

Riemer, M. (1986): Beschwerdemanagement, Frankfurt am Main, New York.

Rogers, E. W. (2001): A theoretical look at firm performance in high-tech organizations. What does existing theory tell us?, in: The Journal of High Technology Management Research, 12. Jg., S. 39-61.

Roos, G.; Pike, S.; Fernström, L. (2004): Intellectual Capital Management, Measurement and Disclosure, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, S. 127-158.

Roos, J.; Dragonetti, N. C.; Edvinsson, L. (1997): Intellectual Capital: Navigating the new business landscape, London.

Rudolf-Sipötz, E. (2001): Kundenwert: Konzeption - Determinanten - Management, St. Gallen.

Rudolf-Sipötz, E.; Tomczak, T. (2001): Kundenwert in Forschung und Praxis, St. Gallen.

Ruekert, R. W.; Walker Jr., O. C. (1987): Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence, in: Journal of Marketing, 51. Jg., S. 1-19.

Rust, R. T.; Lemon, K. N.; Zeithamel, V. A. (2000a): Driving customer equity: Linking customer lifetime value to strategic marketing decisions, Nashville.

Rust, R. T.; Zeithamel, V. A.; Lemon, K. N. (2000b): Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy, New York.

Rydén, M.; Bredahl, A.-C. (2004): Implementing Strategic Planning with the Skandia Navigator, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, S. 455-469.

Saloner, G.; Shepard, A.; Podolny, J. (2001): Strategic Management, New York et al.

Sanchez, P.; Chaminade, C.; Olea, M. (2000): Management of intangibles - An attempt to build a theory, in: Journal of Intellectual Capital, 1. Jg., S. 312-327.

Sargeant, A. (2001): Customer Lifetime Value and Marketing Strategy: How to forge the link?, in: The Marketing Review, 1. Jg., S. 427-440.

Schallenberg, D. (1995): Akquisitionen und Kooperationen - Eine entscheidungsorientierte Analyse von Unternehmenszusammenschlüssen in der Textilwirtschaft, Bergisch Gladbach, Köln.

Scheed, B.-A. (2000): Informationspräsentation in Marketing Decision Support Systemen, München.

Schleuning, C. (1994): Dialogmarketing: Theoretische Fundierung, Leistungsmerkmale und Gestaltungsansätze, Ettlingen.

Schleuning, C. (1997): Die Analyse der einzelnen Interessenten und Kunden als Grundlage für die Ausgestaltung des Database Marketing, in: Link, J.; Brändli, D. (Hrsg.), Handbuch Database Marketing, Wiesbaden, S. 143-157.

Schmittlein, D. C.; Morrison, D. G.; Columbo, R. (1987): Counting your customers: Who are they and what will they do next?, in: Management Science, 33. Jg., S. 1-24.

Schmöller, P. (2001): Kunden-Controlling, Wiesbaden.

Schneider, D. (1983): Marketing als Wirtschaftswissenschaft oder Geburt einer Marketingwissenschaft aus dem Geiste des Unternehmensversagens, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35. Jg., S. 197-223.

Schulte, C. (1989): Produzieren Sie zu viele Varianten?, in: Harvard Business Manager, H. 2, 11. Jg., S. 60-66.

Schulte, H. (2003): Customer Integration bei der Entwicklung, Akquisition und Durchführung technischer Dienstleistungen, in: Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F. (Hrsg.), Customer Integration, Wiesbaden, S. 275-284.

Schumacher, T. (2005): Beteiligungscontrolling in der Management-Holding durch Nutzung der Rationalitätssicherungsfunktion des Eigenkapitalmarktes. Eine sachlich-analytische Analyse, Vallendar.

Schweikart, J. (1997): Integrative Prozesskostenrechnung - Kundenorientierte Analyse von Leistungen im industriellen Business-to-Business-Bereich, Wiesbaden.

Servatius, H.-G. (2002): Integration des Performance Measurement in die Führungsprozesse, in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling. Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart, S. 179-204.

Servatius, H.-G. (2004): Nachhaltige Wertsteigerung mit immateriellem Vermögen, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmensführung, Stuttgart, S. 83-95.

Shapiro, B. P.; Rangan, V. K.; Moriarty, R. T.; Ross, E. B. (1987): Manage customers for profits (not just sales), in: Harvard Business Review, 65. Jg., S. 101-108.

Sieben, F. G. (2001): Customer Relationship Management als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, Wiesbaden, S. 295-314.

Silk, A. J.; Berndt, E. R. (1993): Scale and scope effects on advertising agency costs, in: Marketing Science, 12. Jg., S. 53-69.

Spanos, Y. E.; Lioukas, S. (2001): An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective, in: Strategic Management Journal, 22. Jg., S. 907-934.

Speckbacher, G.; Güldenber, S.; Ruthner, R. (2004): Externes Reporting über immaterielle Vermögenswerte, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmensteuerung, München, S. 435-453.

Srivastava, R. K.; Shervani, T. A.; Fahey, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, in: Journal of Marketing, 62. Jg., S. 2-18.

Srivastava, R. K.; Fahey, L.; Christensen, H. K. (2001): The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage, in: Journal of Management, 27. Jg., S. 777-802.

Stahl, H. K. (1999): Kundenloyalität kritisch betrachtet, in: Hinterhuber, H. H.; Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 41-59.

Stahl, H. K.; Matzler, K.; Hinterhuber, H. H. (2001): Kundenbewertung und Shareholder Value - Versuch einer Synthese, in: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, Wiesbaden, S. 351-370.

Stahl, H. K.; Matzler, K.; Hinterhuber, H. H. (2003): Linking customer lifetime value with shareholder value, in: Industrial Marketing Management, 32. Jg., S. 267-279.

Stauss, B.; Seidel, W. (1996): Beschwerdemanagement, München, Wien.

Stauss, B.; Seidel, W. (2002): Beschwerdemanagement - Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Auflage, München, Wien.

Steidl, B. (1999): Synergiemanagement im Konzern, Wiesbaden.

Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Auflage, Wiesbaden.

Stengel, C.; Wandel, H.-U. (1993): Key-Account-Management als Antwort auf aktuelle Marktanforderungen, in: Droege, W. (Hrsg.), Strategien für Investitionsgütermärkte, Landsberg am Lech, S. 431-441.

Steven, M.; Behrens, S. (2000): Kernkompetenzen aus produktionstheoretischer Sicht, in: Hammann, P.; Freiling, J. (Hrsg.), Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden, S. 439-463.

Stewart, T. A. (1998): Intellectual Capital - The new wealth of organizations, London.

Stoi, R. (2003): Controlling von Intangibles: Identifikation und Steuerung der immateriellen Werttreiber, in: Controlling, 15. Jg., S. 175-183.

Stoi, R. (2004): Management und Controlling von Intangibles, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmenssteuerung, München, S. 187-201.

Strack, R.; Villis, U. (2004): Integriertes Wertmanagement: Steuerung des Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferantenkapitals, in: Horváth, P.; Möller, K. (Hrsg.), Intangibles in der Unternehmensführung, München, S. 203-218.

Sullivan, P. H. (2000): Value-Driven Intellectual Capital - How to convert corporate assets into market value, New York.

Sveiby, K. E. (1997): The New Organizational Wealth - Managing and measuring knowledge-based assets, San Francisco.

Sveiby, K. E. (2001): A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation, in: Journal of Intellectual Capital, 2. Jg., S. 344-358.

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 18. Jg., S. 509-533.

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (2000): Dynamic capabilities and strategic management, in: Nature & Dynamics of Organizational Capabilities, S. 334-363.

Töpfer, A. (2000): Die Fokussierung auf Werttreiber, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Das Management der Werttreiber, Frankfurt am Main, S. 31-49.

Treacy, M.; Wiersema, F. (1995): Marktführerschaft, Frankfurt am Main, New York.

Vizjak, A. (1994): Exploiting your synergy potential: Promoting collaboration between business units, in: Long Range Planning, 27. Jg., S. 25-35.

von Wangenheim, F. (2003): Weiterempfehlung und Kundenwert, Wiesbaden.

Vornhusen, K. (1994): Die Organisation von Unternehmenskooperationen - Joint Ventures und Strategische Allianzen in der Chemie- und Elektroindustrie, Frankfurt am Main et al.

Wade, M.; Hulland, J. (2004): The resource-based view and information systems research: Review, extension and suggestions for future research, in: MIS Quarterly, 28. Jg., S. 107-142.

Wall, F. (1997): Zur Wirtschaftlichkeit der Organisationskompatibilität betrieblicher Informationssysteme, in: Baecker, D. (Hrsg.), Wittener Jahrbuch für ökonomische Literatur 1997, Marburg, S. 243-264.

Wang, Y.; Lindert, K. (2004): Customer-focused performance and its key resource-based determinants: an integrated framework, in: Controlling, 14. Jg., S. 34-59.

Wathne, K. H.; Heide, J. B. (2000): Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions, in: Journal of Marketing, 64. Jg., S. 36-51.

Weber, J. (2002): Einführung in das Controlling, Stuttgart.

Weber, J.; Bramsemann, U.; Heineke, C.; Hirsch, B. (2002a): Erfahrungen mit dem Value Based Management, Vallendar.

Weber, J.; Bramsemann, U.; Heineke, C.; Hirsch, B. (2002b): Value Based Management erfolgreich umsetzen, Vallendar.

Weber, J.; Bramsemann, U.; Heineke, C.; Hirsch, B. (2004a): Wertorientierte Unternehmenssteuerung: Konzepte, Praxiserfahrungen und kritische Analyse, Wiesbaden.

Weber, J.; Hirsch, B.; Linder, S.; Zayer, E. (2003): Verhaltensorientiertes Controlling, Vallendar.

Weber, J.; Hirsch, B.; Matthes, A.; Meyer, M. (2004b): Kooperationscontrolling: Beziehungsqualität als Erfolgsfaktor unternehmensübergreifender Zusammenarbeit, Vallendar.

Weber, J.; Lissautzki, M. (2004): Kundenwert-Controlling, Vallendar.

Weiber, R. (1996): Glossar Marketing Grundlagen, 2. Auflage, Trier.

Weimann, G. (1991): The Influentials: Back to the Concept of the Opinion Leader, in: Public Opinion Quarterly, 55. Jg., S. 267-279.

Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal, 5. Jg., S. 171-180.

Wesemeier, J. (2000): Vertrauen als Strategie der Kundenbindung, Hamburg.

Wießmeier, S.; Lischka, A. (2003): Kundenentwicklung durch Customer Relationship Management: Das Beispiel "HappyDigits", in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 715-730.

Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications, New York.

Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen.

Wilson, A. (1994): Stimulating Referrals, in: Management Decision, 32. Jg., S. 13-15.

Wilson, J. R. (1991): Mund-zu-Mund-Marketing, Landsberg am Lech.

Wimmer, F. (1985): Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: Hansen, U.; Schoenheit, I. (Hrsg.), Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Haushalten, Frankfurt am Main, New York, S. 225-254.

Wittmann, W. (1959): Unternehmung und unvollkommene Information, Köln, Opladen.

Wöhe, G. (1993): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 18. Auflage, München.

Wolf, J. (2003): Organisation, Management, Unternehmensführung, Wiesbaden.

Wolters, H. (1996): Auswirkungen der Systembeschaffung für die Customer Integration aus Sicht von Zulieferunternehmen der Automobilindustrie, in: Kleinaltenkamp, M.; Fließ, S.; Jacob, F. (Hrsg.), Customer Integration, Wiesbaden, S. 233-244.

Wood, J. (2003): Australia: an under performing knowledge nation?, in: Journal of Intellectual Capital, 4. Jg., S. 144-164.

Woodruff, R. B. (1997): Customer Value: The next source for competitive advantage, in: Journal of Academy of Marketing Science, 25. Jg., S. 139-153.

Yang, S.; Brynjolfsson, E. (2001): Intangible Assets and growth accounting: Evidence from computer investments.

Zayer, E. (2004): Markeninvestitionen im Fokus von Controllern - Ein Interview mit Dr. Ralf Eberenz und Thomas Ultsch, Beiersdorf AG, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 48. Jg., S. 4-5.

Zellner, M.; Büssow, T. (2004): Das Unsichtbare sichtbar machen, in: Harvard Business Manager, H. 9, 26. Jg., S. 49-57.

Zezelj, G. (2000): Customer-Lifetime-Value-Management, in: Hofmann, M.; Mertens, M. (Hrsg.), Customer-Lifetime-Value-Management, Wiesbaden, S. 8-29.

zu Knyphausen-Aufseß, D. (1999): Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? Resource-Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based View des Strategischen Managements im Vergleich, in: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hrsg.), Theorien der Organisation - Die Rückkehr der Gesellschaft, 2. Auflage, Opladen, S. 452-480.