

# Wertgenerierung für Kunden und Unternehmen – Wie können Unternehmen Kundennutzen in Kundenwert transformieren?

*Sandra Böhrs, Maik Hammerschmidt, Andreas Krämer, Hans H. Bauer*

Customer Value, Kompetenzbasierter Ansatz, Kundennutzen, Kundenwert, Marktsegmentierung, Wertorientiertes Marketing

Competence-based view, customer profitability, customer value, market segmentation, value-based marketing



Trotz der zahlreichen Arbeiten zum Customer Relationship Management existieren bisher kaum Konzepte, welche die entscheidenden Erfolgsgrößen Kundennutzen und Kundenwert integriert betrachten. Investitionen in Kundenbeziehungen rentieren sich jedoch nur, wenn eine Nutzengenerierung für den Kunden auch in eine Wertsteigerung für das Unternehmen übersetzt werden kann. Der Beitrag stellt einen Ansatz zur Analyse des Zusammenhangs zwischen Kundennutzen und Kundenwert vor. Der Ansatz wird basierend auf Befragungs- und Umsatzdaten für Kunden eines Unternehmens im Verkehrsdienstleistungsbereich angewendet.

*This study presents a framework which integrates the key measures of customer relationship management – customer value and customer profitability. By segmenting customers based on both perceived value and profitability this study explores whether and for which segments the process of value creation can be deployed in the marketplace (value appropriation). The approach is empirically applied using survey-based data and purchase data for customers of a transportation company.*

## 1 Nutzengenerierung und Nutzenkapitalisierung als Prozesse des Kundenmanagements

Im Zuge zunehmender Kundenorientierung steht die Schaffung präferenzstiftender Nutzenvorteile für Kunden im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten von Unternehmen (*Herrmann/Huber* 2008). Ausser in den reinen Produktnutzen investieren viele Unternehmen in die Steigerung des Beziehungsnutzens durch zusätzlichen Kundenservice und Kundenbindungsaktivitäten wie etwa Kundenclubs und Loyalitätsprogramme. Nutzenstiftende Produkte und Dienstleistungen können als Marketingressourcen verstanden werden (*Day* 1994, 40f.; *Srivastava et al.* 1998; 4f.). Aktuelle Arbeiten zum kompetenzbasierten Ansatz als Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes betonen jedoch, dass nicht allein der Umfang dieser Ressourcen für den Unternehmenserfolg entscheidend ist, sondern auch die Fähigkeit, diese Ressourcen in Gewinne am Markt zu übersetzen (*Mizik/Jacobson* 2003, 63; *Boulding et al.* 2005, 159). Neben dem Prozess der Nutzen- bzw. Wertstiftung für Kunden («Value Creation») ist somit auch dem Prozess Aufmerksamkeit zu schenken, der Kundennutzen-Investitionen in Form einer Erhöhung des Unternehmenswertes kapitalisiert («Value Appropriation»).

Der erste Aspekt reflektiert die Wirksamkeit von Marketingstrategien und -instrumenten zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse und orientiert sich somit am Kriterium der Marketingeffektivität (vgl. etwa *De Wulf et al.* 2001; *Palmatier et al.* 2007). Unter dem zweiten Aspekt werden die Investitionen in Kundennutzen als Input betrachtet, die zu einem Output bzw. «Return» in Form einer Erhöhung der finanziellen Performance führen müssen (*Hammerschmidt* 2006). Dieser Aspekt bezieht sich somit auf die Effizienz des Marketing und betrachtet, ob eine Kundennutzensteigerung wirtschaftlich ist. Als aussagekräftige Kennzahl zur Erfassung der Wirtschaftlichkeit auf Kundenbeziehungsebene hat sich in der Literatur der Kundenwert etabliert (*Krafft* 2002; *Rust et al.* 2004, 110).

Aufgrund steigender Marketing- und Vertriebskosten bei gleichzeitig schrumpfenden Budgets steht das Marketing gerade in jüngster Zeit vor der Herausforderung, eine effektive *Nutzengenerierung* und daran anschliessend eine effiziente *Nutzenkapitalisierung* sicherzustellen. So werden Unternehmen, die Angebote mit hohem Kundennutzen bereitstellen möglicherweise von Unternehmen übertroffen, die ein geringeres Nutzenniveau bieten, dieses jedoch besser in Form hoher Kundenwerte verwerten können. Daher sind Unternehmen gut beraten, *nicht* in jedem Fall dasjenige Produkt an den Markt zu bringen, das den höchsten Nutzen und damit den grössten Marktanteil verspricht (*Backhaus* 1998, 138; *Krämer et al.* 2003).

Die Transformation von Kundennutzen in Kundenwert wurde bisher nur ansatzweise empirisch untersucht. *Rust et al.* (2004) gehen der Frage nach, in-

wiefern sich die durch Qualitätsverbesserungen ausgelösten Nutzenerhöhungen in einer Steigerung des Customer Lifetime Value (CLV) niederschlagen. Für Fluggesellschaften z.B. zeigt ihre Analyse, dass eine Nutzensteigerung um 0,2 Punkte im Durchschnitt über die 355 befragten Probanden eine CLV-Steigerung von 1,39 % erbringt. Ähnlich analysieren *Pan/Luo* (2006) den Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Servicenutzen und der Höhe des erzielten Preispremiums sowie der Grösse des Kundenstamms. Sie zeigen, dass ein erheblicher Teil der Serviceinvestitionen nicht durch ein entsprechendes Preispremium reflektiert wird.

Beide Studien betrachten jedoch lediglich einen durchschnittlichen Zusammenhang für die gesamte Stichprobe von Kunden eines Unternehmens bzw. einer Vielzahl von Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Somit unterstellen diese Studien eine über Kunden und Unternehmen bestehende Homogenität bzgl. des Zusammenhangs zwischen Kundennutzen und Kundenwert, die unrealistisch sein dürfte (*Hahn et al.* 2002). Vielmehr ist zu vermuten, dass verschiedene Nutzensegmente existieren, deren Kundenwert sich erheblich unterscheidet. Der Unternehmenserfolg hängt dann stark von der Allokation der Marketingressourcen auf die Segmente ab. Eine Segmentierung der Kunden ist daher für eine Berücksichtigung der Heterogenität der Kundenbasis notwendig (*Wedel/Kamakura* 2000).

Im Folgenden wird daher ein Segmentierungsansatz vorgestellt, der die zwei wesentlichen Prozesse zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile – die Ausrichtung an den Nutzenanforderungen der Kunden und die Erzielung eines hohen Kundenwertes – integriert. Zunächst erfolgen eine Operationalisierung der zu Grunde liegenden Konstrukte Kundennutzen und Kundenwert sowie deren anschliessende Vereinigung zu einem Gesamtmodell. Dessen empirischer Anwendung im Markt für Verkehrsdienstleistungen folgt die Ableitung marketingpolitischer Implikationen, die die praktische Relevanz des Ansatzes aufzeigen.

## 2 Die Zielgrössen Kundennutzen und Kundenwert

### 2.1 Konzeptioneller Rahmen

Die vorliegende Studie gründet sich auf aktuellen Arbeiten zur Weiterentwicklung des ressourcenbasierten Ansatzes zu einem kompetenzbasierten Ansatz bzw. einer Capability Theory der Unternehmung. Der ressourcenbasierte Ansatz betont die entscheidende Rolle des *Umfangs* von Ressourcen für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Zentrale Vorteilsquelle ist hier somit der Ressourcenbesitz. *Slotegraaf et al.* (2003) bemerken jedoch, «... that researchers tend to emphasize the value of resource possession. ... In terms of practice,

there is evidence that firms often do not effectively *deploy* available resources». Für den langfristigen Erfolg ist daher die Fähigkeit entscheidend, eine überlegene *Verwertung* von Ressourcen im Markt sicherzustellen. Dies gilt speziell für die Aktivitäten und Ressourcen, die Nutzen für Kunden generieren und zunächst nur *potenzielle* intangible Vermögensgegenstände darstellen (Day 1994, 40f.; Rust *et al.* 1995, 59). Gerade hier ist neben dem Prozess der Befriedigung der Nutzenanforderungen auch der Prozess der Übersetzung des Kundennutzens in monetären Kundenwert entscheidend, um die Potenziale in finanziellen Erfolg zu verwandeln. Für ein erfolgreiches Kundenmanagement sind daher beide Prozesse gleichermaßen zu berücksichtigen. Daher stellen Kundennutzen und Kundenwert die zentralen Konzepte dieser Studie dar.

Unter Kundennutzen ist der Nettonutzen zu verstehen, der sich als Saldo aus den positiven Nutzenkomponenten (Benefits) eines Angebotes – als Mass der Bedürfnisbefriedigung eines Kunden – und seinen negativen Nutzenkomponenten in Form der Kosten für Erwerb und Nutzung der Leistung (Preis, Zeitaufwand etc.) ergibt (Zeithaml 1988, 13f.; Herrmann/Huber 2008). Kunden werden beim Kauf einer Leistung die Alternative mit dem höchsten Kundennutzen wählen, d.h. jene, die die beste Nutzen-Kosten-Differenz aufweist (Menon *et al.* 2005, 4). Eine Erfassung der Bedürfnisstruktur der Kunden ist daher unverzichtbar für die erfolgreiche Ausgestaltung des ersten Teilprozesses des Kundenmanagement (Nutzensgenerierung).

Die erfolgreiche Gestaltung des zweiten Teilprozesses – Nutzenkapitalisierung – erfordert die Messung des Kundenwertes. Entsprechend der Perspektive dieser Studie ist der Kundenwert eine monetäre, profitabilitätsorientierte Grösse. Sie beinhaltet daher eine Bewertung der kundenspezifischen Kosten und Umsätze über den Kundenlebenszyklus (Reinartz/Krafft 2001, 1268f.; Bayón *et al.* 2002, 216f.).

## 2.2 Messung des Kundennutzens

Zur Nutzenmessung wird in dieser Arbeit eine direkte Methode, d.h. eine Einschätzung der Nutzensgewichte der Leistungsmerkmale durch die Befragten selbst, herangezogen (Sattler 2006).<sup>1</sup> Um Trade-offs zwischen den Nutzenanforderungen und somit realistische Angaben sicherzustellen, wird ein Konstantsummenansatz verwendet. Allerdings wird hier nicht dem von Green/Srinivasan (1990) vorgeschlagenen klassischen Konstantsummenansatz (z.B. «Verteilen Sie 100 Punkte auf die Merkmale Preis, Qualität und Service entsprechend ihrer Wichtigkeit») gefolgt. Dieser vernachlässigt eine Konkretisierung der Merkmalsausprägungen. Die Bandbreite der Merkmalsausprägungen, die ein Befragter entsprechend seines Evoked Set z.B. mit dem Merkmal Service verbindet, beeinflusst jedoch die Wichtigkeit des Merkmals innerhalb des Kaufprozesses (Sattler 2006).

Aus diesem Grund wird in dieser Studie ein modifizierter Konstantsummenansatz verwendet, der eine direkte Erhebung ermöglicht, aber die wesentlichen Verbesserungen des Conjoint Measurement (Zwang zum Trade-off, Ausweis von relativen Wichtigkeiten) berücksichtigt (Krämer *et al.* 2001; Böhrs 2004). Im Gegensatz zur klassischen Vorgehensweise vergeben die Befragten beim modifizierten Konstantsummenansatz eine Anzahl von Punkten nicht entsprechend der Wichtigkeit der Merkmale, sondern für die Bedeutung der Verbesserung von einem schlechten auf ein besseres Niveau. Dadurch wird, wie bei der Conjoint-Analyse, eine Anspruchsinflation verhindert, weil die Befragten zu einem Abwägungsprozess gezwungen werden. Gleichzeitig wird eine Konkretisierung der Merkmalsausprägungen sichergestellt. Das Vorgeben fester und für alle Probanden einheitlicher Ankerpunkte für die Merkmalsverbesserungen sichert ein einheitliches Verständnis der Spanne der Merkmalsausprägungen bei allen Befragten und somit eine Vergleichbarkeit der relativen Wichtigkeiten.

Die Allokation von Marketingressourcen auf Aktivitäten zur Nutzengenerierung für Kunden ist – wie oben bereits dargelegt – nur *ein* wichtiger Prozess zur Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Um den zweiten Prozess der Kapitalisierung des Kundennutzens im Markt zu reflektieren, ist der Kundenwert zu messen.

### 2.3 Messung des Kundenwertes

Üblicherweise wird der Kundenwert in der Literatur durch zwei Dimensionen («Teilwerte») konzeptualisiert (Cornelsen 2000; Rudolf-Sipötz 2001; Diller *et al.* 2005; Bauer *et al.* 2006; Stokburger-Sauer/Hammerschmidt 2007):

- Basiswert
- Wachstumswert (Up-Selling-, Cross-Selling- und Referenzpotenzial).

Der *Basiswert* wird meist durch den letztperiodigen Deckungsbeitrag des Kunden, der leicht aus dem Rechnungswesen entnommen werden kann, operationalisiert. Der vergangene Deckungsbeitrag ist entsprechend zahlreicher empirischer Befunde ein guter Prädiktor des Deckungsbeitrags, der zukünftig relativ sicher erwartet werden kann (Venkatesan/Kumar 2004). Um den zukünftigen Wachstumswert eines Kunden abzuschätzen, werden zunächst Mehrkäufe betrachtet, die aus steigender Kaufhäufigkeit und -intensität innerhalb des ursprünglichen Produktsortiments resultieren (sog. *Up-Selling-Potenzial*), sowie auch aus Zusatzkäufen in neuen, komplementären Produktkategorien (sog. *Cross-Selling-Potenzial*). Neben den bisher betrachteten direkt monetären Wertbeiträgen, die aus Transaktionen mit dem Kunden selbst entstehen, sind im Wachstumswert auch indirekte Beiträge zu berücksichtigen, die aus Inter-

aktionen des Kunden mit anderen Konsumenten entstehen und zur Anwerbung neuer Kunden durch Weiterempfehlungen führen (*Referenzpotenzial*).

Entsprechend des konzeptionellen Ansatzes der Arbeit sind nun die Kundennutzen- und die Kundenwertperspektive zu verknüpfen.

### **3 Die Integration der Kundennutzen- und Kundenwertperspektive**

Studien zeigen, dass Unternehmen trotz Bereitstellung ähnlicher Leistungen für Kunden unterschiedlich erfolgreich sind (*Slotegraaf et al. 2003; Pan/Luo 2006*). Offenbar unterscheiden sich Unternehmen bzgl. des zweiten fundamentalen Prozesses zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, der die profitable Verwertung der generierten Nutzenstiftungen am Markt reflektiert. So kann z.B. Amazon – obwohl der Konkurrent CDconnection eine deutlich höhere Servicequalität bietet (*BizRate 2006*) – ein um 10–20% höheres Preispremium und höhere Absätze erzielen. Eine Erklärung hierfür könnte darin liegen, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen Kundennutzen und Kundenwert gibt und die Unternehmen sich in der Fähigkeit und der Bereitschaft unterscheiden, die Marketinginstrumente gezielt an den Nutzenanforderungen der (wenigen) wertvollen Kundensegmente auszurichten (*Homburg et al. 2008*).

Da sich die Forschung hierzu noch im Anfangsstadium befindet (*Mizik/Jacobson 2003*) und diese Studie somit explorativer Natur ist, folgen wir der Vorgehensweise von *Zeithaml* (1988) und verzichten auf die Herleitung konkreter Hypothesen. Wir beschränken uns stattdessen auf die Formulierung allgemeiner Propositionen, die wie folgt lauten:

*Proposition 1: Es besteht eine signifikante Abhängigkeit zwischen der Zugehörigkeit zu einem Nutzensegment und dem Kundenwert.*

*Proposition 2: Die wertvollen Kunden konzentrieren sich in wenigen Nutzensegmenten.*

Diese Propositionen werden anhand einer empirischen Studie für Kunden der Deutschen Bahn AG überprüft. Hierfür ist eine Segmentierung der Nachfrager in möglichst homogene Nutzensegmente erforderlich. Für jedes Nutzensegment ist dann dessen Wertigkeit ausgedrückt durch den Wert der diesem Segment zugeordneten Kunden zu ermitteln, um zu überprüfen, welche Segmente die höchste Kapitalisierung der entsprechend der Nutzenanforderungen angebotenen Leistungen erwarten lassen. Diese Segmente sind dann zu priorisieren und durch einen auf deren Nutzenanforderungen ausgerichteten Marketing-Mix zu bearbeiten (*Homburg et al. 2008*). Entsprechend sind Kunden-

beziehungen in Segmenten, die nur eine geringe Nutzenkapitalisierung erwarten lassen, zu beenden oder weniger intensiv zu bearbeiten (Venkatesan *et al.* 2007). Können gezielte Veränderungen zur Werterhöhung vorgenommen werden, erscheint auch eine Bearbeitung dieser zunächst wenig attraktiven Segmente sinnvoll. Dies kann zum einen gelingen, indem die kundenbezogenen Erlöse bzw. die Zufriedenheit gesteigert, oder zum anderen die Kosten der Kundenbeziehung gesenkt werden.

## 4 Nutzen- und Kundenwertsegmentierung am Beispiel der Deutschen Bahn

### 4.1 Messung der Dimensionen Kundennutzen und Kundenwert

Zur praktischen Veranschaulichung der Segmentierung nach Kundenwert und Kundennutzen wurde eine empirische Studie für Kunden der Deutschen Bahn AG durchgeführt. Es handelt sich hierbei um eine Befragung von Ticketkäufern im Internet ( $n = 1.459$ ). Gegenstand des Online-Fragebogens, der nach Kauf des Tickets präsentiert wurde, waren – neben der Erhebung soziodemographischer Informationen wie Alter, Geschlecht, Schulbildung – zunächst 16 Fragen zum Reiseverhalten und zur derzeitigen und zukünftigen Nutzung der Deutschen Bahn AG.<sup>2</sup>

Anhand der Selbsteinschätzungen der Kunden zum Reiseverhalten und zur Bahnnutzung wurden die Jahresumsätze für alle Vertriebskanäle (Internet, Telefon, Reisezentren, Reisebüro) sowie die potenziellen künftigen Umsätze errechnet. Dieses Vorgehen war notwendig, da der Bahn zum Zeitpunkt der Erhebung ausser über den Vertriebskanal Internet keine kundenindividuellen Umsätze vorlagen. Über einen Abgleich der Selbsteinschätzungen der Kunden bzgl. der über das Internet gebuchten Fahrten mit den tatsächlichen Umsatzdaten für das Internet, die der Datenbank des Unternehmens entstammen, wurde die Validität der Angaben geprüft. Die relativ hohe Korrelation der Selbsteinschätzungen und der Echtdaten auf Individualebene ( $r = 0,687$ ;  $p < 0,01$ ) zeigt eine hohe Validität der Daten.<sup>3</sup> Zur Ermittlung der kundenspezifischen Kosten wurden Fragen zum Beschwerde- und Umbuchungsverhalten sowie zur Vertriebswegewahl gestellt. Ein weiterer Fragenblock bezog sich auf qualitative Dimensionen des Kundenwertes wie Zufriedenheit und Bindung.

In einem nächsten Block erfolgte die Erhebung der Nutzenanforderungen der Kunden mittels des modifizierten Konstantsummenansatzes. Die von den Befragten zu bewertenden Leistungsmerkmale bezogen sich auf die Dimensionen Preis, Reisedauer und Komfort/Bequemlichkeit, die die Kriterien für die Nutzensegmentierung bildeten. Dieser Auswahl lag die Erkenntnis zugrunde, dass Verkehrsdienstleistungen im Wesentlichen grundnutzenorien-

tierte Leistungen darstellen (Meffert 2000). Zudem haben zahlreiche empirische Befunde auf Basis von Conjoint-Analysen ergeben, dass die Bestimmungsgrößen der Verkehrsmittelwahl durch diese drei Dimensionen hinreichend abgedeckt sind (Knapp 1998; Perrey 1998; Hunkel 2001; Krämer et al. 2001).<sup>4</sup> Unser Ansatz setzt auf diesen conjointbasierten Erkenntnissen auf und ermittelte die relativen Nutzegewichte der drei Dimensionen – die durch die Merkmale Preis, Reisezeit und Reiseklasse operationalisiert wurden – durch eine direkte Befragung. Dazu vergaben die Befragten 100 Punkte entsprechend der Bedeutung des Unterschieds zwischen einem guten vs. schlechteren Leistungsniveau jedes Merkmals, z. B.: (1a) Preis von 80 Euro vs. (1b) Preis von 130 Euro; (2a) 2 Stunden Reisezeit vs. (2b) 3 Stunden; (3a) ICE/1. Klasse/ohne Umsteigen vs. (3b) IR/2. Klasse/mit Umsteigen. Die Aufteilung von 100 Punkten auf insgesamt 3 Leistungsverbesserungen resultierte in relativen Merkmalsgewichten.<sup>5</sup> Entsprechend dieser Gewichte wurden die Befragten dann den drei Nutzensegmenten «Preissensible», «Zeitsensible» und «Komfortorientierte» zugeordnet.

Bei der Kundenwertbestimmung wurden monetäre Kundenwertansätze um nicht-monetäre Ansätze ergänzt. Als Messgröße des *Basiswertes* diente der erweiterte Deckungsbeitrag (mit Ansatz der Herstellkosten).<sup>6</sup> Der Umsatz pro Kunde wurde durch die Multiplikation der durchschnittlichen Reiseweite mit der Anzahl der Fahrten und dem durchschnittlichen Tarif pro km resultierend aus der genutzten Ermässigungsart (mit oder ohne BahnCard) und Reiseklasse (1./2. Klasse) ermittelt. Als kundenspezifische Kostenkomponenten wurden Vertriebskanal-, Kommunikations- und Beschwerdekosten berücksichtigt.<sup>7</sup>

Zur Ermittlung des *Up-Selling-Potenzials* wurden die Befragten gebeten, die Anzahl von Reisen mit alternativen Verkehrsmitteln einzuschätzen, die auch mit der Deutschen Bahn hätten durchgeführt werden können. Durch diese «aussengerichtete» Perspektive wurde sichergestellt, dass das zukünftige Wertpotenzial im Sinne des «Total Wallet» auch den Bedarf berücksichtigt, der derzeit durch konkurrierende Angebote befriedigt wird (Du et al. 2007).<sup>8</sup> Die Zahl dieser zukünftigen, disponiblen Fahrten wurde ebenso wie die Zahl der «Ist-Fahrten» durch die oben genannten Faktoren Tarif- und Reiseklasse in einen Potenzialwert transformiert.

Im Gegensatz zu den bisher betrachteten Kundenwertkomponenten ist eine monetäre Bestimmung des *Cross-Selling-Potenzials* (z. B. durch Verkauf von Dienstleistungen entlang der «Reisekette» wie Versicherungen, Taxitransfer oder Mietwagen- und Hotelbuchung) und des *Referenzpotenzials* kaum möglich und auch nicht sinnvoll (Schneider 2007). Diese Wertkomponenten wurden daher durch die Gesamtkundenzufriedenheit erfasst, die über eine Wirkungskette (als Satisfaction Profit Chain oder Service Value Chain bezeichnet) im Zusammenhang mit den generierten Kunden-Cash-Flows steht und valide zu erfassen ist (Krafft 2002; Bruhn/Georgi 2006; Schneider 2007; von Wangenheim/Bayón 2007a).

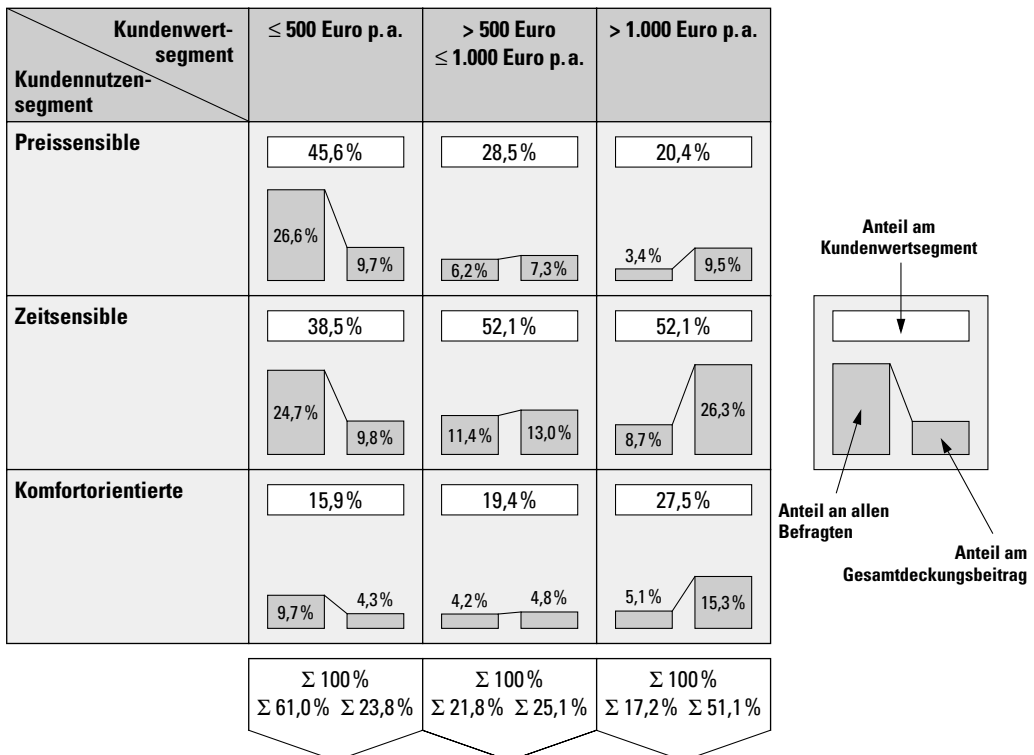


### 4.2 Zusammenführung von Kundennutzen- und Kundenwertsegmentierung

Auf der Basis der Nutzensegmentierung und der Berechnung der Jahresdeckungsbeiträge kann eine Zusammenführung der Dimensionen Kundennutzen und Kundenwertigkeit erfolgen. Die Dimension Kundennutzen wird durch die drei Segmente der Preis-, Zeit- und Komfortorientierten abgebildet. Bei der Segmenteinteilung bzgl. des Kundenwertes ergeben sich – entsprechend der Klassifizierung in Gold-, Silber- und Bronze-Kunden bei *Zeithaml et al.* (2001) – drei Deckungsbeitragsklassen (bis 500 Euro; > 500–1.000 Euro; mehr als 1.000 Euro). Die kombinierte Kundennutzen-Kundenwert-Segmentierung zeigt die ► Abbildung 1.

Durch die Kombination der beiden Dimensionen (jeweils dreifach gegliedert) ergeben sich neun Zellen, die unterschiedliche Kombinationen aus Kundennutzen- und Kundenwertsegmenten repräsentieren. Für die Zellen sind jeweils die Anteile am gesamten zugehörigen Kundenwertsegment (Spalte), an allen Befragten sowie die Anteile am Gesamtdeckungsbeitrag dargestellt.

Wie ► Abbildung 1 zeigt, nimmt mit abnehmender Bedeutung des Preises für die Verkehrsmittelwahl die Kundenwertigkeit zu. Im Segment der preis-sensiblen Käufer befinden sich 45,6% der «Low-Yield-Kunden» mit einem



▲ Abb. 1 Kundennutzen-Kundenwert-Segmentierung

Deckungsbeitrag von bis zu 500 Euro. Bei den wertvollen Kunden (d.h. Kunden mit einem Deckungsbeitrag von 1.000 Euro und mehr) sind dies nur 20,4%. Fast diametral dazu verhalten sich die Anteile im Segment der komfortorientierten Käufer; nur noch 15,9% der Low-Yield-Kunden und 27,5% der wertvollen Kunden. Der Faktor Komfort gewinnt offenbar für die Nutzeinschätzung der hochwertigen Kunden an Bedeutung. Diese deskriptive Auswertung der Ergebnisse in ◀ Abbildung 1 deutet bereits darauf hin, dass zwischen den Dimensionen Kundennutzen und Deckungsbeitrag eine deutliche Abhängigkeit besteht. Ein Chi-Quadrat-Test bestätigt, dass die Unterschiede zwischen den Kundenanteilen in den Zellen hoch signifikant sind ( $\chi^2(4) = 60,4$ ;  $p < 0,001$ ). Somit ist die Nullhypothese, dass die beiden Dimensionen voneinander unabhängig sind, auf dem 0,1%-Niveau abzulehnen.

Aus den Anteilen an allen Befragten lässt sich berechnen, dass im Nutzensegment der Komfortorientierten die wertvollen Kunden vergleichsweise den höchsten Anteil haben (27%). Dieser Anteil beträgt bei den Zeitsensiblen nur noch 19% und geht bei den Preissensiblen auf 9% zurück. Ein Chi-Quadrat-Test zeigt, dass diese Unterschiede in den Anteilen wertvoller Kunden sowohl zwischen Komfort- und Zeitsegment ( $\chi^2(1) = 5,7$ ;  $p < 0,02$ ) als auch zwischen Zeitsegment und Preissegment ( $\chi^2(1) = 20,8$ ;  $p < 0,01$ ) hoch signifikant sind. Bezüglich der durchschnittlichen Umsätze in den drei Segmenten belegen die Ergebnisse einer ANOVA zudem hochsignifikante Unterschiede ( $F(2, 1.457) = 26,9$ ;  $p < 0,001$ ). Mehrfachvergleiche auf Basis eines t-Tests mit Bonferroni-Anpassung<sup>9</sup> zeigen, dass der durchschnittliche Umsatz im Komfortsegment signifikant höher als im Zeitsegment ( $p < 0,01$ ) und der durchschnittliche Umsatz im Zeitsegment wiederum deutlich höher als im Preissegment ( $p < 0,01$ ) ist. Entsprechend dieser Ergebnisse besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Kundennutzen und dem Kundenwert, womit Proposition 1 gestützt wird.

Die Analyse des Umfangs der jeweiligen Wertsegmente zeigt, dass im hochwertigen Segment mit Kunden von über 1.000 Euro Jahresdeckungsbeitrag nur insgesamt 17,2% der Kunden vertreten sind, während der Klasse zwischen 500 und 1.000 Euro bereits 21,8% der Kunden und der niedrigen Deckungsbeitragsklasse mit bis zu 500 Euro 61% der Kunden zugehören (vgl. die Summe der «Anteile an allen Befragten» der Spalte «> 1.000 Euro» in ◀ Abbildung 1). Bei dieser rein mengenmässigen Betrachtung wird jedoch die Deckungsbeitragsbedeutung der Zellen erheblich unterschätzt. Insgesamt entfallen auf die Zielgruppe der hochwertigen Kunden mit Jahresdeckungsbeiträgen von mehr als 1.000 Euro mehr als 50% des Gesamtdeckungsbeitrages (vgl. die Summe der «Anteile am Gesamtdeckungsbeitrag» der Spalte «> 1.000 Euro»). Die mittlere Deckungsbeitragsklasse liegt bei 25,1% und die niedrige Klasse – mit einer mengenmässigen Segmentgrösse von 61% – nur noch bei 23,8%. Zudem ist ersichtlich, dass sich die wertvollen Kunden pri-

mär auf die Nutzensegmente Zeitsensible und Komfortorientierte konzentrieren. So gehören knapp 80% der wertvollen Kunden zu diesen beiden Nutzensegmenten. Die Ergebnisse zur Verteilung der hochwertigen Kunden über die drei Nutzensegmente stützen auch unsere zweite Proposition.

### 4.3 Analyse der Kundensegmente

Im Folgenden wird der Beziehungszustand der jeweiligen Kundennutzen-Kundenwert-Zellen untersucht, welcher differenzierte Einsichten bietet (vgl. ► Abbildung 2). Dies erfolgt für jede der neun Zellen anhand der Kennziffern Up-Selling-Potenzial, Anteil des Deckungsbeitrags am Jahresumsatz, Gesamtzufriedenheit (als Indikator des Cross-Selling- und Referenzpotenzials) und Anteil der BahnCard-Besitzer.

Die Analyse des Up-Selling-Potenzials in den neun Zellen zeigt, dass mit steigendem Ist-Deckungsbeitrag auch das Potenzial ansteigt. Das im vorangegangenen Abschnitt im Hinblick auf den Deckungsbeitrag ermittelte Muster der Verteilung der Kunden auf die Nutzensegmente gilt noch stärker für die Kenngröße Up-Selling-Potenzial: Knapp 50% des gesamten bestehenden Potenzials könnte allein im Komfortsegment abgeschöpft werden.

Für die Nutzensegmente «Preissensible» und «Zeitsensible» nimmt mit steigendem Deckungsbeitrag auch der Anteil zufriedener Kunden zu. Allerdings gilt dies nicht für das Segment der komfortorientierten Kunden, in dem der Anteil zufriedener Kunden in der höchsten Deckungsbeitragsgruppe (50,4%) signifikant geringer ist als in den beiden niedrigeren Deckungsbeitragsgruppen. Im Detail zeigen die Ergebnisse eines Bonferroni-Mehrfachvergleichs der Mittelwerte der Gesamtzufriedenheit («Mit dem Angebot der Bahn bin ich grundsätzlich zufrieden»), die auf einer 5-stufigen Skala gemessen wurde, signifikante Unterschiede zwischen den drei Gruppen auf dem 1%-Niveau. Für die Gruppe der komfortorientierten «High-Yield-Kunden» zeigen sich somit nicht nur hohe Up-Selling-Potenziale, sondern auch erhebliche Cross-Selling- und Referenzpotenziale durch zukünftige Kundenzufriedenheits- und -bindungsmassnahmen. Hingegen liegt der Anteil zufriedener Kunden im preis- und zeitsensiblen Segment in der höchsten Deckungsbeitragsklasse mit 64,1% bzw. 63,6% signifikant höher. Als Grund hierfür könnte vermutet werden, dass gerade unter den deckungsbeitragsstarken komfortorientierten Kunden viele auf die Bahn angewiesen sind, d.h. die Bindung weniger freiwillig, sondern eher erzwungen ist (sog. Captives). Zudem ist durch die starke BahnCard-Nutzung auch eine starke vertragliche Gebundenheit vorhanden.

Als weitere Erkenntnis lässt sich somit festhalten, dass in Bezug auf das zukünftige Wertpotenzial das Komfortsegment das deutlich lukrativste darstellt und eine Fokussierung der Marketingaktivitäten auf die Bedürfnisse der kom-

Kundenwert Kundennutzen	≤ 500 Euro p. a.		> 500 Euro ≤ 1.000 Euro p. a.		> 1.000 Euro p. a.	
	<b>Preissensible</b>	251	32,9%	429	21,2%	451
	44,5%	51,0%	46,2%	86,8%	64,1%	82,8%
<b>Zeitsensible</b>	287	42,0%	293	23,5%	604	26,8%
	50,0%	58,4%	57,7%	90,7%	63,6%	89,2%
<b>Komfortorientierte</b>	495	39,8%	449	25,3%	1.114	23,3%
	53,7%	60,2%	58,3%	86,1%	50,4%	84,6%

Up-Selling-Potenzial in Euro (disponible Fahrten pro Kunde)	Anteil Deckungsbeitrag am Jahresumsatz in %
Anteil der zufriedenen Kunden im Segment in %	Anteil der BahnCard-Kunden in %

▲ Abb. 2 Kennzahlen zur Beziehungsanalyse

fortorientierten Reisenden sinnvoll erscheint. Damit wird wiederum die zweite Proposition gestützt, wonach sich die wertvollen Kunden in wenigen Nutzensegmenten – entsprechend der Ergebnisse in ◀ Abbildung 2 de facto in einem Nutzensegment – konzentrieren.

Wie zudem aus ◀ Abbildung 2 ersichtlich wird, ist der Anteil von BahnCard-Besitzern in Segmenten, die als nicht preissensibel einzustufen sind, sehr hoch. Durch die hohe Rabattierung mit der BahnCard werden hier offenbar Zahlungsbereitschaften «verschenkt». Der Kundennutzen dieser Reisenden ist folglich sehr hoch, gleichzeitig wird das Kundenwertpotenzial noch nicht ausgeschöpft.

#### 4.4 Spezifische Managementimplikationen für das betrachtete Unternehmen

Die ermittelten – teils beträchtlichen – Wertpotenziale zeigen die Notwendigkeit einer verstärkten Differenzierung des Serviceangebotes auf. Die Informationen aus der Nutzensegmentierung geben dabei für jedes Segment eine klare leistungspolitische Orientierung vor. Neben leistungspolitischen Massnahmen mit der primären Zielsetzung der Umsatzsteigerung bestehen darüber hinaus Potenziale, die Kostensituation über eine Steigerung der Kontaktierungseffizienz in den Bereichen Marketing und Vertrieb zu verbessern.

Insbesondere für die Segmente mit geringen Deckungsbeiträgen sind Massnahmen zur Optimierung der kundenspezifischen Marketing- und Vertriebskosten zu ergreifen. Dies könnte durch Schaffung von Anreizen zur Nutzung kostengünstigerer Distributionskanäle wie des Internets geschehen. Solche Anreize wären etwa kostenlose Platzreservierung, günstigere Stornierungsmöglichkeiten, zusätzliche Bonuspunkte oder «Electronic CRM». Eine Erhöhung der Erlöse pro gereistem Kilometer kann durch die Einführung unterschiedlicher Rabattstufen erfolgen, um das «Verschenken von Erlöspoten-

zialen» einzuschränken. Die Einführung der BahnCard 25 war ein solcher Versuch, das Rabattniveau zu senken.

Das Ergebnis der Kundennutzen-Kundenwert-Segmentierung weist eine spezielle Gruppe von *komfortorientierten, hochwertigen Kunden* aus, die das mit Abstand höchste Up-Selling-Potenzial und das dritthöchste Cross-Selling- und Referenzpotenzial aller Gruppen aufweist. Diese ist somit aus der Sicht eines wertorientierten Management zu priorisieren. Konkrete Handlungsempfehlungen werden daher nachfolgend für diese Zielgruppe der High-Yield-Kunden exemplarisch dargestellt.

Die relative Wichtigkeit des Preises beträgt für diese Kundenzelle nur 23 %, dennoch ist der Anteil der BahnCard-Nutzer mit 84,6 % sehr hoch. Dies deutet darauf hin, dass hier in erheblichem Umfang «Zahlungsbereitschaften» unausgenutzt bleiben. Vermutlich würde in dieser Gruppe auch bei einer Absenkung des BahnCard-Rabattes von 50 % auf 25 % das Reiseaufkommen nahezu unverändert bleiben, was eine deutliche Steigerung der Erlöse zur Folge hätte.

Die mit 50,4 % geringe Gesamtzufriedenheit (vgl. ◀ Abbildung 2) weist auf einen hohen Anteil an Captives bzw. ein hohes Anspruchsniveau hin. Dies impliziert ein hohes Risikopotenzial hinsichtlich möglicher Abwanderung bei Wegfall der Angewiesenheit auf das Verkehrsmittel. Es zeigt aber auch die Chancen, die sich aus einer Zufriedenheitssteigerung ergeben. Ein Hebel zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und zur Umsatzausweitung besteht im Ausbau des Leistungsangebotes für diese Kunden im Hinblick auf deren hohe Komfortorientierung. So wurden auf Basis der Empfehlungen dieser Studie im Rahmen des Programms «bahn.comfort» exklusive Services, verbesserte Parkplatzangebote, Lounge-Nutzungsmöglichkeiten, eigene Serviceschalter und eine exklusive Hotline eingeführt.

In einer Folgestudie mit 800 zufällig ausgewählten Kunden des zu priorisierenden Clusters wurde die Wirkung der neuen Service- und Komfortmerkmale auf Kundenzufriedenheit und Umsätze überprüft. In der Studie wurden die durch diese Massnahmen bedingten Verhaltensänderungen abgefragt. Bestätigt wurde auch hierbei, dass durch die Zusatzservices eine signifikante Steigerung der Fahrtenanzahl pro Kunde und damit zusätzliche Erlöse für das Unternehmen resultierten.

Neben der angestrebten Erlössteigerung zielt bahn.comfort darauf ab, eine Effizienzsteigerung der Kundenbetreuung und Vertriebsaktivitäten zu erzielen. Im Hinblick auf die Wahl des Vertriebsweges ergab die Folgestudie, dass sich rund 35 % der Befragten vorstellen konnten, ihre Tickets künftig via Internet oder am Automaten zu erwerben, wenn sie im Gegenzug dafür zwei Punkte statt einem Punkt pro getätigtem Euro Umsatz sammeln könnten. Bei einer ausschliesslichen Nutzung dieser Vertriebskanäle würden dann die durchschnittlichen Vertriebskosten dieser wechselwilligen Kunden von ca. 115 Euro auf unter 10 Euro pro Kunde absinken. Bezüglich der Kundenkommunikation

konnten ebenfalls Kostensenkungspotenziale aufgedeckt werden: Rund ein Drittel der Befragten in der Folgestudie würden es bevorzugen, über das Medium Internet durch die Bahn kontaktiert zu werden, was zu einer weiteren Senkung der Kosten der Kundenkommunikation von 1,75 Euro auf 0,25 Euro pro Kunde führen würde.

Die durch die Massnahmen erzielbaren zusätzlichen Umsätze durch Serviceverbesserung und die geschätzten Kostensenkungen durch höhere Kontaktierungseffizienz ergaben – unter Berücksichtigung der Kosten des Programms – eine potenzielle Deckungsbeitragssteigerung von ca. 10 % pro Kunde im priorisierten Kundencluster.

#### **4.5 Generelle Managementimplikationen**

Unabhängig von der Branche kann der Ansatz genutzt werden, um zu prüfen, wie sich die wertvollen Kunden über die Nutzensegmente verteilen und wie hoch der Anteil wertvoller Kunden in jedem Segment ausfällt. Diese Kennzahlen geben Auskunft darüber, in welchem Segment der bereitgestellte Kundennutzen effizient in Kundenwert transformiert werden kann. Gilt dies nur für ein bzw. wenige Nutzensegment(e), erscheint primär eine Single-Segment-Strategie bzw. eine selektive Strategie sinnvoll. Der Anteil wertvoller Kunden in jedem Nutzensegment gibt zudem Hinweise darauf, wie treffsicher (d. h. mit wie wenig Streuverlusten) die einzelnen Segmente aus wertorientierter Sicht bearbeitet werden können. Die Ergebnisse der Nutzensegmentierung geben Hinweise darauf, auf welche Marketinginstrumente bzw. Inhalte die Ressourcen in den jeweiligen Nutzensegmenten zu fokussieren sind, um die Bedürfnisse bestmöglich zu erfüllen und eine maximale Response der Kunden auf die Instrumente zu erreichen. Die Kundenwertsegmentierung bietet Hinweise, welche Kunden sich innerhalb jedes Nutzensegments für eine intensive und individuelle Bearbeitung durch die entsprechenden Instrumente ökonomisch «qualifizieren» (*Boulding et al.* 2005). Während die Kundenwertsegmentierung somit die Frage beantwortet, «welche» Segmente zu priorisieren sind, adressiert die Kundennutzensegmentierung die Frage, «wie» diese Priorisierung erfolgen soll.

Der vorgestellte Ansatz bietet weitere nützliche Implikationen für alle Unternehmen, die «kapazitätsgetriebene» Marketingstrategien verfolgen (müssen). Dies ist prinzipiell für alle Unternehmen im Transport- und Hotelgewerbe der Fall. So deuten aktuelle Befunde darauf hin, dass Massnahmen wie Herabstufung oder die Nichtverfügbarkeit von Services aufgrund von Überbuchung insbesondere für die wertvollen Kundensegmente zu negativen Reaktionen wie Unzufriedenheit, Abwanderung und negative Mundpropaganda führen (*von Wangenheim/Bayón* 2007b). Auf Basis der Befunde unserer

Studie sind solche negativen Reaktionen insbesondere für komfortorientierte High-Yield-Kunden zu erwarten, die anspruchsvoller und kritischer sind und daher auf Leistungseinbussen besonders aversiv reagieren werden. Unternehmen stehen daher unter besonderem Druck, dieses Kundencluster zu identifizieren und zu charakterisieren, um frustrierende Serviceerlebnisse vor allem hier zu vermeiden. Im Gegenzug dazu sollten positiv überraschende Massnahmen wie Upgrading v.a. auf die Segmente der Low-Yield-Kunden konzentriert werden, da hier die grössten Hebelwirkungen für zukünftige Erlöse zu erwarten sind. Da deren Verhalten überwiegend kalkulativer sein wird, können diese Kunden den Nutzen solcher «Overfulfillment» Services – v.a. bei längerer Erfahrung mit dem Anbieter – am besten einschätzen (*Bryant et al. 2008*). Zudem werden diese auch aus Fairnessgesichtspunkten solche Leistungen am wenigsten «fordern» und erwarten (*Wagner et al. 2009*), weshalb hier das Potenzial, Überraschung und folglich Begeisterung auszulösen, hoch ist.

## 5 Fazit

Insgesamt zeigt die vorliegende Studie, dass die Kombination von Kundennutzen- und Kundenwertanalyse zahlreiche Ansatzpunkte für das Marketingmanagement aufzeigt: Durch die Analyse, wie die Ausrichtung an den Nutzenanforderungen der jeweiligen Segmente in Form von Kundenwert kapitalisiert wird, lassen sich Entscheidungen zur Allokation von Ressourcen auf die unterschiedlichen Zielgruppen verbessern. Die Ergebnisse der Nutzensegmentierung ermöglichen dann die Implementierung segmentspezifischer Marketingmassnahmen zur besseren Erfüllung der Nutzenanforderungen der wertvollen Kunden und folglich zur Erhöhung von deren Kundenzufriedenheit. Der hier vorgestellte Ansatz betrachtet beide Wertperspektiven – Wertschaffung für den Nachfrager (Value Creation) und Wertschaffung für den Anbieter (Value Appropriation) – simultan. Dieser Ansatz ermöglicht somit eine Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse und gleichzeitig die Analyse der wirtschaftlichen Auswirkungen der Kundenorientierung.

Abschliessend seien einige Beschränkungen der Studie erwähnt. Erstens ist im Rahmen der Wertsegmentierung möglicherweise eine verfeinerte Kundenwertgruppierung notwendig. Zweitens könnte die aufgedeckte Heterogenität der Kunden sowohl bzgl. der Nutzenwahrnehmungen als auch der Wertigkeit als Ausgangspunkt für weitere Abhängigkeitsuntersuchungen dienen. So könnte die Stärke der Zusammenhänge zwischen den Nutzenwahrnehmungen und dem Kundenwert auf Basis von Latent-Class-Analysen ermittelt werden. Der entscheidende Nachteil von Latent-Class-Verfahren ist jedoch, dass sie bei der Festlegung sinnvoll abgrenzbarer Segmente und der richtigen Zuord-

nung von Kunden entscheidende Schwächen aufweisen (*Jensen 2008*). Als dritte Einschränkung der Studie ist zu betonen, dass trotz überzeugender Argumente hinsichtlich der Verhaltensrelevanz des Nutzenkonzeptes die grösste Schwierigkeit darin besteht, die extrahierten Nutzensegmente zu beschreiben (z. B. demographisch und sozio-ökonomisch), um diese distributiv erreichen und individuell ansprechen zu können.

## Anmerkungen

- 1 Eine Conjoint-Analyse als typischster Vertreter von dekompositionellen, indirekten Verfahren der Nutzenmessung wird nicht verwendet, da bereits unterschiedliche Studien als Vormessungen der Nutzendimensionen vorlagen und zudem von einer eindeutigen Überlegenheit der indirekten Ermittlung im Vergleich zur direkten Abfrage von Wichtigkeiten nicht mehr ausgegangen werden kann. Zudem ist die Conjoint-Analyse aus ökonomischer und praktischer Sicht für viele Unternehmen schwierig in der Anwendung. Viele Studien zum Vergleich von Conjoint-Analysen und direkten Self-Explicated-Modellen können eine höhere Validität von Conjoint-Analysen nicht nachweisen. So finden *Srinivasan/Park (1997, 286)* «a surprising robustness of self-explicated approaches» mit teilweise sogar überlegenen Validitätswerten. In ihrer Analyse von 23 empirischen Vergleichsstudien konnten *Sattler/Hensel-Börner (2007)* für viele Studien keine signifikant höhere Reliabilität oder Vorhersagevalidität der Conjoint-Analysen im Vergleich zur direkten Messung finden.
- 2 Um die Repräsentativität der Stichprobe zu überprüfen, wurde diese hinsichtlich zentraler Merkmale mit repräsentativen Untersuchungen von Kunden im Personenverkehr verglichen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Kunden der hier betrachteten Stichprobe bzgl. Reisehäufigkeit, Reiseanlass, Bildungsabschluss und Einkommen in grossen Teilen repräsentativ sind. Allerdings handelt es sich bei den Teilnehmern der Befragung tendenziell um Kunden mit etwas höherer Mobilität, höherem Bahnmodalanteil und höherer BahnCard-Quote.
- 3 Prinzipiell kann unser Ansatz ohne ein Matching von Befragungs- und Umsatzdaten angewendet werden, da alle Informationen zur Bestimmung der Kundenwertkomponenten über eine Kundenbefragung erhoben werden können. Das Matching mit den «objektiven» Umsatzdaten erfolgte hier zur externen Validierung der Selbsteinschätzungen der Kunden zum Reiseverhalten, um eine evtl. Konfundierung auszuschliessen. Aus Datenschutzgründen erfolgte die Zusammenführung der Daten durch die Marktforschungsabteilung des Unternehmens. Die personenbezogenen Daten wurden nach der Durchführung der Verknüpfung gelöscht und die Kunden stattdessen mit einer fortlaufenden Kundennummer belegt. Die Daten wurden von uns somit ausschliesslich in anonymisierter Form genutzt.
- 4 Die angeführten empirischen Studien bestätigen auf Basis von Conjoint-Analysen, dass die verschiedenen Merkmale, die für die Verkehrsmittelwahl (Flugzeug, Bahn, PKW) relevant sind, faktorenanalytisch auf die drei Kerndimensionen Preis, Reisedauer und Komfort/Bequemlichkeit verdichtet werden können.
- 5 Dieses Verfahren ist nur dann anwendbar, wenn die Richtungen der Merkmalsverbesserungen bekannt sind und damit die Nutzenfunktion gerichtet und bekannt ist. In unserer Untersuchung liegen – wie aus bestehenden Untersuchungen bekannt ist – die Nutzenwerte von Niveau (a) immer über denen von Niveau (b). Wie Vergleichsstudien in unterschiedlichen Branchen zeigen, besteht eine hohe Übereinstimmung zwischen den relativen Wichtigkeiten aus Conjoint-Analysen und den durch Konstanzsummenverfahren ermittelten Nutzensgewichten (*Albrecht 2000; Krämer et al. 2001; Böhrs 2004*).



- 6 Auch wenn die Berücksichtigung eines durchschnittlichen Herstellkostensatzes pro gefahrenem km, in welchen Fahrzeugkosten, Stationsgebühren, Trassenkosten und Personalkosten einfließen, gewisse Probleme bei der verursachungsgerechten Zuordnung mit sich bringt, gibt er wichtige Hinweise darauf, welche Spielräume für kundenspezifische Marketing- und Vertriebskosten nach dem Ansatz der Produktionskosten verbleiben. Dadurch wird deutlich, dass Kunden zu bevorzugen sind, die lange Strecken buchen und kostengünstige Vertriebskanäle (Automaten, Internet) nutzen, da höhere Erlöse pro gereistem km resultieren. Damit gibt der erweiterte Deckungsbeitrag Hinweise für die Steuerung der Marketingaktivitäten bzgl. Reiseweite und Vertriebskanalnutzung.
- 7 Zur Operationalisierung der Vertriebskanalkosten wurde die Anzahl von Ticketkäufen pro Kanal im Rahmen der Befragung erhoben und mit den vertriebskanalspezifischen Kosten pro Ticketkauf aus dem Rechnungswesen multipliziert. Im Rahmen der Kommunikation sind nur Direktmarketingmassnahmen für BahnCard-Inhaber kundenspezifischer Natur. Daher dienen als Kommunikationskosten die Erfassungs-, Produktions- und Abwicklungskosten der BahnCard sowie Kosten für Mailings und Kosten für die Kundenbetreuung via Callcenter. Zur Bestimmung der Beschwerdekosten wurden die Kunden nach der Häufigkeit von Beschwerden über die verschiedenen Wege (Postweg, Telefon, Internet) innerhalb der letzten 12 Monate befragt und diese mit den Kosten der Beschwerdeabwicklung über die jeweiligen Wege multipliziert.
- 8 Zudem wurde auch erhoben, unter welchen Bedingungen die Wahl auf die Deutsche Bahn gefallen wäre. Diese Frage ermöglicht Informationen über die wahrgenommenen Nutzenunterschiede der Verkehrsmittel, die letztlich für das Wahlverhalten verantwortlich sind. Diese Nutzendifferenz müsste von der Deutschen Bahn durch Marketingmassnahmen entsprechend vorteilhaft beeinflusst werden, um einen Wechsel von konkurrierenden Angeboten zu induzieren und einen höheren Anteil des total wallet abzuschöpfen.
- 9 Einfache t-Tests (paarweise Kontraste) sind hier aufgrund der Existenz von mehr als zwei Gruppen und der damit verbundenen Alphafehler-Kumulierung nicht zulässig. Ein Mehrfachvergleich mit Bonferroni-Anpassung berücksichtigt dies und liefert verzerrungskorrigierte Alpha-Werte (*Toothaker* 1993).

## Literaturhinweise

- Albrecht, J.* (2000): Präferenzstrukturmessung – Ein empirischer Vergleich der Conjoint-Analyse mit einer kompositionellen Methode, Frankfurt.
- Backhaus, K.* (1998): Von Kunden und Kosten, in: *Manager Magazin*, 28. Jg., Nr. 6, S. 138–139.
- Bauer, H.H./Stokburger, G./Hammerschmidt, M.* (2006): *Marketing Performance: Messen – Analysieren – Optimieren*, Wiesbaden.
- Bayón, T./Gutsche, J./Bauer, H.H.* (2002): Customer Equity Marketing: Touching the Intangible, in: *European Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 213–222.
- Böhrs, S.* (2004): *Customer Value Management*, Mannheim.
- Boulding, W./Staelin, R./Ehret, M./Johnston, W.J.* (2005): A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 155–166.
- Bruhn, M./Georgi, D.* (2006): *Services Marketing – Managing the Service Value Chain*, Harlow et al.
- Bryant, M.D./Hammerschmidt, M./Bauer, H.H./Timm, M.* (2008): Linking a multi-component model of commitment to customer profitability, in: *AMA Summer Educators Conference Proceedings*, Vol. 19, San Diego.
- Cornelsen, J.* (2000): *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing. Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich*, Nürnberg.
- Day, G.* (1994): The Capabilities of Market-Driven Organizations, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 37–52.

- De Wulf, K./Odekerken-Schröder, G./Iacobucci, D.* (2001): Investments in Consumer Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 3, pp. 33–50.
- Diller, H./Haas, A./Ivens, B.* (2005): *Verkauf und Kundenmanagement – Eine prozessorientierte Konzeption*, Stuttgart.
- Du, R. Y./Kamakura, W. A./Mela, C. F.* (2007): Size and Share of Customer Wallet, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 2, pp. 94–113.
- Freiling, J.* (2000): Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements, in: *Hammann, P./Freiling, J.* (Hrsg.): *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements*, Wiesbaden, S. 13–45
- Green, P. E./Srinivasan, V.* (1990): Conjoint-Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practise, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 3–19.
- Hahn, C./Johnson, M. D./Herrmann, A./Huber, F.* (2002): Capturing Customer Heterogeneity using a Finite Mixture PLS Approach, in: *Schmalenbach Business Review*, Vol. 54, July, pp. 243–269.
- Hammerschmidt, M.* (2006): *Effizienzanalyse im Marketing – Ein produktionstheoretisch fundierter Ansatz auf Basis von Frontier Functions*, Wiesbaden.
- Herrmann, A./Huber, F.* (2008): *Produktmanagement: Grundlagen – Methoden – Beispiele*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Ch./Droll, M./Totzek, D.* (2008): Customer Prioritization: Does it pay off, and how should it be implemented?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 5, pp. 110–130.
- Hunkel, M.* (2001): *Segmentorientierte Preisdifferenzierung für Verkehrsdienstleistungen – Ansätze für ein optimales Fencing*, Darmstadt.
- Jensen, O.* (2008): Clusteranalyse, in: *Herrmann, A./Homburg, Ch./Klarmann, M.* (Hrsg.): *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 335–372.
- Knapp, F. D.* (1998): *Determinanten der Verkehrsmittelwahl*, Berlin.
- Krämer, A./Bongaerts, R./Weber, A.* (2003): Rabattsysteme und Bonusprogramme, in: *Diller, H./Herrmann, A.* (Hrsg.): *Handbuch Preispolitik: Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung*, Wiesbaden, S. 551–574.
- Krämer, A./Wilger, G./Dethlefsen, H. A.* (2001): Es muss nicht immer Conjoint sein: Kundensegmentierung als Basis des neuen Preissystems der Deutschen Bahn, in: *Planung und Analyse*, 28. Jg., Nr. 6, S. 74–79.
- Krafft, M.* (2002): *Kundenbindung und Kundenwert*, Heidelberg.
- Meffert, H.* (2000): *Verkehrsdienstleistungsmarketing: Marktorientierte Unternehmensführung bei der Deutschen Bahn AG*, Wiesbaden.
- Menon, A./Homburg, Ch./Beutin, N.* (2005): Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, No. 2, pp. 1–38.
- Mizik, N./Jacobson, R.* (2003): Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, pp. 63–76.
- Palmatier, R. W./Dant, R. P./Grewal, D./Evans, K. R.* (2006): Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, in: *Journal of Marketing*, 70, No. 4, pp. 136–153.
- Pan, X./Luo, X.* (2006): Service Capabilities in Value Appropriation: A Conceptualization and Investigation of Internet Retailers, Working Paper, Indiana University, Bloomington.
- Perrey, J.* (1998): *Nutzenorientierte Marktsegmentierung – Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich*, Wiesbaden.
- Reinartz, W. J./Krafft, M.* (2001): Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenwert, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., Nr. 11, S. 1263–1281.
- Rust, R. T./Zahorik, A. J./Keiningham, T. L.* (1995): Return on Quality (ROQ): Making service financially accountable, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, pp. 58–70.
- Rust, R. T./Lemon, K. N./Zeithaml, V. A.* (2004): Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 109–127.
- Rudolf-Sipötz, E.* (2001): *Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management*, Bamberg.

- Sattler, H.* (2006): Methoden zur Messung von Präferenzen für Innovationen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 54. Jg., S. 154–176.
- Sattler, H./Hensel-Börner, S.* (2007): A Comparison of Conjoint Measurement with Self-Explicated Approaches, in: Gustafsson, A./Herrmann, A./Huber, F. (Hrsg.): Conjoint Measurement: Methods and Applications, 4. Aufl., Heidelberg, S. 67–76.
- Schneider, N. C.* (2007): Kundenwertbasierte Effizienzmessung – Der Beitrag von Marketingmassnahmen zur Unternehmenswerterhöhung in der Automobilindustrie, Wiesbaden.
- Slotegraaf, R. J./Moorman, C./Inman, J.* (2003): The Role of Firm Resources in Returns to Market Deployment, in: Journal of Marketing Research, Vol. 40, No. 3, pp. 295–309.
- Srinivasan, V./Park, C. S.* (1997): Surprising Robustness of the Self-Explicated Approach to Customer Preference Structure Measurement, in: Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 2, pp. 286–291.
- Srivastava, R. K./Shervani, T. A./Fahey, L.* (1998): Market-based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, in: Journal of Marketing, Vol. 62, No. 1, pp. 2–18.
- Stokburger-Sauer, N./Hammerschmidt, M.* (2007): Die Relevanz verhaltensorientierter Grössen zur Prognose des CLV, in: Bayón, T./Herrmann, A./Huber, F. (Hrsg.): Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft, Wiesbaden, S. 347–374.
- Toothaker, L. E.* (1993): Multiple comparison procedures, Thousand Oaks.
- Venkatesan, R./Kumar, V.* (2004): A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 4, pp. 106–125.
- Venkatesan, R./Kumar, V./Bohling, T.* (2007): Optimal CRM using Bayesian Decision Theory: An Application for Customer Selection, in: Journal of Marketing Research, Vol. 44, No. 4, pp. 579–594.
- von Wangenheim, F./Bayón, T.* (2007a): The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 35, No. 2, pp. 233–249.
- von Wangenheim, F./Bayón, T.* (2007b): Behavioral Consequences of Overbooking Service Capacity, in: Journal of Marketing, Vol. 71, No. 4, pp. 36–47.
- Wagner, T./Hennig-Thurau, T./Rudolph, T.* (2009): Does Customer Demotion Jeopardize Loyalty?, in: Journal of Marketing, Vol. 73, No. 3, pp. 69–85.
- Wedel, M./Kamakura, W. A.* (2000): Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations, 3. Aufl., Boston.
- Zeithaml, V. A.* (1988): Customer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: Journal of Marketing, Vol. 52, No. 3, pp. 2–22.
- Zeithaml, V. A./Rust, R. T./Lemon, K. N.* (2001): The Customer Pyramid – Creating and serving profitable customers, in: California Management Review, Vol. 43, No. 4, pp. 118–142.

**Sandra Böhrs**, Dr., Geschäftsführerin der Böhrs&Gleichfeld GmbH Consulting – Portfoliomanagement – Private Equity, Kurfürstendamm 37, D-10719 Berlin, E-Mail: [sandra@boehrs.net](mailto:sandra@boehrs.net).

**Maik Hammerschmidt**, Dr., Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II, Universität Mannheim, L 5, 1, D-68131 Mannheim, Tel.: +49 621 181 1569, E-Mail: [maik.hammerschmidt@bwl.uni-mannheim.de](mailto:maik.hammerschmidt@bwl.uni-mannheim.de).

**Andreas Krämer**, Dr., Vorstand der exeo Strategic Consulting AG, Wittelsbacherring 24, D-53115 Bonn. Tel.: +49 178 256 2241, E-Mail: [andreas.kraemer@exeo-consulting.com](mailto:andreas.kraemer@exeo-consulting.com).

**Hans H. Bauer**, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II, Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU), Universität Mannheim, L 5, 1, D-68131 Mannheim.