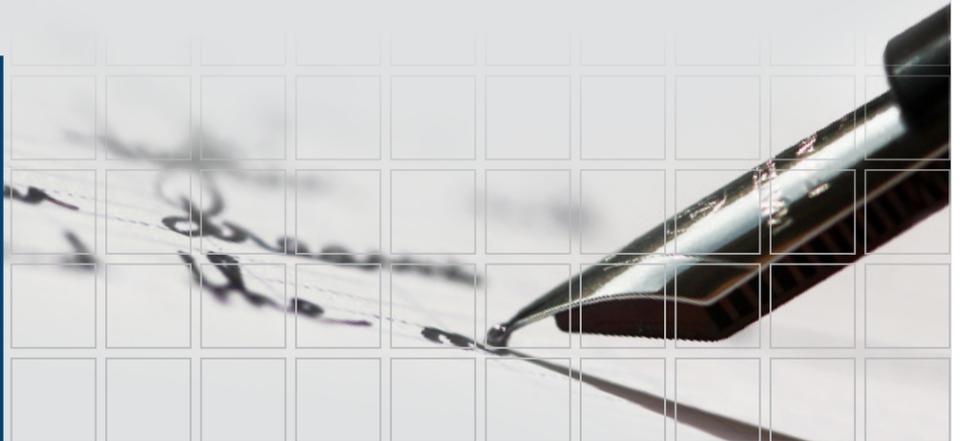


**BWL**



## **BWL Schriftenreihe**

Herausgeber: O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

### **Kundenbeziehungssteuerung in Technologieunternehmen**

**Empirische Ergebnisse zur  
Praxis in Österreich**

Bernd Markus Zunk  
Christoph Winkler  
Paul Pfleger

# Impressum

## **BWL Schriftenreihe Nr. 11**

Kundenbeziehungssteuerung in Technologieunternehmen  
Empirische Ergebnisse zur Praxis in Österreich  
Graz 2010

## **Medieninhaber**

Technische Universität Graz  
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie  
Kopernikusgasse 24/II  
8010 Graz

## **Herausgeber**

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

## **Autor**

Ass.Prof. DDipl.-Ing. Dr.techn. Bernd M. Zunk  
Christoph Winkler  
Dipl.-Ing. Dr.techn. Paul Pflieger

## **Druck**

Mailboxes MBE 0013  
Schlögelgasse 14  
8010 Graz

## **Layout, Satz**

Christoph Winkler  
Studienassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie  
Kopernikusgasse 24/II  
8010 Graz

## **Verlag**

Verlag der Technischen Universität Graz  
Universitätsbibliothek der Technischen Universität Graz  
Technikerstraße 4  
8010 Graz  
Kontakt: [verlag@tugraz.at](mailto:verlag@tugraz.at)  
Für die Gestaltung und die Inhalte verantwortlich:  
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie  
Kopernikusgasse 24/II  
8010 Graz

ISBN 978-3-85125-125-8

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Rahmenbedingungen eines Kundenbeziehungsmanagements in Technologieunternehmen .....</b>	<b>6</b>
1.1 Fokusverschiebung im Marketing von Technologieunternehmen.....	7
1.2 Von der Produkt- zur Kundenbeziehungsorientierung .....	7
1.3 Forderung nach Effektivität und Effizienz im Kundenbeziehungsmanagement.....	8
<b>2 Kundenbeziehungssteuerung – Relevanz und theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>10</b>
2.1 Warum ist Kundenbeziehungssteuerung für Unternehmen relevant? .....	10
2.2 Selbstverständnis einer Kundenbeziehungssteuerung .....	11
2.3 Managementtherausforderungen im Bereich der Steuerung von Kundenbeziehungen.....	11
<b>3 Eckdaten der empirischen Erhebung .....</b>	<b>14</b>
3.1 Gewählte Forschungsmethode und Untersuchungsablauf .....	14
3.2 Vorgehen bei der Stichprobenermittlung.....	15
3.3 Charakteristik der ausgewerteten Stichprobe .....	16
<b>4 Ausgewählte Forschungsergebnisse aus dem österreichischen Technologieumfeld.....</b>	<b>20</b>
4.1 Problemsicht aus der Managerperspektive im Status quo.....	20
4.2 Gestaltung und Management von Kundenbeziehungen in Technologieunternehmen .....	22
4.3 Empirische Befunde zum Kundeninformationsversorgungssystem.....	27
4.4 Auswertungen zum Informationsverwendungssystem zur Steuerung von Kundenbeziehungen .....	29
4.5 „Idealer“ Kundenbeziehungscontrollerservice im Technologieumfeld .....	32
<b>5 Zusammenfassende Betrachtung .....</b>	<b>34</b>
<b>Literatur- und Internetquellen .....</b>	<b>37</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>39</b>

# Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Fokusverschiebung im Technologiemarketing hin zur Kundenindividualität.....	7
Abbildung 2: Der kundenbezogene Managementfokus im zeitlichen Wandel .....	9
Abbildung 3: Darstellung des gewählten Untersuchungsablaufes .....	15
Abbildung 4: Unternehmen der ausgewerteten Stichprobe nach Umsatz und Mitarbeiterzahl.....	16
Abbildung 5: Branchenaufteilung innerhalb der Stichprobe .....	17
Abbildung 6: Umsatzwachstumsrate am Beispiel der Geschäftsjahre 2005 – 2006.....	17
Abbildung 7: Zusammensetzung und Qualität des Umsatzes am Beispiel des Geschäftsjahres 2006.....	18
Abbildung 8: Antwortende Personengruppe nach Funktionen .....	19
Abbildung 9: Berufserfahrung der an der Umfrage teilnehmenden Personen .....	19
Abbildung 10: Aktive Kundenbeziehungssteuerung im technologieorientierten B2B-Umfeld.....	20
Abbildung 11: Zufriedenheit mit dem B2B-Kundenbeziehungsmanagement in Technologieunternehmen.....	21
Abbildung 12: Entwicklungsstand der B2B-Kundenbeziehungssteuerung .....	21
Abbildung 13: Zukünftige Bedeutung der B2B-Kundenbeziehungssteuerung .....	22
Abbildung 14: Sichtweise auf die B2B-Kundenbeziehungsgestaltung in Technologieunternehmen.....	23
Abbildung 15: Kundenbeziehungsmanagementmaßnahmen im B2B-Umfeld / Wirksamkeit und Umsetzung	24
Abbildung 16: Organisationsgrundprinzipien der antwortenden Technologieunternehmen .....	25
Abbildung 17: Anzahl der Hierarchieebenen in Technologieunternehmen .....	25
Abbildung 18: Zentralisierungsgrad der Kundenbeziehungssteuerung im B2B-Bereich .....	26
Abbildung 19: Verantwortung für die B2B-Kundenbeziehungssteuerung .....	27
Abbildung 20: Datenquellen zur Kundenbeziehungsanalyse und -bewertung im B2B-Umfeld .....	28
Abbildung 21: Integration von CRM-Tools in ERP-Systeme .....	29
Abbildung 22: Kennzahleneinsatz in der Praxis zur B2B-Kundenbeziehungsanalyse .....	30
Abbildung 23: Berichtsempfänger der B2B-Kundenbeziehungsanalyse und -bewertung .....	31
Abbildung 24: Häufigkeit der Erstellung von Berichten über B2B-Kunden .....	31
Abbildung 25: Wichtigkeit von Aufgaben „idealer B2B-Kundenbeziehungscontroller“ im Technologieumfeld	32
Abbildung 26: Kompetenzprofil „idealer B2B-Kundenbeziehungscontroller“ im Technologieumfeld.....	33

# Vorwort

Kunden zählen zu den wichtigsten Quellen für Liquidität und letztlich Unternehmenserfolg in Technologieunternehmen; das ist unbestritten und darüber herrscht Einklang in Theorie und Praxis.

Doch die zunehmende technologische, soziale und ökonomisch-rechtliche Dynamik im Lichte des nichtkontinuierlichen globalen Verdrängungswettbewerbs, die sich im Kampf um jeden Kunden zeigt, kombiniert mit steigender Ressourcenknappheit und -verteuerung, hat in den letzten Jahren auch vor technologieorientierten Industrieunternehmen nicht Halt gemacht.

Lange Zeit galten Industriegütermärkte, in dieser Schriftenreihe verstanden als technologieorientierte Business-to-Business(B2B)-Märkte, als verschont von derartigen Entwicklungen, welche gegenwärtig dazu führen, dass „guten und wertvollen“ Kundenbeziehungen im Managementzielsystem von Technologieunternehmen ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Einerseits gilt es, unternehmensextern gezielt nach den Erfordernissen der (Absatz-)Märkte sowie der internationalen Rechnungslegung zu berichten. Andererseits muss es dem Management gelingen, unternehmensintern Kundenbeziehungen aktiv zum Steuerungs- resp. zum Controllingobjekt zu machen. Nur so ist eine entsprechend hohe Gewichtung von Kundenbeziehungen im Managementzielsystem zu gewährleisten. Es tritt somit das Erfordernis in den Vordergrund, Kundenbeziehungen effektiv und effizient zu „managen“. Dies bedeutet vor allem, Kundenbeziehungen unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu beschreiben, zu planen, zu steuern und den Kundenbeziehungserfolg über eine Bewertung (nachzu-)kontrollieren.

Genau diese Punkte greift die vorliegende Schriftenreihe auf. Ziel ist es, einen gleichermaßen ergebnisorientierten wie empirisch gestützten Forschungsbericht über den Status quo der Kundenbeziehungssteuerung in österreichischen Technologieunternehmen vorzulegen.

Die Darstellungen in dieser Schriftenreihe lassen sich für den eiligen Leser wie folgt strukturieren:

- Kapitel 1: Rahmenbedingungen eines Kundenbeziehungsmanagements in Technologieunternehmen
- Kapitel 2: Kundenbeziehungssteuerung – Relevanz und theoretischer Hintergrund
- Kapitel 3: Eckdaten der empirischen Erhebung
- Kapitel 4: Ausgewählte Forschungsergebnisse aus dem österreichischen Technologieumfeld
- Kapitel 5: Zusammenfassende Betrachtung

Angemerkt ist, dass die zur deskriptiven Auswertung in Kapitel 4 verwendeten Daten aus einer Umfrage unter 1.595 Technologieunternehmen in Österreich stammen. Die Adressaten des Fragebogens waren ausschließlich Personen mit Kunden(beziehungs-)verantwortung wie z.B. Vorstände bzw. Geschäftsführer, Marketing- und/oder Vertriebsleiter, Verkaufsleiter oder Key Account Manager – je nach Unternehmensorganisation und -größe. Der erreichte Rücklauf der durchgeführten Erhebung beträgt 251 vollständig ausgefüllte Fragebögen, was zweifellos die hohe Managementrelevanz der vorliegenden Thematik eindrucksvoll unterstreicht.

Abschließend ist noch darauf hinzuweisen, dass die Ausführungen in dieser „BWL Schriftenreihe Nummer 11“ eine Auswahl darstellen und so bewusst kurz gehalten werden konnten. Interessierte Leser seien auf das im Verlag der Technischen Universität Graz herausgegebene Buch mit dem Titel „Controlling von Kundenbeziehungen“ (siehe dazu im Anhang 2) verwiesen, aus dem die vorliegenden Darstellungen größtenteils entnommen sind.

# 1 Rahmenbedingungen eines Kundenbeziehungsmanagements in Technologieunternehmen

Bis vor gar nicht allzu langer Zeit - jedenfalls fand diese Zeit mit der beginnenden Wirtschaftskrise 2008/2009 ein vorläufiges Ende - waren es Unternehmen<sup>1</sup> „gewohnt“, sich auf ändernde Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse mehr oder weniger schnell einzustellen und nötigenfalls zu reagieren. Gegenwärtig tritt allerdings aufgrund des komplexen, dynamischen und diskontinuierlichen unternehmensexternen Umfelds das Erfordernis eines frühzeitigen Agierens als eine unbestrittene Notwendigkeit in den Vordergrund unternehmerischen Handelns.<sup>2</sup>

Insbesondere auf technologieorientierten Industriegütermärkten, welche durch einen raschen technologischen Wandel gekennzeichnet sind, ist diese wachsende Bedeutung von Kundenbeziehungen für Anbieterunternehmen zu beobachten. Verstärkt wird dies dadurch, dass sowohl die Anbieter als auch die Kunden durch den steigenden Einfluss von Technologien laufend an Beweglichkeit einbüßen. Dies gibt dem Marketingmanagement<sup>3</sup> technologieorientierter Industrieunternehmen insofern eine neue Betonung, als dass es in diesem Bereich in einem erheblichen Maße ein Management von „Geschäftsbeziehungen zu Kunden“<sup>4</sup> wird.<sup>5</sup> Jeder einzelne Kunde wird für technologieorientierte Unternehmen aufgrund der ständig steigenden Markttransparenz und Konkurrenz auf den Industriegütermärkten immer wichtiger und somit auch mächtiger. Vor allem das „Absatzmanagement“ (verstanden als Sammelbegriff für Marketing-, Vertriebs-, Verkaufsmangement oder ähnliche in Unternehmen verwendete Bezeichnungen für Funktionen mit direktem und indirektem Kundenkontakt) in Technologieunternehmen, welches i.d.R. technologisch-industrielle Leistungsergebnisse mit einem entsprechend hohen Erklärungsbedarf und hoher Komplexität abzusetzen hat, wird das Erfordernis eines engen Kontaktes zum Kunden evident.

Wollen technologieorientierte Unternehmen im unternehmerischen Wettbewerb eine bedeutende Rolle spielen, müssen sie innovativ und aktiv die Bedürfnisse ihrer Kunden besser und schneller erfüllen als der Wettbewerb.<sup>6</sup> Nicht nur die Erfüllung von Kundenwünschen, sondern auch der Auf- und Ausbau der „Kundenbeziehungsdimension“ im Unternehmen zu den „wertvollen“ Kunden stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Zukunft dar.

---

<sup>1</sup> Wie in der betriebswirtschaftlichen Literatur mehrheitlich anzutreffen, werden nachfolgend die Begriffe „Unternehmen“ und „Unternehmung“ synonym verwendet. Dies folgt einerseits dem Umstand der mangelnden Ergiebigkeit in der subjektiv geführten Diskussion über die Zweckmäßigkeit beider Begriffsvarianten. Andererseits soll ein interdisziplinärer Zugang nicht erschwert werden. In dieser Arbeit wird dem auch in den Rechtswissenschaften gängigen Begriff „Unternehmen“ der Vorzug gegeben. Vgl. dazu u.a. die Ausführungen bei MACHARZINA, K.; WOLF, J. (2005), S. 15.

<sup>2</sup> Vgl. u.a. BAIER, P. (2000), S. 13.

<sup>3</sup> Dabei wird die Marketingkonzeption in Anlehnung an u.a. MEFFERT, H. (2000), S. 8, prinzipiell als Unternehmensführung vom Markt her verstanden.

<sup>4</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird eine Geschäftsbeziehung zu Kunden als „Kundenbeziehung“ aufgefasst.

<sup>5</sup> Vgl. PLINKE, W. (1997), S. 308.

<sup>6</sup> Vgl. u.a. KREUZ, P.; FÖRSTER, A. (2002), S. 57.

## 1.1 Fokusverschiebung im Marketing von Technologieunternehmen

Sich den laufend ändernden Rahmenbedingungen kontinuierlich anpassend, entwickelte sich das Absatzmanagement i.S.v. Marketing Management vom Massenangebot über die Segmentierung zur Zielgruppenbildung. Schritt für Schritt erfolgte eine Differenzierung der Leistung<sup>7</sup> für immer kleinere Kundengruppen bis hin zum individuellen Marketing.<sup>8</sup>

Gründe dafür lassen sich vor allem in der Individualisierung der Kundenwünsche und der nachgefragten Leistungen finden, welche die klassischen Methoden der Marktkommunikation und der Marktsegmentierung versagen lassen.<sup>9</sup> Speziell auf Märkten, auf welchen technologische Leistungen umgeschlagen werden, wird aufgrund der Erklärungsbedürftigkeit dieser die individuelle Beziehung vom Anbieter zum Nachfrager als entscheidender, den Unternehmenserfolg beeinflussender Faktor angesehen. So vollzogen technologieorientierte Anbieter auf Industriegütermärkten einen Wandel vom Management von Leistungen hin zum Management von Beziehungen zu einzelnen Kunden.<sup>10</sup>

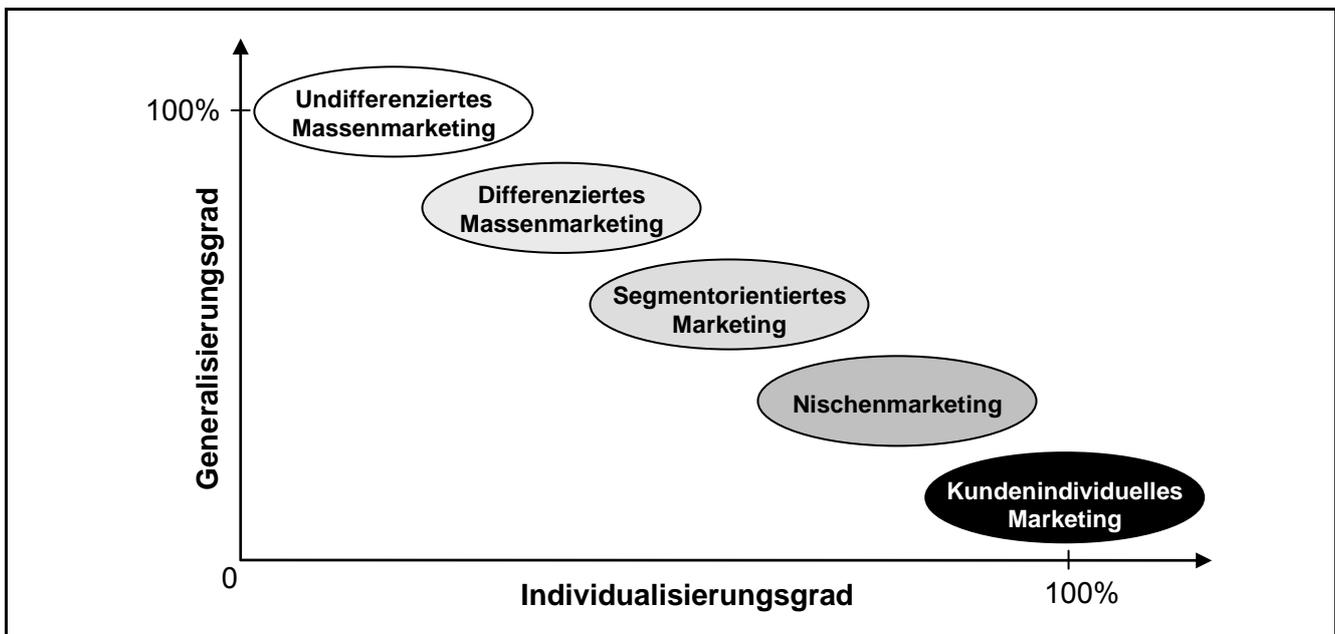


Abbildung 1: Fokusverschiebung im Technologiemarketing hin zur Kundenindividualität<sup>11</sup>

## 1.2 Von der Produkt- zur Kundenbeziehungsorientierung

Quasi parallel zur Fokusverschiebung hin zum kundenindividuellen Marketing im Industriegüterbereich, erfolgte auch in Technologieunternehmen eine Umorientierung vom Produkt hin zur Kundenbeziehung.

<sup>7</sup> Wird der Begriff Leistung bzw. Leistungsergebnis verwendet, so sind damit stets Sach- und Dienstleistungen i.S.v. kundenbezogenen Problemlösungen gemeint. Sollte dies nicht der Fall sein, wird explizit darauf hingewiesen. Zum Begriffsverständnis für technologisch-industrielle Leistungen siehe ZUNK, B.M. (2009), S. 86.

<sup>8</sup> Vgl. BELZ, CH. (1998), S. 29 f.

<sup>9</sup> Vgl. FUCHS, H.J. (1993), S. 6.

<sup>10</sup> Vgl. PLINKE, W. (1997), S. 308.

<sup>11</sup> Leicht modifiziert übernommen von BECKER, J. (1994), S. 20.

So verlieh KOTLER mit seiner schon als „historisch“ zu bezeichnenden Feststellung „Companies don't make purchases; they establish relationships“<sup>12</sup> der Bedeutung von Kundenbeziehungen im gegenwärtigen Unternehmensumfeld den entsprechenden Nachdruck.

Es wird in zahlreichen empirischen Untersuchungen darauf verwiesen, dass von Kunden gegenwärtig physische Produkteigenschaften als vorausgesetzt angesehen werden und als alleiniges Kaufkriterium in den Hintergrund treten. Dabei ist allerdings zu beachten, dass Zusatzleistungen, Services und Kundenbetreuung an Wichtigkeit gewinnen und immer bedeutender werden. Daraus leitet sich ab, dass der Wertbeitrag aus den absatzbezogenen Unternehmensaktivitäten in zunehmendem Ausmaß von der profitablen Gestaltung und der Steuerung vorhandener und potenzieller Kundenbeziehungen abhängig ist.<sup>13</sup>

Diese Entwicklung ist auch im technologieorientierten Umfeld bemerkbar. So beobachtet man Wettbewerber, welche, obwohl die Konkurrenz ihre Marketingbemühungen nicht eingeschränkt hat, im Branchendurchschnitt stärker wachsen und über dieses Wachstum hinaus zusätzlich im Stande sind, höhere Preise beim Kunden durchzusetzen. Begründet könnte dies dadurch werden, dass es einigen Mitbewerbern offensichtlich gelingt „Werte statt Produkte“ zu verkaufen, indem sie individuelle Kundenansprache der breiten Streuung vorziehen und statt beispielsweise „gut und günstig“ anzubieten auf „schnell und zeitflexibel“ setzen.<sup>14</sup> Jedenfalls - so scheint es - verstehen es einige technologieorientierte Unternehmen besser als andere, „Kundenbeziehungsmotive“<sup>15</sup> effektiv und effizient zu erfüllen und daraus einen ökonomischen Erfolg für sich zu generieren.

### 1.3 Forderung nach Effektivität und Effizienz im Kundenbeziehungsmanagement

Kundenbeziehungen aufrechtzuerhalten und nach Möglichkeit ständig neue aufbauen zu können, setzt entsprechende Kundennähe und Kundenzufriedenheit voraus. Verstärkte Bedeutung erlangte dieser Umstand in den letzten Jahren dadurch, dass die Qualität von Kundenbeziehungen (nicht von Produkten) vermehrt als Vorsteuergröße für den unternehmerischen Erfolg im Zielsystem von Unternehmen technologieorientierter Branchen Berücksichtigung fand.<sup>16</sup>

Deutlich wird diese Entwicklung nicht zuletzt auch anhand des folgenden kurzen geschichtlichen Abrisses: Mitte der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts lag der Fokus der Unternehmensführung klar auf Belangen der Kundenzufriedenheit, während in den 90ern vermehrt Fragen des Kundenbindungsmanagements ins Blickfeld rückten. Vor Beginn des dritten Jahrtausends kam es aufgrund der verstärkten Bedeutung von wertorientierten Aspekten in der Unternehmensführung zu einer zunehmenden Orientierung an der Beziehungsprofitabilität, gekennzeichnet durch voranschreitende Individualisierung des Kundenbindungsmanagements und dem letztendlichen Übergang zum Kundenbeziehungsmanagement. Nachfolgende Darstellung veranschaulicht den beschriebenen Sachverhalt.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. KOTLER, P. (1972), S. 138.

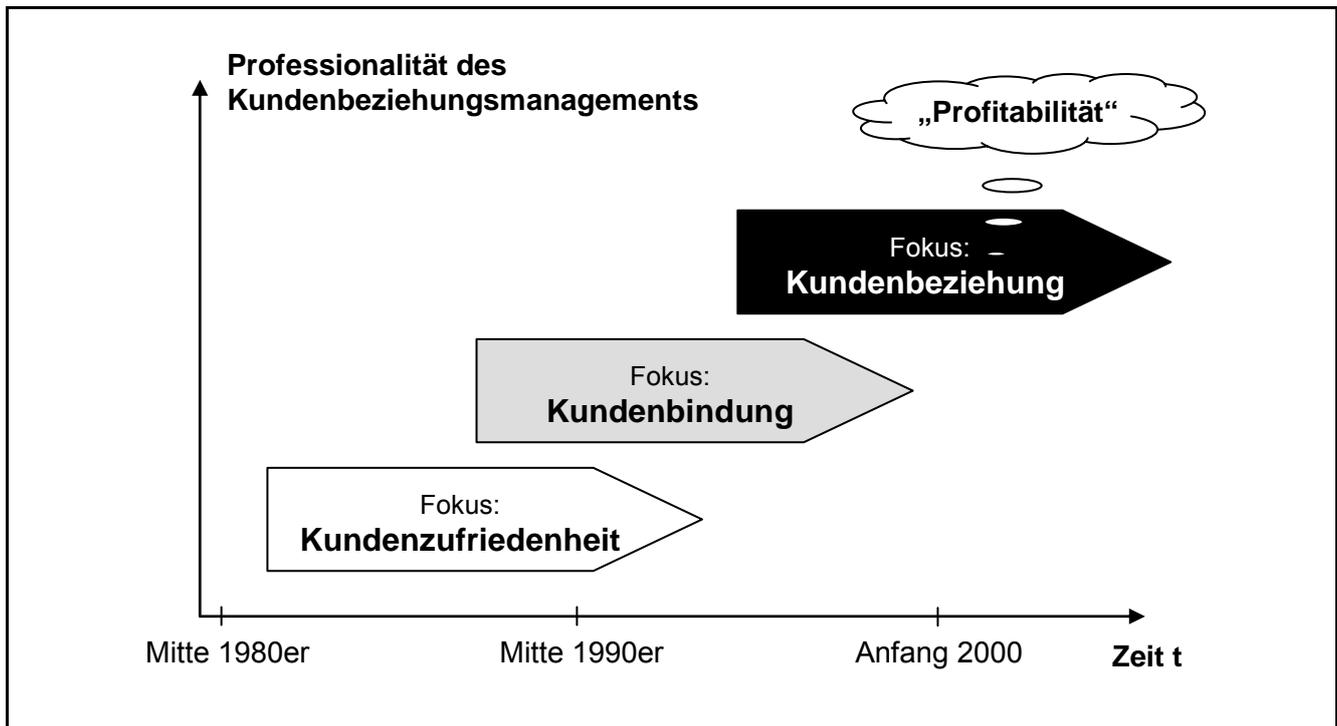
<sup>13</sup> Vgl. LUBE, M.-M. (1997), S. 183.

<sup>14</sup> Vgl. dazu die Ausführungen von HERP, T. (1990), S. 76.

<sup>15</sup> Vgl. dazu ZUNK, B.M. (2009), S. 116 ff.

<sup>16</sup> Vgl. u.a. HOMBURG, C.; STOCK, R. (2001), S. 19, AFFENZELLER, P. (2002), S. 1 f. sowie zum technologieorientierten Branchenverständnis die Ausführungen bei ZUNK, B.M. (2009), S. 456 ff.

<sup>17</sup> Vgl. dazu u.a. JENSEN, O.; FÜRST, A. (2004), S. 45 ff.



**Abbildung 2: Der kundenbezogene Managementfokus im zeitlichen Wandel**

In diesem Zusammenhang ist nicht zu verschweigen, dass Probleme im Kundenbeziehungsmanagement in der Vergangenheit oftmals aus einer falsch verstandenen „maximal anzustrebenden“ Kundenzufriedenheit resultierten und so diese Bestrebungen nicht zum gewünschten Ergebnis führten.

Abgezielt wurde auf sogenannte „zero defections“ im Sinne einer „Null-Kundenfluktuation“. Durch das Bemühen um Effektivität in Kundenbeziehungen sollten Kundenbeziehungen um jeden Preis aufrechterhalten werden, um daraus den erhofften Wettbewerbsvorteil zu generieren. Ein ausschließlich auf Effektivität fokussiertes Handeln führte anbieterseitig schnell zu einer „Angebotsinflation“ und somit zu mangelnder Effizienz und Problemen mit der Wirtschaftlichkeit.<sup>18</sup>

Eine derartige Strategie im Kundenbeziehungsmanagement, die keinerlei Fluktuationen im Kundenstamm zulässt, ignoriert maßgeblich die betriebswirtschaftlichen Grundanforderungen nach Effektivität und Effizienz. Somit rückt das Erfordernis einer Kundenbeziehungssteuerung in den Managementfokus.

<sup>18</sup> Vgl. CORNELSEN, J. (2000), S. 2.

## 2 Kundenbeziehungssteuerung – Relevanz und theoretischer Hintergrund

Einleitend zu Kapitel 2 ist anzumerken, dass Kundenbeziehungssteuerung i.S.v. Kundenbeziehungscontrolling, in den vorliegenden Kontext prinzipiell als koordinierendes und ergebniszielorientiertes Teilsystem der Führung verstanden wird. Aus diesem Grund wird die Kundenbeziehungssteuerung organisatorisch dem Controlling zugeordnet, was auch den im Folgenden gewählten theoretischen Zugang aus einer Controllingperspektive erklärt.

### 2.1 Warum ist Kundenbeziehungssteuerung für Unternehmen relevant?

Jeder Kundenverantwortliche resp. Kundenbeziehungsmanager sollte mit folgenden kritischen Fragen im unternehmerischen Kontext abklären, welche „Berechtigung“ eine Kundenbeziehungssteuerung i.S.v. Kundenbeziehungscontrolling (bzw. ein Kundenbeziehungscontroller) neben dem (möglicherweise) schon bestehenden zentralen und dezentralen Unternehmens- und Bereichscontrolling (bzw. den dort tätigen Controllern) hat. Aus einer Praktikersicht heraus könnten diese Fragen<sup>19</sup> wie folgt lauten:

- „Wie und wann beschäftigen sich Controller mit Kundenbeziehungen?“
- „Wie fließen Erwartungen und Anforderungen des Kunden und dessen Motive in die Steuerung der Kundenbeziehungsprozesse ein?“
- „Kann von (externer) Kundenbeziehungsorientierung im Controlling gesprochen werden, wenn der Controller nicht einmal die Kunden kennt?“
- „Orientiert sich der Controller an vergangenheitsorientierten Daten zur Bewertung von Kunden oder steuert er zukunftsorientiert über den gesamten Lebenszyklus von Kundenbeziehungen?“
- „Erfolgt die Kundenbeziehungssteuerung unter ganzheitlichen Gesichtspunkten vernetzt und außenorientiert?“
- „Kennt der Controller die Haupteinflussgrößen auf den Wert von Kundenbeziehungen?“
- „Werden Kundenbeziehungen nach ähnlichen Kriterien wie Investitionen in Produkte oder Standorte gesteuert?“
- „Welche Kundenstrategien sind mittel- und langfristig einzuschlagen?“
- „Welchen Beitrag leisten Kunden zum Unternehmenserfolg und wie setzt sich der Kundenbeziehungserfolg zusammen?“
- „Wie sind Kundenbeziehungskennzahlen in das Reporting eingebaut und wie werden Informationsquellen genutzt und koordiniert?“
- „Kennen Mitarbeiter in Führungspositionen im Absatzbereich des Unternehmens die Haupteinflussgrößen auf den Kundenbeziehungswert?“
- etc.

---

<sup>19</sup> Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an die Ausführungen bei ABBEGLLEN, C. (2000), S. 565 sowie die dort zitierten Quellen. ABBEGLLEN setzt sich dabei primär mit Fragen zu den Aufgaben und den Anforderungen an einen „Marketingmanagementcontroller“ auseinander. Zu weiteren Ansatzpunkten für mehr Transparenz und Ergebnissteigerung im Kundenbeziehungsmanagement siehe u.a. LUBE, M.-M. (1997), S. 189.

## 2.2 Selbstverständnis einer Kundenbeziehungssteuerung

Die arbeitsteilige Unterscheidung der Führungsfunktionen eines Unternehmens in Teilsysteme (z.B. Marketing Management) begründet die Notwendigkeit, auch das Controllingsystem in einzelne, spezialisiert ausgegerichtete Controlling subsysteme entsprechend der betrachteten Führungsdimensionen zu zerlegen.<sup>20</sup> Daraus entstehen funktionale Controllingteilbereiche wie z.B. das Marketingcontrolling<sup>21</sup> oder das Logistikcontrolling.<sup>22</sup> Der Begriff des Marketingcontrollings ist in der Literatur weithin als Funktion zur Unterstützung des Managements bei Marketingentscheidungsproblemen durch Übernahme von Informationsversorgungs-, Informationsverwendungs- und Koordinationsaufgaben bekannt.<sup>23</sup>

Die vielfältigen Fragestellungen im Marketingbereich brauchen Informationen über unterschiedliche Bezugsobjekte wie z.B. Sparten, Produkte oder Kunden.<sup>24</sup> Wählt man den Kunden und die Beziehung zu diesem als Controllingbezugsobjekt, so ergibt sich daraus ein in den Absatzbereich des Anbieterunternehmens eingegliedertes Kundenbeziehungscontrolling. Zum Verständnis eines „Controllings im Absatzbereich“<sup>25</sup> soll der Begriff „Kundenbeziehungscontrolling“ in diesem Kontext wie folgt verstanden werden:

*„Kundenbeziehungscontrolling stellt ein Subsystem der Kundenbeziehungsführung innerhalb der Unternehmensführung zur ergebniszielorientierten Koordination der Informationsversorgung und -verwendung von kundenbeziehungsbezogenen Prozessen im Hinblick auf deren effektive und effiziente Ausrichtung dar.“<sup>26</sup>*

## 2.3 Managementherausforderungen im Bereich der Steuerung von Kundenbeziehungen

Von dem im Vorwort beschriebenen Wandel des industriellen Technologieumfelds sowie von den Tendenzen auf Industriegütermärkten leiten sich u.a. folgende zentrale Herausforderungen<sup>27</sup> im Kundenbeziehungsmanagement ab.

### 2.3.1 Herausforderung 1: Kenntnis des Status quo der Kundenbeziehungssteuerung

Die schwerpunktmäßigen Aufgaben einer Kundenbeziehungssteuerung innerhalb des Unternehmensführungssystems finden sich in der systembildenden und systemkoppelnden Koordinationsfunktion aller kundenbeziehungsorientierten Führungsprozesse durch Versorgung und Verarbeitung zielgerichteter Kundenbeziehungsinformation im Hinblick auf die ökonomische Umsetzung von Kundenorientierung im Unternehmen.

<sup>20</sup> Vgl. PALLOKS, M. (1991), S. 18 f.

<sup>21</sup> Marketingcontrolling wird verstanden als funktionaler Teilbereich eines gesamtbetrieblichen Controllings, der ausgeprägte Wechselbeziehungen zu weiteren Controllingteilsystemen aufweist und keineswegs als eigene Stelle im Unternehmen bestehen muss, sondern durchaus integriert in beispielsweise das zentrale Controlling sein kann. Auch weitere organisatorische Bereiche wie z.B. das Vertriebscontrolling [vgl. dazu u.a. PUFAHL, M. (2003) sowie WINKELMANN, P. (2005) zur Vertriebssteuerung] oder Ansätze zum Kundenbindungscontrolling [vgl. dazu PAUL, M. (2001)] oder Kundencontrolling [vgl. dazu u.a. SCHMÖLLER, P. (2001) sowie PREIßNER, A. (2003)] sind bekannte Konzepte in der gängigen Literatur zur Steuerung von Einheiten des Absatzbereiches. Ziel eines solchen auf Absatzmärkte (und somit Kunden) gerichteten Controllings ist die Unterstützung einer markt- und kundenorientierten Unternehmensführung. Im Zentrum der Aufgaben eines Marketingcontrollings steht die adäquat gestaltete Informationsversorgung für alle Funktionen des Marketingmanagements [vgl. HASEBORG, F. ter (1995), S. 1543 zitiert in KÖHLER, R. (2001), S. 13].

<sup>22</sup> Vgl. zu Controllingteilbereichen u.a. REICHMANN, T. (2006), S. 68 ff.

<sup>23</sup> Vgl. vor allem KÖHLER, R. (2001), S. 13 ff.

<sup>24</sup> Vgl. REICHMANN, T. (2006), S. 444.

<sup>25</sup> Angemerkt sei, dass in der Literatur die Begriffe „Marketingcontrolling“, „Vertriebscontrolling“ und auch „Verkaufscontrolling“ nicht scharf voneinander abgegrenzt sind und auch dementsprechend nicht einheitlich verwendet werden. Wenn in dieser Arbeit auf ein „Controlling im Absatzbereich“ Bezug genommen wird, ist dies auf diese Heterogenität im Begriffsverständnis zurückzuführen.

<sup>26</sup> ZUNK, B.M. (2009), S. 331

<sup>27</sup> Vgl. allgemein zu den veränderten Herausforderungen im Controlling und der daraus resultierenden Controllingentwicklung die Ausführungen bei SCHADENHOFER, M. (2000), S. 17 ff., sowie zu den Aspekten, die ein „neuartiges Controlling“ ausmachen sollen, HAESLER, H.; HÖRMANN, F. (2004), S. 312 ff.

Um diese Lücke zwischen nachzufragender und vorhandener Information zu schließen gilt es seitens des Managements, den Status quo im Kundenbeziehungsmanagement zu erheben und diesen in Relation zum Wettbewerb zu setzen. Hinweise auf eine Möglichkeit zu einer praktischen Selbstevaluierung in Fragenform bieten die Ausführungen in Kapitel 2.1. Ergänzend dazu spiegelt Kapitel 4 exemplarisch den Stand der Entwicklung der Steuerung von B2B-Kundenbeziehungen im Technologieumfeld sowie die Zufriedenheit mit diesem wider.

### **2.3.2 Herausforderung 2: Erfordernis einer integrierten „Manager-/ Controllersicht“**

Ein Controlling- resp. Steuerungskonzept für Kundenbeziehungen muss allgemein gewährleisten können, dass sich das (strategische) Kundenbeziehungsmanagement am Aufbau und an der Absicherung langfristiger Kundenerfolgspotenziale orientiert und nicht ausschließlich an der kurzfristigen Gewinnabschöpfung.

Für die Wirksamkeit eines Kundenbeziehungscontrollings wird in der Literatur oftmals das Konzept eines integrierten Controllings<sup>28</sup> vorgeschlagen, welches aus strategischen und operativen Controllingbestandteilen besteht. Ein Kundenbeziehungscontrolling soll strategische Entscheidungs- und operative Handlungsunterstützung im Kundenbeziehungsmanagement bieten und so imstande sein, Chancen und Risiken aufzudecken, strategiekonformes Verhalten zu unterstützen sowie Anreizsysteme zu schaffen.

Für ein „treffsicheres Controllingkonzept“ ist somit eine integrierte Betrachtung aus Manager- und Controllerperspektive des Kundenumfeldes im Status quo (wie z.B. des internen und externen Technologieumfeldes) unabdingbare Grundvoraussetzung (siehe dazu Kapitel 4).

### **2.3.3 Herausforderung 3: Aufbau eines adäquaten Informationsversorgungssystems**

Sehr oft bestimmt der Stand der Daten die Auswerte- und Steuerungsmöglichkeiten im Kundenbeziehungsmanagement. Gegenwärtig werden primär Daten aus der Finanzbuchhaltung bzw. der Kostenrechnung zur Steuerung verwendet, was den Informationsgehalt<sup>29</sup> für ein integriertes und zukunftsorientiertes Kundenbeziehungscontrolling zweifellos beschränkt. Die Frage nach der Art der zu nutzenden Datenquelle sowie der Aktualität und Häufigkeit dieser Nutzung im Hinblick auf den Kundenbeziehungsinformationsbedarf stellt eine unbedingt zu klärende Frage bei der Konzeption des Informationsversorgungssystems im Kundenbeziehungscontrolling dar. REICHELDT/SASSER jr. stellen Bezug nehmend auf die Datenbasis resp. Verfügbarkeit von Daten in gegenwärtigen Controllingssystemen fest: „[...] today’s accounting systems do not capture the value of a loyal customer.“<sup>30</sup> Dies zeigt, dass Informationsversorgungssysteme im „Unternehmenscontrolling“ nicht die Daten generieren können, die zur Abbildung des Wertbeitrags von Kundenbeziehungen<sup>31</sup> notwendig wären.

Vergangenheitsorientierte Steuerungsgrößen reichen keineswegs aus, will man zukunftsorientiert agieren. Die größte Herausforderung in der angewandten Kundenbeziehungswertforschung und der praktischen Umsetzung ist gegenwärtig die Generierung von logisch-konsistenten Kundenwerttreibersystemen, welche glei-

---

<sup>28</sup> Zur Notwendigkeit eines integrierten Controllings siehe u.a. HÖFER, T.; SEIDEL, M. (2005), S. 222.

<sup>29</sup> „Vergangenheitsinformationen“ sind für ein Controlling nur wichtig, wenn diese dabei helfen, die Zukunft besser zu bewältigen. Vgl. WÄSCHER, D. (2005), S. 309.

<sup>30</sup> REICHELDT, F.F.; SASSER jr., W.E. (1990), S. 106.

<sup>31</sup> In Bezug auf die Kundenbeziehungsdatenerhebung ist von Bedeutung, ob die Daten auf Einzel-, Kundengruppen- oder Gesamtkundenebene im System benötigt werden und verarbeitet werden sollen. In Anlehnung an CORNELSEN, J. (2000), S. 25, wird davon ausgegangen, dass die Methoden der Kundenbeziehungswertevaluierung großteils identisch für sämtliche Kunden und Kundengruppen sind. Somit wird auch in den Ausführungen dieser Arbeit zu einem Kundenbeziehungscontrolling von der Vorstellung individueller Kunden ausgegangen.

chermaßen vergangenheits- wie zukunftsorientierte Dimensionen beinhalten.<sup>32</sup> Durch ein Kundenbeziehungscontrolling soll die „Accountability“ des Kundenbeziehungsmanagements gewährleistet und die Kontrolle des Beziehungserfolgs durch Erfassung des Kundenbeziehungswertbeitrags durch unterschiedliche „Kundenkennzahlen“ ermöglicht werden. Welche dies in der gegenwärtigen Praxis sind, wird in Kapitel 4.4.1 gezeigt.

#### **2.3.4 Herausforderung 4: Gestaltung eines praktikablen Informationsverwendungssystems**

Unternehmen, welche Erlöse und Kosten den jeweiligen Kundengruppen zuordnen können (und somit „Kundenerfolge“ bestimmen können), haben durchaus bereits wertvolle Steuerungsgrößen für kundenbezogene Maßnahmen. In der Praxis ist es aber vielfach so, dass das Wertemanagement vom Kostenmanagement isoliert betrachtet wird. Ein Kundenbeziehungscontrolling sollte jedenfalls durch Analyse und Selektion „wertvoller Kunden“, die Nähe zu Kundenprozessen sowie durch zweckmäßige Erhebung, Auswertung und Interpretation von Kundenbeziehungsdaten wirtschaftlich konzipiert und betrieben werden.

Ein Performancemeasurementansatz ermöglicht es, definierte Kundenbeziehungsziele zu messen und Kundenbeziehungen steuerbar zu machen. Dabei sind, abgesehen von (wertorientierten) Kundenbeziehungs-kennzahlen, jedenfalls auch Indikatoren (als indirekte Anzeiger von Kundenentwicklungen etc.) in die Betrachtungen mit einzuschließen.<sup>33</sup> In jedem Fall stellt die Ermittlungsmethodik des Kundenbeziehungswertes (und dessen Abbildung in Kennzahlen) eine besondere Herausforderung für eine Kundenbeziehungssteuerung dar. So wird in der gegenwärtigen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur die Bedeutung des Kostenmanagements für die wertorientierte Unternehmensführung sowie die Integration von Kostentreibern in die Werttreibersysteme auf breiter Ebene diskutiert, ohne allerdings konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis zu geben. Von großem Interesse ist deshalb, wie die Praxis mit diesem Sachverhalt umgeht (siehe dazu Kapitel 4).

#### **2.3.5 Herausforderung 5: Einrichten eines „Kundenbeziehungscontrollerservice“**

In der Praxis zeigt sich vielfach, dass gewisse Unternehmensbereiche bzw. Kunden „übercontrollt“, andere (wie das Kundenbeziehungsmanagement) dagegen unberücksichtigt bleiben.<sup>34</sup>

Die Herausforderungen für einen Kundenbeziehungscontrollerservice gestalten sich u.a. aufgrund der einem Kundenbeziehungscontrolling anhaftenden Interdependenzen verschiedener Funktionsbereiche (Kundenbeziehungscontrolling als Querschnittsfunktion z.B. im Schnittstellenbereich Marketing und Controlling) und der strategischen Bedeutung von Kundenbeziehungen in Bezug auf die Überlebensfähigkeit von Unternehmen dahin gehend, dass der Kundenbeziehungscontroller im Führungssystem „Kundenbeziehungsmanagement“ die Controllingfunktion durch die „kundenbeziehungswertorientierte“ Koordination sowie den Informationsaustausch zwischen den betroffenen Unternehmensbereichen wahrzunehmen hat. Darüber hinaus hat er die enge Zusammenarbeit mit dem zentralen Controlling zu forcieren.<sup>35</sup> Diese Schnittstellenmanagementfunktion hat ein Kundenbeziehungscontroller durch adäquate Aufgabenwahrnehmung zu erfüllen, für die er entsprechende Kompetenzen benötigt. Was sich die Kundenbeziehungsmanagementpraxis von einem Controllerservice erwartet, zeigt Kapitel 4.5.

---

<sup>32</sup> Vgl. WEBER, J.; LISSAUTZKI, M. (2004), S. 18.

<sup>33</sup> Vgl. MÜLLER, A. (2004), S. 399.

<sup>34</sup> Vgl. SCHNEIDER, T. (2004), S. 523.

<sup>35</sup> Vgl. dazu die spezifischen Aufgabenbereiche eines Marketingcontrollers bei FRANKE, R.; KÖTZLE, A. (1995), S. 22.

## 3 Eckdaten der empirischen Erhebung

Folgend wird eine kurze Erläuterung der gewählten Methodik der empirischen Untersuchung vorgenommen. Anschließend ist die Stichprobe detailliert beschrieben, bevor es zur Darstellung ausgewählter deskriptiver Ergebnisse im Kapitel 4 kommt.<sup>36</sup>

### 3.1 Gewählte Forschungsmethode und Untersuchungsablauf

Die Befragung wurde schriftlich mittels eines formalisierten Fragebogens durchgeführt. Aufgrund der Tatsache, dass eine Gesamterhebung aus normativen und wirtschaftlichen Gründen unter allen technologieorientierten Industrieunternehmen in Österreich nicht möglich ist, wurde eine grundsätzliche Fokussierung entsprechend der Ausrichtung des Forschungsprojektes vorgenommen und darauf basierend eine Stichprobe ausgewählt.

Nach der Fragebogengestaltung und der Formulierung eines Begleitschreibens wurde dieser Entwurf im wissenschaftlichen Privatissimum des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz unter der Leitung von Universitätsprofessor Ulrich Bauer diskutiert. Unklarheiten, welche aus der Diskussion hervorgingen, wurden im Zuge einer ersten Anpassung der Unterlagen auf Basis des wissenschaftlichen Feedbacks beseitigt.

Um eine möglichst optimale Frageanordnung und Verständlichkeit der Befragungsunterlagen zu gewährleisten und Verständnisprobleme aufgrund von missverständlichen Frageformulierungen zu vermeiden, wurde die Fragebogenerstellungsphase mit der Durchführung von Pretests mit relevanten Ansprechpersonen in den Unternehmen abgeschlossen. Diese persönlich durchgeführten Pretests mit anschließender Analyse der Feedbackgespräche bildeten die Basis für die abschließenden Modifikationen an den Befragungsunterlagen.

Zur zumindest teilweisen Beseitigung der Nachteile der schriftlichen Befragung mittels Fragebogen wurde auf ein mehrstufiges Verfahren bei der Übermittlung der Befragungsunterlagen zurückgegriffen. Dieses begann mit einer telefonischen Kontaktaufnahme im Vorfeld der Befragung. Dieses Gespräch diente dazu, die Bereitschaft zur Teilnahme abzuklären und die Ansprechperson im Unternehmen zu motivieren.

Nach der postalischen Erstaussendung der Erhebungsunterlagen und verstreichen der darin angegebenen Frist zur Rücksendung wurde ein erstes Mal via E-Mail unter der Setzung einer neuen Frist nacherfasst. Das elektronische Nacherfassen erfolgte einerseits aus Kostengründen und andererseits wurde damit versucht, all jene Ansprechpartner zu motivieren an der Studie teilzunehmen, die eventuell eine elektronische Übermittlung der Befragungsunterlagen bevorzugen. Bei Ansprechpersonen, von denen keine persönliche E-Mail vorlag, wurde die allgemeine Unternehmens-E-Mail mit dem Ersuchen um Weiterleitung an die jeweilige Zielperson verwendet. Zur Nacherfassung auf elektronischem Wege wurden die Befragungsunterlagen auf der Homepage des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz den Studienteilnehmern zur Verfügung gestellt. Nach dem Verstreichen der zweiten Frist wurde erneut unter der Setzung einer letzten Frist nacherfasst.

---

<sup>36</sup> Zur detaillierten Darstellung und Analyse der Umfrageergebnisse siehe ZUNK, B.M. (2009), S. 469 ff.

Das Ende der gesamten Erhebungsphase inkl. der Nachfrist zur Annahme von verspätet eingetroffenen Unterlagen wurde mit acht Wochen nach der Erstaussendung der jeweiligen Befragungsunterlagen festgelegt. In der letzten Phase der empirischen Erhebung sind alle Fragebögen elektronisch erfasst, auf Vollständigkeit und Plausibilität überprüft und mit Hilfe des Softwarepakets SPSS statistisch ausgewertet worden.

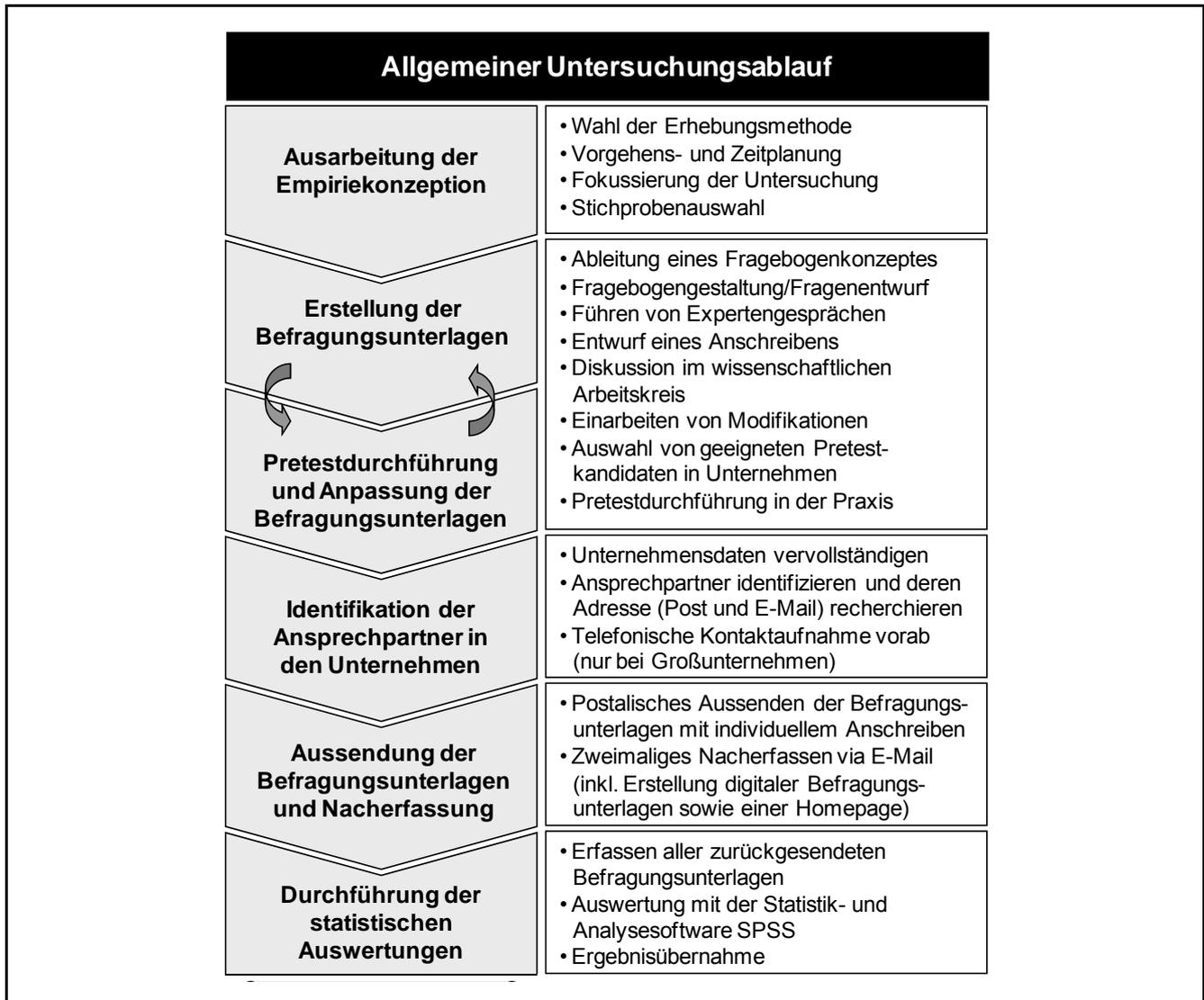


Abbildung 3: Darstellung des gewählten Untersuchungsablaufes

### 3.2 Vorgehen bei der Stichprobenermittlung

Die praktische Auswahl von österreichischen Unternehmen im zu betrachtenden Untersuchungsumfeld erfolgte durch Datenextraktion auf Basis der Herold Marketing CD-ROM Business (Datenstand 2/2007), welche 106.477 Unternehmen erfasst. Eine Filterung entsprechend der gewählten Fokussierung auf technologieorientierte Unternehmen gelang über die ÖNACE-Branchenkategorisierung und ermöglichte eine Einschränkung auf 12.784 technologieorientierte Unternehmen in Österreich, was noch keinesfalls ein handhabbares Maß für eine empirische Erhebung darstellt.

Die weitere Fokussierung entsprechend des Kriteriums der Unternehmensklassen, gemäß Empfehlung der

Europäischen Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, ergibt eine weitere Einschränkung auf 1.595 technologieorientierte mittlere und große Unternehmen in Österreich. Dazu ist anzumerken, dass 160 Unternehmen aufgrund nicht zur Verfügung stehender Daten, nicht entsprechend dieser unternehmensgrößenspezifischen Kategorisierung zu mittleren oder großen Unternehmen zugeteilt werden konnten.

Eine kostenpflichtige Abfrage, welche beim KSV 1870 durchgeführt wurde, ermöglichte es letztendlich, die Stichprobe auf Basis der Unternehmensgröße differenziert darzustellen.

Als Ergebnis wurden 1.266 mittlere und 329 große Unternehmen für die quantitative Umfrage identifiziert, was eine Gesamtstichprobengröße von 1.595 technologieorientierten Unternehmen in Österreich ergab.

### 3.3 Charakteristik der ausgewerteten Stichprobe

#### 3.3.1 Beschreibung der Stichprobe nach Umsatz und Mitarbeiterzahl

Die an der Befragung teilnehmenden Unternehmen werden anhand des Jahresumsatzes 2006 sowie anhand der Mitarbeiterzahl (mit Stand November 2007) beschrieben. Weiters wird die Zusammensetzung des Umsatzes im Hinblick auf den Dienstleistungs-, Geschäftskunden- (im Sinne von B2B-Kunden) und Wiederholungsgeschäftsanteil analysiert.

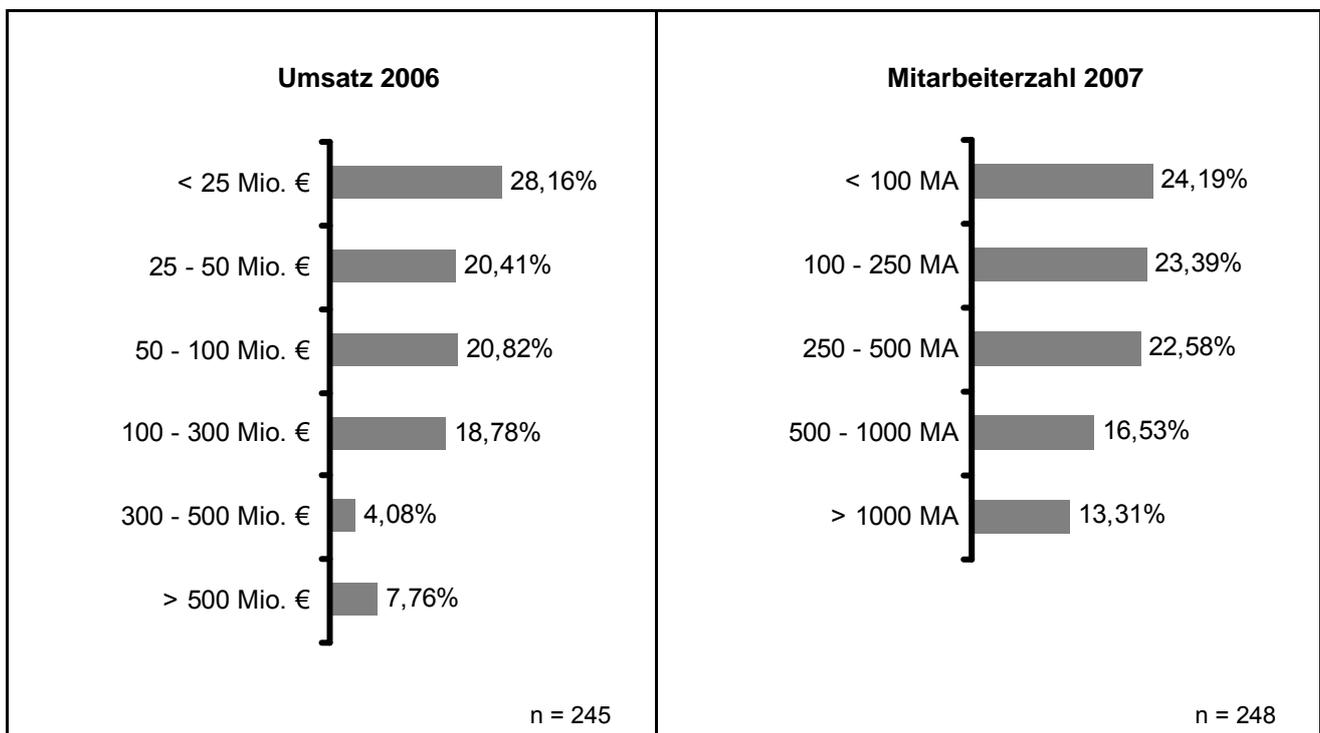


Abbildung 4: Unternehmen der ausgewerteten Stichprobe nach Umsatz und Mitarbeiterzahl

51,44 % der befragten Unternehmen haben im Jahr 2006 einen höheren Umsatz als 50 Mio. € erzielt. 52,52 % der befragten Unternehmen verzeichnen einen Mitarbeiterstand von mehr als 250 Mitarbeitern.

Rund die Hälfte der ausgewerteten Verkäuferfragebögen stammt von Unternehmen mittlerer Größe. Dies ergibt sich nicht zuletzt aus der Struktur der Grundgesamtheit der in Österreich tätigen Unternehmen im Untersuchungsumfeld.

### 3.3.2 Branchenaufteilung innerhalb der Stichprobe

Hinsichtlich der Branchenaufteilung der befragten Unternehmen ist festzustellen, dass diese eine Konzentration der Bereiche „Medium-high-technology“ und „Medium-low-technology“ mit je 39,84 % bzw. 38,25 % aufweist. Der Bereich der Dienstleistungen - in der Befragung abgebildet als „High-tech knowledge-intensive services“ - macht nur einen geringen Anteil von 11,16 % der ausgewerteten Fragebögen aus.

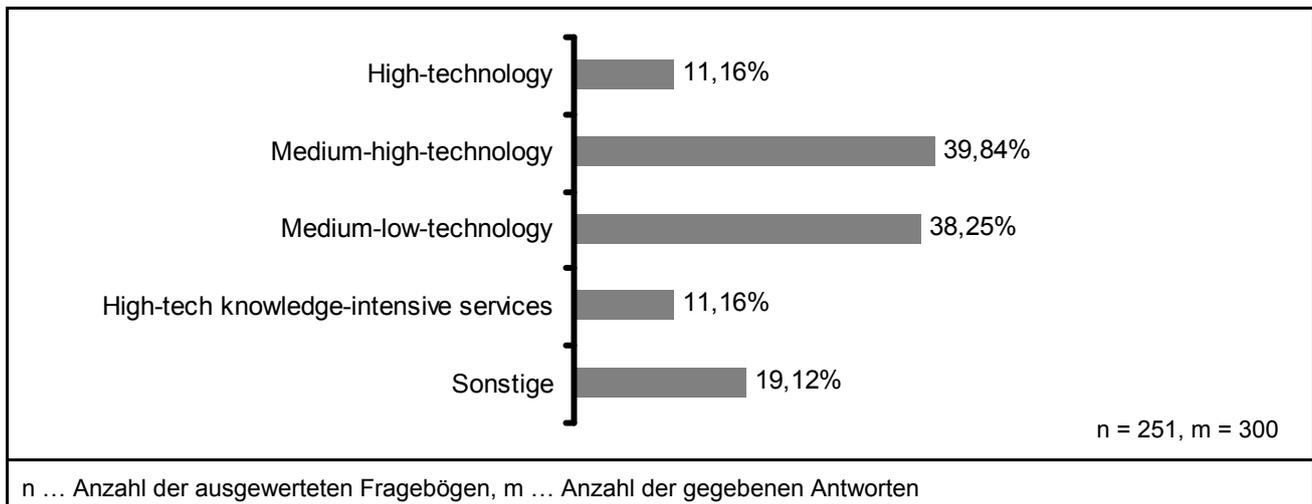


Abbildung 5: Branchenaufteilung innerhalb der Stichprobe

### 3.3.3 Wachstumsstärke der befragten Technologieunternehmen

Im Hinblick auf das Wachstum (gemessen am Umsatzwachstum) der befragten Unternehmen in Technologiebranchen in Österreich kann auf Basis der Umsatzwachstumsrate folgendes Ergebnis dargestellt werden: Rund ein Drittel der befragten Unternehmen (30,54 %) verbuchte in der abgefragten Rechnungsperiode (Anm.: es wurden zwei bereits abgerechnete Geschäftsjahre gewählt) ein Umsatzwachstum zwischen 10 und 20 %. Über 50 % Wachstum konnte bei neun der befragten Unternehmen ermittelt werden, wobei der höchste prozentuale Anstieg bei ausgewiesenen 149,12 % liegt. Der höchste Umsatzrückgang wurde mit 22,80 % ermittelt. Der Median liegt bei 14,71 % Umsatzwachstum. Dies spiegelt die durchschnittlich gute Auftragslage im technologieorientierten Umfeld in Österreich wider.

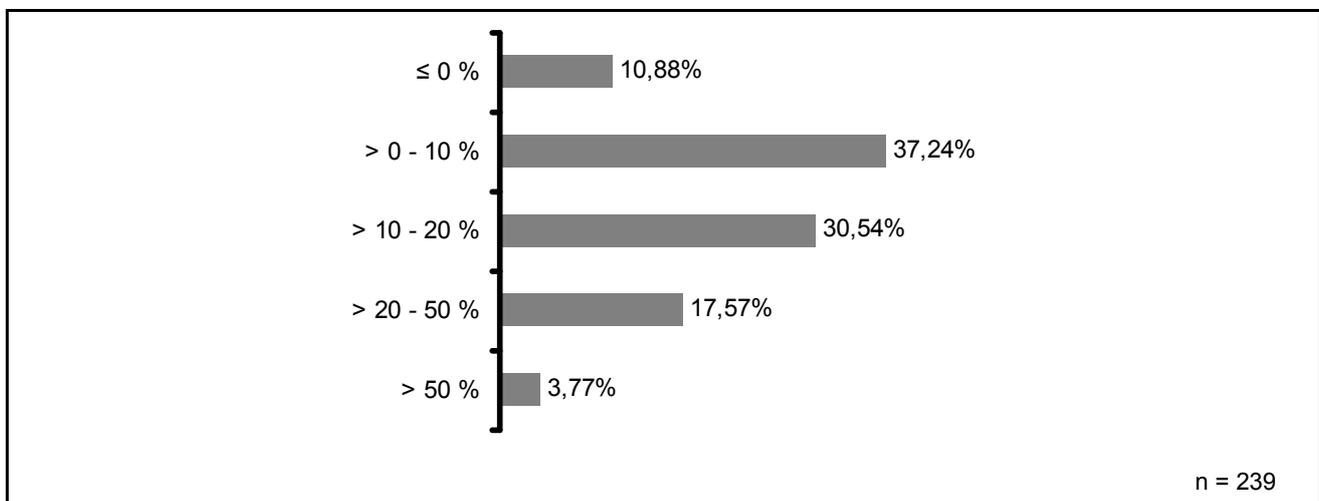


Abbildung 6: Umsatzwachstumsrate am Beispiel der Geschäftsjahre 2005 – 2006

### 3.3.4 Umsatzzusammensetzung in den befragten Technologieunternehmen

Um zu beurteilen, wie sich das Geschäft der befragten Unternehmen zusammensetzt, wurde die „Qualität“ des Umsatzes technologieorientierter Unternehmen (wie in Abbildung 7 gezeigt) analysiert. Es zeigt, dass nur ein geringer Anteil von 15,38 % mehr als 25 % des Umsatzes aus Dienstleistungen erwirtschaftet. Dies ergibt sich aus der Struktur des technologieorientierten Sektors in Österreich, der größtenteils technologieorientierte Unternehmen im Sachleistungsbereich (i.S.v. Produktionsbetrieben) beinhaltet. Eine deutliche Mehrheit von 83,60 % erzielt mehr als 75 % des Umsatzes aus Transaktionen mit Geschäftskunden im Sinne von B2B- resp. Geschäftskunden.

Ein auffallend großer Anteil der Unternehmen gibt an, den überwiegenden Umsatz aus Wiederholungsgeschäften zu erzielen: 61,29 % der befragten mittleren und großen Technologieunternehmen gaben an, mehr als drei Viertel ihres Jahresumsatzes aus Wiederholungsgeschäften zu generieren.

Es wird offensichtlich, dass die Kundenbindung im B2B-Kundengeschäft bei technologieorientierten Unternehmen hoch ist und die Stichprobe im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand „B2B-Kundenbeziehung“ adäquat ausgewählt wurde.

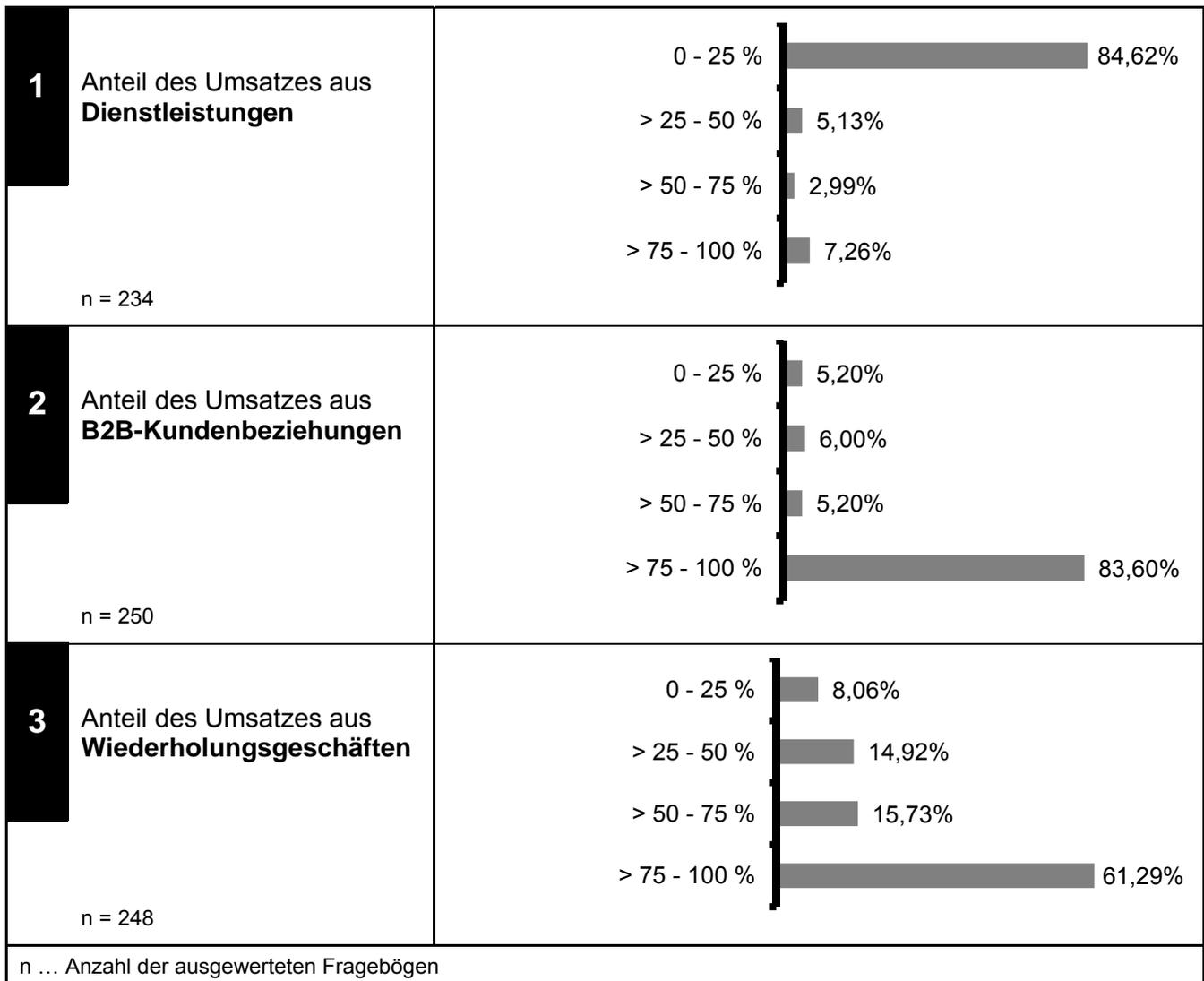
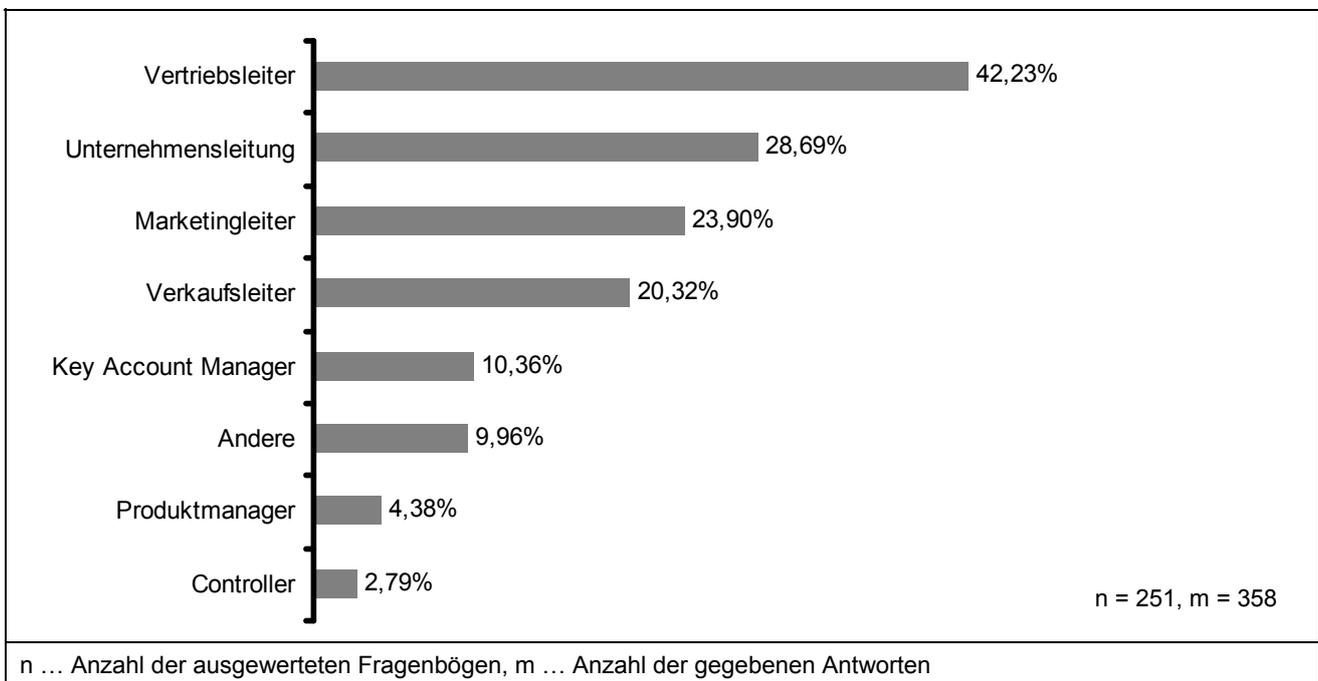


Abbildung 7: Zusammensetzung und Qualität des Umsatzes am Beispiel des Geschäftsjahres 2006

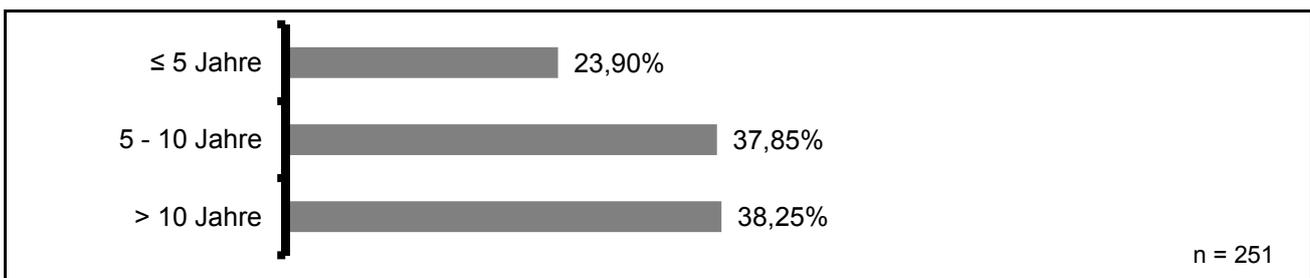
### 3.3.5 Eigenschaften der adressierten Personengruppe

Die an der Umfrage teilnehmenden Personen wurden zu ihrer derzeitigen Funktion im Unternehmen sowie zu ihrer Erfahrung in dieser Position befragt. Ziel dieser Befragung war es u.a., in erster Linie Personen in leitender Funktion im Absatzbereich (Vertrieb/Verkauf/Marketing) anzusprechen, die über direkten und indirekten Kundenkontakt verfügen und mit entsprechender Kundenverantwortung ausgestattet sind. Teilweise ist die Leitung von Vertrieb oder Verkauf in der Unternehmensleitung oder im Marketing angesiedelt, was die Zweitangabe dieser Funktionen begründet. Die Mehrheit der antwortenden Personen (42,23 %) ist für den Vertrieb verantwortlich. Am zweithäufigsten sind Personen der Unternehmensleitung in der Stichprobe enthalten (28,69 %). Weitere Nennungen waren u.a. Assistent des Vorstandes, Leitung technischer Vertrieb, Leiter Unternehmensentwicklung, Werbeleiter, Vertrieb- und Key Account Management, Gebietsleiter, Prokurist, Leiter Rechnungswesen.



**Abbildung 8: Antwortende Personengruppe nach Funktionen**

In Bezug auf die Berufserfahrung der befragten Personen ergibt sich folgendes Bild: 38,25 % können auf über 10 Jahre Erfahrung in ihrer Position zurückblicken. Die durchschnittliche Berufserfahrung der Zielpersonen bei der Verkäuferumfrage liegt bei ca. zwölf Jahren. Die Streuung der Antworten liegt von null bzw. ein Jahr bei Berufseinsteigern bis zu einem Maximalwert von 40 Jahren Berufserfahrung.



**Abbildung 9: Berufserfahrung der an der Umfrage teilnehmenden Personen**

## 4 Ausgewählte Forschungsergebnisse aus dem österreichischen Technologieumfeld<sup>37</sup>

Aus den in Kapitel 2.3 dargestellten Managementherausforderungen ergeben sich folgende allgemein formulierte Forschungsfragen zum Status quo der Kundenbeziehungssteuerung in österreichischen Technologieunternehmen:

- *Wie stellt sich die Forschungsthematik aus der Kundenbeziehungsmanagerperspektive dar und wie wird der Entwicklungsstand bzw. die zukünftige Bedeutung der Kundenbeziehungssteuerung eingeschätzt?*
- *Welche organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen zum Management von Kundenbeziehungen werden in Technologieunternehmen getroffen und welche Funktion trägt die Verantwortung?*
- *Was sind die Kernelemente eines Informationsversorgungssystems zur Kundenbeziehungssteuerung?*
- *Welche Werkzeuge werden im Informationsverwendungssystem zur Steuerung von Kundenbeziehungen eingesetzt?*
- *Welches „Profil“ sollte idealerweise ein Kundenbeziehungscontroller aufweisen?*

### 4.1 Problemsicht aus der Managerperspektive im Status quo

Einleitend zu diesem Teil der vorliegenden Schriftenreihe werden die Ergebnisse aus der Befragung zum Status quo zur Kundenbeziehungssteuerung und zur Zufriedenheit mit dem derzeitigen Kundenbeziehungsmanagement sowie der Einschätzung der zukünftigen Bedeutung eines Kundenbeziehungscontrollings im Sinne von Geschäftskundensteuerung im Technologieumfeld dargestellt.

#### 4.1.1 Werden Geschäftskundenbeziehungen überhaupt aktiv gesteuert?

Auf die Frage, ob eine aktive Steuerung von Geschäfts- resp. B2B-Kundenbeziehungen im Unternehmen erfolgt, gab die Mehrheit (97 %) der befragten Unternehmen an, ihre Kundenbeziehungen aktiv zu steuern. Nur sieben Unternehmen (3 %) sehen keine aktive Steuerung ihrer Kundenbeziehungen vor.

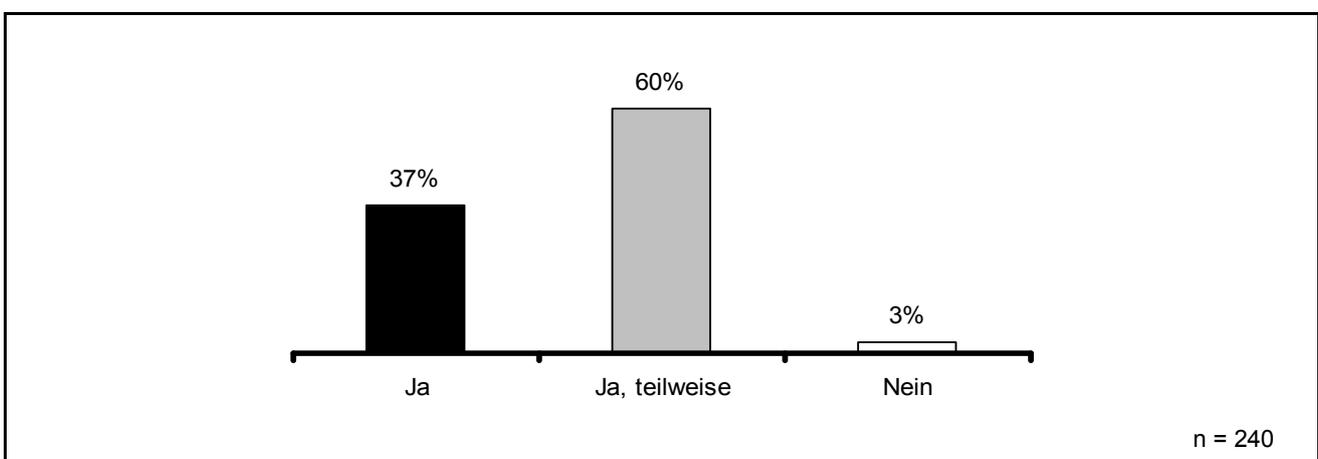


Abbildung 10: Aktive Kundenbeziehungssteuerung im technologieorientierten B2B-Umfeld

<sup>37</sup> Entnommen aus ZUNK, B.M. (2009), S. 469 ff.

### 4.1.2 Zufriedenheit mit dem Management von Kundenbeziehungen

38,02 % aller befragten Personen geben an, mit ihrem derzeitigen B2B-Kundenbeziehungsmanagement „zufrieden“ zu sein bzw. 40,50 % waren zum Zeitpunkt der Umfrage „eher zufrieden“. 18,59 % sind „eher nicht zufrieden“, „nicht zufrieden“ oder „überhaupt nicht zufrieden“.

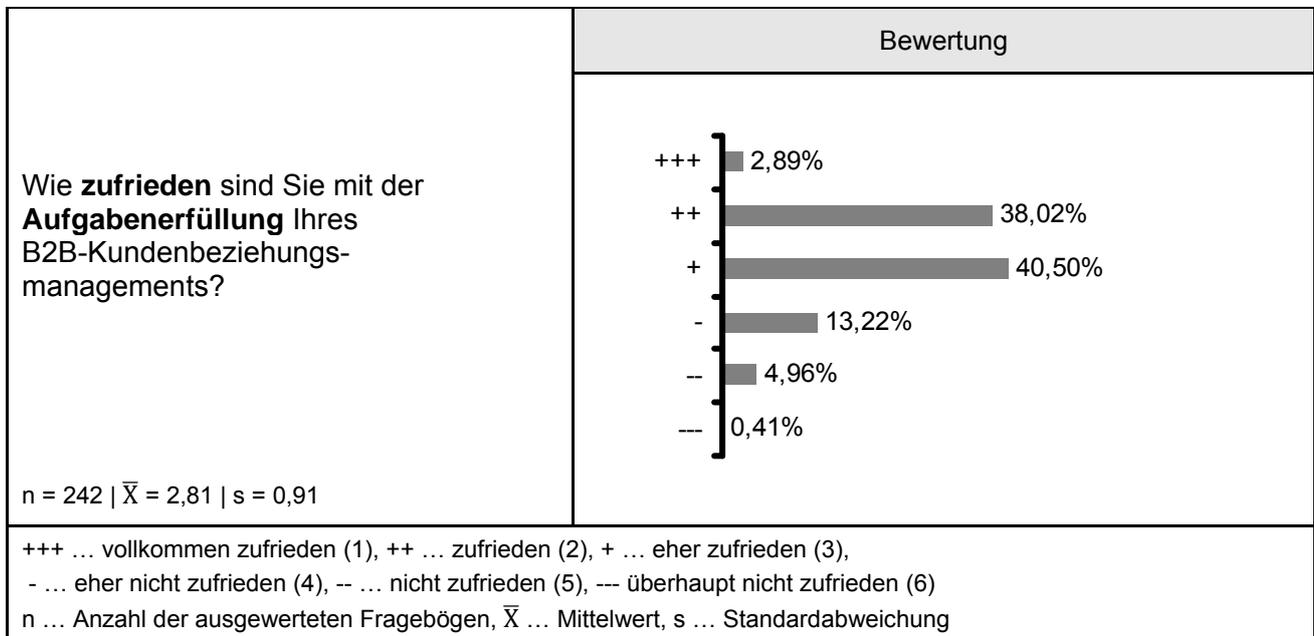


Abbildung 11: Zufriedenheit mit dem B2B-Kundenbeziehungsmanagement in Technologieunternehmen

### 4.1.3 Entwicklungsstand und zukünftige Bedeutung einer Kundenbeziehungssteuerung

Die befragten Unternehmen verfügen größtenteils über eine B2B-Kundenbeziehungssteuerung. Dabei beurteilen 26,03 % die Kundenbeziehungssteuerung als „gut entwickelt“ bzw. 1,24 % als „vollständig entwickelt“.

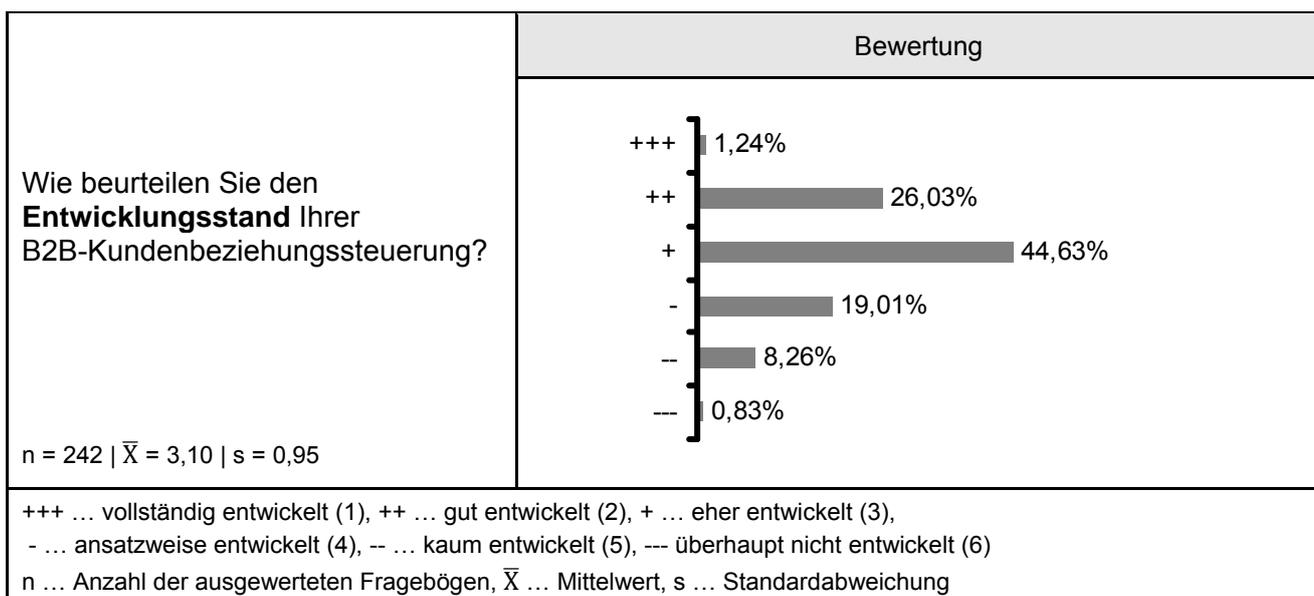


Abbildung 12: Entwicklungsstand der B2B-Kundenbeziehungssteuerung

Eine klare Tendenz gibt es auf die Frage nach der zukünftigen Bedeutung einer B2B-Kundenbeziehungssteuerung: 71,08 % sind der Meinung, dass die Bedeutung der Kundenbeziehungssteuerung künftig „stark zunehmen“ bzw. „zunehmen“ wird. Lediglich ein kleiner Teil der Befragten schätzt, dass die Kundenbeziehungssteuerung „kaum zunehmen“ bzw. zukünftig „rückläufig“ sein wird.

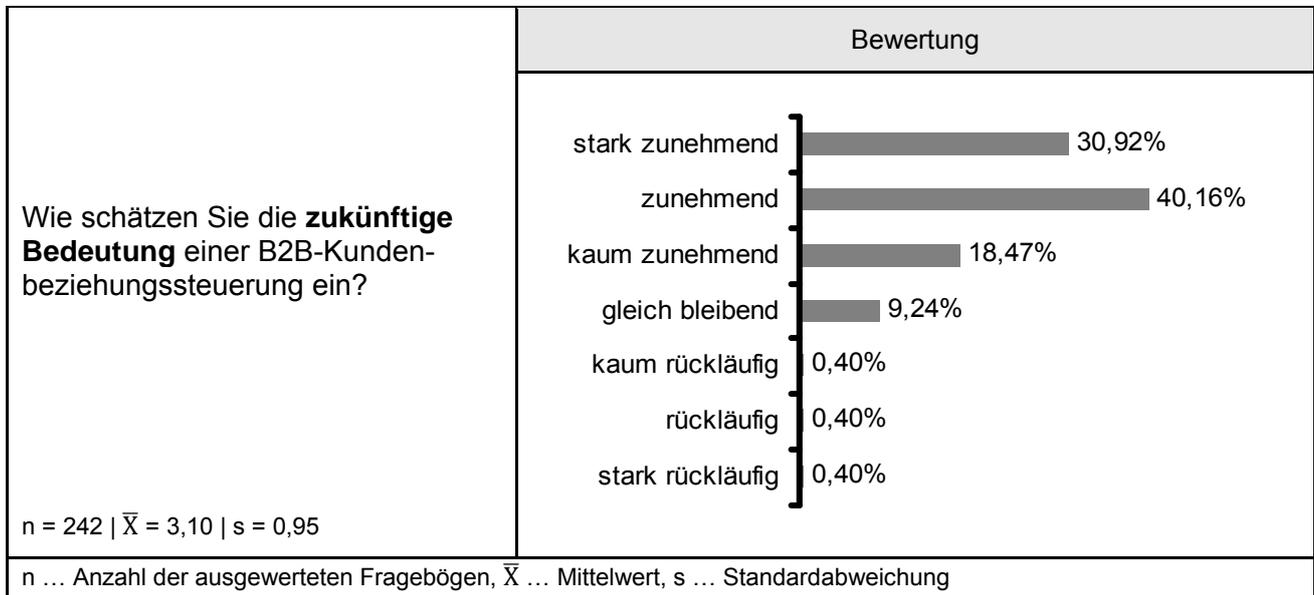


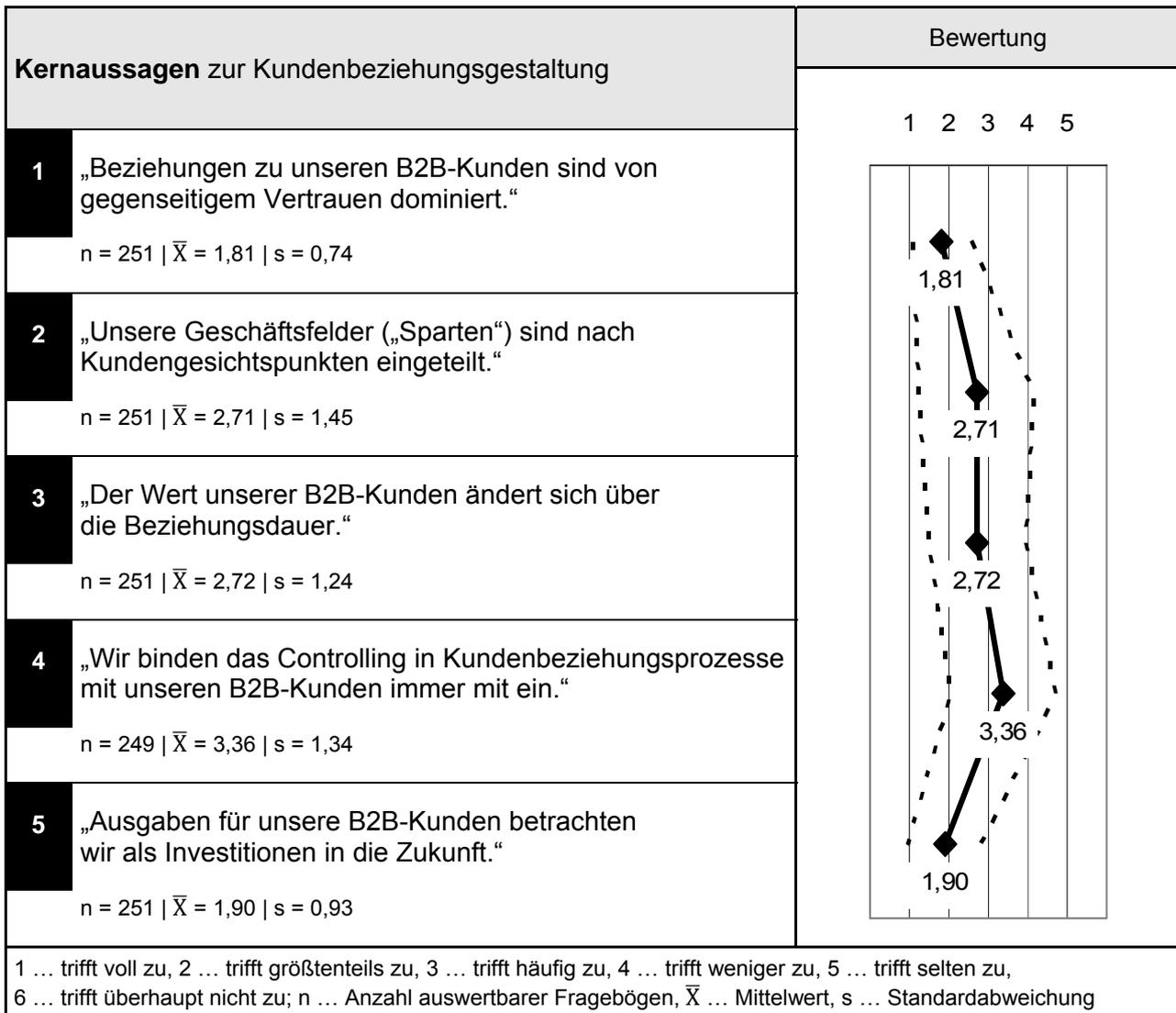
Abbildung 13: Zukünftige Bedeutung der B2B-Kundenbeziehungssteuerung

## 4.2 Gestaltung und Management von Kundenbeziehungen in Technologieunternehmen

Die befragten Personen im Unternehmen wurden hinsichtlich der in Abbildung 14 dargestellten fünf Kernaussagen in Bezug auf deren Umgang mit B2B-Kundenbeziehungen befragt.

Dabei fällt auf, dass eine Einbindung des Controllings in Kundenbeziehungsprozesse kaum erfolgt ( $\bar{X}$  = 3,36). Starke Zustimmung erfahren die Aussagen zur Dominanz des gegenseitigen Vertrauens ( $\bar{X}$  = 1,81) und zum Investitionscharakter von Ausgaben für B2B-Kunden ( $\bar{X}$  = 1,90).

Weiters ist interessant, dass die befragten Unternehmen derzeit eher weniger von einer Änderung des Kundenbeziehungswertes während der Beziehungsdauer ausgehen ( $\bar{X}$  = 2,72).



**Abbildung 14: Sichtweise auf die B2B-Kundenbeziehungsgestaltung in Technologieunternehmen**

Die nachfolgende Abbildung 15 zeigt, welche ausgewählten Maßnahmen im Kundenbeziehungsmanagement derzeit eingesetzt und als wie wirksam diese im technologieorientierten B2B-Umfeld erachtet werden:

Der Einsatz von Key Account Managern wird allgemein als sehr wirksam beurteilt und ist auch von 77,29 % aller an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen der Stichprobe bereits umgesetzt. Am zweithäufigsten (60,56 %) ist die Planung von Zielen und Strategien in Abhängigkeit vom jeweiligen Kundentyp umgesetzt; diese Maßnahme wird auch prinzipiell als wirksam erachtet. In diesem Zusammenhang fällt auch auf, dass die Anpassung des Beziehungsmanagements an die Kundenbeziehungsdauer relativ oft umgesetzt und hoch bewertet wird. Kaum Anwendung findet das Konzept der Balanced Scorecard, wobei vor allem ihre Wirksamkeit mit einem Mittelwert von 3,26 und einer Standardabweichung von 1,32 als niedrig beurteilt wird.

Controlling von Kundenbeziehungen wird zwar von der befragten Personengruppe als eher wirksam erachtet, findet aber nur bei 19,12 % der Unternehmen bereits Anwendung.

Maßnahmen im Kundenbeziehungsmanagement		Wirksamkeit	Umsetzung erfolgt bei
		1 2 3 4 5	
<b>1</b>	Einsatz von Key Account Managern n = 249   $\bar{X}$ = 1,88   s = 1,18		77,29 %
<b>2</b>	Einsatz der Balanced Scorecard n = 231   $\bar{X}$ = 3,26   s = 1,32		28,29 %
<b>3</b>	Planung von Zielen und Strategien in Abhängigkeit vom Kundentyp n = 245   $\bar{X}$ = 2,09   s = 0,96		60,56 %
<b>4</b>	Abstimmung von Unternehmensstrategien mit Kundenstrategien n = 248   $\bar{X}$ = 2,42   s = 1,24		47,81 %
<b>5</b>	Anpassung des Beziehungsmanagements an die Kundenbeziehungsdauer n = 249   $\bar{X}$ = 2,68   s = 1,24		42,63 %
<b>6</b>	Differenzierter Einsatz der Marketinginstrumente über die Kundenbeziehungsdauer n = 247   $\bar{X}$ = 3,24   s = 1,52		39,44 %
<b>7</b>	Einsatz von praktikablen Kundenbewertungsmethoden n = 245   $\bar{X}$ = 2,82   s = 1,22		41,83 %
<b>8</b>	Einführen einer Controllingfunktion für Kundenbeziehungen n = 246   $\bar{X}$ = 2,98   s = 1,28		19,12 %
<p>1 ... sehr wirksam, 2 ... wirksam, 3 ... eher wirksam, 4 ... kaum wirksam, 5 ... eher nicht wirksam, 6 ... nicht wirksam; n ... Anzahl der ausgewerteten Fragebögen, <math>\bar{X}</math> ... Mittelwert, s ... Standardabweichung</p>			

Abbildung 15: Kundenbeziehungsmanagementmaßnahmen im B2B-Umfeld / Wirksamkeit und Umsetzung

#### 4.2.1 Angewendete Organisationsgrundprinzipien zur Kundenbeziehungssteuerung

Die Unternehmen, die an der Umfrage teilnahmen, wurden hinsichtlich ihrer primären Organisationsstruktur und der Anzahl der Hierarchieebenen befragt. Ziel war es zu ergründen, ob es Unterschiede im Aufbau der Organisation in Bezug auf den Umgang mit Kundenbeziehungen im technologieorientierten B2B-Umfeld gibt. Die am häufigsten genannten Organisationsformen sind die Linienorganisationen mit 50,20 % sowie die Geschäftsbereichsorganisation mit 38,65 %. Organisationsformen, wie Matrix- und Stablinienorganisation oder die modulare Organisation waren zum Großteil als Zusatznennung angegeben. Unter den sonstigen Nennungen finden sich der Key Account Manager, „selektive Vertriebsformen“ und die Kombination aus Linienorganisation mit regionalen Stützpunkten.

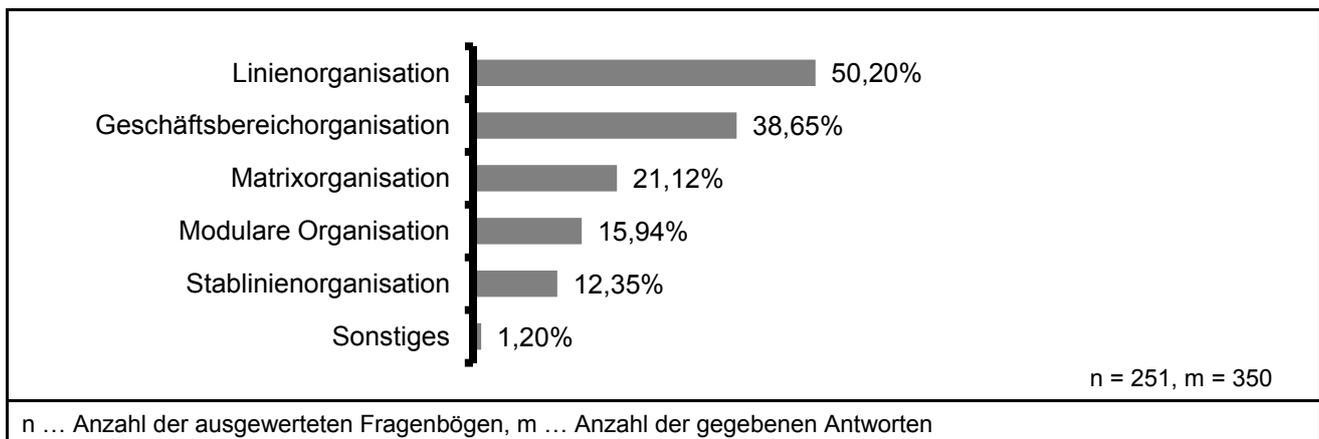


Abbildung 16: Organisationsgrundprinzipien der antwortenden Technologieunternehmen

#### 4.2.2 Hierarchieebenen in der Kundenbeziehungssteuerung

Aus der Betrachtung der Organisation der Unternehmensbereiche, die für den Absatz im Unternehmen verantwortlich sind, ergibt sich folgendes Bild:

Ein Anteil von 73,31 % der teilnehmenden Unternehmen unterscheidet 3 bis 4 Hierarchieebenen. Mehr als fünf Hierarchieebenen geben lediglich acht Unternehmen an. Das Maximum liegt bei 12 Ebenen.

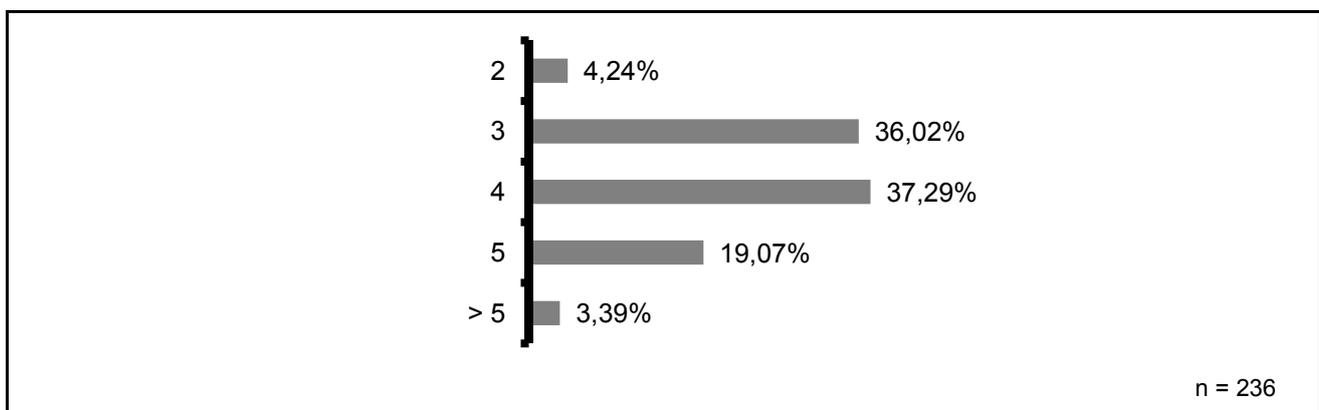


Abbildung 17: Anzahl der Hierarchieebenen in Technologieunternehmen

#### 4.2.3 Zentrale oder dezentrale Kundenbeziehungsteuerung?

In 85,66 % der antwortenden technologieorientierten Unternehmen gibt es eine Marketingabteilung, wobei 75,70 % der Unternehmen diese Abteilung zentral organisieren. Die Abteilungen Verkauf und Vertrieb sind

sowohl zentral als auch dezentral organisiert. Der hohe dezentrale Anteil kann auf das Bestreben, durch diese Maßnahme Kundenbeziehungsorientierung umzusetzen, zurückzuführen sein. Auffallend ist der große Anteil der antwortenden Personen, die angeben, dass in ihrem Unternehmen keine eigene Verkaufsabteilung existiert. Nachdem der Verkauf als „Speerspitze“ des Unternehmens eine unverzichtbare Funktion darstellt, wird aufgrund der vorliegenden Ergebnisse davon ausgegangen, dass der Verkauf in andere Abteilungen integriert ist. Produktmanagement und Controlling sind - sofern sie vorkommen - vorderhand zentral organisiert. Ein weiterer Schluss, der aus dieser Auswertung gezogen werden kann, ist der, dass, je näher die betriebliche Funktion am Kunden orientiert ist und je häufiger Kundenkontakt passiert, desto eher der Grad der Zentralisierung abnimmt und desto mehr die Abteilungen entweder ausschließlich dezentral oder dual (zentral und dezentral) organisiert sind.

Dies zeigt sich besonders stark zwischen Verkauf und den unternehmensinternen Supportfunktionen, wie Marketing und Controlling. Speziell für ein im Absatzbereich angesiedeltes Controlling ist für die handelnden Personen eine kundenbeziehungsbezogene Perspektive notwendig.

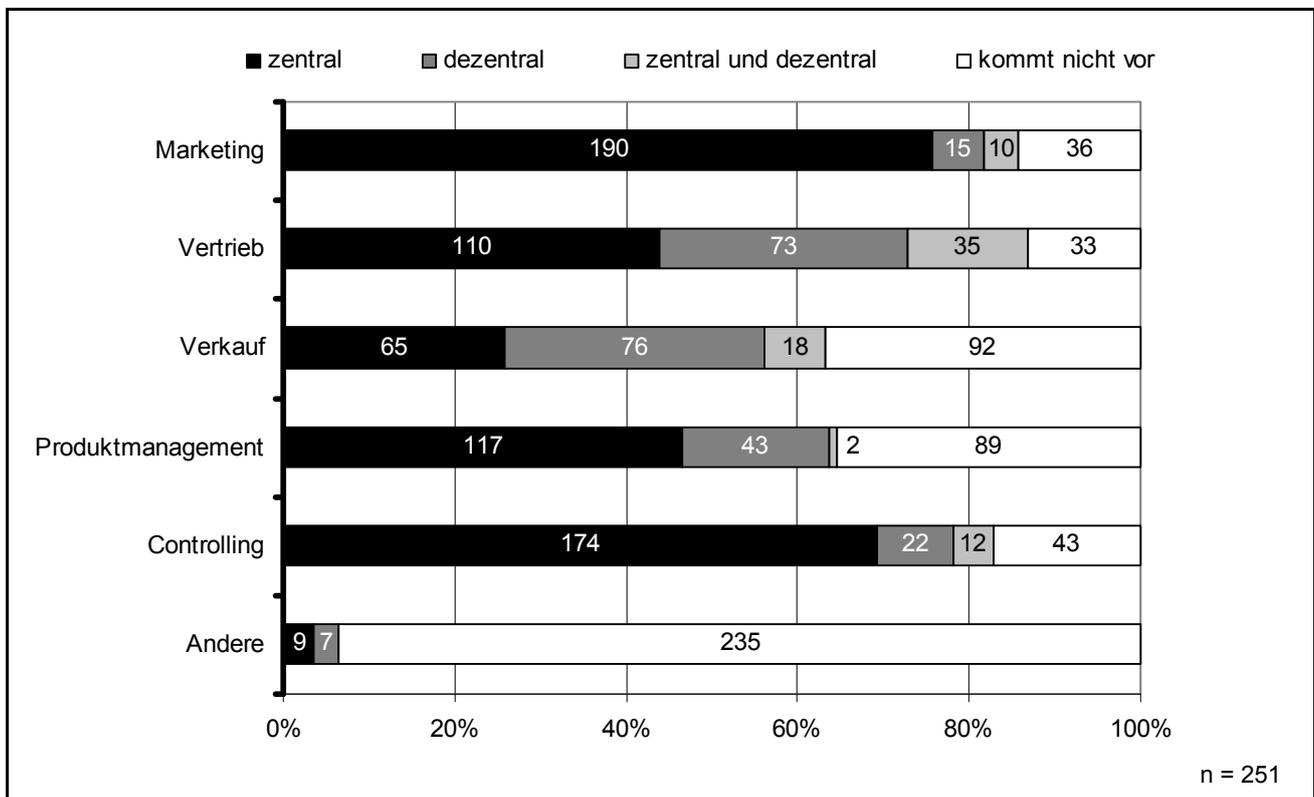
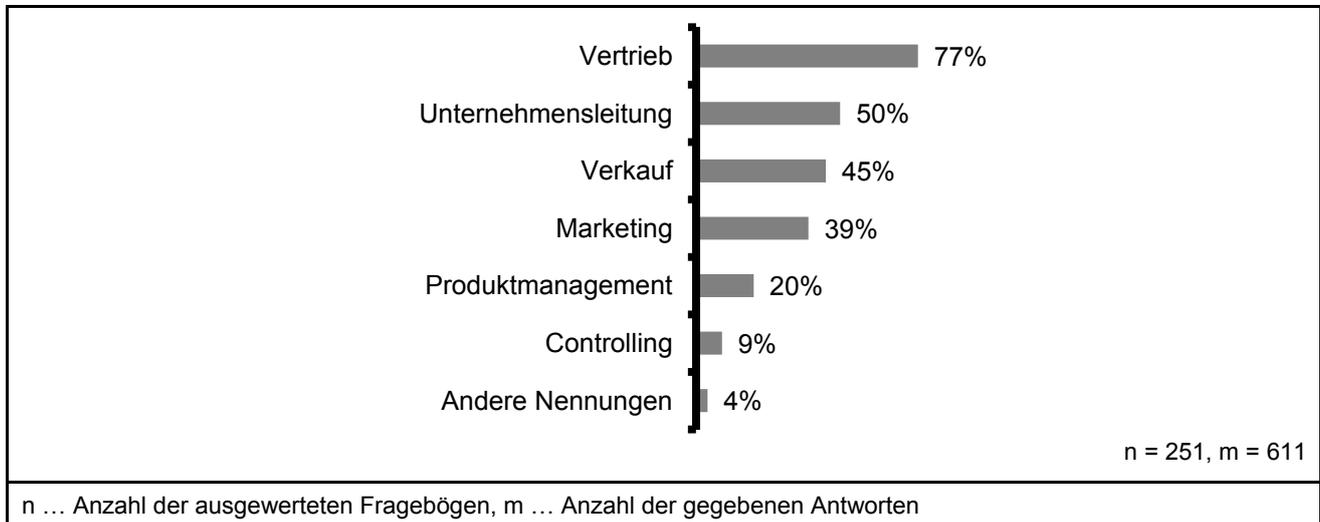


Abbildung 18: Zentralisierungsgrad der Kundenbeziehungssteuerung im B2B-Bereich

#### 4.2.4 Verantwortungsträger für die Kundenbeziehungssteuerung

Die Verantwortung für die Steuerung von Kundenbeziehungen stellt sich im Untersuchungsumfeld wie folgt dar: Verantwortlich für die Steuerung von B2B-Kundenbeziehungen zeichnet bei 77 % der Unternehmen der Vertrieb, gefolgt von der Unternehmensleitung mit 50 %. Diese Auswertung zeigt klar die Funktion des Controllings als „Sparringpartner“ für das Management.

Der Controller trägt maßgebend zur Entscheidungsfindung bei und hat auch eine Mitverantwortung für die getroffene Entscheidung. 9 % der Befragten geben bemerkenswerterweise an, dass in ihrem Unternehmen nicht die Managementfunktion sondern das Controlling für die Kundenbeziehungen verantwortlich ist.



**Abbildung 19: Verantwortung für die B2B-Kundenbeziehungssteuerung**

Unter dem Punkt „Andere Nennungen“ wurden zweimalig die Funktionen Technik bzw. Anwendungstechnik sowie Projektmanagement angegeben.

Die restlichen Nennungen erfolgten - wie nachfolgend kommentarlos und exemplarisch aufgezählt - nur einmal: Technischer Vertrieb, Kundendienst, Qualität, Logistik, Anwendungstechnik, Customer Relations, Projektleitung/Abwicklung, Produktion/Technik/Entwicklung, Businessunitleiter, Kommunikationsstabsstelle, Forschung & Entwicklung, Auftragsabwicklung.

## 4.3 Empirische Befunde zum Kundeninformationsversorgungssystem

### 4.3.1 Datenquellen zur Kundenbeziehungsanalyse

Von den befragten Unternehmen geben 36,97 % an, wöchentlich die Kundenkartei bzw. interne Kundendatenbank als Datenquelle für die Kundenbeziehungsanalyse und -bewertung zu verwenden. 30,67 % der Unternehmen tun das laut Umfrage monatlich. 36,80 % der Unternehmen beziehen wöchentlich (36,36 % monatlich) Informationen aus dem Kunden- und/oder Außendienst. Das Beschwerdemanagement liefert 27,49 % der Unternehmen monatlich Daten für die Kundenanalyse und -bewertung, wobei auch 21,80 % der Befragten angeben, diese Informationen nur vierteljährlich abzurufen.

Eine klare Tendenz gibt es beim internen Rechnungswesen. So geben 58,85 % an, monatlich Informationen für die Kundenanalyse und -bewertung aus dem internen Rechnungswesen zu beziehen. Ebenfalls eine klare Tendenz gibt es bei der Nutzung von externen Datenquellen (z.B. Marktforschungsinstitute).

Diese Quellen werden von 25,36 % der befragten Unternehmen jährlich bzw. von 56,94 % seltener als jährlich zur Datengenerierung herangezogen, was einen überaus geringen Anteil ausmacht.

Als Datenquellen wurden weiters angegeben (Auszug): SAP-Datwarehouse, externe Marktstudien, Sales-Datenbank, Vertriebssteuerung/Projektgeschäft, Business Review Meetings mit Kunden, Fachpublikationen.

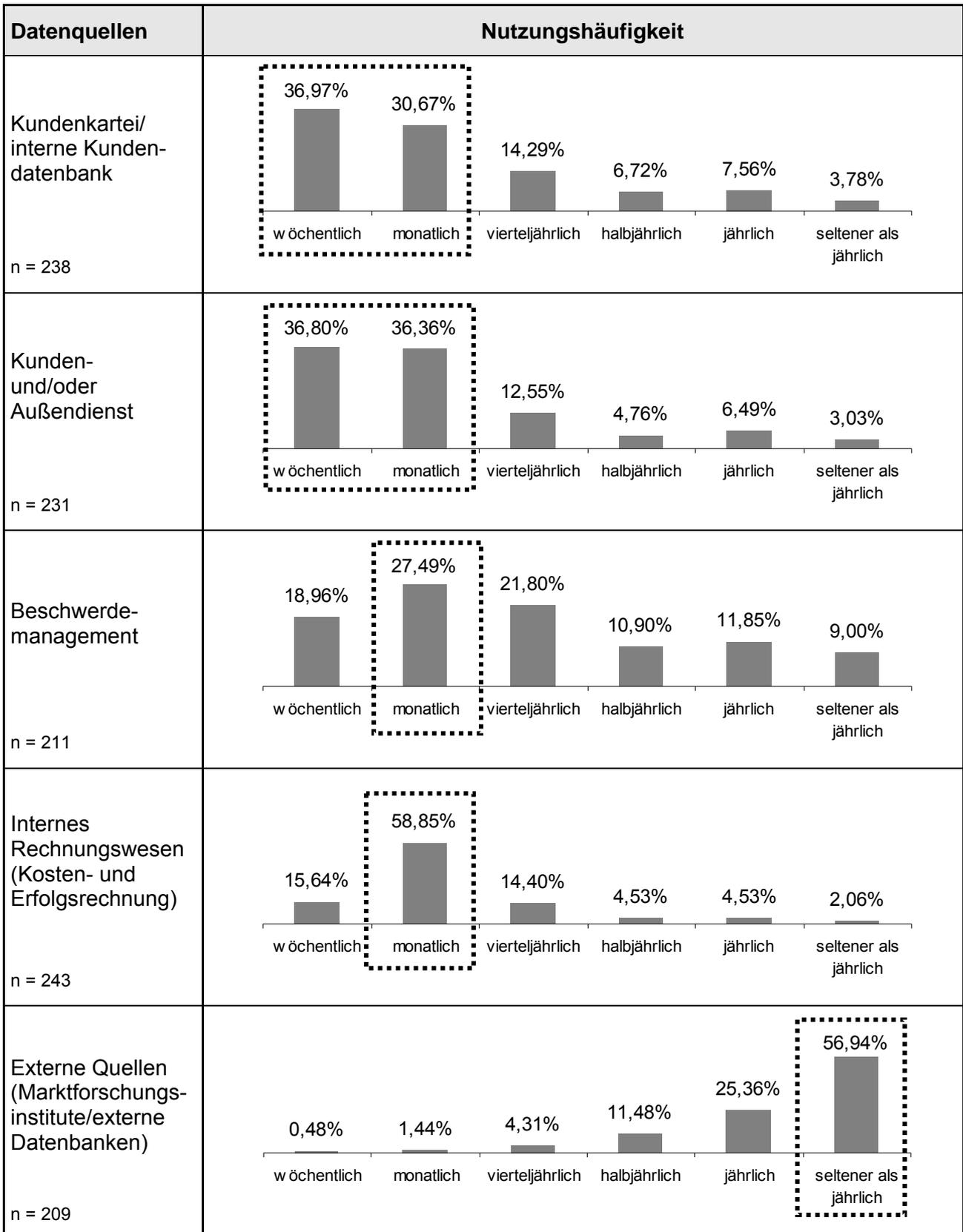


Abbildung 20: Datenquellen zur Kundenbeziehungsanalyse und -bewertung im B2B-Umfeld

### 4.3.2 Technologieeinsatz zur Erfassung von Kundenbeziehungsinformation

CRM-Tools und ERP-Systeme sind in der IT-gestützten Unternehmenssteuerung und -planung gegenwärtig weit verbreitet. Im Hinblick auf das Untersuchungsgebiet galt es, diese Verbreitung festzustellen. Das Ergebnis stellt sich wie folgt dar: 73 % der Unternehmen verwenden ein ERP-System und 70 % ein CRM-Tool. Beides setzen 54 % der befragten Unternehmen ein.

In Bezug auf die Integration von CRM-Tools in ein ERP-System geben von allen antwortenden Unternehmen, die CRM-Tools einsetzen und ein ERP-System verwenden, 44 % an, CRM-Tools bereits in das ERP-System integriert zu haben.

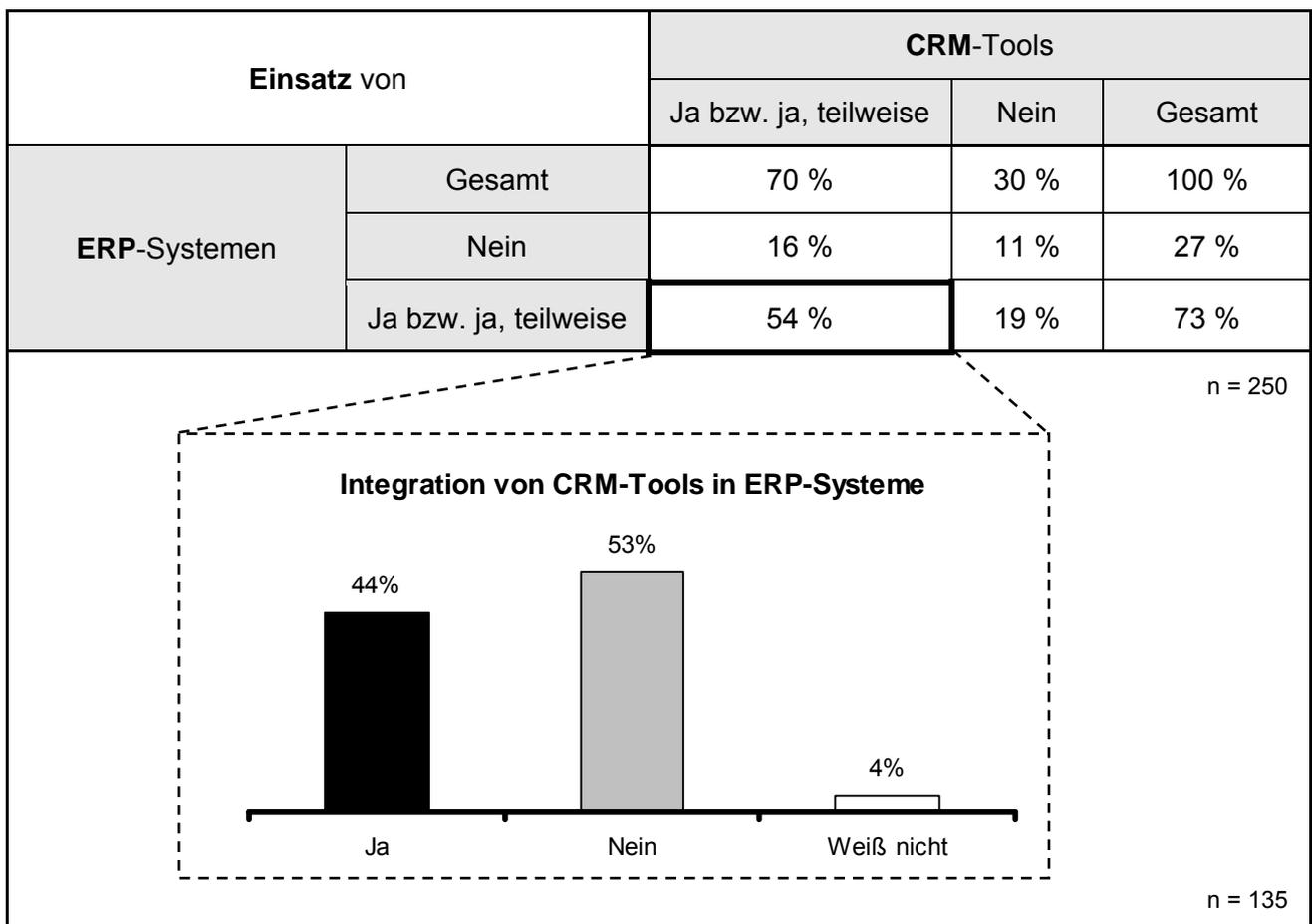


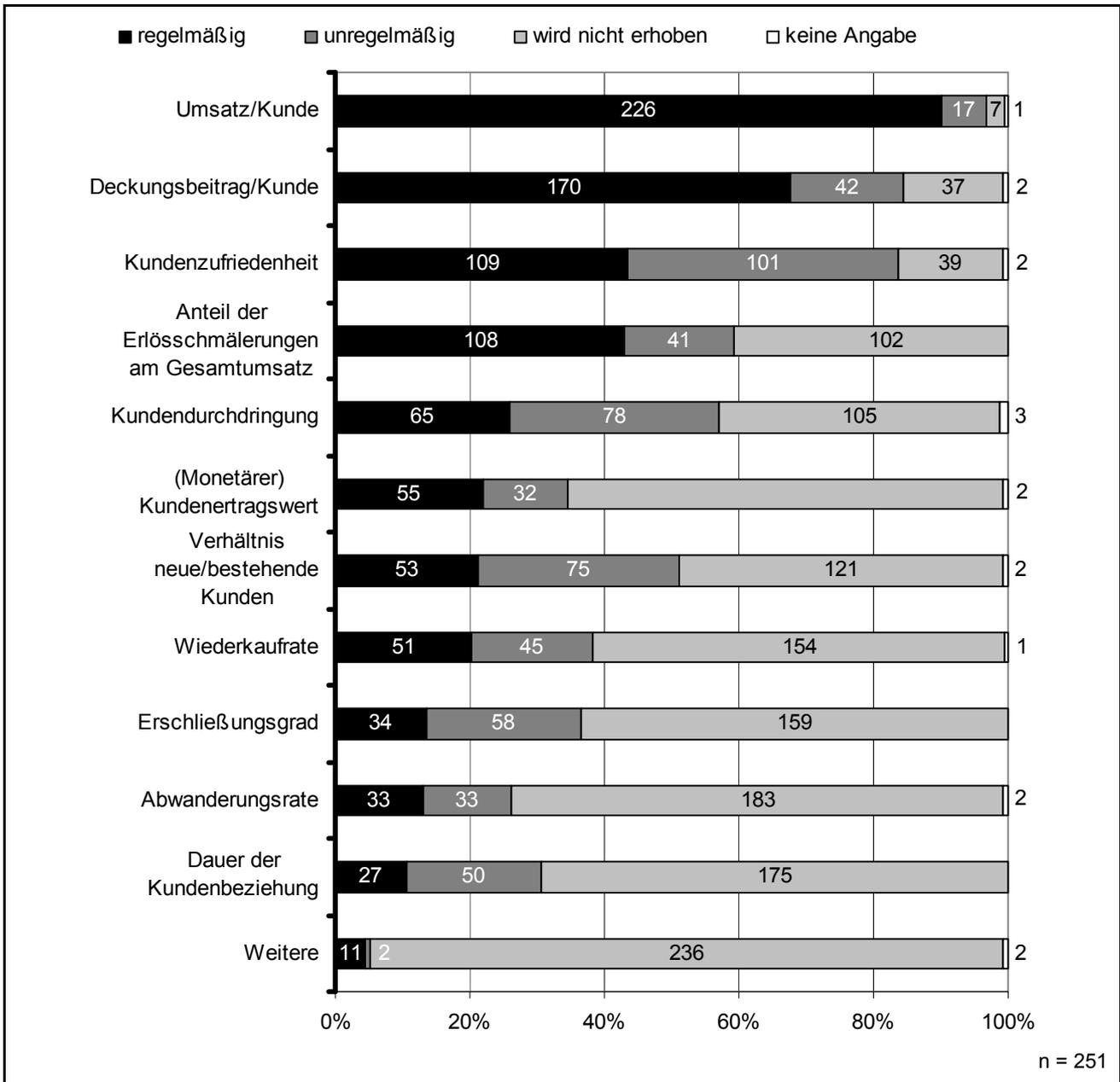
Abbildung 21: Integration von CRM-Tools in ERP-Systeme

## 4.4 Auswertungen zum Informationsverwendungssystem zur Steuerung von Kundenbeziehungen

### 4.4.1 Kennzahleneinsatz zur Kundenbeziehungsanalyse und -steuerung

In Bezug auf die Kennzahlenerhebung ergibt sich, dass am häufigsten und am regelmäßigsten der Umsatz und der Deckungsbeitrag - differenziert nach Kunde - erhoben wird. Sehr häufig erhoben wird die Kundenzufriedenheit (210 Unternehmen), wobei dies 109 Unternehmen regelmäßig und 101 Unternehmen unregelmäßig tun. 108 Unternehmen geben an, den Anteil der Erlösschmälerungen am Gesamtumsatz regelmäßig zu ermitteln.

Am seltensten werden von Unternehmen im technologieorientierten Umfeld - sowohl regelmäßig als auch unregelmäßig - die Abwanderungsrate (66 Unternehmen), die Dauer der Kundenbeziehung (77 Unternehmen) und der monetäre Kundenertragswert (87 Unternehmen) erhoben.

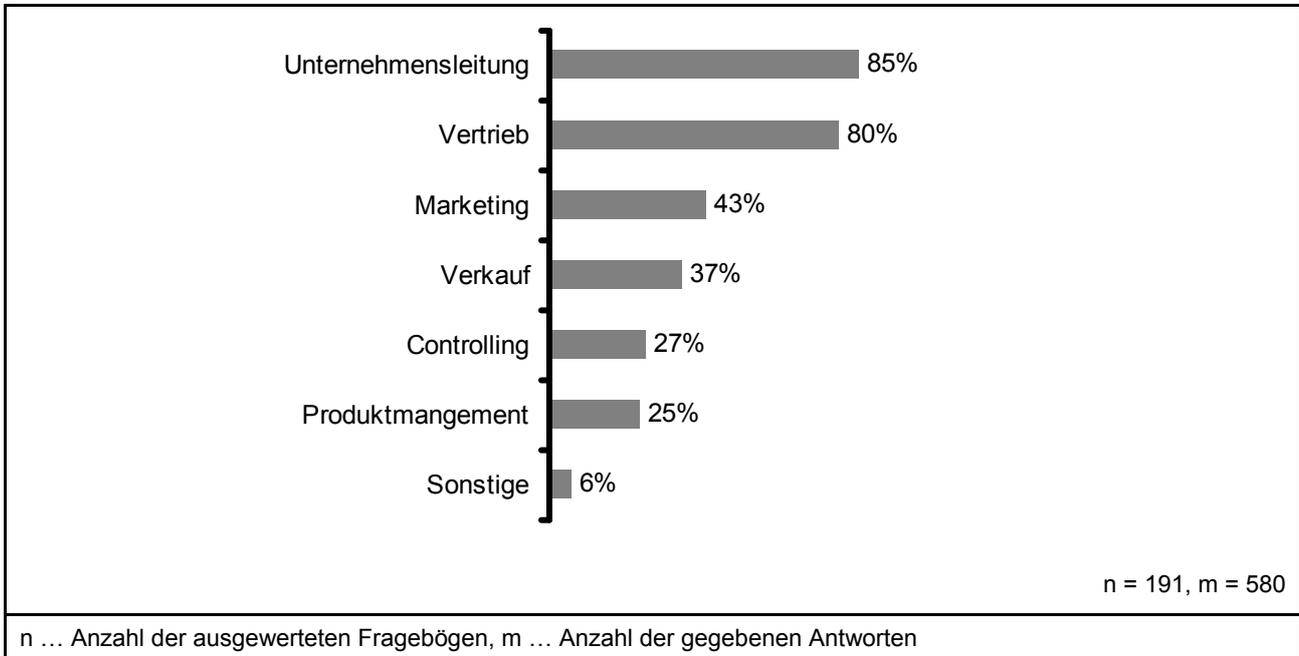


**Abbildung 22: Kennzahleneinsatz in der Praxis zur B2B-Kundenbeziehungsanalyse**

Unter den weiteren Angaben wurde von zwei befragten Unternehmen die „Menge pro Kunde“ als erhobene Kennzahl angegeben. Einmalige Nennungen der befragten Personen sind nachfolgend (ohne Kommentar) angeführt: Plansoll zu Ist-Abgleich, Abschlussquote und Vertriebsaufwand, Menge/Kunde, regionale Absatzflüsse, Kundenpotenzial, Auswertungen nach Kundenverbänden/Einkaufsverbänden, Projektdauer, Projektumfang, Zahlungsmoral, durchschnittlicher Umsatz/Kunde/Mitarbeiter, Marktanteile in Regionen.

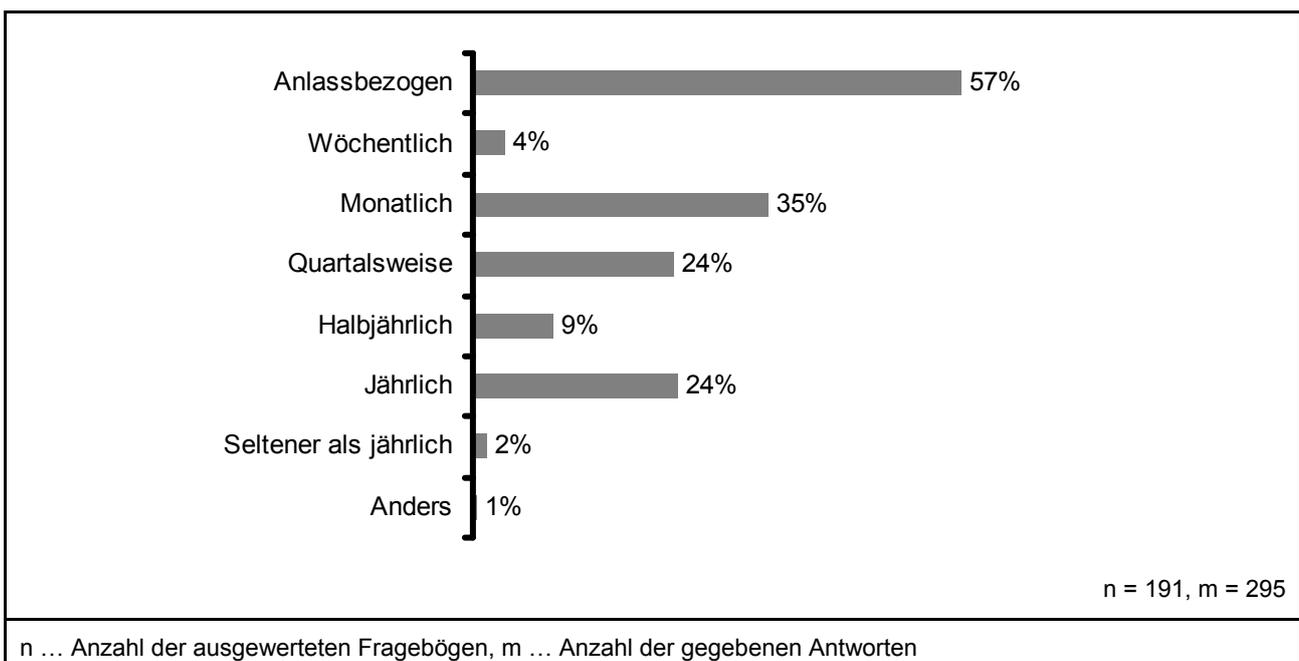
#### 4.4.2 Aufbau des Kundenbeziehungsberichtswesens

Als Berichtsempfänger werden großteils die Unternehmensleitung (85 %) und der Vertrieb (80 %) angegeben. Nur 27 % der Befragten nannten das Controlling und 25 % das Produktmanagement als Berichtsempfänger.



**Abbildung 23: Berichtsempfänger der B2B-Kundenbeziehungsanalyse und -bewertung**

35 % der Unternehmen erstellen Kundenberichte monatlich, 24 % erstellen diese quartalsweise und bei 24 % erfolgt die Berichtserstellung jährlich. Am häufigsten geben Unternehmen an, Kundenberichte anlassbezogen zu erstellen (57 % der Unternehmen).



**Abbildung 24: Häufigkeit der Erstellung von Berichten über B2B-Kunden**

## 4.5 „Idealer“ Kundenbeziehungscontrollerservice im Technologieumfeld

Dieser Fragenkomplex untersucht, welche Aufgaben ein „idealer Kundenbeziehungscontroller“ in Technologieunternehmen wahrzunehmen hat und welches Kompetenzprofil dieser aufweisen sollte.

### 4.5.1 Aufgaben eines B2B-Kundenbeziehungscontrollers

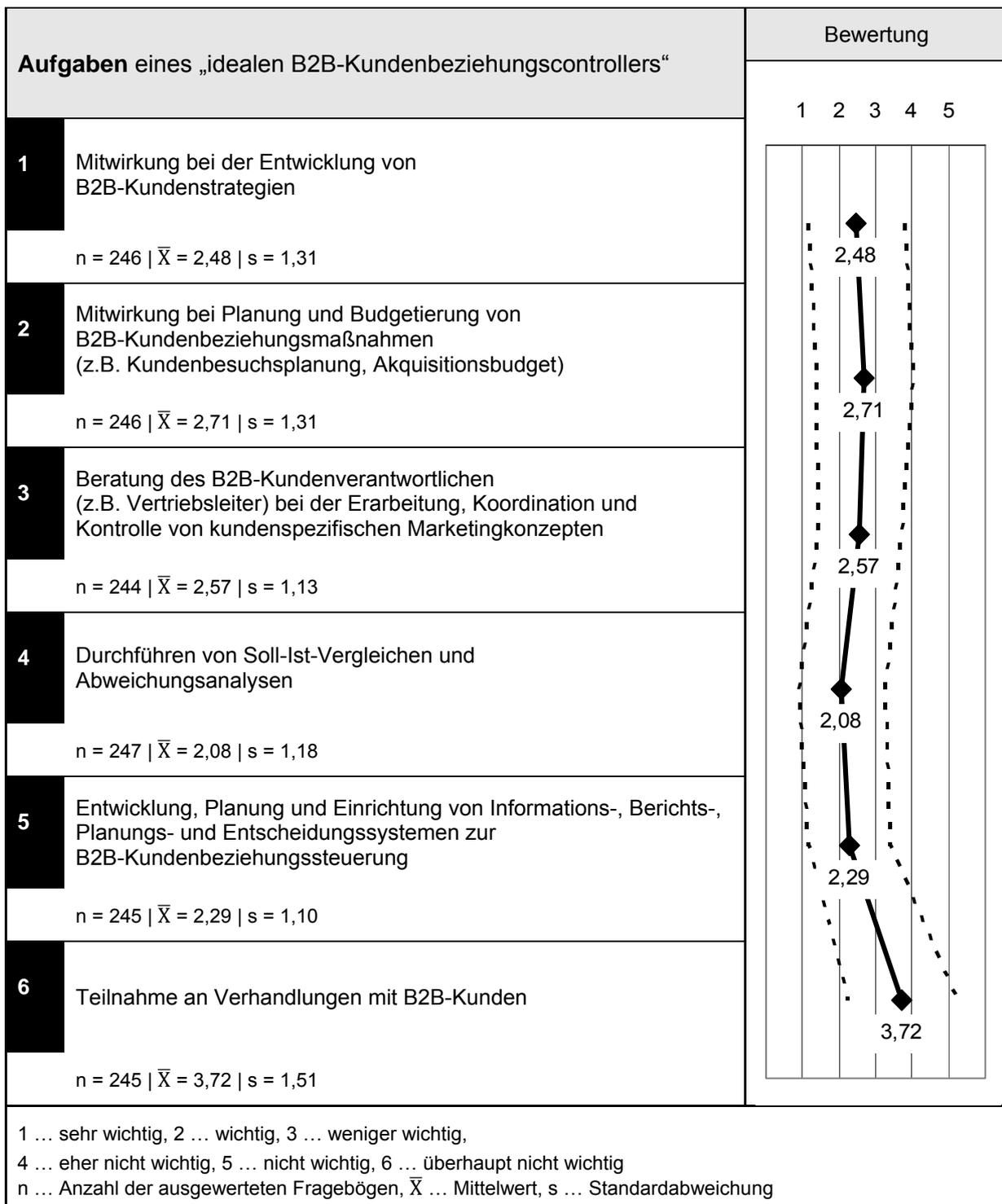


Abbildung 25: Wichtigkeit von Aufgaben „idealer B2B-Kundenbeziehungscontrollers“ im Technologieumfeld

Als wichtigste Aufgabe wird das Durchführen von Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen von den befragten Kundenbeziehungsmanagern genannt (Mittelwert  $\bar{X} = 2,08$ ). Als die zweitwichtigste Aufgabe ( $\bar{X} = 2,29$ ) wird die Entwicklung, Planung und Einrichtung von Informations-, Berichts-, Planungs-, und Entscheidungssystemen gesehen. Dies lässt auf das Erfordernis von konzeptionellen Fähigkeiten des Controllers schließen.

### 4.5.2 Kompetenzen eines B2B-Kundenbeziehungscontrollers

Das Ergebnis zur Klärung der Frage, welches Kompetenzprofil ein „idealer B2B-Kundenbeziehungscontroller“ aufweisen soll, zeigt, dass alle vier abgefragten Kompetenzbereiche als nahezu gleich wichtig eingeschätzt werden. Eine leichte Tendenz könnte bei den Persönlichkeitsvoraussetzungen interpretiert werden. Hier ist der Mittelwert mit 26,61 % am höchsten. Spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten werden mit einem Mittelwert von 21,58 % eher weniger gefordert.

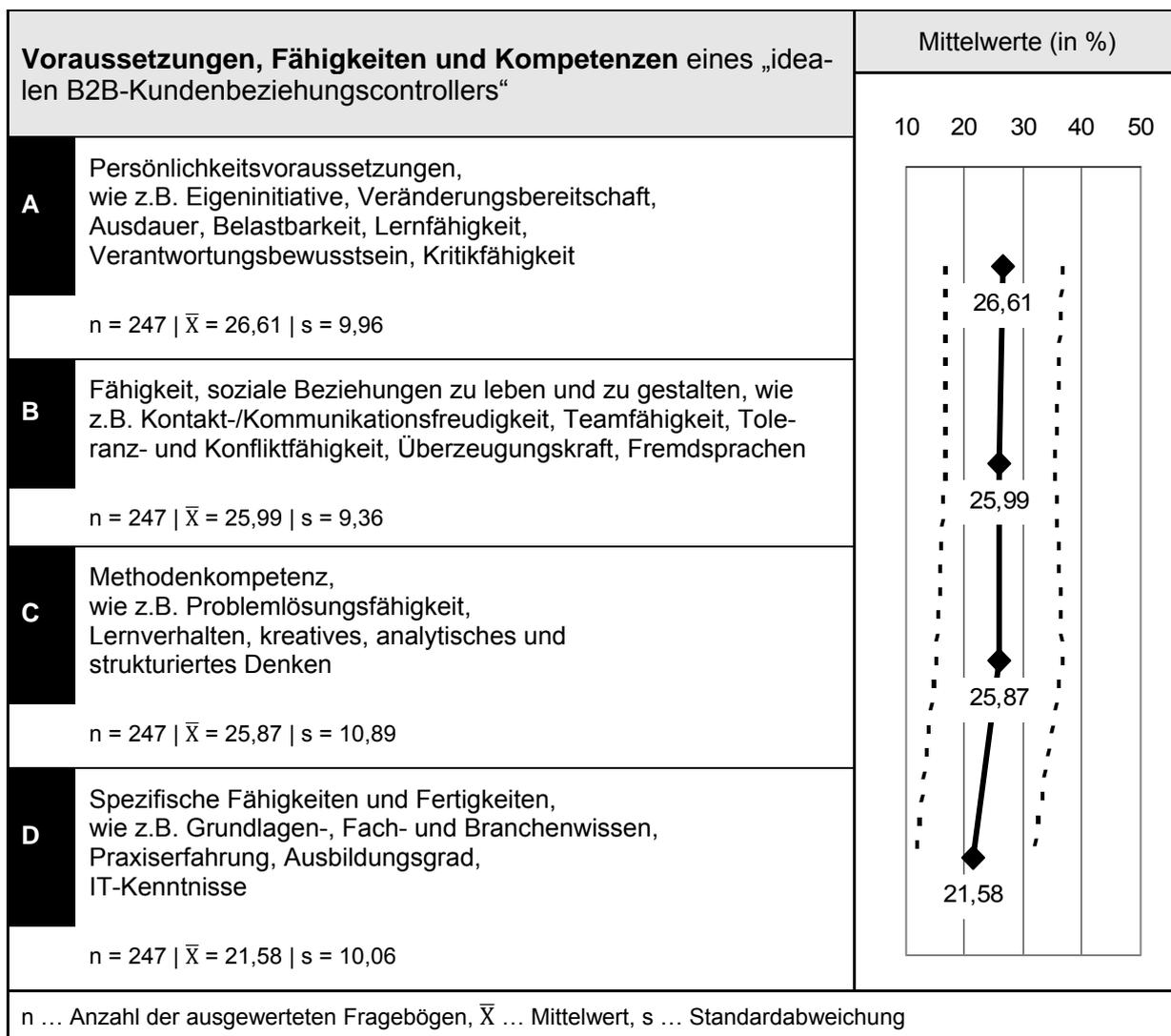


Abbildung 26: Kompetenzprofil „idealer B2B-Kundenbeziehungscontroller“ im Technologieumfeld

## 5 Zusammenfassende Betrachtung

Die vorliegenden Studienergebnisse sind ein Teil des Forschungsprojektes „Controlling von Kundenbeziehungen“, welches im Zeitraum 2006 bis 2009 am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz durchgeführt wurde. Die darin integrierte empirische Untersuchung zielte darauf ab, einen Einblick in den Status quo der Kundenbeziehungssteuerung in Technologieunternehmen in Österreich zu gewinnen.

Dieser stellt sich anhand folgender Kernaussagen zusammen:

- Der Großteil der Technologieunternehmen (97 %) setzt sich mit der Thematik „Kundenbeziehungssteuerung“ auseinander und gibt an, derzeit aktiv B2B-Kundenbeziehungen zu steuern (Abbildung 10). Technologieunternehmen im Untersuchungsumfeld gehen zudem zukünftig von einer „zunehmenden“ bis „stark zunehmenden Bedeutung“ (71,08 %) der Kundenbeziehungssteuerung aus (Abbildung 13). Wie aus der deskriptiven Betrachtung in Abbildung 12 abzuleiten ist, sehen lediglich 27,27 % der befragten Unternehmen den Stand der Kundenbeziehungssteuerung als zumindest „gut entwickelt“ an.
- In den Technologieunternehmen, in denen Kundenbeziehungen gesteuert werden, ist auch die Zufriedenheit mit der Aufgabenerfüllung mit dem B2B-Kundenbeziehungsmanagement hoch (Abbildung 11): Für rund 80 % der befragten Kundenbeziehungsverantwortlichen ist der Status quo zumindest „zufriedenstellend“. In Kombination mit den Erkenntnissen aus Abbildung 12 lässt sich in Bezug auf den „Ausbaugrad“ noch entsprechendes „Entwicklungspotenzial“ erkennen, was vorliegende Forschungsbemühungen bestätigt, die Problemsicht unterstreicht und auf gegenwärtigen und zukünftigen Handlungsbedarf hindeutet. Es wird zudem evident, dass alle technologieorientierten Unternehmen im Untersuchungsumfeld, was deren Ausprägung der Kundenbeziehungssteuerung betrifft, „ähnlich“ entwickelt sind. Somit kann von einer allgemeinen Gültigkeit der Untersuchungsergebnisse in Bezug auf die Anforderungen an eine Kundenbeziehungssteuerung i.S.v. Kundenbeziehungscontrolling im technologieorientierten B2B-Umfeld ausgegangen werden.
- In Bezug auf die Maßnahmen zur Gestaltung und zum Management von Kundenbeziehungen wird mit Verweis auf Abbildung 15 festgestellt, dass nur 47,81 % der befragten technologieorientierten Unternehmen ihre Unternehmensstrategien mit den Kunden(beziehungs-)strategien koordinieren. Wie die Auswertungen weiter zeigen, beurteilen die befragten Unternehmen die „Planung von Zielen in Abhängigkeit vom Kundentyp“ als durchaus „wirksam“, jedoch haben derzeit nur 60,56 % diese Maßnahme im Unternehmen umgesetzt. Dies lässt wiederum auf eine entsprechende Herausforderung in der Praxis schließen, die aber durch die Einführung geeigneter strategischer Werkzeuge problemlos zu bewältigen sein sollte. Weiters zeigt Abbildung 15, dass der „Einsatz von Key Account Managern“ als die wirksamste Maßnahme genannt wird. Zugleich liegt auch der Umsetzungsgrad dieser Maßnahmen mit über 77 % entsprechend hoch. Als „eher wirksam“ werden des Weiteren die „Anpassung des Beziehungsmanagements an die Kundenbeziehungsdauer“, der „Einsatz von praktikablen Kundenbeziehungs-bewertungsmethoden“ und das „Einführen einer Controllingfunktion für Kundenbeziehungen“ beurteilt, wobei der Umsetzungsgrad dieser weit hinter den favorisierten Maßnahmen zurückliegt. Die Bewertung der Wirksamkeit der derzeit umgesetzten Lösungsansätze im Kundenbeziehungsmanagement zeigt eine deutlich differenzierte Betrachtung des Marktes. Der Fokus liegt auf dem jeweiligen Kunden sowie der Beziehung zu diesem unter besonderer Beachtung der Kundenbeziehungsdauer.

- Interessant ist, dass diese Einschätzungen unabhängig von der Berufserfahrung der befragten Kundenbeziehungsmanagementverantwortlichen sind (Abbildung 9). Von der durchschnittlich langjährigen Berufserfahrung der befragten Personen mit Kundenbeziehungsverantwortung kann zudem auf eine „hohe Antwortqualität“ in diesem Bereich geschlossen werden. Die Zusammensetzung der ausgewerteten Stichprobe sowie deren Charakteristik ist in den Abbildungen 4 bis 9 dargestellt.
- Die Untersuchung der Organisation des Kundenbeziehungsmanagements macht deutlich (Abbildungen 16 und 17), dass der Großteil der technologieorientierten Unternehmen in Österreich über tendenziell als flach einzustufende Organisationsstrukturen verfügt. Die Umsetzung von Kundennähe durch flache Hierarchien im technologieorientierten Umfeld lässt auf entsprechende Kundenorientierung schließen. Ein direkter Zusammenhang zwischen der Umsatzwachstumsrate technologieorientierter Unternehmen (Abbildung 6) und der „flachen“ Organisation ihrer Geschäftsfelder nach Kundengesichtspunkten konnte im Rahmen dieses Forschungsprojektes empirisch nicht nachgewiesen werden.
- Verantwortlich für das „Betreiben“ eines Kundenbeziehungsmanagements und somit für die Steuerung resp. das Controlling von Kundenbeziehungen im technologieorientierten Umfeld ist primär der „Manager im Vertrieb“ (Abbildung 19), der sowohl zentral als auch dezentral in die Organisation integriert ist (Abbildung 18). Das Controlling ist im technologieorientierten Untersuchungsumfeld vorwiegend zentral organisiert, was darauf schließen lässt, dass der Controller gegenwärtig entsprechend „weit weg vom Kunden“ agiert. Dies zeigt sich auch in den empirischen Befunden: Das Controlling ist derzeit, den Auswertungen in Abbildung 14 folgend, in B2B-Kundenbeziehungsprozesse „eher nicht“ eingebunden. Auffallend ist zudem, dass das Einführen einer Controllingfunktion von den befragten Kundenbeziehungsverantwortlichen als „eher wirksam“ eingeschätzt wird, der Umsetzungsgrad aber mit 19,21 % derzeit gering ist (Abbildung 15). Zudem zeigt Abbildung 15, dass der Einsatz von praktikablen Kundenbewertungsmethoden nicht häufig ist und so das „Denken in Kundenbeziehungswerten“ im Controlling nicht forciert wird, was eigentlich dem in der Managementpraxis vielfach geforderten Denken in der Erfolgskette widerspricht, wonach Kundenbeziehungorientierung Kundenzufriedenheit und Kundenbindung schaffen soll, welche sich in weiterer Folge im Kundenbeziehungswert niederschlägt und in letzter Konsequenz zur Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt. Dieses Ergebnis zeigt, dass Unternehmen im Untersuchungsumfeld offensichtlich durchaus bemüht sind, Kundennähe herzustellen; was jedoch die strukturierte „wirtschaftliche Gestaltung“ dieser Kundennähe betrifft, endet die Umsetzung gegenwärtig bei einem mehr oder weniger starken Problembewusstsein.
- Zur Kundenbeziehungsinformationsversorgung werden interne Datenquellen (allen voran die Kundenkartei bzw. interne Kundendatenbanken) am häufigsten zur Steuerung von Kundenbeziehungen genutzt (wöchentlich und monatlich). Externe Datenquellen werden vom Großteil der befragten Unternehmen - wenn überhaupt - „jährlich und seltener“ in Anspruch genommen (Abbildung 20). Dieses Kundenbeziehungsinformationsversorgungssystem wird durch den Einsatz von ERP- und CRM-Tools unterstützt, wobei 44 % der Unternehmen, welche ERP-Systeme einsetzen und über ein CRM-Tool verfügen, eine Systemintegration vornehmen (Abbildung 21).
- Die Auswertungen im Bereich „Kundenbeziehungsinformationsverwendungssystem“ zeigen, dass der Einsatz von Kennzahlen zur Kundenbeziehungsanalyse und -kontrolle sehr uneinheitlich erfolgt (Abbildung 22). Auffallend ist eine „gewisse Orientierungslosigkeit“ bei der Erhebung von nicht monetären (qualitativen) Kennzahlen. Einzige Ausnahme bildet die Kennzahl „Kundenzufriedenheit“, welche als am häufigsten erhobene qualitative Kundenbeziehungskennzahl genannt wird. Weitestgehend Einigkeit besteht bei den quantitativen Kennzahlen, was an der häufigen Erhebung des Umsatzes und des Deckungsbeitrages pro Kunde erkennbar ist. Dabei zeigt sich ein klarer Trend: Es werden größtenteils Kennzahlen zur

ökonomischen Kundenbeziehungsanalyse eingesetzt, welche aus dem (überwiegend vergangenheitsorientierten) Rechnungswesen extrahiert werden können, monetär-quantitativen Charakter aufweisen und somit eine „ganzheitliche Zukunftsperspektive“ nicht berücksichtigen können. Dies lässt sich u.a. auf die beschränkte Verfügbarkeit einer entsprechenden Datenbasis zurückführen.

- Kundenberichtsempfänger sind zu 85 % die Unternehmensleitung und zu 80 % der Vertrieb, wobei das Berichtswesen in den technologieorientierten Unternehmen als „sehr anpassungsfähig“ beurteilt wird (Abbildung 23). Aus diesen Ergebnissen ist abzuleiten, dass Unternehmen in der Erstellung von Kundenberichten offenbar sehr flexibel und situationsbezogen agieren und großteils auf ein (kurzfristig-unterjähriges) routinemäßiges „Monitoring“ ihrer Kundenbeziehungen verzichten (Abbildung 24).
- Mit Verweis auf die Abbildung 25 sind „primäre Aufgaben“, welche sich Kundenbeziehungsverantwortliche im technologieorientierten Umfeld von einem Kundenbeziehungscontrollerservice erwarten, das „Durchführen von Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen“, die „Entwicklung, Planung und Einrichtung von Informations-, Berichts-, Planungs- und Entscheidungssystemen zur Kundenbeziehungssteuerung“ sowie die „Mitwirkung bei der Entwicklung von B2B-Kundenstrategien“. Dies zeigt einerseits die Anforderungen an das stark operativ-routinemäßig durchzuführende „Controllergeschäft“ sowie andererseits die Herausforderung in Bezug auf strategisch-konzeptionelle Tätigkeiten.
- Das Kompetenzprofil eines „idealen B2B-Kundenbeziehungscontrollers“ (Abbildung 26) umfasst nicht nur eine besonders ausgeprägte Persönlichkeit, sondern auch „soziale Kompetenz“, „Methodenkompetenz“ und „Fachkompetenz“. Dies revidiert die in der Praxis häufig anzutreffende Meinung im Management, dass Controller primär über Fach- und Methodenkompetenz zu verfügen haben. Anzumerken bleibt, dass in der betrieblichen Realität ein solcher Idealtypus eher die Ausnahme als die Regel darstellen wird. Dennoch gibt das vorliegende empirische Ergebnis dem für das Controlling verantwortlichen Kundenbeziehungsmanager genügend Orientierungshilfe, um einerseits im Recruitingprozess die „richtigen“ Personen ansprechen und letztendlich auswählen zu können. Andererseits wird der mit Personalverantwortung ausgestattete Kundenbeziehungsmanager in die Lage versetzt, im Zuge von Mitarbeiterqualifizierungsmaßnahmen für Controller entsprechend zielgerichtet vorgehen zu können. Es ist zudem sehr wohl davon auszugehen, dass sich die Aufgabengebiete sowie die von Controllern geforderten Kompetenzen entsprechend dem unternehmerischen Wandel sehr rasch ändern werden. Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit sind somit nicht nur Anforderungen, die an Unternehmen gestellt werden. Sie stellen auch im gleichen Maße die zentralen Herausforderungen für Kundenbeziehungscontroller dar.

# Literatur- und Internetquellen

ABBEGLLEN, C.: Organisatorische Implementierung des Marketing-Controlling, in: ZERRES, M.P. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, 2., erw. Auflage, Berlin et al. 2000, S. 553-570

AFFENZELLER, P.: Kundenzufriedenheit bei Engineeringdienstleistungen in der Automobilbranche, Dissertation, Technische Universität Graz, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, Graz 2002

BAIER, P.: Praxishandbuch Controlling, 1. Auflage, Wien, Frankfurt 2000

BECKER, J.: Vom Massenmarketing über das Segmentmarketing zum Kundenindividuellen Marketing (Customized Marketing), in: TOMCZAK, T.; BELZ, CH. (Hrsg.): Kundennähe realisieren, 1. Auflage, St. Gallen 1994, S. 15-30

BELZ, CH.: Management von Geschäftsbeziehungen: Konzepte - Integrierte Ansätze - Anwendungen in der Praxis, 3. Auflage, St. Gallen/Wien 1998

CORNELSEN, J.: Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, in: DILLER, H. (Hrsg.): Schriften zum innovativen Marketing, 1. Auflage, Nürnberg 2000

FRANKE, R.; KÖTZLE, A.: Controlling der Unternehmensbereiche - zielorientierte Steuerung betrieblicher Funktionen, 1. Auflage, Frankfurt a. M. 1995

FUCHS, H.J.: Netzwerke und Szenen: Die Fragmentierung vieler Märkte erfordert Netzwerkanalysen und Beziehungsmarketing, in: prognos trendletter, 2/1993, S. 6

HAESELER, H.; HÖRMANN, F.: Controlling, quo vadis? - Neuartiges Controlling versus konventionelle Unternehmenssteuerung, in: Österreichische Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen (RWZ), 14. Jg., 10/2004, S. 312-318

HASEBORG, F. ter: Marketing-Controlling, in: Tietz, B.; KÖHLER, R.; ZENTES, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, 2., völlig neu gestalt. Auflage, Stuttgart 1995, S. 1542-1553

HERP, T.: Anders statt besser!, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober, 1990, S. 76-80

HÖFER, T.; SEIDEL, M.: Notwendigkeit eines integrierten Controlling, in: Controller Magazin, 3/2005, S. 222-226

HOMBURG, C.; STOCK, R.: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: HOMBURG, CH. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit - Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 18-50

JENSEN, O.; FÜRST, A.: "In Search of Excellence": Das Fazit einer 20 Jahre währenden Suche, in: Absatzwirtschaft, 1/2004, S. 44-47

KÖHLER, R.: Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden, in: REINECKE, S.; TOMCZAK, T.; GEIS, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, 1. Auflage, Frankfurt und Wien 2001, S. 11-31

KOTLER, P.: Marketing Management, 2. Auflage, Englewood Cliffs, New Jersey 1972

KREUZ, P.; FÖRSTER, A.: Innovation in der Kundenbeziehung: Trends, Impulse, Erfolgsfaktoren, Studie des Future Trend Institutes, 1. Auflage, Wien 2002

- LUBE, M.-M.: Kundenmanagement - die Kundenbeziehung als neue Bezugsgröße des Controlling, in: Controller Magazin, 3/1997, S. 183-189
- MACHARZINA, K.; WOLF, J.: Unternehmensführung, 5., grundlegend überarb. Auflage, Wiesbaden 2005
- MEFFERT, H.: Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9., überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 2000
- MÜLLER, A.: Controlling von Intangible Assets, in: Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM), 48. Jg., 6/2004, S. 396-402
- PALLOKS, M.: Marketing-Controlling - Konzeption zur entscheidungsbezogenen Informationsversorgung für das operative und strategische Marketing-Management, 1. Auflage, Frankfurt a. M. et al. 1991
- PAUL, M.: Kundenbindungs-Controlling, in: DILLER, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketing Lexikon, 2., völlig überarb. u. erw. Auflage, München 2001, S. 849-850
- PLINKE, W.: Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: KLEINALTENKAMP, M.; PLINKE, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, 1. Auflage, Berlin 1997, S. 1-62
- PREIßNER, A.: Kundencontrolling: Erfolgreiche Steuerung der Kundenbeziehung, 1. Auflage, München et al. 2003
- PUFAHL, M.: Vertriebs-Controlling, 1. Auflage, Wiesbaden 2003
- REICHELDT, F.F.; SASSER jr., W.E.: Zero Defections: Quality comes to Services, in: Harvard Business Review, Vol. 68 (Sept./Oct.) 1990, S. 105-111
- REICHMANN, T.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 7., überarb. u. erw. Auflage, München 2006
- SCHADENHOFER, M.: Neuausrichtung des Controlling, 1. Auflage, Wien 2000
- SCHMÖLLER, P.: Kunden-Controlling: Theoretische Fundierung und empirische Erkenntnisse, 1. Auflage, Wiesbaden 2001
- SCHNEIDER, T.: Schwachstellen des Controlling, in: Controller Magazin, 6/2004, S. 523-526
- WÄSCHER, D.: Wie ein modernes Controlling zu verstehen ist, in: Controller Magazin, 4/2005, S. 309-310
- WEBER, J.; LISSAUTZKI, M.: Kundenwert-Controlling, 1. Auflage, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 41, Vallendar 2004
- WINKELMANN, P.: Vertriebskonzeption- und Vertriebssteuerung, 3., vollst. überarb. u. erw. Auflage, München 2005
- ZUNK, B.M.: Controlling von Kundenbeziehungen, 1. Auflage, Graz 2009

# Anhang

## ANHANG 1: Über die Autoren dieser Studie

**Bernd M. Zunk** studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Graz. 2008 Promotion zum Thema „Controlling von Kundenbeziehungen“ an der Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Graz. 2009 begann Dr. Zunk seine Professorenlaufbahn. Seit Jänner 2010 Assistant Professor.

Seine derzeitigen Arbeitsfelder in Forschung und Lehre sind u.a. Industrial Marketing and Purchasing, Marketing Intelligence, Beziehungsmanagement sowie Vertriebscontrolling. Herr Dr. Zunk ist u.a. aktives Mitglied der Strategic Management Society (SMS), der International Purchasing and Supply Education and Research Association (IPSERA), des Wirtschaftsingenieurverbands (WING), des Internationalen Controllervereins (ICV) und des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB).

Anschrift: Technische Universität Graz, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, Kopernikusgasse 24/II, A-8010 Graz, E-Mail: bernd.zunk@tugraz.at

**Christoph Winkler** ist seit 2008 Studienassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie. Bevor er mit dem Studium Softwareentwicklung-Wirtschaft an der Technischen Universität Graz begann, war er über vier Jahre als IT-Organisator in der Bankenbranche tätig. Derzeit schreibt er an seiner Masterarbeit im Bereich „Jungunternehmen und Inkubatoren“.

**Paul Pfleger**, Universitätsassistent an der Technischen Universität Graz in den Jahren 2006 bis 2011, hat sich im Zuge seiner Dissertation mit dem Thema Ingenieurdienstleistungen und dem Zustandekommen erfolgreicher Geschäftsabschlüsse beschäftigt.

## ANHANG 2: Buchinformation

Die präsentierten Studienergebnisse sind Teil des folgenden im Verlag der Technischen Universität Graz veröffentlichten Buches:

Bernd Markus Zunk

### **Controlling von Kundenbeziehungen**

Theoretischer Gestaltungsrahmen und empirische Untersuchung im technologieorientierten Business-to-Business-Umfeld

Verlag der Technischen Universität Graz

1. Auflage, 2009, 663 Seiten

ISBN 978-3-85125-037-4





ISBN 978-3-85125-125-8



9 783851 251258