

Matthias Haller und Peter Maas

Kunde als Risiko? - Das Customer-Value-Konzept als Herausforderung
der Versicherer

Sonderdruck aus:

**Albrecht P., Lorenz E., Rudolph B. (Hrsg.): Risikoforschung und Versiche-
rung, Festschrift für Elmar Helten, Verlag Versicherungswirtschaft GmbH,
Karlsruhe 2004, S. 179 - 214**

Risikoforschung und Versicherung

Festschrift für Elmar Helten

Matthias Haller² und Peter Maas³

Nie war das Management von Versicherungsgesellschaften so "spannungsgeladen" wie heute: Vor dem Hintergrund der Börsenbaisse, den Problemen in der Lebensversicherung und den Herausforderungen im Bereich des Risikos nehmen staatliche Aufsicht ("Solvency"), Corporate Governance-Forderungen und politische Regulierungsneigungen zu, während zugleich Kunden das Verhalten der Versicherer kritischer und auch anspruchsvoller begleiten.

Zweifellos musste angesichts existenzieller Bedrohungen die Finanzierungsbasis der Unternehmungen und die Wiedererlangung der Rentabilität in den letzten Jahren im Vordergrund stehen. Dies kann aber – auf die Dauer – nur die Grundlage dafür sein, sich um so mehr der Kundenperspektive zuzuwenden. Diese "Orientierungsspanne" zwischen Value-based Management und Kundenorientierung ist ein bekanntes Phänomen, nur hat es sich in der jüngsten Periode akzentuiert. Gerade die Beiträge von Elmar Helten haben stets dazu beigetragen, dass diese Perspektiven gleichgewichtig zum Tragen kamen, in ihrer gegenseitigen Ergänzung und auch als Spannungsfeld. So berücksichtigt Helten bei der Beurteilung neuer Wertschöpfungsstrategien neben den unternehmensbezogenen Effizienzkriterien (Schaffung von Grössenvorteilen, Erzielung von Synergien, optimale Ausschöpfung von Ertragsquellen) immer auch diejenigen Erfolgskriterien, die sich aus der Beziehung zum Kunden ergeben. Erfolgreiche Strategien orientieren sich am sich ständig ändernden Kundenverhalten (Helten/ Bittl/ Hartung 2000), berücksichtigen gleichzeitig aber auch die eher beständigen Determinanten einer erfolgreichen Kundenbeziehung, wie z.B. den "Erfolgsfaktor Vertrauen" (Helten 2001, S. 47). In der Konsequenz betont Elmar Helten deshalb auch die Bedeutung der "weichen" Faktoren in der Marktforschung, wie Erwartungen, Motive und Einstellungen (vgl. Helten/Müller 1998, S. 1564; Helten/Müller 2000, S. 275).

Der vorliegende Beitrag orientiert sich an ähnlichen Leitplanken. Zusätzlich stellt er mit „Customer Value“ ein Konzept vor, das die Kundenorientierung aus einer neuen Perspektive beleuchtet und dadurch die strategischen Handlungsfelder von morgen aufzeigen möchte.

¹ in: Albrecht P., Lorenz E., Rudolph B. (Hrsg.): Risikoforschung und Versicherung, Karlsruhe 2004, S. 179 - 214

² Matthias Haller, Prof. Dr. oec., ist Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen und der Stiftung Risiko Dialog in St. Gallen

³ Peter Maas, Dr. rer. pol., ist Mitglied der Geschäftsleitung des Instituts für Versicherungswirtschaft und Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement an der Universität St. Gallen

1. Customer Value – vom Trend zur strategischen Herausforderung

Um es vorweg zu nehmen: Die Kehrtwende zu einer konsequenteren finanziellen Führung ist den Umständen entsprechend notwendig und zeigt bei vielen Gesellschaften klare Erfolge. Versicherer nutzen den harten Markt und sanieren ihre Risiko-Portefeuilles, indem sie problematische Risikokomponenten ausschliessen und Prämien zum Teil massiv erhöhen. Darunter leidet allerdings die Ausrichtung am Markt und an den Kunden. Es besteht die Hoffnung, dass sich die Märkte – und insbesondere die Versicherungsmärkte – zyklisch bewegen und nach der akzentuierten Innenorientierung zu Mitte des Jahrzehnts eine Neuausrichtung erfolgt, die sich durch eine konsequente Markt- und Kundenorientierung auszeichnet.

Auf der Basis einer bloss zyklischen Betrachtung lassen sich die Wettbewerbsvorteile von Morgen jedoch nicht ablesen. Es sind grundlegende graduelle Marktentwicklungen im Gange, die – in allen Märkten – die Anforderungen an den Marktauftritt erhöhen: die allgemeine Wettbewerbsintensivierung, die definitive Verabschiedung vom Verkäufermarkt hin zum Käufermarkt, die damit einhergehende Veränderung bezüglich der Rollen und Funktionen der Kunden, die Auflösung der Wertschöpfungskette sowie eine stärkere Diversifikation der Vertriebsformen. Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen dürften sich der Kampf um Marktanteile bzw. das Streben nach Wachstum als weitaus wichtigste Treiber einer stärkeren Markt- und Kundenorientierung herauschälen.

Die Möglichkeiten zu weiteren Prämien erhöhungen sind heute praktisch ausgeschöpft. Beständiges künftiges Wachstum lässt sich nur über reale marktseitige Wachstumserfolge erreichen, z.B. durch zusätzliche ertragsreiche Kunden, das Erschliessen neuer Kundensegmente durch neuartige Produkte oder gar durch eine Erneuerung des Geschäftsmodells (Ackermann 2001, S. 71). Zudem ist marktseitiges Wachstum heute mehr denn je von der Höhe des Anteils an loyalen Kunden abhängig. Dies deshalb, weil "loyale" Kunden einen Vertrauensbeitrag in die Beziehung zum Unternehmen einbringen, sich nicht durch Angebote der Konkurrenz angesprochen fühlen und im Idealfall das Unternehmen auch an zusätzliche potentielle Kunden weiterempfehlen. "Customer Value" ist als Orientierungs- und Zielgrösse deshalb von zentraler Relevanz, weil die hier aufgeführten marktseitigen Wachstumserfolge nur dann erreicht werden, wenn Kunden die Leistungen des Unternehmens als "wert"-voll erkennen.

Fazit: Finanzielle Kennzahlen und Zielgrössen werden auch künftig von grundlegender Bedeutung sein; sie sorgen für Stabilität und Sicherheit namentlich für den kurzfristigen Zeithorizont, aber auch für die langfristige Rentabilität im Risiko-Geschäft. Strategisch betrachtet wird jedoch die Orientierung am Customer Value an Bedeutung gewinnen. Nur durch sie können Wettbewerbsvorteile geschaffen und die Basis für künftiges erfolgreiches Wachstum gelegt werden. Andernfalls würde die Vernachlässigung der kundenseitigen Interessen zu negativen Rückkopplungseffekten führen, weil sich Kunden mangels Wertvorteilen von den Unternehmen abwenden. Die Berücksichtigung solcher Gefahrenaspekte führt dazu, dass – im Sinne der (absatz-) marktseitigen Chancen und Gefahren – sich der Kunde als Risiko präsentiert (Abbildung 1). Über lange Zeit gestaltete sich die Risiko-Beurteilung als relativ einfach. Im Vordergrund stand der Erfolg im Massen- oder Nischenmarkt auf Basis einer genügenden Zahlungsbereitschaft, Hauptgefahren lagen in Trendumbrüchen und relativen Qualitätseinbussen. Heute gilt es zusätzliche kundenbezo-

gene „Risiko“-Faktoren zu berücksichtigen: Die Chancen-Seite beinhaltet einerseits immer mehr auch hybride Strategien, erfolgreiche Formen der Kundenintegration, Kundenloyalisierung oder die Bearbeitung von Kunden-Communities; andererseits führen ein Vertrauensverlust, eine Verschlechterung des Image oder eine negative Mund-zu-Mund-Propaganda fast unausweichlich und schnell zu Misserfolgen im Markt. Als Konsequenz müssen Unternehmen diese neuen Chancen- und Gefahrenkomponenten in ihren Strategien zwingend berücksichtigen.

	<u>Kunde als „Risiko“</u>	
	Chancen	Gefahren
<u>Früher:</u> Kunde als Nachfrager	Erfolg im Massenmarkt oder in der Nische + Zahlungsbereitschaft	v.a. ausgehend von Trendumbrüchen (z.B. Technologie) und relativen Qualitätseinbussen
	→ <i>Klassische Marktforschung, Prognosen, Know-how und Geschwindigkeit</i>	
<u>Heute:</u> Kunde als Träger verschie- dener Rollen	Zusätzlich z.B.: Hybride Marktstrategien, Kundenintegration, Kundenloyalisierung, Kunden-Communities	Zusätzlich z.B.: Gesellschaftliche Risikothemen, Verschlechterung des Image, negative "Mund-zu-Mund"-Propaganda, Kundenabwanderung
	→ <i>Customer Value Management, Risiko-Management</i>	

Abbildung 1: Der Kunde als „Risiko“

Die Perspektive des „Customer Value“ als vernachlässigter Teil des Konzeptes "Kundenwert" (Abschnitt 2) setzt insofern neue strategische Akzente, als es die kundenseitigen Prozesse der Wertentstehung und der veränderten Rollenbeziehungen (Abschnitt 3) in den Vordergrund stellt. Zur praktischen Umsetzung wichtiger Bestandteile des Konzeptes „Customer Value“ wird das Funktionen-Denken vorgeschlagen (Abschnitt 4). Der Ansatz wurde auf Grund des veränderten Umfeldes gegenüber früheren Ansätzen angepasst und erweitert. Im letzten Abschnitt werden schliesslich die Konsequenzen für die Versicherer abgeleitet (Abschnitt 5).

2. Kundenwert: Ein Begriff mit mehreren Dimensionen

In der wissenschaftlichen Forschung erfährt der Kundenwert-Ansatz eine mehrdimensionale Ausprägung, wobei der Terminus aufgrund der noch jungen Geschichte bis heute nicht mit einer konsensuellen und einheitlichen Definition belegt werden konnte. Selbst innerhalb der einzelnen Forschungsrichtungen herrschen uneinheitliche Auffassungen

über die Begrifflichkeit und die Abgrenzung des Forschungsfeldes. Im wesentlichen lassen sich zwei Auffassungen identifizieren: Zum einen wird der Kundenwert aus dem Blickwinkel der Organisation (Customer Equity), zum anderen aus der Perspektive des Kunden betrachtet (Customer Value).

2.1. Customer Equity: Kundenwert aus Sicht des Unternehmens

Die klassische Perzeption des Kunden als Kosten- und Ertragsfaktor erlangt (nicht nur) im strategischen Marketing eine Neuorientierung. Der Kunde wird heute als Wert- oder Vermögensbestandteil des Unternehmens betrachtet und erhält somit den Charakter eines "Assets" für die Organisation (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak 2001, S.7). Im Zentrum steht also der Wert des Kunden für die Unternehmung.

Die theoretische Forschung, die sich auf diesen "inside-out" Ansatz stützt, entwickelt einen Kundenwertbegriff, der sich weitestgehend auf messbare Größen bezieht. Waren es zu Anfang nur monetäre Variablen wie Umsatz, Kundenprofitabilität, Kundendeckungsbeitrag und Kundenrentabilität, wurden im Zuge der Entwicklung dieses Forschungsgebietes dynamische Komponenten in die Modelle integriert. Der Faktor "Zeit" wurde als relevanter Parameter erkannt und es entstanden Konzepte wie der "Customer Lifetime Value" (vgl. Dwyer 1997, Jackson 1989). Trotz der Integration der Zeitdimension in die Modelle, waren diese immer noch essentiell von den messbaren Kennzahlen geprägt. So definiert Meffert (1995) den Kundenwert als „die Summe der diskontierten, kundenbezogenen Ein- und Auszahlungen, die während der Akquisitionsphase sowie der gesamten Dauer der Kundenbeziehung durch die mit dem Kunden getätigten Transaktionen verursacht werden“.

Die Bemessung des Kundenwerts anhand von betriebswirtschaftlichen bzw. profitabilitätsorientierten Messgrößen scheint mit Bezug auf den Kunden und seiner Komplexität doch zu linear und eröffnet nicht die Möglichkeit, die durch den Kundenkontakt entstehenden Ressourcen vollständig auszuschöpfen. Im Zuge dieser Erkenntnis erfuhren Teile der Forschungsrichtung eine Revision: man rückte von dem linearen, eindimensionalen, von monetären Messgrößen beeinflussten Standpunkt ab und bezog zunehmend weitere Dimensionen in die Betrachtungen mit ein.

Die Mehrdimensionalität des Kundenwertes schlug sich neben den monetären Aspekten in Bereichen des Referenzpotentials, Innovationspotenzials sowie des Synergiepotenzials nieder (vgl. Plinke 1989). Andere Autoren beziehen differenzierte oder weiterreichende Determinanten in ihre Betrachtungen mit ein, so zum Beispiel Canning Jr. (1982), welcher den Kundenwert über den - von mathematischen Größen definierten - Profitabilitätswert skaliert und damit eine Unterscheidung zwischen Profitabilität und Kundenwert vornimmt. Zur Identifizierung des Kundenwerts berücksichtigt er zusätzlich qualitative Faktoren wie beispielsweise das Wachstum eines Kunden, dessen Meinungs- und Marktführerschaft, sein technologisches Know-How und nicht zuletzt den umsatzmässigen Anteil, den ein Unternehmen am Gesamtbedarf des Kunden erreicht (vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak 2001, S.11). Der Kunde wird in erhöhtem Masse in seiner gesamten Komplexität und den hieraus für das Unternehmen entstehenden Potenzialen wahrgenommen.

In der Versicherungswirtschaft steht die Bewertung von Kunden häufig noch am Anfang. Die Krise der letzten Jahre hat dazu geführt, dass jetzt unter dem Schlagwort "Operational Excellence" verstärkt Anstrengungen unternommen werden, die Profitabilität von Kundenbeziehungen, Kundenzugangswegen ('Vertrieb') und Produkten zu messen und daraus steuerungsrelevante Informationen abzuleiten.

Neben dieser „inside-out“ Betrachtung des Kundenwertes von Seiten des Unternehmens erfährt der Kundenwert in der betriebswirtschaftlichen Literatur neuerdings eine weitere Charakterisierung (vgl. Maas 2001). Der folgende Abschnitt soll nun das reverse Modell, den Wert der Unternehmung, ihrer Produkte und Services für den Kunden, folglich eine „outside-in“ Betrachtung, näher beleuchten.

2.2. Customer Value: Kundenwert aus Sicht des Kunden

Diese Forschungsrichtung stellt den Kunden, seine Erwartungen und Bedürfnisse in das Zentrum der Betrachtungen. Customer Value wird als subjektiv wahrgenommener Nutzen des Kunden für den Prozess der Zusammenarbeit und für die Leistung eines Anbieters beschrieben. Im Gegensatz zu dem bereits diskutierten Ansatz stellt in diesem Zusammenhang die Wahrnehmung (und deren Konfigurierung) das zentrale Kriterium zur Bemessung des Customer Value dar: Wie definiert und evaluiert der Kunde seine Wahrnehmung?

Matzler (2000) führt im Vorfeld des Customer Value-Begriffs die Diskussion um die grundlegenden konzeptionellen Elemente der "Qualität" und "Kundenzufriedenheit". Er definiert die Kundenzufriedenheit als das Ergebnis eines kognitiven Vergleichsprozesses der wahrgenommenen Qualität mit einem Vergleichsstandard (vgl. Matzler 2000, S. 290). Über den Vergleich von a priori vorhandenen Erwartungen bezüglich der Qualität einer Dienstleistung oder eines Produktes mit den erhaltenen Leistungen formiert sich die Zufriedenheit beim Kunden. Herrscht eine Kongruenz zwischen den Erwartungen und dem erhaltenen Produkt oder der Dienstleistung, führt dies beim Kunden zu einer Indifferenz beziehungsweise einer moderaten Zufriedenheit. Kommt es zu einer Unterschreitung seiner Erwartungen, entsteht beim Kunden Unzufriedenheit. Bei einer positiven Divergenz der Erwartungen und den bezogenen Leistungen löst dies bei ihm Zufriedenheit mit dem Produkt oder der erhaltenen Dienstleistung aus. Signifikant ist in diesem Zusammenhang die Definition der Qualität der erworbenen Leistung oder Produkte. Qualität unterliegt nicht objektiven Kriterien, sondern wird wesentlich durch den Gestaltungsprozess der Erwartungen definiert. Somit unterliegt die Qualitätserwartung einer starken Volatilität, wodurch identische Qualitätsergebnisse unterschiedliche Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit haben können.

Die Forschungsdiskussion des Kundenwertes behandelt in diesem Zusammenhang nur die Kausalkette zwischen dem Eintreten von Erwartungen und der hieraus entstehenden Zufriedenheit des Kunden. Die Customer Value-Forschung setzt hier an und integriert weitere Elemente in die bestehenden Konzepte (vgl. Gale 1994, Monroe 1990, Zeithaml 1988). Neben der Zufriedenheit werden zusätzliche Aspekte in die Konzeptgestaltung miteinbezogen: "Der wahrgenommene Kundenwert ergibt sich aus dem Verhältnis der wahrgenommenen materiellen und immateriellen Kosten einer Austauschbeziehung im Verhältnis zum wahrgenommenen materiellen und immateriellen Nutzen dieser Austauschbeziehung. Das Ergebnis dieses Vergleiches wird in Beziehung gesetzt zu den

wahrgenommenen Kosten und Nutzen einer Alternative (Konkurrenzprodukt bzw. -dienstleistung)“ (Matzler 2000, S. 293).

In einer aktuellen Weiterentwicklung dieser konzeptionellen Gedanken (vgl. Haller/Maas/Ackermann 2004) entstand ein neues Grundmodell, in dem sich das Unternehmen zur Generierung von Customer Value an zwei Dimensionen orientieren kann: Zum einen wird auf die zentrale Größe, den Kunden, von der Leistungserstellungs-Dimension her operiert, zum anderen spielt die kollektiv-soziale Dimension bei der Bedürfnisbefriedigung des Kunden eine signifikante Rolle. Während man im traditionellen betriebswirtschaftlichen Modell der Leistungserstellung Kundenvorteile vor allem auf der Ebene der Prozesskompetenz zu erzielen versucht, stellt das Konzept des Customer Value die Kommunikationskompetenz in den Fokus ihrer Analyse¹.

Somit geht der erste Ansatz von der Leistung aus und erweitert diese vom Produkt bis zu Leistungs- und Nutzenpaketen für den Kunden (P-System). Im zweiten Ansatz stehen gesellschaftliche Trends, Communities und Kommunikation im Vordergrund und betrachten entstehende Lösungen konsequent aus dem Blickwinkel der Kunden (C-System). 'C' steht dabei für Customers, Communities und Communication (vgl. Abb. 2).

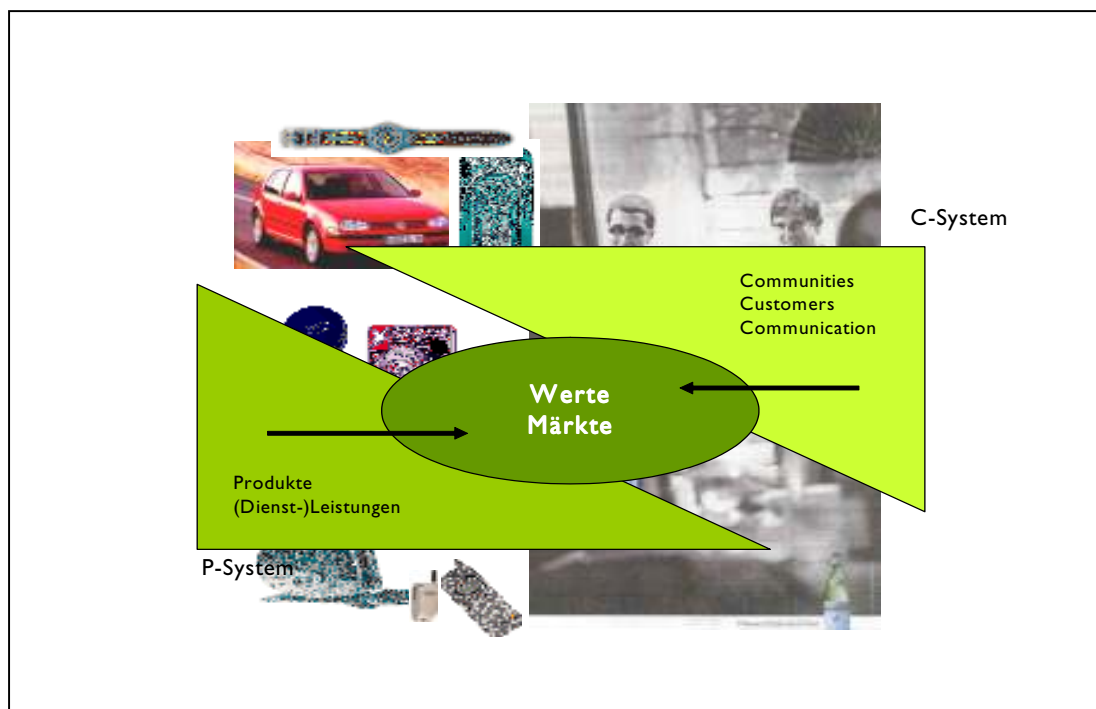


Abbildung 2: Zwei Ansätze zur Generierung von Customer Value (vgl. Maas/Graf 2004a)

¹ Diese Gedanken sind auch Grundlage eines neuen Masterprogramms "Creating Customer Value - Marketing, Services and Communication Management" an der Universität St. Gallen, das im Herbst 2004 startet und von sechs HSG-Instituten getragen wird.

Die zunehmende Komplexität der Kundenbedürfnisse führt zu in gleichem Mass an Komplexität ansteigenden, integrierten Leistungssystemen bzw. Produktsystemen (P-System). Ziel des Leistungssystems ist die Gestaltung von Problemlösungen, die immer umfassender und individueller die Bedürfnisse der Kunden befriedigen. Hierbei kommt es zur Entstehung sogenannter „Value Webs“ (vgl. z.B. Selz 1999). Diese dynamisch konfigurierbaren Wertschöpfungsnetze sind aufgrund spezieller Informationstechnologie in der Lage, ihre Produkte und Kommunikation weitestgehend zu digitalisieren und hierdurch innovative Prozesse zu kreieren.

Neben dem individuellen Nutzen erfüllt jedes Produkt oder jede Dienstleistung auch auf der sozial-kollektiven Ebene eine Nutzenfunktion für den Kunden. Das Individuum stellt keine autarke Einheit dar, sondern ist immer auch in andere Systeme eingebettet. Die Community, welcher der Kunde angehört, definiert in einem übergeordneten Masse die Werte und Normen der Gemeinschaft und setzt somit Maßstäbe für die Bewertung der durch den Kunden bezogenen Produkten und Dienstleistungen. Der soziale Wert der Leistung wird somit zu einem erheblichen Teil durch die anderen Mitglieder der Communities, d.h. durch (Kunden-)Netzwerkeffekte mitbestimmt. Das Unternehmen ist hier gefordert, Knowledge-Management zu betreiben, kollektives Wissen zu schaffen und Meinungsbildung zu managen. Die gezielte Interaktion mit den Community-Systemen (C-System) wird zu einem Schlüsselfaktor für den Erfolg der Organisation.

Diese Auffassung führt zu einer Fokussierung der unternehmerischen Leistungen auf den Kunden, seine Bedürfnisse und alle relevanten Wert-Dimensionen. Durch die Integration der Gestaltung des P-Systems mit der Gestaltung des C-Systems soll eine überlegene Sicht des Wertmanagements erreicht werden. Die Wertgeneration widerspiegelt dabei sowohl die Dynamik der individuellen als auch die kollektiven Bedürfnisse, die die Märkte antreiben.

3. Neue Rollen von Kunden in erweiterten Netzwerken

Im gesamten Dienstleistungssektor laufen derzeit tiefgreifende Wandlungsprozesse ab, die durch umfassende Beschleunigung und Innovationsdynamik neuer Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht werden (vgl. Schmid 2000). Mit einer zunehmenden Branchen- und Funktionsdurchdringung (z.B. Financial Services) sowie einer neu zu definierenden Rolle des Kunden (Lehmann 2001) geraten die Unternehmen von verschiedenen Seiten her unter Handlungsdruck. Sie müssen ihre Fähigkeiten und Ressourcen kritisch auf Zukunftstauglichkeit (über-) prüfen und entscheiden, in welchen Bereichen Kernkompetenzen auf- bzw. ausgebaut werden sollen (vgl. Maas 1999, S. 87 ff).

In kompetitiven Märkten muss jedes Unternehmen eigenständig klären, mit welchen Dienstleistungen es Mehrwert für seine Kundengruppen schaffen will und kann. Dabei werden die Kunden nicht nur im Bereich der Endkunden (B2C: Business-to-Consumer), sondern genauso im Business-to-business (B2B)-Bereich (z.B. Broker) zu suchen sein. Durch das Aufbrechen von Wertschöpfungsketten entstehen neue Märkte für wertschöpfende Teilleistungen bzw. Teilfunktionen, auf denen Angebot und Nachfrage im Rahmen von Out- und Insourcing-Aktivitäten aufeinander treffen. Für viele Unternehmen wird sich daraus die Notwendigkeit zum Eingehen von Kooperationen und zur Beteiligung an oder Schaffung von Wertschöpfungs-Netzwerken ergeben (vgl. Maas 2000). Gleichzeitig erwei-

tern sich damit die nutzbaren Kompetenz-Potentiale von der Ebene der autonomen Unternehmung auf die Ebene der Partner im Netzwerk.

Aktuelle Beispiele aus dem Bereich der Informationstechnologie zeigen, dass sich diese Dynamik noch fortentwickelt (vgl. Prahalad/Ramaswamy 2000). Einzelne Unternehmen (z.B. in der Software-Entwicklung) sind bereits dazu übergegangen, nicht nur andere Unternehmen als Netzwerkpartner oder Wettbewerber in Betracht zu ziehen, sondern in einem viel stärkeren Masse den (End)Kunden (vgl. für die Assekuranz z.B. Koch u.a. 2001). Durch die neue Rolle, die der Kunde zunehmend einnimmt, tritt er nicht mehr nur als Konsument, sondern zugleich auch als Mit-Entwickler, Mit-Wertschöpfer, Mit-Arbeiter und als Wettbewerber auf (vgl. Prahalad/Ramaswamy 2000, S. 80).

Damit stehen das Management vor der Herausforderung, bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien nicht mehr seine Produkte und Leistungen als alleinigen Bezugspunkt der Aktivitäten zu sehen, sondern den Kunden und seine Integration bei der Leistungserstellung und der Generierung von Customer Value als Ausgangspunkt zu betrachten. Dabei kann es als hilfreich angesehen werden, dass der Kunde in der Dienstleistung fast immer eine aktive Rolle einnimmt ("Prosument").

Auch bei der Betrachtung von Kernkompetenzen eines Unternehmens hat sich im gleichen Zuge der Schwerpunkt verschoben (Abbildung 3): Ausgehend von einer reinen Unternehmensperspektive hat sich die Verortung von Kernkompetenzen im Netzwerk zunächst durch Einbeziehung von Zulieferern und anderen Partnern und später auch von Endkunden gewandelt. Für die Positionierung im Bereich der erweiterten Netzwerke liegen bereits erste praktische Erfahrungen vor. Als herausragende Beispiele hierfür seien IT-Unternehmen wie VA Linux Systems, Netscape Communications Corp. oder Corel Corp. genannt, die alle eine Open-Source-Strategie verfolgen. Diese Unternehmen beziehen ihre Kunden bzw. ganze Communities in die Neu- und Weiterentwicklung von Hard-

Analyseeinheit	Unternehmung	Erweiterte Unternehmung: + Zulieferer + Partner	Erweitertes Netzwerk: Unternehmung, Partner, Zulieferer, Kunden
Ressourcen	unternehmensintern	Zugang zu Kompetenzen und Investments anderer Unternehmen	Zusätzlich: Zugang zu Kompetenzen, Zeit und Arbeit von Kunden
Basis für Zugang zu Kompetenzen	Interne Unternehmens- Prozesse	Bevorzugter Zugang zu Unternehmen im Netzwerk	Infrastruktur für laufenden, aktiven Dialog mit verschiedenen Kunden
Nutzenstiftung durch Manager	Bilden und Pflege von Kompetenzen	Managen von kooperativen Partnerschaften	Nutzbarmachen von Kundenkom- petenzen, persönlichen Erfahrungen, Gestalten von Kunden-Erwartungen
Wertschöpfung	autonom	Zusammenarbeit mit Partner-Unternehmen	zusätzlich: ...mit aktiven Kunden
Management Dilemmata	Autonome Business Units vs. Nutzung von Kernkompetenzen	Kooperation und Wettbewerb mit anderen Firmen	Mit Kunden in Kooperation und Wettbewerb um Wertschöpfung

Abbildung 3: Kern-Kompetenzen müssen neu ge-ortet werden (Prahalad/Ramaswamy 2000, S. 82)

und Software mit ein, stellen ihnen entsprechende Ressourcen zur Verfügung und schaffen damit die Voraussetzung für eine Win-Win-Situation. Durch den Austausch von Know-How und die Investition von finanziellen und zeitlichen Ressourcen binden sie alle Partner in das Netzwerk mit ein, so dass letztendlich alle davon profitieren können. Erweiterte Netzwerke stellen allerdings auch völlig neue Anforderungen an die Integration, Organisation, Koordination und Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren (vgl. Markus u.a. 2000, S. 14 ff). Die zu entwickelnden Unternehmensstrategien müssen den sehr unterschiedlichen Anforderungen in den Beziehungen zu anderen Unternehmen (dem B2B-Bereich), zu den Endkunden (dem B2C-Bereich) und hinsichtlich unternehmensinterner Belange gerecht werden.

Strategische Anforderungen im B2B-Bereich

Durch das Aufbrechen der Wertschöpfungsketten (vgl. Hagel/Singer 1999) entstehen neue Märkte für wertschöpfende Teilleistungen, die zwischen Unternehmen ausgetauscht werden. Durch die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien werden neue Geschäftsmodelle forciert, die eine Einbindung in Wertschöpfungsnetze (Value Webs) ermöglichen (vgl. Maas 2000). Hierdurch können neue Geschäftsfelder erschlossen werden (vgl. Kim/Mauborgne 1999). Durch intensiviertere Substitutionsprozesse und Layer Competition, aber auch (Dis-) Intermediation, treten neue Player im Markt auf. Layer-Competition und Wertschöpfungs-Netzwerke führen dazu, dass dieselben Unternehmen auf unterschiedlichen Wertschöpfungsebenen eines Netzwerkes kooperieren und gleichzeitig in anderen Bereichen Konkurrenten sind. Diese Erscheinungsform wird durch den strategischen Ansatz des "Coopetition" beschrieben, der dadurch charakterisiert ist, dass trotz des Widerspruchs durch die gleichzeitige Rolle des Wettwerbers und Konkurrenten für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation geschaffen wird (vgl. Brandenburger/Nalebuff 1996, S. 83 f).

Es wird deshalb immer schwieriger, sei es innerhalb von Netzwerken oder darüber hinaus, eine klare Differenzierung vorzunehmen, wer Kooperationspartner, Zulieferer, Wettbewerber und Kunde ist. Vielmehr wird es eine wichtige Aufgabe der Unternehmensführung sein, eine möglichst genaue Wertschöpfungslandkarte zu entwerfen und diese ständig zu aktualisieren, um neue Potentiale auf den verschiedenen Ebenen der Wertschöpfung für Kunden und Kooperationen zu definieren und zugleich frühzeitig neue Wettbewerber zu identifizieren. Ausgehend davon gilt es, die entsprechenden Netzwerkpartner auszuwählen oder die Netzwerke zu initiieren. Für das Netzwerk-Management sind neue Fähigkeiten und Wissen vonnöten, die bislang in vielen Unternehmen noch nicht entwickelt sind, vor allem bei der Mit-Einbeziehung und Integration des Kunden.

Strategische Anforderungen im B2C-Bereich

Die neuen Möglichkeiten im Bereich Kommunikation und Internet haben entscheidend dazu beigetragen, den Kunden von heute in die Lage zu versetzen, sich in einer bisher nicht gekannten Weise zu informieren und von sich aus in einen aktiven Dialog mit Anbietern von Leistungen zu treten. Diese Entwicklung hat auch zum Entstehen von Kommunikations-Intermediären geführt. Je grösser die Bedeutung des Kundenzuganges

als Erfolgsfaktor wird, desto mehr muss der Kunde statt als reiner Informations-Empfänger als gleichberechtigter Partner angesehen werden. Gelingt es hierbei seitens der Unternehmen nicht, in einen fortdauernden Dialog einzutreten, kann der Abbruch des Dialoges zugleich der Verlust des Kundenkontaktes bedeuten.

Dies wiegt umso schwerer, als der Kunde heute weit mehr als nur Leistungsempfänger ist. Der technische Fortschritt gibt den Unternehmen die Möglichkeit, den Kunden in die Wertschöpfung miteinzubinden und dadurch das wertvolle Know-How, die Lernbereitschaft und vor allem die Zeit des Kunden für sich nutzbar zu machen. Dies gilt insbesondere für jegliche Art von Communities, die immer häufiger eine Art Vorreiterrolle bei der Entwicklung neuer Produkte, Leistungen, Trends bis hin zu neuen Geschäftsfeldern spielen. Gelingt es Unternehmen, ganze Communities für sich zu mobilisieren und sie aktiv am Prozess der Leistungserstellung zu beteiligen, können dadurch entscheidende Wettbewerbsvorteile erzielt und zugleich in ganz neuer Form Customer Value generiert werden. Beispielhaft seien Unternehmen mit Open-Source Strategie genannt: So sind Kunden von Linux bereit, ihr Know-How und ihre Zeit für die Verbesserung und Weiterentwicklung des gleichnamigen Betriebssystems einzusetzen, da sie auch selbst wieder von einem verbesserten Betriebssystem profitieren.

Bei der Einbindung von Kunden in Netzwerke ist zunächst offen, in welcher Weise und in welchen Bereichen eine Zusammenarbeit möglich ist. Abhängig von den Bedürfnissen, dem Wissen und den Fähigkeiten des Kunden müssen unterschiedliche und speziell abgestimmte Leistungen angeboten werden. Der Kunde wird in Zukunft entscheiden, wie und wo er mit dem Unternehmen bzw. Netzwerk in Kontakt tritt. Die neuen technischen Möglichkeiten geben den Unternehmen die Chance, gemeinsam mit den Kunden und Communities Erwartungen bezüglich der zu erstellenden Leistung zu bilden und zu verändern (vgl. Prahalad/Ramaswamy 2000, S. 81 ff).

Anforderungen an die interne Steuerung

Der Wandel im B2B- und B2C-Bereich lässt auch die bisherigen Führungs- und Organisationsstrukturen der Unternehmen nicht unberührt. Die Eröffnung eines aktiven Dialoges mit Netzwerkpartnern und Endkunden über verschiedene Zugangswege erfordert eine flexible Organisationsstruktur und eine entsprechende Unternehmenskultur. In hoch dynamischen Umwelten wird es notwendig werden, die eignen Ressourcen (z.B. Mitarbeiter, Infrastruktur, Kapital) flexibler einsetzbar zu machen, um schneller und mit möglichst geringem Aufwand auf externe Veränderungen reagieren zu können. Das Aneignen und Weitergeben von Wissen im Unternehmen und der Knowledge-Transfer über die Unternehmensgrenzen hinweg (unter Einbeziehung des Kunden) wird damit zu einem der entscheidenden Schlüsselfaktoren werden (vgl. Prahalad/Ramaswamy 2000, S. 87).

Trotz aller Flexibilität und Veränderungen muss es der Unternehmensführung auch gelingen, Stabilität innerhalb des Unternehmens zu schaffen. Der normativen Kraft der Unternehmensidentität wird hierbei eine noch grössere Bedeutung zukommen, da sie den Mitarbeitern Orientierung vermitteln soll (vgl. Maas 1999, S. 96f.). Es gilt, gemeinsame Werte innerhalb von (Kunden)Netzwerken zu finden und zu schaffen, mit denen sich alle Netzwerkteilnehmer identifizieren können, um auf diesem Wege die Bildung einer Netzwerk-Community zu fördern. Gleiches trifft auch auf die Unternehmenskultur zu, die in

Einklang mit einer Netzwerkkultur zu bringen ist. Doch erst durch das Entstehen solcher Netzwerk-Communities und den damit verbundenen Werten und Kulturen gelingt es den Netzwerkunternehmen, durch die somit erworbene Kundenbindung und –loyalität langfristige und nicht imitierbare Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Netzwerken und Unternehmen zu schaffen.

4. Funktionen-Denken als 'Linking Pin' zwischen P- und C-Ansatz im Customer Value

Wie lassen sich nun diese Erkenntnisse aus den fundamentalen Veränderungsprozessen im Dienstleistungsbereich für das Management nutzbar machen? Zur Umsetzung einer konsequenten Orientierung am Customer Value und der Einbeziehung von Kundenbedürfnissen bietet sich ein strategischer Marketing-Ansatz an, bei dem die Wertentstehung beim Kunden über die Wirkung von Funktionen erklärt wird. Nachstehend wird zuerst das Grundprinzip und die Bedeutung erläutert; danach erhält das Funktionen-Modell anhand von Beispielen schrittweise eine konkrete Gestalt.

Bedeutung des Funktionen-Denkens

Das Denken in Funktionen (vgl. Haller 1986, 1997, 1999, 2000, 2004) beinhaltet zunächst folgende Grundfragen:

- Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden?
- Welchen Funktionen erfüllen wir mit unseren Leistungen / Produkten beim Kunden?

Aufgrund der Antworten wird die Leistung konzipiert, wobei der dargestellte Prozess nicht linear verläuft, sondern einer zirkulären Denkfolge unterliegt (vgl. Abbildung 4).

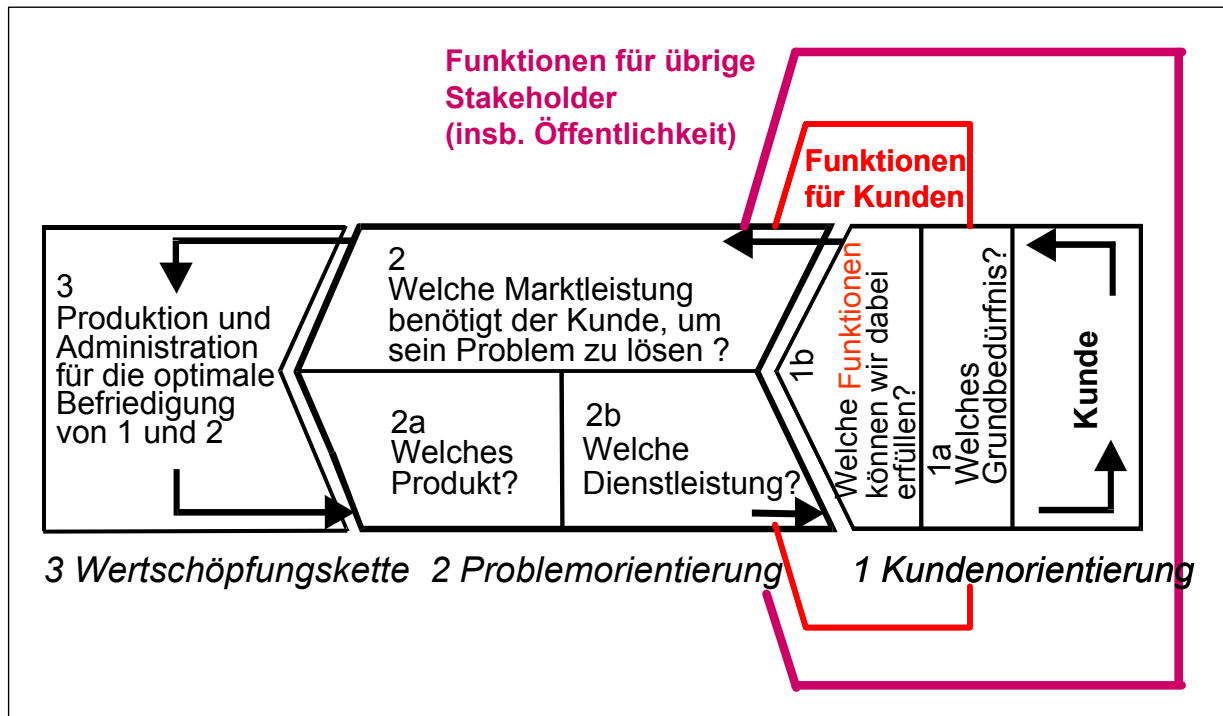


Abbildung 4: Marketing-Konzept auf Basis des Funktionen-Denkens

Das Funktionen-Denken trägt substantiell dazu bei, die effektiven Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden und damit auch die Entstehung von Customer Value im zeitlichen Ablauf besser zu verstehen. Es zeigt auf, dass Customer Value aus der traditionellen, in der Marketing-Praxis üblichen angebotsorientierten Perspektive allein nicht erklärbar ist, weil die Funktionserfüllung massgeblich von den Kundinnen und Kunden selber abhängig ist: Nur sie können in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Situation bestimmen, welche Funktionen ein Unternehmen durch seine Leistung bei ihnen erfüllt (und welchen Beitrag sie selber dazu leisten); die Funktionserfüllung auch indirekt erfolgen, d.h. im Rahmen des sozialen Kontexts, in welchem sich Kunde und Unternehmen befinden.

Zunächst soll jedoch geklärt werden, was wir unter einer Funktion überhaupt verstehen. Insbesondere macht es Sinn, den Funktionen-Begriff von dem im Marketing vornehmlich verwendeten Begriff des Nutzens abzugrenzen.

Unter einer Funktion wird ganz allgemein die Wirkung verstanden, welche ein System A bei einem System B auslöst. Im Funktionen-Modell bildet das anbietende Unternehmen in der Regel das System A, wohingegen der Kunde das System B bildet. Der Kundennutzen – als Begriff des traditionellen Marketing – beschreibt hingegen die Einschätzung des Kunden bezüglich der Fähigkeit einer Leistung zur Bedürfnisbefriedigung. Er steht damit in einem engem Zusammenhang mit dem Begriff der Zufriedenstellung von Kundenbedürfnissen (vgl. Kotler / Bliemel 1995, S. 10). Während ein am Kundennutzen orientiertes Marketing mit dem Zweck einer optimalen Nutzengenerierung immer noch primär die Perspektive des Unternehmens und dessen Produkte einnimmt („Welchen Nutzen erzeugt

unser Produkt?“), argumentiert das Funktionen-Modell breiter und stärker aus der Sicht der Beziehungen zu den Kunden („Welche Funktionen erfüllen wir beim Kunden?“). Ersteres ist zwar für die konkrete Marketingarbeit unbestritten wertvoll, blendet aber, wie noch dargestellt wird, wichtige Tatsachen systematisch aus.

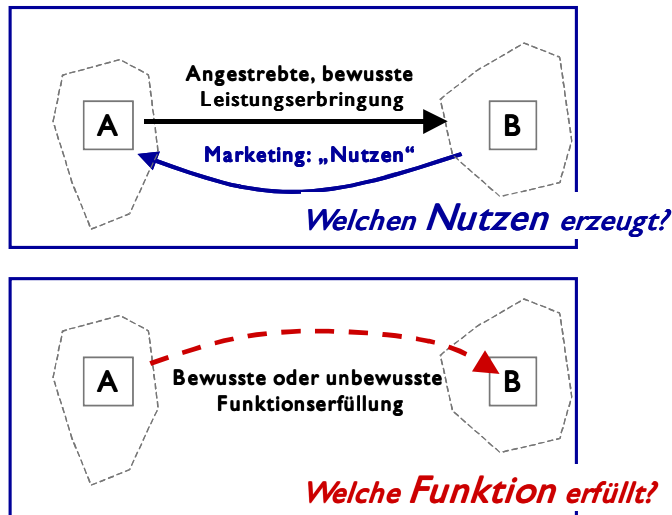


Abbildung 5: Nutzenperspektive und Perspektive der Funktionserfüllung im Rahmen der Beziehung zu Kunden

In der Folge wird nun das Funktionen-Modell in drei Schritten hergeleitet. In einem ersten Schritt wird die Ebene der direkten Kundenbeziehung (unterer Teil von Abbildung 5) angesprochen. Hier soll vertieft auf die Wirkungsweise von Funktionen eingegangen werden. Anschliessend wird das Modell auf die Perspektive der Communities und jene der Gesellschaft ausgedehnt.

Funktionen in der direkten Kundenbeziehung (1:1-Beziehung)

Betrachten wir die Ebene der 1:1-Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde (vgl. Abbildung 5, unten), so löst das Denken in Funktionen verschiedene weiterführende Überlegungen aus. Aus Anbietersicht gewinnen Marktleistungskonzepte, welche die angebotene Leistung nach Funktionen unterschiedlicher Produktebenen aufteilen, an Relevanz. So kann die Marktleistung, wie in Abbildung 6 dargestellt, auf drei Ebenen konzipiert werden. Während Ebene 1 einzig aus dem Kernprodukt besteht, werden auf den Ebenen 2 (Kernfunktionen) und 3 (erweiterte Funktionen) die Hauptwirkungen erzielt. Es sind gerade die erweiterten Funktionen (z. B. erfüllt durch spezielle Serviceleistungen), die das „Produkt“ aus Kundensicht letztlich ausmachen. Stellt man dies dem traditionellen Denken in den Unternehmen entgegen, so ergibt sich eine verzwirnte Situation. Unternehmen neigen dazu, die Leistungen gemäss dem Konzept der Produktion von „innen“ nach „ausen“ (Ebene 1 zu Ebene 3) zu konzipieren, während die Beurteilung dieser Leistungen durch die Kunden in der Regel aber „ausen“ ansetzt. In starkem Zusammenhang mit dieser Feststellung steht zudem die Erkenntnis, dass Unternehmen auf

der zweiten und dritten Ebene des Produktkonzepts der Substitution durch andere Anbieter ausgesetzt sind, sich aber gegen „ausßen“ auch Innovations-Chancen anbieten.

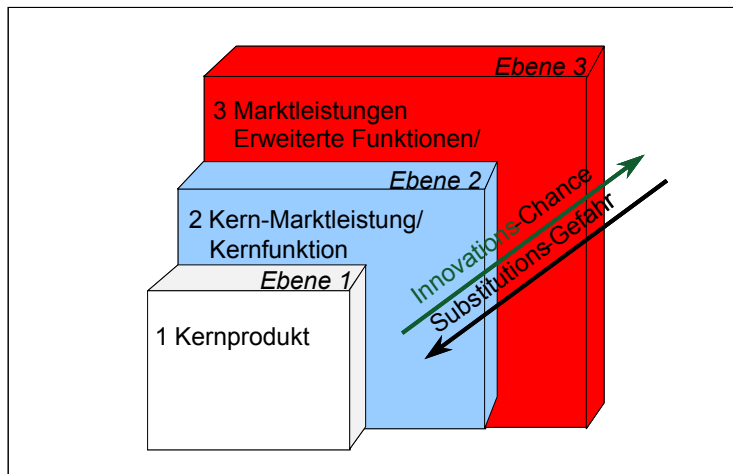


Abbildung 6: Erweiterter Produkt-Begriff (nach Haller 1982, 2000)

Als weitere wichtige Erkenntnis aus der Funktionsbetrachtung ergibt sich, dass Funktionen sowohl positiv wie negativ gerichtet sein können. So bringt z.B. die Benutzung eines Handys für den einzelnen neben vielen Vorteilen auch Nachteile, z. B. in Form von Erreichbarkeit, Ablenkung im Strassenverkehr oder Gesprächsgebühren. Auch für die Versicherung lassen sich solche Beispiele anführen. So verbinden Kunden mit „ihrem“ Versicherungsberater fast ausschliesslich positive Funktionen („Helfer in der Not“, „Ansprechpartner“, „Berater“), während der Zentrale oftmals negative Funktionen angelastet werden („Abzocker“, „Bürokraten“, „Schreibtischtäter“).

Eine vertiefere Auseinandersetzung mit Funktionen macht zudem klar, dass Funktionen drei reale Wirkungsdimensionen zugeteilt werden können. Wir unterscheiden diesbezüglich zwischen der sozial-psychologischen, der technisch-leistungswirtschaftlichen und der finanziellen Dimension. Vereinfacht kann bei der Leistungsgestaltung des anbietenden Unternehmens zwischen einer technisch-ökonomischen und einer psychologisch-sozialen Wirkungsdimension unterschieden werden (vgl. Abbildung 7).

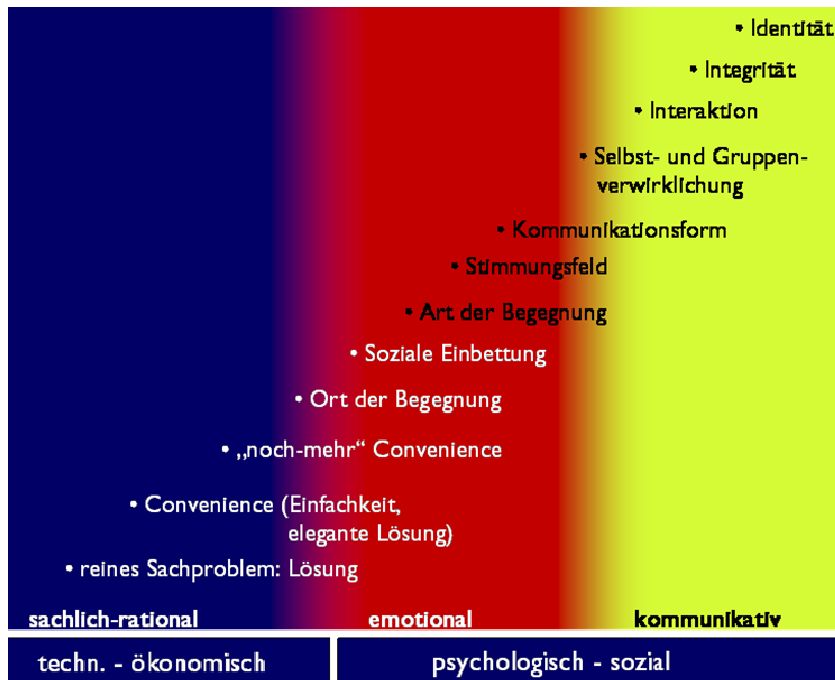


Abbildung 7: Leistungskomponenten im Funktionen-Mix (Haller 2000)

Wichtig ist, dass die Bedeutung aller Dimensionen gleich gewichtet zu betrachten ist. Die Relevanz der sozial-psychologischen Dimension – oftmals stark unterschätzt – zeigt sich unter anderem darin, dass Kunden oftmals die emotionalen und kommunikativen Leistungskomponenten höher bewerten als die vordergründig wahrnehmbare, sachlich-rationale Problemlösung. Damit wird deutlich, dass der Kunde das „Produkt“ nicht nur, wie dargestellt, auf verschiedenen Ebenen wahrnimmt, sondern immer als mehrdimensionales Bündel verschiedener Funktionen. Im Finanzdienstleistungsbereich dürfte das Beratungs- und Dienstleistungskonzept von Intermediären am ehesten Aufschluss geben, wie über verschiedene Leistungsdimensionen kundenseitiger Wert geschaffen werden kann.

Solche Zusammenhänge sind somit stets von der Wahrnehmung der Systeme abhängig. Die Wirkung einer Leistung, die das Unternehmen A beim Kunden B erbringt, erfolgt erst über die „Interpretation“ seitens Kundinnen und Kunden. Diese ist jedoch nicht rein kognitiv zu verstehen; es spielen auch grundsätzliche Einstellungen und Motive eine Rolle. Konsequenz: Das Unternehmen kann nicht davon ausgehen, dass die angestrebten Wirkungen einer Leistung genau den Funktionen entsprechen, welche die Kunden primär wahrnehmen. Damit erhält das Konzept der Kundenintegration zusätzliche Bedeutung; gerade bei Dienstleistungen erhöht es dadurch das Potential zur Steigerung des wahrgenommenen Customer Value.

Damit lässt sich der Funktionen-Begriff erweitern: Eine Funktion wird zur Wirkung, die ein System A bei einem System B auslöst, positiv oder negativ, bewusst oder unbewusst, gewollt oder ungewollt.

Im Bereich der 1:1-Beziehung (Unternehmen–Kunde) zeichnen sich Funktionen dadurch aus, dass sie wegen ihrer Nähe zu den Bedürfnissen eher langfristigen Charakter aufwei-

sen, sich im Prozess der Beziehung aber auch verändern können. Das anbietende Unternehmen muss sich bewusst sein, dass identische Funktionen durch unterschiedliche Leistungen unterschiedlicher Anbieter erfüllt werden können. Mit Bezug auf die Generierung von Customer Value geht es aus Unternehmenssicht auf dieser Ebene letztlich darum, erstens die relevanten positiven Funktionen besser als die Konkurrenz zu erfüllen und die negativen besser zu vermeiden bzw. zu überwinden helfen, zweitens Substitutionsgefahren und -chancen zu erkennen und darauf angemessen zu reagieren. Mit Blick auf die Finanzdienstleistungen lassen sich auf Basis dieser Überlegungen eine Reihe von Konsequenzen ableiten. Anzuführen ist insbesondere, dass bei Finanzdienstleistungen neben den rein finanziellen Elementen verstärkt die "Dienstleistungskomponenten" zu berücksichtigen sind (Betonung der leistungswirtschaftlichen und sozial-psychologischen Funktionen, Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess). Dadurch nehmen die Möglichkeiten zur kundenseitigen Wertgenerierung beträchtlich zu und gleichzeitig können Nachahmung und Substitution seitens des Wettbewerbs zumindest in einem gewissen Masse vereitelt werden. Gefordert wird ein durchdachter Funktionen-Mix, der jedoch an die heutigen Finanzdienstleistungsunternehmen sowohl in der Entwicklung (Innovationsseite), als auch in der Umsetzung hohe Anforderungen stellt.

Funktionen auf Ebene der Communities

Die nächst „höhere“ Ebene im Funktionen-Modell ist die Ebene der Communities. Auf dieser Ebene steht nicht mehr die direkte Kundenbeziehung im Vordergrund; vielmehr geht es darum, den Einfluss von Communities zu Customer Value zu beschreiben und zu erklären.

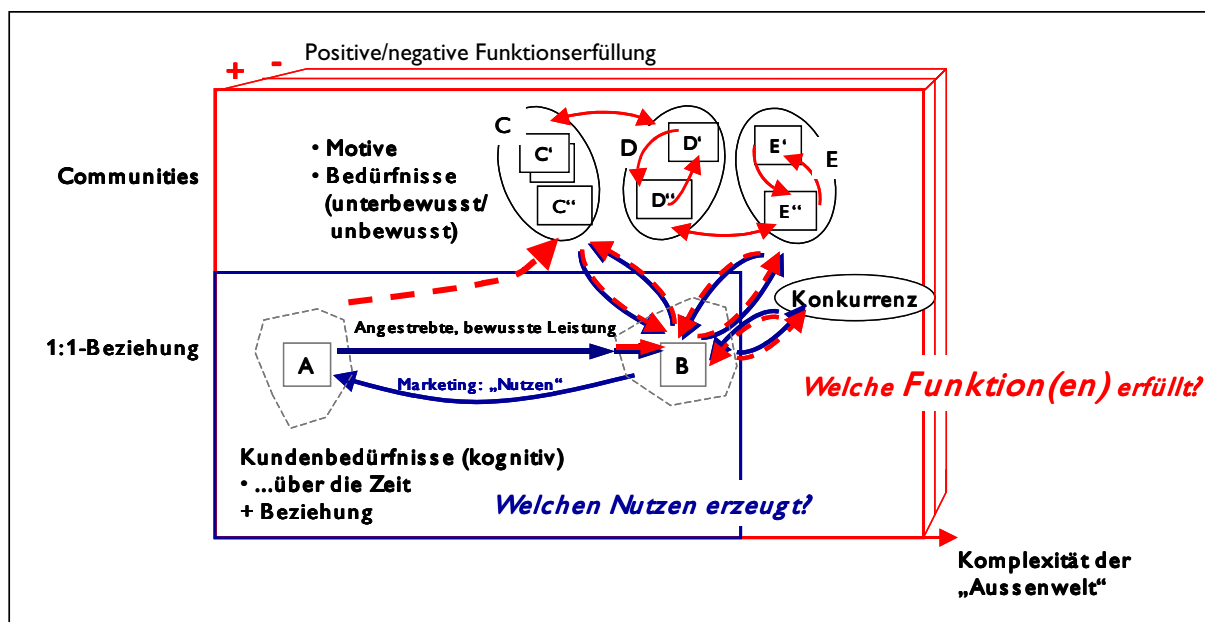


Abbildung 8: Funktionserfüllung zwischen der 1:1-Beziehung und der Ebene der Communities (Haller 2004)

Auf dieser Ebene gilt es zwei verschiedene Arten von Funktionen zu unterscheiden (vgl. Abbildung 8). Zur ersten Art gehören zum einen Funktionen, die durch die direkte Kundenbeziehung ausgelöst, in der Community wahrgenommen werden und wieder zum Kunden zurück wirken, und andererseits solche, die losgelöst von der direkten Kunden-Anbieter-Beziehung indirekt über die Community beim Kunden ausgelöst werden (z.B. Handy als Statussymbol). Wir nennen Funktionen dieser Art wegen der (Rück-)Wirkung auf die untere Ebene indirekte Funktionen. Im Gegensatz dazu wirkt die zweite Art, die direkten Funktionen, nur vom Unternehmen auf die Communities. So erfüllt z.B. der Netzbetreiber wichtige Funktionen für SMS-Communities. Die Leistung SMS ist zwar Teil der 1:1-Beziehung Unternehmung–Einzelkunde, doch lassen sich nicht alle SMS-Funktionen auf dieser Ebene beschreiben; der Einbezug der Ebene der Communities ist zwingend. Eine zusätzliche Bedeutung erhält die Ebene der Communities, indem nicht nur bestehende Kunden, sondern auch alle (Noch-) Nicht-Kunden relevant werden. So sind z.B. nicht alle Mitglieder einer Gruppe auch gleichzeitig Mobilfunkkunden; trotzdem stehen sie im Einfluss der Funktionen rund ums Handy. Die Übertragung der Beispiele auf die Versicherung oder andere Finanzdienstleistungen legt vorerst die Vermutung nahe, dass die beschriebenen Wirkungszusammenhänge doch eher von untergeordneter Bedeutung sein dürften. Unsere Beobachtungen legen aber Gegenteiliges offen: Gelingt es, die Leistung nicht nur auf der Ebene der 1:1-Beziehung, sondern auch auf der Ebene der Communities erfolgreich zu positionieren, können auch Finanzdienstleistungsunternehmen zusätzlichen Wert für ihre Kunden und damit Wettbewerbsvorteile schaffen. Denn auch Community-Funktionen können – zumindest bis zu einem gewissen Mass – vom Marketing geplant und umgesetzt werden. Voraussetzung dazu ist allerdings, dass durch die Leistung auch auf dieser Ebene positive Funktionen erfüllt bzw. negative vermieden werden können. Die Integration von Kunden-Communities in die Leistungsentwicklung und -erstellung gehört dabei, wie bereits mehrfach betont, zu den wichtigsten künftigen Erfolgsfaktoren. Dass dies nicht automatisch der Fall ist, dürfte klar sein. In der Schweiz bieten das beste Beispiel dazu die Raiffeisenbanken. Als Genossenschaften organisiert, besteht schon rein rechtlich eine andere Beziehung zwischen den Banken und ihren Kunden. Die Ebene der Community kommt insbesondere an Genossenschaftsveranstaltungen und Hauptversammlungen zum Tragen. In ländlichen Gebieten kann es durchaus vorkommen, dass solche Anlässe – durch die Bank nur bedingt beeinflusst – zu inoffiziellen Gemeindeversammlungen mutieren, wobei Nicht-Kunden, wohlbemerkt, ausgeschlossen bleiben.

Mit der Ebene der Communities erfährt unser Funktionen-Begriff eine zusätzliche Erweiterung: Die anbietende Unternehmung kann über die Ebene der Communities indirekt Funktionen beim Kunden erfüllen und damit die Funktionserfüllung insgesamt anreichern.

Funktionen auf Ebene der Gesellschaft

Im dritten und letzten Schritt wird das Funktionen-Modell nun vervollständigt, indem es um die Ebene der Gesellschaft erweitert wird (vgl. Abbildung 9). Viele Unternehmen erfüllen durch ihre Produkte und Dienstleistungen direkt oder indirekt Funktionen, die erst im gesellschaftlichen Zusammenhang erklärt werden können. Die Unternehmen analysieren diese Funktionen in der Regel aber nicht; sie sind sich diesen Funktionen entweder nicht bewusst oder sie unterschätzen schlicht deren Wichtigkeit für den Ge-

schäftserfolg. Dieser kann fatal sein, weil mit Bezug auf die negativen Funktionen – im Gegensatz zu den positiven – oft erst mit zeitlicher Verzögerung auftreten, dann aber das Unternehmensgeschehen umso mehr beeinflussen. Nehmen wir erneut das Beispiel des Handy, so wären hier sicherlich die Probleme der Anbieter rund um das Phantom-Risiko „Elektrosmog“ zu nennen. Aber auch im Bereich der Versicherung lassen sich wiederum Beispiele aufführen – allen voran die Debatte um den "Sozialabbau" in Deutschland und den „Rentenklaue“ in der zweiten Säule des Schweizerischen Vorsorgesystems. Unternehmen tun deshalb gut daran, auch auf der Ebene der Gesellschaft eine umfassende Funktionsanalyse durchzuführen. Mit Bedacht auf die negativen Funktionen ist eine solche Analyse – wird sie denn auch wirklich kontinuierlich durchgeführt – ein Frühwarnsystem und damit ein Risiko-Management-Instrument des Marketing.

Über das gesamte Funktionen-Modell betrachtet ist es wichtig, dass die Unternehmen die Ebenen nicht voneinander losgelöst behandeln. Durch die in Abbildung 7 dargestellten Feedback-Schleifen stehen die Funktionen der Ebene der Gesellschaft in enger Beziehung zum Erfolg auf der Ebene der 1:1-Beziehung und der Ebene der Communities. So wird es offensichtlich, dass sich die Marketing-Aktivitäten der Unternehmen nicht auf die direkte Kundenbeziehung beschränken dürfen: Die im Markt nötigen Massnahmen können nur eingeleitet werden, wenn die Kundenbeziehung und die Funktionen der Leistung in das Kontinuum zwischen Kunde – Community – Gesellschaft eingebettet werden. Erst durch diese umfassende Betrachtung werden die Konsequenzen für das eigene Handeln erkannt.

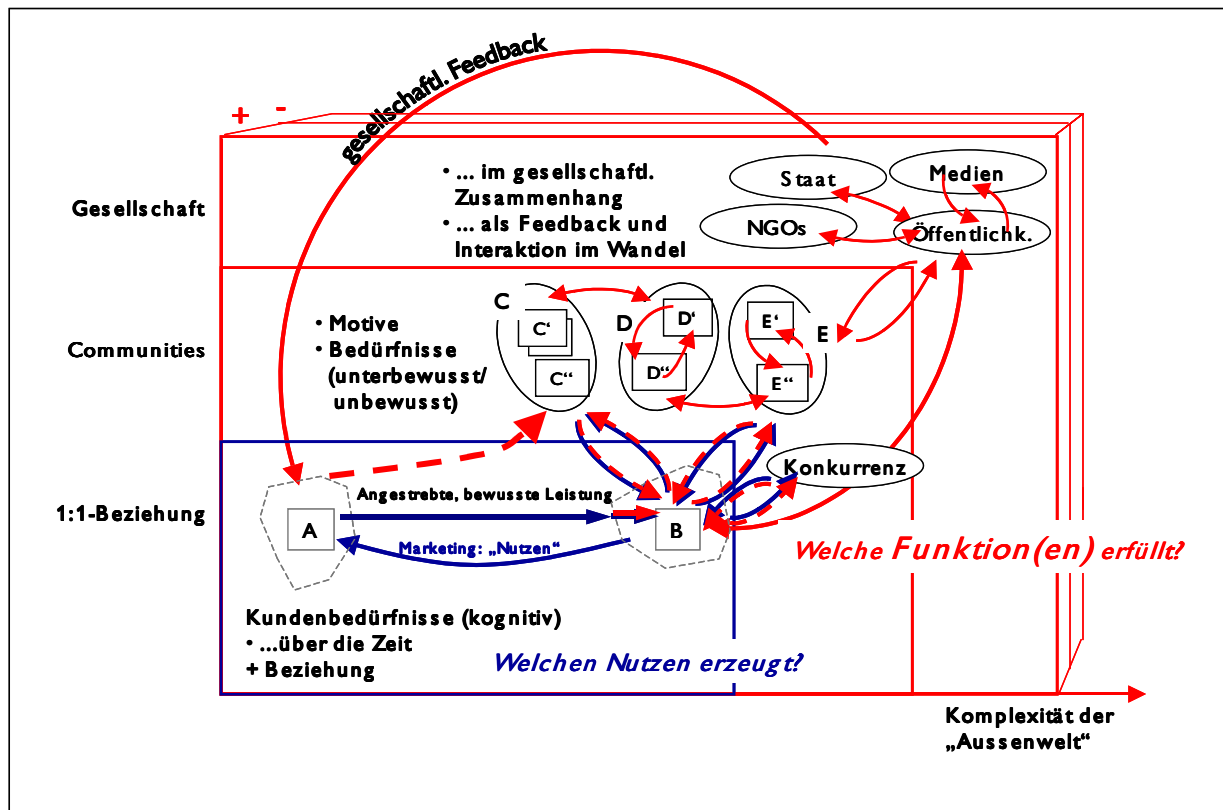


Abbildung 9: Funktionen-Modell (Gesamt betrachtung)

Damit erweist sich das Funktionen-Modell als tauglicher und verknüpfender Bezugsrahmen von P- und C-Ansatz im Customer Value und liefert zusammenfassend die folgenden gemeinsamen Systembezüge:

- Funktionen (Wirkungszusammenhänge) als Bestimmungsfaktoren von Customer Value.
- Kunde als „Bewerter“ von Customer Value: Nur Kunden können den „wahren“ individuellen und situativen Customer Value beurteilen.
- Konkretisierung der unterschiedlichen Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmen und Kunde durch unterschiedliche Funktionstypen und -dimensionen.
- Aufzeigen des Zusammenhangs zwischen bewusster Leistungserstellung, Nutzengenerierung und Funktionserfüllung (insbesondere Erweiterung des traditionellen Nutzenkonzepts).
- Einbezug der sozialen und gesellschaftlichen Abhängigkeiten und Einflüsse durch die systematische Konzipierung der Wertentstehung auf drei sich überlagernden Ebenen in einem Kontinuum zwischen individueller Kundenbeziehung, Community und Gesellschaft.

- Die gemeinsamen Systembezüge dienen dazu, die im konkreten Fall gewählte Sichtweise des L-Ansatzes oder des C-Ansatzes in die eine oder die andere „Richtung“ zu erweitern bzw. durch gezielte Analysen zu überprüfen. Aus der Perspektive des L-Ansatzes ergibt sich z. B. ein erweiterter Betrachtungsraum, der zu präziseren Prognosen über die Wirkungen im Interaktionsfeld zwischen Markt und Gesellschaft genutzt werden kann. Dadurch erhält die Unternehmung die Chance, die Effektivität ihrer zukünftigen Wertschöpfung zu erhöhen. Aus der Sicht des C-Ansatzes dienen die gemeinsamen Systembezüge des Modells z. B. dazu, die Kohärenz von konzeptioneller Planung und praktischer Umsetzung in Wertschöpfungsaktivitäten zu verbessern. So kann das Funktionen-Modell angewendet werden, um das Zusammenspiel der gesamten Kommunikation und Interaktion zwischen Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen intern im Unternehmen besser zu kommunizieren und verständlich zu machen.

Das Funktionen-Modell bietet eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten. Seiner Funktion als „Linking Pin“ zwischen L- und C-Ansatz wird es aber nur dann gerecht, wenn abwechselungsweise immer wieder die beiden Grundperspektiven eingenommen und die Aussagen und Erkenntnisse beider Perspektiven berücksichtigt werden.

5. Das Risiko der Kundenorientierung: Chancen und Gefahren für die Assekuranz

Wie lassen sich nun die Überlegungen zum Customer Value-Ansatz und zum Funktionen-Modell für die Assekuranz nutzbar machen? Im folgenden werden hierzu einige zentrale Herausforderungen skizziert.

- Versicherung als Finanz-Dienstleistung

Als Konsequenz der Funktionenorientierung und des daraus abgeleiteten erweiterten Produktkonzepts ergibt sich die Notwendigkeit einer Verknüpfung der drei Produktebenen einerseits und der Optimierung zwischen der technisch-ökonomischen und der psychologisch-sozialen Dimension andererseits. Damit rückt die noch immer vorherrschende Produktorientierung der Unternehmen in den Hintergrund und macht Platz für ein umfassendes Dienstleistungsverständnis. So bleiben im Rahmen von Financial Services-Betrachtungen die Kernprodukte aller Anbieter zwar wichtig, verlieren aber im Verhältnis zur Gesamtleistung gegenüber den Kunden an Gewicht.

Die überkommenen - aber bis heute wirksamen - aus der Industrie entlehnten Vorstellungen bezüglich Produktion, Absatz und Absatzkanälen behindern systematisch eine integrierte Kundenorientierung. Diese Zerrbilder nähren die Vorstellung, dass die (Dienst-) Leistung nicht "vorne" beim Kunden, sondern "hinten" im "back office" entsteht und dann in Richtung "Front" verschoben wird. Damit werden wichtige und wertschöpfende Beiträge in der Dienstleistungskette des Versicherers ignoriert - ganz zu schweigen von der Frage, wie "Kanäle" eigentlich agieren und kommunizieren sollen. "Vertrieb" im Dienstleistungsbereich bedeutet dann aber die Integration des eigenen Produktes in eine nachgelagerte Wertschöpfungsstufe, in der es wiederum "nur" noch als eine Leistungskomponente auftaucht. Damit kommt der Wertschöpfungsstufe, die im unmittelbaren Austausch mit dem Endkunden steht - sei es der eigene Aussendienst, sei es ein unabhängiger Makler - eine besonders wichtige Funktion zu. Sie tragen entscheidend zur Entstehung (oder Verhinderung) von Customer Value bei. (vgl. Helten 2001, S. 50)

- Einbeziehung des Kunden als Risiko

Der Einbindung des Kunden in die Erstellung der Dienstleistung kommt bei Versicherern und anderen Finanzdienstleistern eine entscheidende Rolle zu, da die dienstleistungsspezifischen Merkmale wie Intangibilität, Intransparenz und der Charakter des Vertrauensgutes in besonderer Weise auf die Branchenprodukte zutreffen. Intensive Interaktion und Kommunikation mit den Kunden erhöhen die Chancen auf adäquate Funktionserfüllung und kommen den beschriebenen Trends veränderter Kundenrollen entgegen (Maas / Graf 2004a). Gleichsam als "Kuppelprodukt" könnten die noch häufig in der Assekuranz anzutreffenden Kundenstereotypen entsorgt werden, die durch aufwändige klassische Marktforschungsmethoden ständig reproduziert werden und die Welt der Kunden nur noch rudimentär abbilden.

Die Gefahren der Kundenintegration liegen sicherlich in der Überforderung der Mitarbeiter und der Organisation. Aktive Kunden können schnell Verunsicherung in scheinbar stabile, aber wenig lernfähige Beziehungen bringen, wenn auf Seiten der Berater nicht genügend soziale Kompetenzen und auf Seiten der Organisation nicht genügend Flexibilität vorhanden sind.

Auch in der klassischen betriebswirtschaftlichen Literatur wird das Phänomen der Kundenintegration unter dem Stichwort "input uncertainty" noch überwiegend als Quelle "negativer" Einflüsse gesehen, die es effizient zu managen gilt (vgl. z.B. Bowen/Jones 1986, S. 428). Hier muss die Forschung noch einige Grundlagenarbeit leisten.

- Von 'C' zu 'P': Von der Kunden-Wertschöpfung zur Unternehmens-Wertschöpfung

Im Rahmen einer aktuellen Studie (Maas 2004) wird das Customer Value-Konzept auf Financial Services-Anbieter und deren Kunden angewendet. Dabei wird das methodische Vorgehen so gestaltet, dass zunächst Fragen auf der C-Seite und erst im zweiten Schritt auf der P-Seite untersucht werden (Abbildung 10).

Die Hauptfragen auf der C-Seite lauten (vgl. Maas / Graf 2003): Wie gehen Kunden auf Märkte zu? Wie suchen Kunden Werte? Wo tauchen Institutionen (z.B. Banken, Versicherungen) auf? Speziell wird untersucht:

- 1 Welche Motive/Bedürfnisse existieren bei (potenziellen) Kunden rund um Risiko und (Un-)Sicherheit?
- 2 Welche Verschiebungen in den Bedürfnissen von Financial Services-Kunden sind feststellbar (z.B. im Zusammenhang mit dem Thema "Auto")?
- 3 Welche grundlegenden Trends und Change Driver im gesellschaftlichen Umfeld haben potenziell Einfluss auf das relevante Kundenverhalten?
- 4 Inwiefern werden auf der Basis des Funktionen-Ansatzes Möglichkeiten einer Integration von Kunden in den Dienstleistungsprozess wahrgenommen?

Auf der P-Seite standen vor allem strategische Fragen im Vordergrund

- 5 Wie werden Kundeneinstellungen und -verhalten im Unternehmen modelliert?

- 6 Wie lassen sich Unternehmensziele wie Shareholder und Customer Value vereinbaren?
- 7 Welche neuen Wertschöpfungsmodelle entstehen im Financial Services-Bereich?
- 8 Inwieweit wird der Endkunde als Teil von Wertschöpfungs-Netzwerken angesehen?

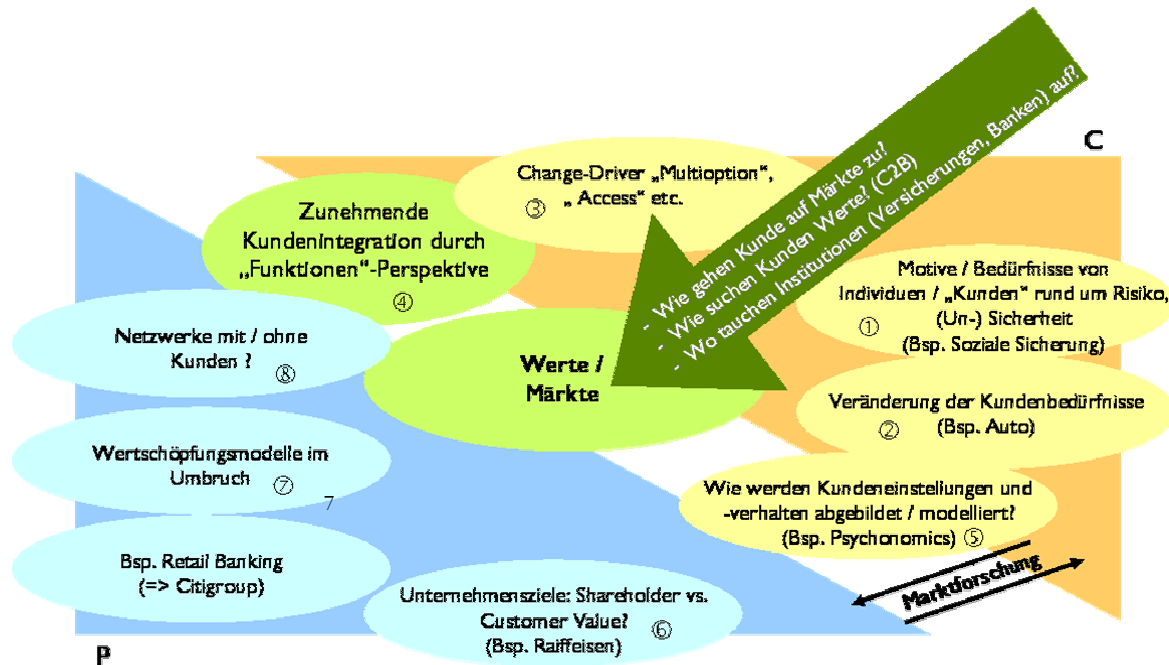


Abbildung 10: Anwendung des Customer Value-Konzeptes im Financial Services Bereich

Erste Ergebnisse einer qualitativen Vorstudie bei Finanzdienstleistungs-Intermediären zeigen bereits die Vielfältigkeit relevanter Einflussfaktoren auf den Customer Value. Insbesondere kristallisiert sich der Wert, den Kunden der Beziehung zu einem Anbieter zumesen, als eine entscheidende Variable heraus. Interessanterweise wird gerade dieser Faktor in der bisherigen Forschung vernachlässigt (vgl. für eine Ausnahme: Ravald/Grönroos 1996).

- Allfinanz / Financial Services: Neuerfindung durch Customer Value-Orientierung?

Das vielfache Scheitern der Allfinanz-Idee im deutschsprachigen Raum rückt unter Customer Value-Aspekten in ein neues Licht. Die schrittweise Integration von Risiko- und Finanzmärkten und die damit einhergehende Branchendurchmischung im Financial Services-Bereich darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die gewachsenen Institutionen in diesem Bereich über eine lange Zeit sehr unterschiedliche Branchenkulturen entwickelt haben (vgl. Catellani/Elhage/Erdönmez 2004). Daraus folgt auch ein unterschiedlicher Zugang zum Management des Risikos.

Eine Rekonstruktion der Krise der Financial Services (Maas/Ackermann 2004) zeigt, dass die Allfinanz-Idee fast ausschliesslich angebotsgetrieben entwickelt und deren Gefahren völlig ignoriert wurde. Bernet (2003) verweist auf die entscheidenden Faktoren, die in Zukunft das Potenzial für wirklich integrierte Finanzdienstleistungen ansteigen lässt: Ökonomische und soziodemographische Faktoren, Ertragspotenziale neuer "Produkte", vernetzte Marktstrukturen und technologische Rahmenbedingungen und nicht zuletzt: Kundenbedürfnisse. Die Skepsis gegenüber einer undifferenzierten Allfinanz-Euphorie (Haller 1999) hat sich als berechtigt erwiesen, umso mehr wiegen heute die Chancen einer konsequenten Customer Value-Orientierung für den Erfolg integrierter Finanzdienstleistungen.

Zwei Punkte gilt es dabei beispielhaft hervorzuheben: Zum einen wird aufgrund unserer vorherigen Diskussion klar, dass die Wertentstehung sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch des Kunden über den gesamten Wertschöpfungsprozess verteilt ist. Daher scheint es hilfreich beide Wertgenerierungsprozesse gleichzeitig zu betrachten und miteinander in Beziehung zu setzen (Maas / Graf 2004 b). Zum anderen lässt sich anhand der Diskussion um die Altersvorsorge (in der Schweiz unter dem Titel "Rentenklaue") nachweisen, wie die gesellschaftliche Dimension des Funktionenansatzes Bedeutung erlangt. Der Vertrauensschwund breiter Bevölkerungskreise gegenüber der Versicherungswirtschaft hat zu massiven Reaktionen geführt, deren Auswirkungen noch über Jahre spürbar bleiben werden.

5. Fazit

Die Schaffung von Customer Value im Bereich der Versicherungswirtschaft und Financial Services fusst zunächst auf bereits bekannten – in ihren Konsequenzen jedoch noch nicht überall umgesetzten – Marketing-Konzepten und Ansätzen des Strategischen Managements. Diese werden jedoch um entscheidende Aspekte erweitert, die wiederum neue Perspektiven ermöglichen. Der vorliegende Beitrag spürt den "Risikopotenzialen" des Kunden nach und schlägt vor, die Dienstleistungs- und Produktgestaltung vermehrt nach den beim Kunden erfüllten Funktionen auszurichten. Die Möglichkeiten zur Innovation sind auf dieser Grundlage neu zu ergründen: So wird aller Voraussicht nach den integrierten Financial Services im Zuge einer stärkeren Ausrichtung am Customer Value wieder vermehrt Beachtung geschenkt werden.

In der Versicherung besteht dabei die Chance, sich durch geschickte Kombination finanzieller und nicht-finanzieller Funktionen in den Augen der Kunden zu differenzieren. Von zentraler Bedeutung ist, dass Versicherer einerseits alle Funktionen im Rahmen eines erweiterten kundenseitigen Sicherheitsbedürfnisses beherrschen (dazu zählen insbesondere die psychisch-sozialen bzw. emotionalen Funktionen), andererseits aber punktuell auch gezielt "versicherungsfremde" Funktionen erfüllen können, um angestrebte Kernkompetenzen zu komplementieren oder aufzubauen. Die Ausprägungen der jeweiligen Strategien hängen im wesentlichen von den vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen und von den sich bietenden Chancen zur Positionierung im aktuellen und zukünftigen Markt- und Wettbewerbsumfeld ab.

Gleichzeitig wird sich die Wertschöpfung des Unternehmens und des Kunden aufgrund veränderter Rollenverständnisse (Customer Integration, Communities) und neuer struktureller Rahmenbedingungen (Netzwerke, Branchendurchdringung) grundlegend transfor-

mieren. Wie dann letztendlich Wert für und durch Unternehmen und Kunden (bzw. andere Stakeholder) geschaffen wird, hängt entscheidend von der Konfiguration der Beziehungen zwischen den Akteuren im jeweiligen Kontext ab. Für das Management gilt es, die Chancen und Gefahren dieser Entwicklung als neue strategische Herausforderung anzunehmen; für die Forschung schliesslich eröffnet sich hier ein grosses und fruchtbares Betätigungsfeld.

Literaturverzeichnis

Bernet, B (2003): Wie tot ist die Allfinanz? In: Student Business Review, Herbst 2003, S. 19 - 20.

Brandenburger, A. M. / Nalebuff, B. J. (1996): Mehr Geschäftserfolg – dank Spieltheorie, in: Harvard Business Manager, Heft II, S. 82-94.

Bowen, D.E./Jones, G.J. (1986), Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange, in: Academy of Management Review, Vol. 11, Issue 2, pp. 428-441.

Canning Jr., G. (1982): Do a Value Analysis of your Customer Base, in: Industrial Marketing Management, No.11, S. 89-93.

Catellani, B./El Hage, B./Erdönmez, M. (2004): Branchenkultur Assekuranz: Der unsichtbare Motor des Erfolgs? Verlag Institut für Versicherungswirtschaft, St. Gallen.

Dwyer, F.R. (1997): Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, in: Journal of Direct Marketing, Vol. 11/No. 4, S. 6-13.

Gale, B.D. (1994): Managing Customer Value, New York.

Hagel, J./Singer, M. (1999): Unbundling the corporation, in: Harvard Business Review March – April 1999, S. 133 – 141.

Haller, M. (1982): «Dritte Welle» - auch in der Versicherungswirtschaft? in: I·VW Jahresbericht 1981/1982, S. 1-16.

Haller, M. (1986): Funktionen-Marketing – zur Bewältigung der „Financial Services (R)Evolution“?, in: Belz. Ch. (Hrsg.), Realisierung des Marketing, Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof.Dr.H. Weinhold-Stünzi, St. Gallen, S. 1097-1124.

Haller, M. (1997): Von Assekuranz 2000 zur Versicherung im Netzwerk 2007, in: I·VW-HSG Jahresbericht 1996, St. Gallen, S. 5-19.

Haller, M. (1999): Financial Services - diesmal ein Erfolg? in: Bernet, B./Haller, M./Maas, P. (Hrsg.): Allfinanz oder Financial Services? Aktuelle Trends im Finanzdienstleistungsbereich, I-VW-Schriftenreihe, Nr. 36, St. Gallen, S.11-52.

Haller, M. (2000): Dienstleistung im Produktkonzept für Financial Services - Konsequenzen für die Versicherung, in: Belz, Ch./Bieger, Th. (Hrsg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen, S. 268-295.

Haller, M. (2004): Funktionen-Ansatz, in: Belz C. / Bieger T. (Hrsg.): Customer Value - Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, St. Gallen, S. 720 - 734.

Haller, M./Maas, P./Ackermann, W. (2004) Customer Value in Versicherungswirtschaft und Financial Services, in: Belz, C. / Bieger, T. (Hrsg): Customer Value - Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, Verlag Thexis, St. Gallen, S. 624 - 660.

Helten, E. (2001): Primärer Erfolgsfaktor des Versicherungsvertriebs: Vertrauen des Kunden in die Vermittlung, in: Bundesverband deutscher Versicherungskaufleute (BKV) (Hrsg.), Chronik des selbständigen Versicherungs- und Bausparkaufmanns: Eine Festschrift herausgegeben vom BVK anlässlich seines 100jährigen Jubiläums, Bonn, S. 46-54.

Helten, E./Bittl, A./Hartung Th. (2000): Revitalisierung der Allfinanz-Idee? Überlegungen zur Kooperation und zur Beaufsichtigung von Banken und Versicherungen, in: Riekelberg, M./Stenke K. (Hrsg.), Banking 2000: Perspektiven und Projekte, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 29-41.

Helten, E./Müller, A. (1998): Die Bedeutung von Erwartungen und Einstellungen für die (Lebens-)Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft, Heft 22/1998, S. 1564-1571.

Helten, E./Müller, A. (2000): Die Bedeutung des Konsumentenklimas für die Versicherungsbranche, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Nr.9/1.Mai 2000, S. 275-279.

Jackson, D. (1989): Determining a Customer's Lifetime Value, in: Direct Marketing, Vol.52/May, S.24-32.

Kim, Ch. W./Mauborgne, R.: Creating New Market Space in: Harvard Business Review 77, no. 1 January – February 1999, S. 83 – 93.

Koch, G. (2001): Der Kunde in der New Economy - dargestellt am Beispiel einer kundengetriebenen Produktentwicklung in einer vernetzten Gesellschaft, in: Versicherungswirtschaft, Heft 9/2001, S. 628 – 635.

Kotler, P./Bliemel, F. (1995), Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Lehmann, A. (2001), Dienstleistungsmanagement - Transformation und Entwicklungsschritte, in: Maas, P. (Hrsg.): Integriertes Dienstleistungsmanagement: Auf dem Weg zum Customer Value, St. Gallen, Verlag I.VW-HSG, S. 82-104.

Maas, P. (1999): Transformations-Management in der Allfinanz: Kooperation, Integration oder Illusion?, in: Bernet, B./Haller, M./Maas, P. (Hrsg.): Allfinanz oder Financial Services?, St. Gallen, S. 79-101.

Maas, P. (2000): Transformation von Dienstleistungsunternehmen in Netzwerken – Empirische Erkenntnisse im Bereich der Assekuranz in: Belz, Ch./Bieger, Th. (Hrsg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, St. Gallen, S. 52 – 74.

Maas, P. (2001): Von 'P' zu 'C': Customer Value als strategischer Fokus für das Management von Dienstleistungsunternehmen, in: Maas, P. (Hrsg.): Integriertes Dienstleistungsmanagement: Auf dem Weg zum Customer Value, Verlag I.VW-HSG, St. Gallen, S. 44-62.

Maas, P. (2004): Customer Value als strategischer Fokus bei MLP. Eine empirische Studie bei Kunden und Beratern. Unveröffentlichte Studie, St. Gallen.

Maas, P./Ackermann, W. (Hrsg.) 2004: Financial Services in Transition - Paradigmawechsel oder "back-to-the-roots"? Eine Rekonstruktion aus Sicht verschiedener Stakeholder, Verlag I.VW-HSG, St. Gallen.

Maas, P./Graf, A. (2003): Von P zu C: Unternehmen in Kunden-Netzwerken, in: I.VW Management-Information 2/2003, St. Gallen, S. 17-20.

Maas, P./Graf, A. (2004a): Leadership by Customers? New Roles of Customers in Service Companies, in: German Journal of Human Resource Research Vol. 18, 3, S. 329 - 345.

Maas, P./Graf, A. (2004b): Exkurs: Entwicklung eines Customer Value-Verständnisses für Versicherung und Financial Services, in: Belz, C./Biger, T. (Hrsg.): Customer Value - Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, Verlag Thexis, St. Gallen S. 656 - 658

Markus, M. L. / Manville, B. / Agres, C. E. (2000): What Makes a Virtual Organisation Work ?, in: Sloan Management Review, S. 13-25.

Matzler, K. (2000): Customer Value Management, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 4, S. 289-308.

Meffert, H. (1995): Was versteht man unter Kundenwert?, in: Handelsblatt, Berufsinformation und Stellenmarkt, Sonderheft 1995, S.7-8.

Monroe, K.B. (1990): Pricing: Making Profitable Decisions, New York.

Plinke, W. (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G./Silberer, G./Engelhardt, W.H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen: Herausforderungen für das Management, Stuttgart, S. 305-326.

Prahalad, C.K. /Ramaswamy, V. (2000): Co-opting Customer Competence, in: Harvard Business Review, January / February, S. 79-87.

Ravald , A. / Grönroos, C. (1996), The value concept and relationship marketing, in: European Journal of Marketing, Bd. 30, 2, S. 19-30

Rudolf-Sipötz, E./Tomczak, T. (2001): Der Kundenwert als Zielgröße im wertorientierten Marketingmanagement, in: „Kundenwert in Forschung und Praxis“, Thesis Fachbericht für Marketing 2001/2, St. Gallen, S. 6-15.

Schmid, B. (2000), Was ist neu an der digitalen Ökonomie) in: Belz, Ch./Bieger, Th. (Hrsg.): Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle; Forschungsgespräche der Universität St. Gallen 2000, S. 178 - 196.

Selz, D. (1999): Value Webs - Emerging forms of fluid and flexible organizations, Bamberg.

Zeithaml, V.A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: Journal of Marketing, Vol.52/ July, S.2-22.