

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM<sup>®</sup>)

■ ■ ■ **L i M - A R B E I T S P A P I E R E** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 4

**Christoph Burmann / Stefan Hundacker**

Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen

- Eine empirische Anwendung

Bremen, Dezember 2003

**Impressum:**

Stiftungslehrstuhl für ABWL,  
insbesondere innovatives Markenmanagement (LiM®)  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Hochschulring 4  
28359 Bremen

[www.lim.uni-bremen.de](http://www.lim.uni-bremen.de)

ISSN: 1613-0936

Copyright 2003



# ZUSAMMENFASSUNG

**Christoph Burmann / Stefan Hundacker**

Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen  
- Eine empirische Anwendung

## **Arbeitspapier Nr. 4**

- Gegenstand:** Customer Equity Management, Wertorientierte Unternehmensführung, Beziehungsmarketing
- Art des Arbeitspapiers:** Empirische Analyse
- Methode:** Multivariate Verfahren der Marktsegmentierung, bedingtes Angebotswahlmodell (MNL) und hierarchisch disaggregierte Werttreiberanalyse
- Ziele:** Empirische Anwendung einer Customer Equity gerichteten Steuerung des Beziehungsmarketing im Mobilfunkmarkt durch Nutzung eines hybriden Customer Equity Modells
- Zentrale Ergebnisse:** Der Kundenstamtwert (Customer Equity) als wichtige Steuerungsgröße der wertorientierten Unternehmensführung wird bestätigt. **Hybride Customer Equity Modelle** eignen sich für die nutzentheoretisch fundierte und wertorientierte Ausgestaltung des Beziehungsmarketing.

Im Bereich **kontinuierlicher Dienstleistungen** ist Customer Equity Management besonders relevant und gleichzeitig gut anwendbar. Dafür sprechen der vertragsorientierte, fixkostengetriebene Geschäftscharakter sowie der Einsatz multipler Kanäle und differenzierter Servicequalität, die einer gemeinsamen wertorientierten Steuerungsgröße bedürfen.

Auf Basis einer **empirischen Analyse des deutschen Mobilfunkmarktes** wird der Customer Equity Beitrag differenzierter Marktbearbeitungskonzepte bei kontinuierlichen Dienstleistungen überprüft. Die Autoren gehen dabei entlang der Ablaufschritte des zielorientierten hybriden Customer Equity Modells von Burmann/Hundacker (2003) vor.

Innerhalb einer zweidimensionalen Marktsegmentierung nach Kunden-

erfolgsbeitrag und Kundennettonutzen wird der Status Quo des Customer Equity und dessen Änderung aufgrund des Angebots zusätzlicher Beziehungsmarketing-Ansätze geprüft. Es handelt sich dabei einerseits um das **"No Frills"-Angebot**, bei dem preisliche Verkaufsargumente im Vordergrund stehen und dafür ein minimaler Kundenservice angeboten wird. Als zweiter Ansatz wird ein **"High-End Service"** geprüft, bei dem die personalisierte Interaktion zwischen Kunden und Anbieter im Vordergrund steht.

Die Arbeit greift bei der Marktsegmentierung auf Verfahren der Faktoren- und **Clusteranalyse** zurück. Die Konsumentenreaktion auf die zusätzlichen Angebote wird mit einem bedingten **MNL-Wahlmodell** wiedergegeben, das anbieterspezifische Wechselbarrieren berücksichtigt. Die Customer Equity Berechnung wird mit einem hierarchisch disaggregierten **Werttreibermodell** durchgeführt.

Ergebnis der Untersuchung ist die Bestätigung eines **positiven Wertbeitrags** zusätzlicher Beziehungsmarketing-Ansätze, der zwar vom Marktanteil des Anbieters im Status Quo abhängt, sich jedoch robust gegenüber einer Änderung im Preis- und Kundenbindungsniveau verhält. Außerdem kann der Customer Equity Beitrag einer anschließenden zielsegment-optimalen Ausrichtung der Ansätze gezeigt werden.

Im Bereich kontinuierlicher Dienstleistungen wird die Stärke einer **Customer Equity gerichteten Steuerung der Marktbearbeitung** empirisch bestätigt.

**Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Problemstellung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Ansätze des Beziehungsmarketings in kontinuierlichen Dienstleistungen.....</b>	<b>3</b>
2.1 Kontinuierliche Dienstleistungen als Untersuchungsobjekt.....	3
2.2 Hypothesen zum Wertbeitrag grundsätzlicher Ansätze des Beziehungsmarketings .....	4
<b>3. Empirische Untersuchung zum Customer Equity Management im deutschen Mobilfunkmarkt.....</b>	<b>11</b>
3.1 Design der empirischen Analyse .....	11
3.2 Parametrisierung des Customer Equity Modells .....	12
3.2.1 Variablen der Marktsegmentierung .....	12
3.2.2 Customer Equity Werttreiber.....	14
3.2.3 Bedingte Angebotswahlwahrscheinlichkeiten .....	17
3.3 Datenbasis und Auswertungssoftware.....	18
<b>4. Untersuchungsergebnisse zum Customer Equity Managment.....</b>	<b>20</b>
4.1 Zweidimensionale Marktsegmentierung .....	21
4.1.1 Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag.....	21
4.1.2 Marktsegmentierung nach Kundennettonutzen.....	22
4.1.2.1 Dimensionen des Kundennettonutzen.....	23
4.1.2.2 Clusteranalytische Bestimmung von Nettonutzensegmenten .....	24
4.1.2.3 Diskriminanzanalytische Überprüfung der Segmentlösung .....	29
4.1.3 Beschreibung der zweidimensionalen Marktsegmentierung .....	33
4.2 Customer Equity Verteilung im Status Quo.....	37
4.2.1 Überblick der Customer Equity Werttreiber .....	38

4.2.2	Customer Equity Verteilung in der Segmentierung .....	39
4.3	Angebot und Nachfrage der Beziehungsmarketing-Ansätze .....	43
4.3.1	Nutzenorientierte Formulierung im MNL-Wahlmodell.....	44
4.3.2	Wirkung auf die Customer Equity Werttreiber .....	46
4.3.3	Migrations- und Akquisitionsverhalten der Mobilfunknutzer .....	48
4.4	Customer Equity Wirkung der Beziehungsmarketing-Ansätze.....	52
4.4.1	Gesamthafte Customer Equity Wirkung .....	53
4.4.2	Customer Equity Wirkung in den Marktsegmenten .....	58
4.4.2.1	Segmentspezifische Customer Equity Wirkung des "No-Frills"-Ansatzes.....	59
4.4.2.2	Segmentspezifische Customer Equity Wirkung des "High-End Service"-Ansatzes .....	61
4.4.2.3	Wirkung der BM-Ansätze im Segment imageorientierter Kunden .....	63
4.4.3	Gesamthafte Customer Equity Wirkung bei zielsegment- optimalem Einsatz.....	64
<b>5.</b>	<b>Implikationen für Customer Equity Management und Forschung .....</b>	<b>66</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Systematisierung kontinuierlicher Dienstleistungen .....	3
Abb. 2: Hypothesen bei der wertorientierten Differenzierung des Beziehungsmarketings.....	5
Abb. 3: Zielorientiertes hybrides Modell zum Customer Equity Management ....	11
Abb. 4: Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich der Mobilfunknutzung...	19
Abb. 5: Soziodemographische Zusammensetzung der Stichprobe .....	19
Abb. 6: Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag.....	21
Abb. 7: Beschreibung der Kundenerfolgsbeitragssegmente .....	22
Abb. 8: Vier-Faktorlösung der Nettonutzendimensionen .....	23
Abb. 9: Marktsegmentierung nach Kundennettonutzen.....	26
Abb. 10: Klassifizierungsmatrix der diskriminanzanalytischen Validitätsprüfung .....	30
Abb. 11: Diskriminatorische Bedeutung der Nettonutzendimensionen.....	31
Abb. 12: Kundenverteilung und Kundenerfolgsbeitrag in der Segmentlösung ...	34
Abb. 13: Charakterisierung anhand zugänglichkeitssteuernder Merkmale der Dienstenutzung .....	35
Abb. 14: Charakterisierung anhand zugänglichkeitssteuernder Merkmale der Vertriebskanalpräferenz.....	36
Abb. 15: Charakterisierung anhand zugänglichkeitssteuernder soziodemographischer Merkmale .....	37
Abb. 16: Werttreiber in der Akquisitions- und Bindungsphase.....	38
Abb. 17: Customer Equity (Status Quo) und Werttreiber der ersten Ebenen .....	40

## IV

Abb. 18: Customer Equity (Status Quo) nach Erfolgsbeitragssegmentierung ....	41
Abb. 19: Customer Equity (Status Quo) nach Nettonutzensegmentierung.....	42
Abb. 20: Customer Equity (Status Quo) in der zweidimensionalen Marktsegmentierung .....	43
Abb. 21: Binäre Kodierung der BM-Ansätze im MNL-Wahlmodell.....	44
Abb. 22: Durchschnittliche Änderung der Werttreiber durch differenzierte Marktbearbeitungskonzepte.....	47
Abb. 23: Kundenmigration innerhalb des aktiven Anbieters .....	48
Abb. 24: Zusätzliche Kundenakquisition des aktiven Anbieters.....	51
Abb. 25: Änderung der Werttreiber durch differenzierte BM-Ansätze ohne zusätzliche Akquisition .....	53
Abb. 26: Customer Equity Wirkung in Abhängigkeit vom Marktanteil des aktiven Anbieters.....	54
Abb. 27: Sensitivität von Preissenkung und Kundenabwanderung im "No Frills"-Ansatz .....	56
Abb. 28: Sensitivität von Preissteigerung und Kundenbindung im "High-End Service"-Ansatz.....	57
Abb. 29: Segmentspezifische Customer Equity Änderung differenzierter BM- Ansätze .....	58
Abb. 30: Segmentspezifische Werttreiber des "No Frills"-Ansatzes .....	60
Abb. 31: Segmentspezifische Werttreiber des "High-End Service"-Ansatzes ....	62
Abb. 32: Customer Equity Wirkung in Abhängigkeit vom Marktanteil des aktiven Anbieters bei zielsegment-optimalem Einsatz .....	65



## 1. Problemstellung

Das Prinzip wertorientierter Unternehmensführung orientiert Führungsentscheidungen am Ausmaß der Wertsteigerung für die Anteilseigner (vgl. Coenenberg/Salfeld, 2003). Der Kundenstammwert (**Customer Equity**) konnte als geeignete Steuerungsgröße wertorientierter Unternehmensführung identifiziert werden, weil er unabhängig von den Geschäftssystemspezifika die Quelle des Zahlungsmittelzuflusses als Zielgröße der Führungsentscheidungen sieht: den Kundenstamm (vgl. Burmann, 2003).

Aufgrund des unmittelbar kundenorientierten Entscheidungsbezugs erfährt die Steuerungsgröße Customer Equity besondere **Bedeutung im Beziehungsmarketing**, das die Marktbearbeitung über den Kundenlebenszyklus auf die Initiierung, Stabilisierung und Verbesserung der Kundenbeziehungen ausrichtet (vgl. Bruhn, 2002). Je stärker die Möglichkeiten zur personalisierten Kundeninteraktion, je vielfältiger die Wahl der Kundenkontaktkanäle und je höher die Notwendigkeit zur wirtschaftlichen Kundenbindung sind, umso mehr Bedeutung gewinnt dabei die Customer Equity Orientierung, weil sie eine übergreifende wertorientierte Marktbearbeitung erlaubt.

Betreiber **kontinuierlicher Dienstleistungen** sehen sich in zunehmendem Maße mit der Koordination und Neuausrichtung ihres Beziehungsmarketings entlang dieser Dimensionen konfrontiert. Anbieter von Telekommunikationsleistungen, Versicherungs- oder Versorgungsleistungen stehen hohen Kundenakquisitionskosten gegenüber, die sich nur im Fall ausgedehnter Kundenbeziehungen rentieren (vgl. Bolton, 1998, S. 46). Sie bieten verschiedene Vertriebs- und Interaktionskanäle mit unterschiedlichem Leistungsniveau an und versuchen über eine Steigerung der Servicequalität die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen (vgl. Gerpott/Rams, 2000). Um eine verbesserte Allokation der dabei eingesetzten Ressourcen zu erreichen, differenzieren die Anbieter ihr Angebot zunehmend entsprechend des Kundenerfolgbeitrags, der, aufgrund des regelmäßigen Vertragsverhältnisses, sogar dynamisch, also im Sinne eines Kundenlebenszeitwerts (CLV = Customer Lifetime Value) gemessen werden kann (vgl. Berger/Bechwati, 2000, Krafft/Albers, 2000, S. 528). Vielfach unbeachtet bleibt

dabei jedoch die Kundenreaktion auf die differenzierte Marktbearbeitung, die neben dem Kundenerfolgsbeitrag in ein Kalkül optimaler Ressourcenallokation eingehen muss (vgl. Albers, 1998; Mantrala/Sinha/Zoltners, 1992).

Trotz der unbestritten hohen Notwendigkeit und der intensiven konzeptionellen Diskussion des Customer Equity Ansatzes (vgl. beispielsweise Burmann, 2003; Diller, 2002) ist bislang ein **Mangel an empirischen Arbeiten** zu verzeichnen. Einzig der Beitrag von Rust/Lemon/Zeithaml (2002) untersucht den Beitrag unterschiedlicher Marktbearbeitungsmaßnahmen ganzheitlich auf den Wert des Kundenstamms. Die notwendige Zielausrichtung der Maßnahmen entlang der Dimensionen Erfolgsbeitrag und Kundenreaktion im Sinne eines segmentspezifischen Instrumenteinsatzes fehlt jedoch auch bei dieser Untersuchung.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es aus den vorangegangenen Gründen, den **Beitrag differenzierter Beziehungsmarketing-Ansätze auf das Customer Equity** in kontinuierlichen Dienstleistungen zu untersuchen. Dabei soll das von Burmann/Hundacker (2003) vorgestellte hybride Customer Equity Modell verwendet werden, das auf Basis des Kundenerfolgsbeitrags und der Kundennetztonutzendimensionen eine zielsegmentspezifische Marktbearbeitung erlaubt. Zwei grundsätzliche Beziehungsmarketing-Ansätze werden dabei untersucht, das preisorientierte "No Frills"-Modell sowie das betreuungsintensive "High-End Service"-Modell.

Zunächst werden im folgenden Abschnitt Untersuchungshypothesen zur Vorteilhaftigkeit der differenzierten Marktbearbeitung abgeleitet. Im Rahmen einer empirischen Analyse des deutschen Mobilfunkmarktes werden diese – nach einer Vorstellung des Forschungsablaufs – im Hauptteil der Arbeit untersucht (Abschnitt 4). Die Ergebnisse werden vorgestellt, diskutiert und auf ihre branchenübergreifende Relevanz hin untersucht. Abschließend wird weiterer Forschungsbedarf identifiziert.

## 2. Ansätze des Beziehungsmarketings in kontinuierlichen Dienstleistungen

### 2.1 Kontinuierliche Dienstleistungen als Untersuchungsobjekt

Das Steuerungspotenzial des Customer Equity Managements kann im Bereich kontinuierlicher Dienstleistungen weitgehend ausgeschöpft werden (vgl. Burmann/Hundacker, 2003). Einerseits erfüllen kontinuierliche Dienstleistungen die umfassenden Anwendungsvoraussetzungen der bekannten Customer Equity Modelle, andererseits ist die Steuerung mit der Customer Equity Zielgröße in den zugrundeliegenden Branchen besonders relevant (vgl. Abbildung 1).

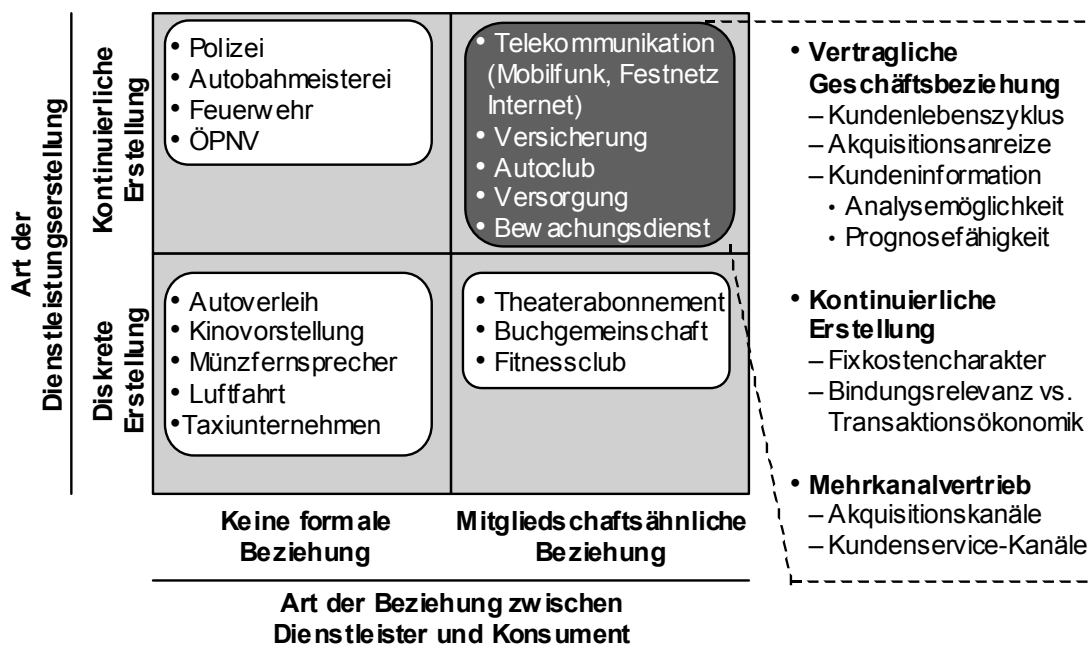


Abb. 1: Systematisierung kontinuierlicher Dienstleistungen

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Lovelock (1996), S. 40 sowie Meffert/Bruhn (2000), S. 37

Aufgrund der vertraglichen oder mitgliedschaftsähnlichen Kundenbeziehungen, haben die Anbieter dieser Dienste eine Vielzahl an Kundeninformationen in ihren Datenbanksystemen, die als **Anwendungsvoraussetzungen** der Customer Equity Steuerung angesehen werden können. Neben der Existenz der Daten, ist auch deren direkte Verwendung für die Modellierung zulässig: Erstens ist bei

kontinuierlichen Dienstleistungen der Rückschluss vom vergangenen auf zukünftiges Verhalten weitgehend möglich (vgl. Burmann, 2003, S. 17); dies betrifft sowohl die den Kundenerfolgsbeitrag als auch die Kundenbindung. Zweitens ist durch die vertragliche Natur der Geschäftsbeziehungen der Kundenlebenszyklusgedanke besonders stark ausgeprägt, im Empfinden des Kunden sowie in der Marktbearbeitung der Anbieter. Drittens ermöglicht der starke Fixkostencharakter kontinuierlicher Dienstleistungen die weitgehend kundenindividuelle Zuordnung der Erlöse und variablen Kosten.

Zu den kontinuierlichen Dienstleistungen werden Telekommunikations- und Versorgungsdienste, Versicherungen und weitere spezielle Dienstleistungen wie Autoclubs oder Bewachungsdienste gezählt (vgl. Bolton, 1998, S. 64, Bolton/Lemon, 1999, S. 171, Lovelock, 1996, S. 40, Meffert/Bruhn, 2000, S. 37). In diesen Industrien kann die **Relevanz des Customer Equity Managements** als besonders hoch angesehen werden. Neben dem inhärent relationalen Aspekt des Dienstleistungssektors im Allgemeinen (vgl. Grönroos, 2000, S. 6) stellen die kontinuierlichen Dienstleistungen das Anbieter-Kunde-Verhältnis explizit in den geschäftlichen Mittelpunkt, indem sie die langfristige Beziehung zwischen Kunde und Anbieter vertraglich formalisieren. Der Einsatz multipler Kanäle bei Akquisition, Bindung, Service und Cross-Sellung und das Angebot differenzierter Niveaus der Servicequalität erhöhen dabei den Koordinationsbedarf, der durch Customer Equity als Steuerungsgröße erfüllt wird.

## **2.2 Hypothesen zum Wertbeitrag grundsätzlicher Ansätze des Beziehungsmarketings**

Ausgehend vom Status Quo der Kundenbedienung soll der Wertbeitrag zusätzlicher, differenzierter Ansätze des Beziehungsmarketing (BM-Ansätze) untersucht werden. Dazu gehört zum einen der preisorientierte "No Frills"-Ansatz und zum anderen der betreuungsintensive "High End Service". Den Bezugsrahmen der Untersuchung stellt dabei die von Burmann/Hundacker (2003) vorgestellte zweidimensionale Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag und Kundennettonutzen dar (vgl. Abbildung 2). Nach einer kurzen Vorstellung

der drei Beziehungsmarketing-Ansätze werden Hypothesen zu ihrem Wertbeitrag abgeleitet.

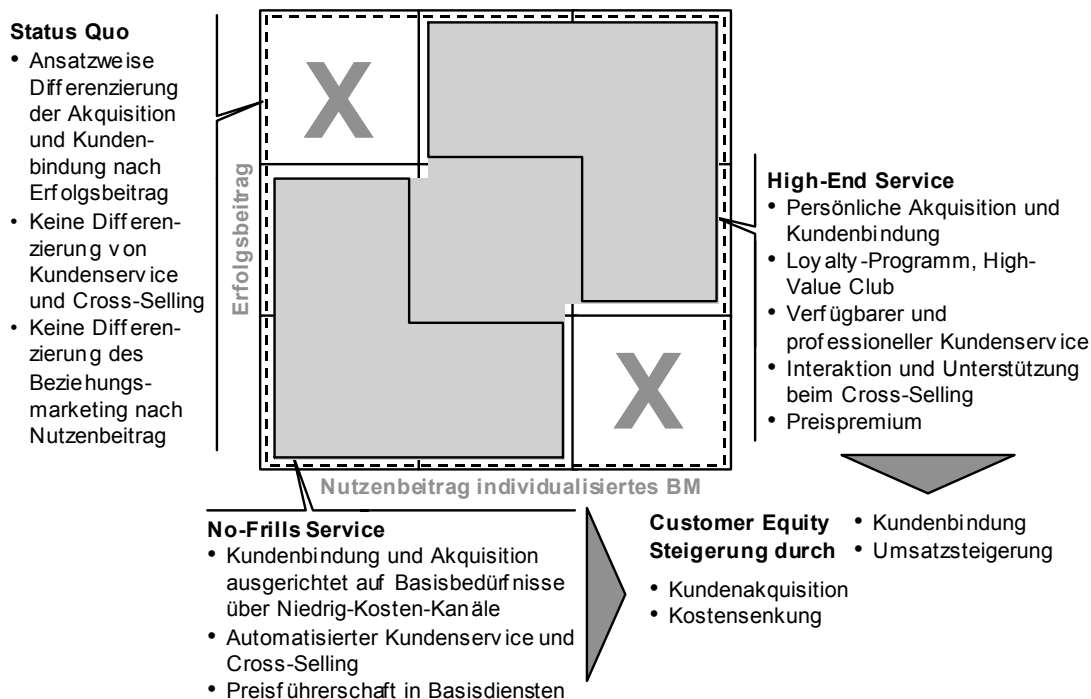


Abb. 2: Hypothesen bei der wertorientierten Differenzierung des Beziehungsmarketings

Im **Status Quo** der Kundenbedienung ist eine zunehmende Differenzierung des Beziehungsmarketings nach dem Erfolgsbeitrag der Kunden zu erkennen. Besonders deutlich wird diese Erfolgsbeitragsorientierung am Beispiel von Mobilfunkanbietern, deren Beziehungsmarketing kurz entlang des Kundenlebenszyklus vorgestellt werden soll. Das Vertragsgeschäft im Mobilfunk zeichnet sich durch hohe variable Akquisitions- und Bindungskosten aus (vgl. Rams, 2001, S. 168 f.) Bei einem (erneuten) Vertragsabschluß wird dem Endkunden eine Endgerätesubvention gewährt, die im Allgemeinen ein Vielfaches seines Monatsumsatzes beträgt. Die Mobilfunkanbieter versuchen, die Subvention ökonomisch rational einzusetzen, indem sie diese unter Berücksichtigung der Kundenhistorie nach Höhe des Kundenerfolgsbeitrags differenzieren (Rams, 2001, S. 285). Neben der Durchführung gezielter Kundenbindungskampagnen (vgl. Ultsch, 2001, S. 321 f.) kann ein punktebasiertes Loyalty-Programm (Knauer, 2000, S. 515 f.) dieses Ziel erfüllen. Während in der Phase der Kundenbindung der Kundenerfolgsbeitrag aufgrund der Kundenhistorie berechnet werden kann,

ist der Anbieter bei der Kundenakquisition in seinen Möglichkeiten zur Differenzierung beschränkt. Im Status Quo des Beziehungsmarketing hängt die Höhe der Subventionen deshalb maßgeblich von Vertragsarten ab, denen erwartete zukünftige Erlösströme gegenüber stehen (vgl. Rams, 2001, S. 117). Hinsichtlich des Kundenservice ist die erfolgsbeitragsorientierte Differenzierung bislang nur ansatzweise zu erkennen. Einige Betreiber bieten zumindest einen Kundenclub an (vgl. Wehrli/Heininger, 2001, S. 447), der an einen bestimmten Kundenmindestumsatz geknüpft ist und dessen Teilnehmern ein höheres Betreuungsniveau gewährt werden kann.

Die zunehmende Differenzierung des Beziehungsmarketing im Mobilfunk und anderen kontinuierlichen Dienstleistungsgeschäften erfolgt als vorrangig entlang dem Kundenerfolgsbeitrag. Damit entspricht das Beziehungsmarketing im Status Quo nicht der Optimalitätsbedingung der Ressourcenallokation, nach der die ökonomisch rationale Marktbearbeitung auch von der aus dem Nettonutzenbeitrag resultierenden Kundenreaktion abhängt (vgl. Albers, 1998, Mantrala/Sinha/Zoltners, 1992). Im Folgenden werden zwei Extrempositionen der Angebotsdifferenzierung vorgestellt, die neben der Erfolgsbeitragsorientierung die mit einer nutzenorientierten Differenzierung einhergehende Kundenreaktion explizit berücksichtigen, der "No Frills"- und der "High End Service"-Ansatz. Die Modelle unterscheiden sich hinsichtlich des Beziehungsmarketing-Ansatzes im Kundenlebenszyklus und hinsichtlich des Preises.

Das **"No Frills-Modell"** soll den Basisnutzen der Dienstleistung bei möglichst effizienter Leistungserbringung in den Vordergrund stellen. In der Phase der Akquisition und Kundenbindung kommen deshalb Niedrigkostenkanäle - insbesondere elektronische Kanäle - zum Einsatz, bei denen die Beratungsmöglichkeiten für die Kunden stark eingeschränkt sind. Stattdessen wird die Selbstkonfiguration der Dienstleistung durch den Kunden gefordert. In der Phase der Kundenbindung wird außerdem auf das Angebot eines Loyalty-Programms verzichtet, da der Aufwand für die Verwaltung und Analyse der Kundendaten möglichst gering gehalten werden soll. Kundeninteraktionen finden aus Anbieter-sicht größtenteils reaktiv und weitgehend automatisiert statt. Für die Phase des Kundenservice bedeutet dies, dass eine proaktive Anwendungsunterstützung

nicht angeboten wird und der Kunde ein geringes Qualitätsniveau bei der Kundenbetreuung in Kauf nehmen muss. Dazu gehört einerseits die Beschränkung des Service auf ausgewählte Niedrigkostenkanäle und andererseits die geringere Verfügbarkeit und Professionalität der Kundendienstmitarbeiter. Der Hauptnutzenbeitrag für den Kunden liegt beim "No Frills"-Modell in der Bereitstellung hochqualitativer Basisdienste zu niedrigen, transparenten Preisen.

Das "No Frills"-Modell etabliert sich ausgehend vom Einsatz im Einzelhandel (vgl. Nunes/Cespedes, 2003) zunehmend im Dienstleistungsbereich. Ausgehend von den Fluggesellschaften Southwest Airlines in den USA und easyJet in Großbritannien hat sich in der Luftfahrt das Geschäftsmodell als attraktiv erwiesen, den Kunden Basisdienste zu geringen Preisen anzubieten, die nur über Niedrigkostenkanäle zu beziehen und nicht durch betreuungsintensiven Kundenservice ergänzt sind (vgl. Grönroos, 2001, S: 200 ff.). Im Bankgeschäft ist die Wirtschaftlichkeit des "No Frills-Modell" allerdings mittlerweile umstritten (vgl. Opdyke, 2000; Boston, 2003). In kontinuierlichen Dienstleistungen ist das "No Frills-Modell" bislang nur ansatzweise zu erkennen. Erste Beispiele in der Mobilfunkindustrie sind in der Gruppe der sogenannten "Mobile Virtual Network Operators" (MVNO) zu finden, Mobilfunkanbieter ohne eigenes Netzwerk aber mit eigener Kundenschnittstelle (vgl. Taaffe, 2003, S, 29). Der dänische Anbieter Telmore kann beispielsweise als virtueller Betreiber eines "No Frills"-Modells angesehen werden (vgl. Taaffe, 2003, S, 32).

Der zweite grundsätzliche Ansatz des Beziehungsmarketings wird durch das **"High-End Service"-Modell** wiedergegeben. Über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg wird in diesem Modell der Kundenbetreuung eine hohe Priorität eingeräumt, preisliche Verkaufsargumente stehen dagegen nicht im Vordergrund. Die Akquisition und Bindung von Kunden findet zu einem überproportional hohen Anteil über stationäre Kanäle sowie nicht-stationäre Kanäle mit professioneller Verkaufsberatung statt. Das Beziehungsmarketing in der Bindungsphase ist ergänzt durch ein Loyalty-Programm und einen Kundenclub, die die emotionale Bindung des Kunden fördern sollen. Der Kundenservice ist im "High-End Service"-Ansatz jederzeit hoch verfügbar und zeichnet sich durch schnelle Reaktion und starke Professionalität aus. Neue und ergänzende Pro-

dukte werden proaktiv vom Anbieter beworben und erläutert (Cross-Selling), darüber hinaus werden die Kunden beim Auftreten von Anwendungsproblemen unterstützt. Preisführerschaft steht beim "High-End Service" im Hintergrund, gegebenenfalls rechtfertigt der hohe Betreuungsstandard sogar die Erhebung eines Preispremiums (vgl. Tse, 2001).

Anbieter von Finanzdienstleistungen sind aufgrund des hohen Beratungsaufwandes Vorreiter des "High-End Service"-Ansatzes gewesen - bislang jedoch eingeschränkt auf hochwertige Kunden. In jüngster Zeit hat sich in Großbritannien's Banklandschaft First Direct durchgesetzt, ein Finanzdienstleister, der hochwertige Kundenbetreuung über innovative Vertriebskanäle als hauptsächliches Differenzierungsmerkmal nutzt, den Service jedoch erstmalig nicht nur auf hochwertige Kunden beschränkt (vgl. Thornton/White, 2001). In kontinuierlichen Dienstleistungen sind derzeit keine prominenten "High End Service"-Angebote bekannt, die vom Kundenwert unabhängig angeboten werden. Ihre ökonomische Sinnhaftigkeit wird mitunter grundsätzlich angezweifelt (vgl. Rams, 2001, S. 293).

Auf Basis dieses Angebotsverständnisses und der zugrundeliegenden zweidimensionalen Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag und Kundennutzenbeitrag können **Hypothesen zum Customer Equity Beitrag** der differenzierten Beziehungsmarketing-Ansätze abgeleitet werden. Die neuen Beziehungsmarketing-Ansätze berücksichtigen neben der Dimension des Kundenerfolgsbeitrages zusätzlich die Dimension der Kundenreaktion. Aufgrund der Optimalitätsbedingung der Ressourcenallokation ist bei einer derart differenzierten Marktbearbeitung eine nachhaltige Steigerung der Profitabilität zu erwarten, die mit einer Steigerung des Customer Equity einhergeht:

**Hypothese 1 ( $h_1$ ):** Es existieren nutzenorientierte Beziehungsmarketing-Ansätze, die zu einer Customer Equity Steigerung führen, wenn sie zusätzlich zum Status Quo der erfolgsbeitragsdifferenzierten Kundenbedienung zielsegmentenspezifisch angeboten werden.

Das "No Frills"-Angebot richtet sich an Kunden, die preisorientiert sind und aus individualisierten Beziehungsmarketing-Angeboten keinen hohen Nutzen



schöpfen. Bei der "No Frills"-Bedienung dieser Kunden ist eine Steigerung des Customer Equity zu erwarten, weil durch die effizientere Bedienung Kosten gespart und aufgrund des niedrigen Preisniveaus neue Kunden akquiriert werden können. Auf der anderen Seite ist zu befürchten, dass aufgrund des im Vergleich zum Status Quo geringeren Service-Niveaus die Kundenbindungsrate gesenkt werden könnte. Dieser Effekt würde besonders bei hochwertigen Kunden zu einer Verringerung des Customer Equity führen. Zur Überprüfung dieser Zusammenhänge werden drei weitere Hypothesen formuliert.

**Hypothese 2 ( $h_2$ ):** Preisorientierte Kunden mit geringem Interaktionsbedürfnis entscheiden sich für ein zusätzlich angebotenes "No Frills"-Modell.

**Hypothese 3 ( $h_3$ ):** Das Angebot eines "No Frills"-Modells für geringwertige preisorientierte Kunden mit niedrigem Interaktionsbedürfnis steigert das Customer Equity durch Kostensenkung und gesteigerte Kundenakquisition.

**Hypothese 4 ( $h_4$ ):** Das Angebot eines "No Frills"-Modells für hochwertige preisorientierte Kunden mit niedrigem Interaktionsbedürfnis senkt das Customer Equity aufgrund geringerer Kundenbindung.

Der "High-End Service" richtet sich an Kunden, die generell nicht preisorientiert sind, aber aus dem individualisierten Beziehungsmarketing-Angebot einen hohen Nutzen schöpfen. Bei der "High End"-Bedienung dieser Kunden ist eine Steigerung des Customer Equity zu erwarten, weil aus dem erhöhten Kundennettonutzen eine Steigerung von Kundenakquisition und Kundenbindung resultieren sollte. Auf der anderen Seite ist die betreuungsintensive Bedienung der Kunden mit höheren Kosten verbunden, so dass für geringwertige Kunden eine negative Customer Equity Wirkung einhergehen sollte. Die folgenden Untersuchungshypothesen geben diese Zusammenhänge wieder.

**Hypothese 5 ( $h_5$ ):** Preisinsensitive Kunden mit hohem Interaktionsbedürfnis entscheiden sich für ein zusätzlich angebotenes "High-End Service"-Modell.

**Hypothese 6 ( $h_6$ ):** Das Angebot eines "High-End Service" für hochwertige preisinsensitive Kunden mit hohem Interaktionsbedürfnis erhöht das Customer Equity durch Kundenakquisition und Kundenbindung.

**Hypothese 7 ( $h_7$ ):** Das Angebot eines "High-End Service" für geringwertige preisinsensitive Kunden mit hohem Interaktionsbedürfnis verringert das Customer Equity aufgrund der damit verbundenen Steigerung der Kundenbedienungskosten.

Die differenzierten BM-Ansätze richten sich an Kunden mit divergierenden Präferenzen bezüglich der Nettonutzendimensionen Preis/Nutzungskosten und Service/Interaktion. Daneben können im Markt Segmente existieren, die, unabhängig von ihrem Erfolgsbeitrag, diesen divergierenden Nettonutzendimensionen eine gleichermaßen geringe relative Bedeutung beimessen. Zu einem solchen Segment könnten markenorientierte Kunden zählen, die sich nicht vorrangig durch preisliche oder Servicekomponenten ansprechen lassen (vgl. Keller, 2003, S. 104 f.). Das Angebot der differenzierten BM-Ansätze für diese Segmente würde aufgrund des fehlenden Einflusses auf die Kundenakquisition und -bindung zu Ressourcenfehlallokation und einer damit einhergehenden Customer Equity Senkung führen.

**Hypothese 8 ( $h_8$ ):** Es existiert ein nutzenorientiertes Marktsegment, das sich aufgrund seiner relativ geringen Präferenz für preisliche oder serviceorientierte Nutzendimensionen kaum durch die differenzierten BM-Ansätze ansprechen lässt.

**Hypothese 9 ( $h_9$ ):** Das Angebot der differenzierten BM-Ansätze für dieses indifferente Segment verringert das Customer Equity des aktiven Anbieters aufgrund der preisbedingten Umsatzreduktion beziehungsweise aufgrund der Steigerung der Kundenbedienungskosten.

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung im deutschen Mobilfunkmarkt sollen diese Hypothesen untersucht und der Nutzen des Customer Equity Modells für das Beziehungsmarketing gezeigt werden.

### 3. Empirische Untersuchung zum Customer Equity Management im deutschen Mobilfunkmarkt

#### 3.1 Design der empirischen Analyse

Die empirische Analyse orientiert sich am zielorientierten Customer Equity Modell von Burmann/Hundacker (2003). Es handelt sich dabei um den von Burmann (2003) identifizierten Typus der hybriden Customer Equity Modelle. Das zielorientierte Customer Equity Modell kann auf drei Ebenen wiedergegeben werden (vgl. Abb. 3).

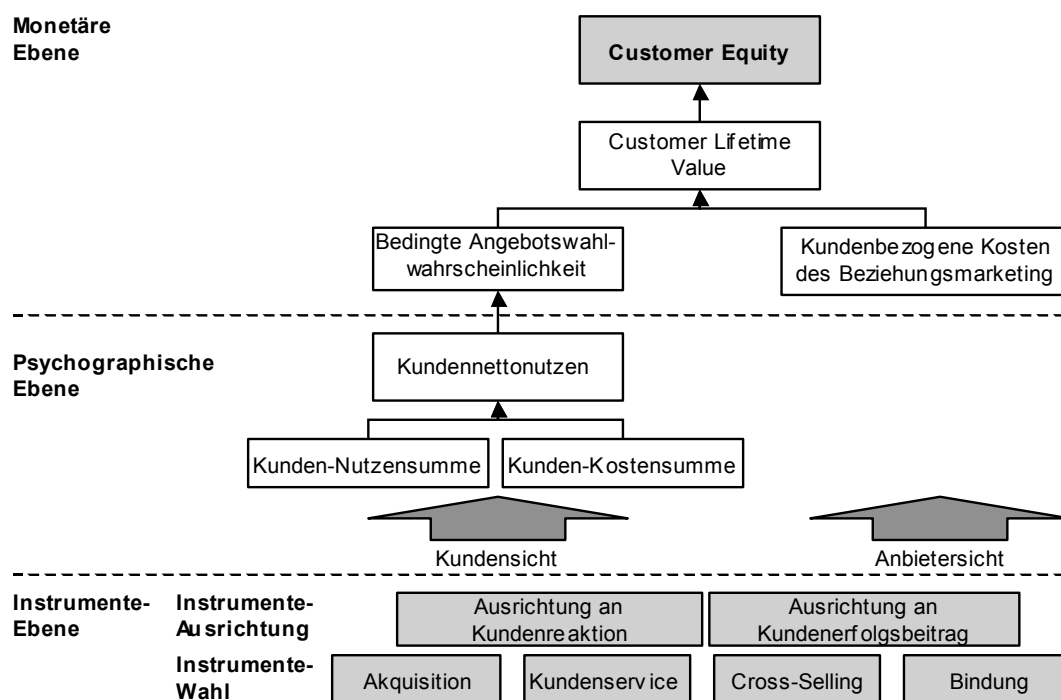


Abb. 3: Zielorientiertes hybrides Modell zum Customer Equity Management

Quelle: Burmann/Hundacker (2003)

Die monetäre Ebene, auf der das Customer Equity berechnet wird, ist über die psychographische Erfassung von Kundennettonutzen und Kundenverhalten mit der Instrumenteebene verbunden, auf der die Wahl und Zielausrichtung des Beziehungsmarketingmix im Kundenlebenszyklus wiedergegeben wird. Die Zielausrichtung des Beziehungsmarketings auf Marktsegmente kann als wesentlicher Vorteil des Modells von Burmann/Hundacker (2003) angesehen werden. Ein weiteres Charakteristikum des Modells liegt in der expliziten Berück-

sichtigung der operativen Kosten des Beziehungsmarketing, die abhängig vom BM-Ansatz auf der monetären Ebene direkt in die Berechnung des Customer Lifetime Value eingehen.

Zur Operationalisierung des Modells sind drei **Ablaufschritte** notwendig. Grundlage der Untersuchung ist eine zweidimensionale Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag und Nettonutzen, die mit Verfahren der Faktoren- und Clusteranalyse durchgeführt wird. Ein zweiter Bestandteil des Modells ist die Customer Equity Werttreiberanalyse, die kundenseitig mit Daten der primären Marktforschung parametrisiert wird und anbieterseitig einer Datenbankanalyse bedarf. Das MNL-Wahlmodell bezieht als dritter Modellbestandteil die Gesamtheit der aus der primären Marktforschung erhobenen Nettonutzendimensionen ein, um die Angebotswahlwahrscheinlichkeiten der Beziehungsmarketing-Ansätze zu errechnen. Nach diesen drei Arbeitsschritten ist die Berechnung des Customer Equity Beitrags der zusätzlichen Beziehungsmarketing-Ansätze möglich. Mit Methoden der Sensitivitätsanalyse werden abschließend die Robustheit der Aussagen durch marginale Veränderung der Kernparameter geprüft und Grenzwerte der Vorteilhaftigkeitsberechnung abgeleitet. Im Folgenden wird zunächst die Parametrisierung des Modells innerhalb der drei Ablaufschritte erläutert.

## 3.2 Parametrisierung des Customer Equity Modells

### 3.2.1 Variablen der Marktsegmentierung

Zur Durchführung der zweidimensionalen Marktsegmentierung werden unterschiedliche Arten von Variablen benötigt. Während die vertikale Achse auf finanzorientierten Kundendaten beruht, gibt die horizontale Achse den Kunden-nettonutzen wieder und ist damit verhaltenstheoretisch begründet.

Die der vertikalen Segmentierung **zugrundeliegenden Kundenerfolgsbeiträge** sollen einerseits möglichst umfassend die unterschiedlichen Kundenwertkomponenten erfassen, andererseits nicht von den betrachteten Beziehungsmarketing-Ansätzen abhängen. Burmann/Hundacker (2003) haben als relevan-

ten Kundenerfolgsbeitrag der Segmentierung deshalb den Basisnettoumsatz der Kunden identifiziert, ergänzt um die direkten Kosten der Leistungserstellung und weiterer vom BM-Ansatz unabhängiger Kundenerfolgspotenziale. In der vorliegenden Untersuchung dient lediglich der **Kundenumsatz** als Grundlage der Segmentierung, die Kosten der Kundenbedienung und Leistungserstellung sowie weitergehende Erfolgsbeiträge wie der Informations- oder Referenzwert bleiben unberücksichtigt.<sup>i</sup> Die Vernachlässigung der Kostenseite wird deshalb vorgenommen, weil im Fixkostengeschäft Mobilfunk sämtliche kundenvariablen Kosten durch den Beziehungsmarketing-Ansatz beeinflusst werden können.<sup>ii</sup> Die Vernachlässigung weitergehender Kundenerfolgsbeiträge wird in der Literatur zum Customer Equity Management zum Teil damit gerechtfertigt, dass sich diese schwer monetarisierbaren Größen teilweise gegenseitig aufheben (vgl. Rust/Lemon/Zeithaml, 2002, S. 15 f.) und implizit als Korrektiv in das Kalkül des Entscheiders eingehen (vgl. Krafft, 2002, S. 165). Dennoch muss mit einer gewissen Verzerrung der Segmentierung gerechnet werden, wenn weitergehende Erfolgspotenziale nicht streng monoton mit dem Basisnettoumsatz steigen. Ein Beispiel für einen solchen Bruch strenger Monotonität könnten junge Mobilfunknutzer sein, die keinen hohen Basisnettoumsatz generieren, die sich jedoch in ihrem persönlichen Umfeld intensiv über ihren Mobilfunkbetreiber austauschen und so potenziell über einen hohen Referenzwert verfügen.

Der zur Berechnung des CLV benötigte Kundenumsatz wurde in der Konsumentenbefragung erhoben. Grundlage der Umsatzgröße ist eine Selbsteinschätzung ihrer **monatlichen Rechnungshöhe** durch die Befragten. Zur Erhöhung der Validität dieses Kernparameters, wurde die Rechnungshöhe unter Zuhilfenahme einer Berichtigungsfunktion angepasst. Dabei muss nach Prepaid-Geschäft und nach Postpaid-Geschäft unterschieden werden. Im Prepaid-Geschäft, in dem Mobilfunkkunden vor der Nutzung Wertkarten erwerben müssen lag eine generelle Überschätzung des Rechnungsbetrages vor. Die relative Überschätzung war dabei besonders hoch bei geringer monatlicher Nutzung. Im Postpaid-Bereich war zwar insgesamt ebenfalls eine Überschätzung der Rechnungshöhe festzustellen, jedoch resultierte diese aus einer Überschätzung der Nutzer mit hoher Rechnungshöhe, die nicht durch die Unterschätzung der Nut-

zer mit geringer Rechnungshöhe ausgeglichen wurde. Der letztgenannte Effekt der Unterschätzung kann darauf hinweisen, dass die Postpaid-Nutzer mit geringer Nutzung dem finanziellen Effekt der Grundgebühr zu wenig Beachtung schenken.

Bei der nutzenorientierten Segmentierung werden die **Bedeutungsgewichte der Nettonutzendimensionen** aller Kunden zugrunde gelegt. Diese lassen sich im Sinne der Means-End-Theorie (vgl. Freter, 1983, S. 66 ff., Zeithaml, 1988) aus der motivationalen Kundeneinstellung bezüglich der relevanten Angebotsmerkmale ableiten. Zur Generierung dieser Angebotsmerkmale im deutschen Mobilfunk wurde eine explorative Diskussion durchgeführt, an der 10 europäische Mobilfunkexperten teilnahmen. Grundlage des Gesprächs waren vergleichbare Arbeiten zum Beziehungsmarketing, mit Schwerpunkt Telekommunikation (vgl. stellvertretend Bliemel/Eggert, 1998; Gerpott/Rams, 2000; Peter, 1997). Dabei wurden insgesamt 17 Angebotsmerkmale identifiziert, deren Wichtigkeit in der anschließenden Konsumentenbefragung auf einer Likert-Skala abgefragt wurde.<sup>iii</sup>

### 3.2.2 Customer Equity Werttreiber

Das Customer Equity (Kundenstammwert) eines Anbieters wird aus der Summe seiner Anteile am segmentspezifischen Customer Equity berechnet (vgl. Burmann/Hundacker, 2003). Im zielorientierten hybriden Customer Equity Modell geht der **durchschnittliche Kundenlebenszeitwert (CLV)** eines Segments und dessen Segmentgröße in die Customer Equity Berechnung ein. Wenn konstante Kundenerfolgsbeiträge und Kundenbindungsraten je Segment unterstellt werden und sich im Diskontierungszinssatz ein homogenes Geschäftsrisiko der Kundenbeziehungen widerspiegelt, dann kann der CLV als Gegenwartswert der Kundenbeitragsannuitäten verstanden und auf Basis statischer Kundenwerttreiber berechnet werden.

Die Untersuchung der gesamten **kundenspezifischen Kosten** wurde einerseits durch Konsumentenbefragung erhoben und basiert anbieterseitig auf den anonymisierten Rechnungswesendaten europäischer Mobilfunkbetreiber.

Schwerpunkt der Analyse waren die Lebenszykluskosten der Kunden. Die Kosten der Leistungsnutzung gingen dahingegen nicht in die Analyse ein, weil diese nur bedingt vom Beziehungsmarketing-Ansatz, sondern vielmehr von der betreiberspezifischen Situation abhängen – insbesondere davon, ob es sich um einen Anbieter mit eigener Netzwerkinfrastruktur handelt oder um einen "MVNO" ohne physisches Netzwerk aber mit eigener Kundenschnittstelle. Hinsichtlich der Lebenszykluskosten konnten für jede Lebenszyklusphase Kostentreiber identifiziert und parametrisiert werden.

Als **Akquisitionskosten** wurden zunächst die Vertriebskosten bestimmt, die vom Vertriebskanalmix und den anbieterseitigen Einzelkosten je Vertriebskanalnutzung abhängen. Um eine Vergleichbarkeit mit den sonstigen Vertriebskanälen zu ermöglichen wurde dabei eine Kostenvariablisierung der anbietereigenen Shops vorgenommen. Diese erscheint auch deshalb angebracht, weil die anbietereigenen Shops teilweise als quasi-variables Franchisesystem aufgestellt sind. Hinsichtlich der Kundensubventionierung bei der Akquisition sind der segmentspezifische Subventionsmix und die jeweiligen Einzelkosten je Subventionsart berücksichtigt worden. Als Subventionsart sind dabei drei verschiedene Grundtypen an Endgeräten für das Postpaid-Segment identifiziert worden und ein davon zu differenzierender Prepaid-Typ. Der Anteil der zu subventionierenden Kunden wird über die Abwanderungsrate bestimmt. Der Berechnung der Subventionskosten liegt die Annahme zugrunde, dass der Anbieter bestrebt ist, seinen Kundenstamm konstant zu halten und deshalb die Anzahl der abwandernden Kunden gleich der Anzahl der akquirierten und subventionierten Kunden ist. Auf den Einbezug allgemeiner Prozesskosten wurde verzichtet, da diese nur bedingt kundenvariabel sind und per Definition kein Zusammenhang zu den zu untersuchenden Beziehungsmarketing-Ansätzen besteht.

Die **Kosten der Kundenbindung** sind in analoger Weise quantifiziert worden, mit bindungsspezifischem Vertriebskanal- und Subventionsmix. Der Anteil der durch Subvention zu bindenden Kunden wird mit der Hälfte der Kundenbindungsrate abgeschätzt. Dahinter liegt die Annahme einer zweijährigen durchschnittlichen Vertragsdauer und vollständiger Subventionierung bei Vertragsverlängerung. Als Ergänzung zur Akquisitionsphase werden in der Bindungsphase die

laufenden Kosten für die Nutzung eines Loyalty-Programms einbezogen. Maßgeblicher Treiber ist dabei der Anteil der Kunden eines Segments, die am Loyalty-Programm teilnehmen.

Die **Kosten des Kundenservice** enthalten zum einen die Kosten der Rechnungsstellung, die im Status Quo vollständig über postalischen Weg durchgeführt wird. In den zu untersuchenden BM-Ansätzen wird zusätzlich die Wirkung einer Online-Rechnungsstellung betrachtet. Ein weiterer Bestandteil des Kundenservice ist die Betreuung der Kunden, die durch eingehende (Inbound-) und ausgehende (Outbound-) Kundeninteraktionen bestimmt wird. Die Kosten des Kundendienstes hängen dabei von der Häufigkeit der jeweiligen Kontakte und von dem zum Kontakt verwendeten Interaktionskanal ab. Zu den häufigsten Inbound-Kontaktarten zählen die Freischaltung der SIM-Karte ("Subscriber Identity Module") sowie das Einholen von Tarifinformationen. In der vorliegenden Parametrisierung wird von einem durchschnittlichen Kontaktartenmix ausgegangen, der konstant über die Marktsegmente ist. Wesentlicher Unterschied der segmentspezifischen Kundendienstkosten ist dann also die Häufigkeit der Interaktionen und der Kanalmix. Konzeptionell kann auf der Kostenseite eine weitere Kundenlebenszyklusphase, das **Cross-Selling**, identifiziert werden. In der vorliegenden Parametrisierung werden die mit dem Cross-Selling einhergehenden anbieterseitigen Kundenkontakte jedoch im Rahmen der outboundgerichteten Kundendienstkosten erfasst. Dies umfasst sowohl die zum Cross-Selling verwendeten Anbieterkampagnen – über Telefon oder SMS ("Short Message Service") – sowie die proaktive Anwendungsunterstützung auf telefonischem oder postalem Weg.

Neben den segmentspezifischen Umsatz- und Kostengrößen ist zur Berücksichtigung des zukünftigen Customer Equity Beitrags der Marktsegmente ihr **langfristiges diskontiertes Bindungspotenzial** zu berücksichtigen, dem die segmentspezifische Kundenbindungsrate und der gewichtete Diskontierungszinssatz (WACC) zugrunde liegt (vgl. Calciu/Salerno, 2002, S. 129 f.). Als relevanter Zinssatz wurde ein WACC von 12% unterstellt, der aufgrund der hohen Fremdverschuldung der Mobilfunkbetreiber im Vergleich zu anderen Branchen recht niedrig, aber durchaus im üblichen Rahmen empirischer Untersuchungen



liegt (vgl. Gupta/Lehman/Stuart, 2001, S. 13; Knieps, 2003, S. 1001). Die Kundenbindungsrate wurde durch direkte Abfrage der Konsumenten in zwei Schritten erhoben, einerseits durch die Abfrage der Wechselabsicht und andererseits durch die Konsumentenschätzung der Bindung an den derzeitigen Betreiber. Nach einer Konsistenzprüfung wurde die durchschnittliche Bindungsrate in das Modell des langfristigen diskontierten Bindungspotenzials einbezogen.

### 3.2.3 Bedingte Angebotswahlwahrscheinlichkeiten

Die Wirkung zusätzlicher Beziehungsmarketing-Ansätze auf das Konsumentenverhalten kann über ein **Modell bedingter Angebotswahlwahrscheinlichkeiten** wiedergegeben werden (vgl. Burmann/Hundacker, 2003; Leeflang et al., 2000, S. 240 ff.). Dabei wird im Sinne des Wahlaxioms davon ausgegangen, dass sich die Kunden für ein Angebot entscheiden, das aufgrund von nutzen-theoretischer Überlegungen die höchste Wahlwahrscheinlichkeit aufweist (vgl. Luce, 1959). In der vorliegenden Operationalisierung werden die Angebotswahlwahrscheinlichkeiten durch das multinomiale Logit (MNL-) Modell erfasst, das sich in den Betriebswissenschaften und speziell im Bereich des Beziehungsmarketings als geeignet erwiesen hat (vgl. Bayón/Gutsche/Bauer, 2003, S. 220; Leeflang et al., 2000, S. 241). Die Wahlwahrscheinlichkeit ist dabei abhängig vom Nettonutzen, der mit einem doppelt-exponentialverteilten Fehler vom meßbaren Gesamtnutzen abweicht. Bei Unterstellung linear-additiver (kompensatorischer) Zusammenhänge ergibt sich der meßbare Nettonutzen als Summe der gewichteten Nettonutzendimensionen des Beziehungsmarketing-Ansatzes, die relevant und vollständig zu erfassen sind.

Die **Gewichtung** bezieht sich auf die individuellen relativen Bedeutungsgewichte der Konsumenten im Markt. Die Erfassung dieser Gewichte erfolgte auf kompositionelle Art mittels direkter Abfrage auf einer bipolaren 7-stufigen Likert-Skala. Die **Bewertung** der Nettonutzendimensionen wurde mittels binärer Kodierung durchgeführt. Dabei wurden ausgehend vom Status Quo der Kundenbedienung zwei zusätzliche BM-Angebote formuliert, die dem "No-Frills"-Modell und dem "High-End Service"-Modell entsprechen. Zusätzlich berücksichtigte

Nutzendimensionen werden dabei mit einfachem Wert positiv kodiert, auftretende Wechselkosten dagegen mit dem Wegfall positiven Nutzens. Die mit einer derartigen BM-Formulierung und Kodierung der zugrundeliegenden Angebotsdimensionen einhergehenden Kostenimplikationen wurden entsprechend im Werttreibermodell erfasst.

Bei dieser Vorgehensweise handelt es sich um ein Modell **bedingter Angebotswahrscheinlichkeiten**, weil die Änderung des Kundennettonutzen bei der Wahl eines Beziehungsmarketing-Ansatzes von der kundenseitigen Betreiberwahl im Status Quo abhängt. Wenn davon ausgegangen wird, dass ein bestehender Anbieter die zusätzlichen BM-Ansätze auf den Markt bringt, dann gilt für die bisherigen Kunden dieses aktiven Anbieters, dass sie sich für die neuen Ansätze entscheiden können, ohne auf den Markennutzen ihres Betreibers verzichten oder zusätzliche Wechselkosten in Kauf nehmen zu müssen. Dies gilt nicht für die Kunden der inaktiven Anbieter im Status Quo. Bei ihnen muss ein potenzieller Nutzenvorteil des neuen Angebots den Nutzenentgang aufgrund geringeren Markennutzens und auftretender Wechselkosten kompensieren.

### 3.3 Datenbasis und Auswertungssoftware

Die Parametrisierung des zielorientierten hybriden Customer Equity Management Modells basiert auf einer primären Marktforschung, die von April bis Mai 2003 in Deutschland durchgeführt wurde. Dabei wurden 1040 Mobilfunknutzer im Alter von 16 bis 59 Jahren in einem halbstündigen **standardisierten Interview** befragt. Es handelte sich um computergestützte persönliche Interviews (CAPI), von denen 996 Datensätze für die weitere Analyse verwendbar waren. Durch geeignete Auswahl der Befragten und entsprechende Gewichtung ist die Repräsentativität für den deutschen Markt privater Mobilfunknutzer sichergestellt. Die Abbildungen 4 und 5 zeigen die Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich der Dimensionen Mobilfunknutzung und Sozio-Demographika.

	Vertrags- geschäft	Prepaid- Geschäft	Gesamt
<b>Stichproben- anteil</b>	55,0%	45,0%	n=1037
<b>Betreiber</b>			
• T-Mobile	33,3%	30,0%	31,8%
• Vodafone	28,9%	29,0%	29,0%
• E-Plus	9,8%	10,0%	9,9%
• O2	6,5%	5,0%	5,8%
• Service Provider	21,5%	26,0%	23,5%
<b>Monatliche Rechnungshöhe</b>	€ 44,10	€ 14,10	€ 30,60
<b>Anzahl Jahre der Mobilfunk-Nutzung</b>	4,5	3,3	4,0

Abb. 4: Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich der Mobilfunknutzung

Vor der eigentlichen Feldarbeit wurde der Fragebogen von einem europaweiten Team von zehn Mobilfunkexperten getestet und angepasst, so dass in der entgeltlichen Version neben den soziodemographischen Kerndaten drei Hauptgruppen von Fragen enthalten sind.

	Vertrags- geschäft	Prepaid- Geschäft	Gesamt
<b>Stichproben- anteil</b>	55,0%	45,0%	n=1037
<b>Geschlecht</b>			
• Männlich	57,8%	41,4%	50,4%
• Weiblich	42,2%	58,6%	49,6%
<b>Alter</b>			
• bis 19 Jahre	4,9%	11,0%	7,6%
• 20 bis 29 Jahre	20,3%	15,0%	17,9%
• 30 bis 39 Jahre	34,8%	30,2%	32,7%
• 40-49 Jahre	24,4%	24,9%	24,7%
• 50 Jahre und älter	15,6%	18,9%	17,1%
<b>Haushaltsnettoein- kommen (je Monat)</b>			
• unter € 1500	22,2%	29,1%	25,3%
• € 1599- € 3000	50,7%	47,2%	49,2%
• über € 3000	27,1%	23,7%	25,5%

Abb. 5: Soziodemographische Zusammensetzung der Stichprobe

Ein Abschnitt enthält Fragen zum **Nutzungsverhalten** der Kunden. Zu den relevanten Fragestellungen zählt die Wahl von Betreiber und Vertragsart (Prepaid vs. Postpaid), die Nutzung derzeitiger und Nutzungsabsicht künftiger Dienste sowie die im Kundenlebenszyklus beanspruchten Kanäle. Wesentliche Maßgröße in diesem Abschnitt ist die monatliche Kundenrechnung, die sich aus den beanspruchten Sprach- und Datendiensten ergibt.

In einem weiteren Abschnitt wird der **Bindungsgrad** des Kunden abgefragt, der Fragen zu Loyalität, Zufriedenheit, Abwanderungsabsicht und Weiterempfehlungsverhalten enthält.

In einem dritten Abschnitt werden die Dimensionen des **Kundennettonutzen** im Lebenszyklus untersucht. Dazu gehören die Bedeutungsgewichte der Nutzen- und Kostendimensionen sowie der Nutzenbeitrag unterschiedlicher Vertriebs- und Servicekanäle.

Die kundenorientierte primäre Marktforschung wurde ergänzt durch eine anbieterseitige Untersuchung der **Kostentreiber und Bedienungseinzelkosten**, die zur Parametrisierung der Werttreiberanalyse benötigt werden. Für die Datenauswertung und weitergehende Analysen wurde ausschließlich auf Standardsoftware zurückgegriffen. Die der Segmentierung zugrunde liegende Faktoren- und Clusteranalysen wurden mit der Statistiksoftware SPSS 11.5 durchgeführt. Die Programmierung von Werttreiberanalyse, MNL-Wahlmodell und Customer Equity Sensitivitätsanalyse erfolgte mit der Tabellenkalkulationssoftware Excel 2000.

#### **4. Untersuchungsergebnisse zum Customer Equity Management**

Im Folgenden wird eine empirische Analyse der Ablaufschritte des zielorientierten Customer Equity Modells am Beispiel des privaten Mobilfunkmarktes in Deutschland vorgenommen (vgl. Burmann/Hundacker, 2003). Die zweidimensionale Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag und Kundennettonutzen stellt den Ausgangspunkt der Betrachtung dar.

## 4.1 Zweidimensionale Marktsegmentierung

### 4.1.1 Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag

Die Segmentierung des Marktes nach dem Kundenerfolgsbeitrag wird entsprechend einer sogenannten ABC-Analyse durchgeführt (vgl. Krafft/Albers, 2000, S. 528), bei der die beitragsstärksten 20% und 50% der Nutzer zusammengefasst werden (vgl. Abbildung 6). Diese Vorgehensweise spiegelt die **gängige Managementpraxis** vieler Mobilfunkbetreiber wieder, die ihr Beziehungsmarketing nach den derart definierten Kundenwertgruppen differenzieren (vgl. Ultsch, 2001, S. 321). Die Replikation dieser Managementpraxis auf *einer* der zwei Segmentierungsachsen birgt den Vorteil, dass eine Vergleichbarkeit zwischen der gängigen Praxis der rein erfolgsbeitragsorientierten Marketing-Differenzierung mit der zusätzlich nutzenorientierten Differenzierung ermöglicht wird.

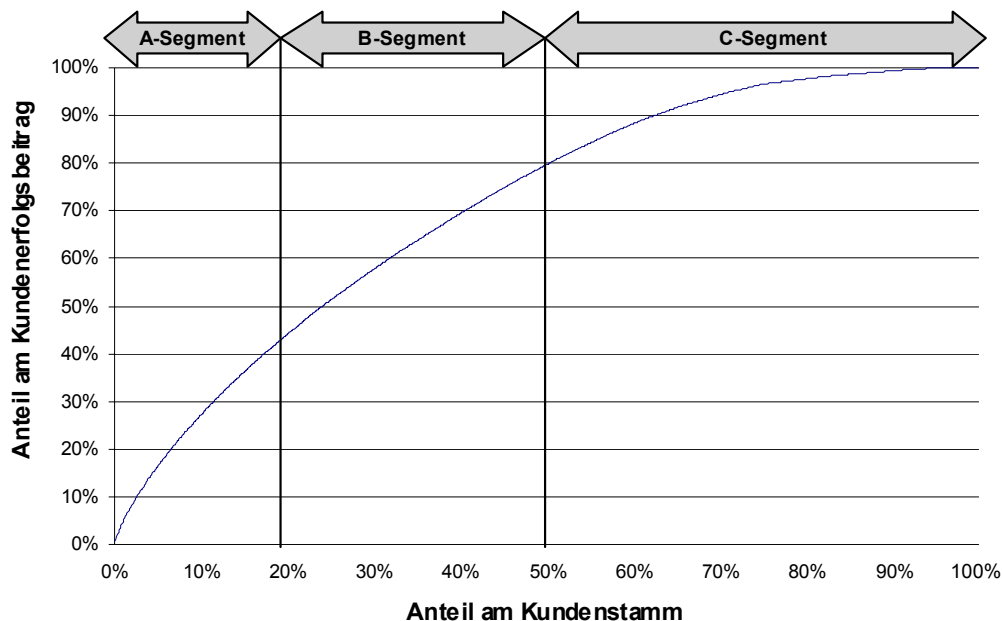


Abb. 6: Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag

In der vorliegenden Untersuchung tragen die wertvollsten 20% der Kunden zu 44% des Kundenerfolgsbeitrages bei, die stärksten 50% der Kunden zu insgesamt 80% und die beitragschwächsten 50% zu lediglich 20%. Im Folgenden werden die Erfolgsbeitragssegmente in dieser Reihenfolge mit "A", "B-" und "C"-

Segment benannt. Der Segmentname "A" weist daraufhin, dass eine weitere Unterteilung der wertvollsten Kunden sinnvoll sein kann, und auch von einigen Mobilfunkbetreibern vorgenommen wird. Da bei einer solchen Vorgehensweise die mit der zweidimensionalen Marktsegmentierung resultierenden Segmente nur noch eine geringe Stichprobengröße hätten, wird in der vorliegenden Arbeit jedoch auf die weitere Unterteilung verzichtet.

Als wesentliche beschreibende Größe der Erfolgsbeitragssegmente ist, neben dem Anteil am Kundenstamm der **durchschnittliche Kundenerfolgsbeitrag** des Segments aufzuzeigen. Entsprechend der Konvention im Mobilfunk wird dieser Erfolgsbeitrag im weiteren Verlauf der Arbeit auch mit "Average Revenue per User" (ARPU) bezeichnet. Das A-Segment der wertvollsten Kunden weist in der vorliegenden Untersuchung einen ARPU von 64 EUR/Monat auf, das B-Segment immerhin noch 35 EUR/Monat und das C-Segment lediglich 12 EUR/Monat (vgl. Abbildung 7).

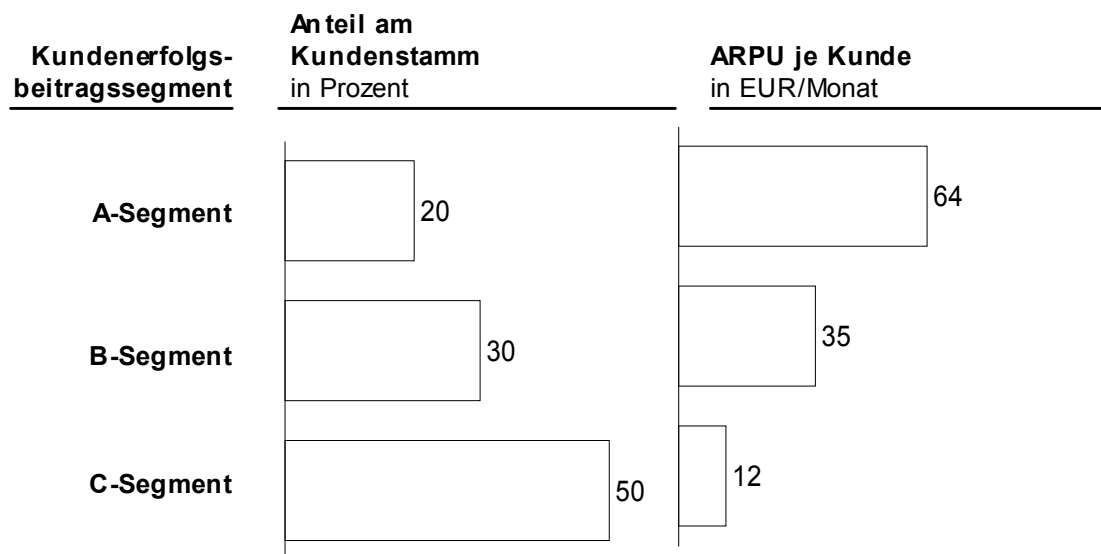


Abb. 7: Beschreibung der Kundenerfolgsbeitragssegmente

#### 4.1.2 Marktsegmentierung nach Kundennettonutzen

Um zu einer nutzenorientierten Marktsegmentierung zu gelangen wird zunächst mittels Hauptkomponentenanalyse die Vielzahl der Angebotsmerkmale zu unab-

hängigen Nettonutzendimensionen verdichtet. Unter Zuhilfenahme clusteranalytischer Verfahren wird anschließend auf Basis der Bedeutungsgewichte der Nutzendimensionen eine Segmentbildung vorgenommen, die zum Abschluss einer diskrimanzanalytischen Überprüfung unterzogen wird.

#### 4.1.2.1 Dimensionen des Kundennettonutzen

Die Verdichtung der Angebotsmerkmale zu unabhängigen **Nettonutzendimensionen** erfolgte mit Hilfe einer explorativen Faktorenanalyse (vgl. Backhaus et al., 2003, S. 259 ff.; Eckey/Kosfeld/Rengers, 2002, S. 24 ff.). Dabei wurde auf Basis der Hauptkomponentenanalyse zur Faktorextraktion das Kaiser-Kriterium verwendet. Zur besseren Interpretation der Ergebnisse erfolgte im Anschluss eine orthogonale Rotation der Faktormatrix (Varimax). Es konnten vier Faktoren extrahiert werden, die 57,2% der Varianz erklären. Die Eignung der der Analyse zugrundeliegenden Korrelationsmatrix kann als "erstaunlich" angesehen werden, das zur Beurteilung verwendete Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium weist einen Wert von 0,9 auf.<sup>iv</sup> Abbildung 8 zeigt die zugrundeliegenden Angebotsmerkmale, ihr Bedeutungsgewicht innerhalb der Stichprobe und ihre Ladung auf den vier Faktoren.

#### Ergebnis explorativer Faktorenanalyse (N=996)

Zugrundeliegende Detailmerkmale	Bedeutungsgewicht		Nettonutzendimensionen				
	Rang	Durchschnitt	Funktionaler Nutzen	Ökonomische Kosten	Beziehungsnutzen	Image/ Sozialer Nutzen	
Bitte sagen Sie für jeden dieser Gründe, wie wichtig dieser für Ihre Entscheidung ist, zu einem Mobilfunkbetreiber zu wechseln / bei Ihrem derzeitigen Mobilfunkanbieter zu bleiben?							
Zufriedenheit mit Netzqualität /-abdeckung	a91_12	1	6,17	0,78			
Preis-Leistungs-Verhältnis	a91_2	2	6,04	0,72			
Einfaches und transparentes Tarifangebot	a91_13	3	5,73	0,66			
Zufriedenstellung meiner speziellen Bedürfnisse	a91_1	4	5,72	0,70			
Vertrauen in Anbieter	a91_17	6	5,64	0,64			
Endgeräteangebot bei Vertragsverlängerung	a91_3	5	5,70	0,59			
Spezielles Angebot des Betreibers (monetär)	a91_9	7	5,35	0,74			
Wechselkosten	a91_16	8	5,11		0,48		
Flexibilität der Kundenbetreuung	a91_11	9	5,08		0,73		
Service- und Support-Niveau	a91_10	10	4,97		0,71		
Innovative Produkte und Funktionen	a91_14	11	4,78		0,72		
Vorteile aus Loyalty-Programm	a91_15	12	4,68		0,69		
Mehrzahl der Freunde/Verwandten beim Anbieter	a91_4	13	4,65			0,74	
Marke des Betreibers	a91_5	14	4,26			0,59	
Empfehlung in Tests/Veröffentlichungen	a91_8	15	4,18			0,47	
Empfehlung von Freunden/Verwandten	a91_6	16	3,98			0,81	
Empfehlung eines Verkäufers im Handel	a91_7	17	3,60			0,61	
			% of Variance	32,58%	5,90%	11,68%	7,04%
				57,20%			

Abb. 8: Vier-Faktorenlösung der Nettonutzendimensionen

Zur **Interpretation des Ergebnisses** werden Variablen mit einer Faktorladung von zumindest 0,5 zugrundegelegt. Die vier Faktoren können als Nettonutzendimensionen interpretiert werden, in absteigender Reihenfolge ihres Bedeutungsgewichtes können die Dimensionen wie folgt gekennzeichnet werden:

1. Funktionaler Nutzen (durchschnittliches Bedeutungsgewicht = 5,9),
2. Ökonomische Kosten (durchschnittliches Bedeutungsgewicht = 5,5),
3. Beziehungsnutzen (durchschnittliches Bedeutungsgewicht = 4,9) und
4. Image/sozialer Nutzen (durchschnittliches Bedeutungsgewicht = 4,1).

Durch die faktoranalytische Verdichtung der Nettonutzendimensionen wird das **Problem latenter Multikollinearität** der Angebotsmerkmale gelöst und damit der Grundstein für die nachfolgenden Analysen gelegt. Einerseits sollen die zur Analyse herangezogenen Merkmale bei der Durchführung einer zur Segmentbildung verwendeten Clusteranalyse voneneinander unabhängig sein (vgl. Backhaus et al, 2003, S. 538) andererseits ist die Unabhängigkeit der Nutzendimensionen notwendige Bedingung für den Einsatz im linear-kompensatorischen MNL-Modell (vgl. Roberts/Lilien, 1993, S. 56).

#### **4.1.2.2 Clusteranalytische Bestimmung von Nettonutzensegmenten**

Als Basis der Clusteranalyse dienen die standardisierten Faktorwerte der vier Nettonutzendimensionen (vgl. Backhaus et al., 2003, S. 538 f.). Mit einer **zweistufigen clusteranalytischen Vorgehensweise** wurden die nettonutzenorientierten Marktsegmente abgeleitet. In einem ersten Schritt wurde mit dem zur Klasse der kontrahierenden hierarchisch-agglomerativen Ansätze zählenden Single-Linkage-Verfahren die extremen Beurteilungen von sogenannten "Ausreißern" identifiziert (vgl. Backhaus et al., 2003, S. 537). Nach dem Ausschluss von 8 "Ausreißern" erfolgte die eigentliche Gruppenbildung mit dem zur Klasse der hierarchisch-agglomerativen Mittelwertverfahren zählenden Weighted-Average-Linkage-Ansatz (vgl. Bacher, 1996, S. 270 ff.).<sup>y</sup>



Das Verfahren wurde aus **sachlogischen und forschungsmethodischen Gründen** gewählt. Der Weighted-Average-Linkage-Ansatz ist sachlogisch begründet, weil er die Bildung etwa gleich großer Gruppen fördert. Er ist in diesem Sinne als "konservativ" zu bezeichnen, da einerseits der Kontraktionseffekt des Single-Linkage vermieden wird, ohne jedoch eine dilatierende Wirkung wie beispielsweise beim Complete-Linkage-Verfahren zu erzielen (vgl. Bacher, 1996, S. 270). Aus forschungsmethodischen Gründen wurde ein Mittelwertverfahren dem sogenannten "Ward-Verfahren" vorgezogen, dessen Eignung zur Segmentierung in der Forschung zwar generell bestätigt werden konnte (Bergs, 1981, S. 96 f.), das jedoch bei der vorliegenden Untersuchung als nicht geeignet erschien. Das Ward-Verfahren unterstützt nicht die Verwendung eines Korrelationskoeffizienten als Ähnlichkeitsmaß bei der Fusionierung (vgl. Backhaus et al., 2003, S. 516 f.). Gerade ein solches Ähnlichkeitsmaß war in der vorliegenden Untersuchung jedoch von besonderer Bedeutung, da weniger das absolute Niveau der Bedeutungsgewichte interessiert, sondern der Ähnlichkeitsaspekt im Gleichlauf der Kundenprofile. Dieser wird aber gerade durch ein Ähnlichkeitsmaß wie dem Q-Korrelationskoeffizienten erfasst (vgl. Backhaus et al. 2003, S. 494 ff.).<sup>vi</sup>

Das **Ergebnis der Clusteranalyse** ist die Bildung von vier Gruppen, die sich hinsichtlich der Bedeutungsgewichte der zugrunde liegenden Nettonutzenkomponenten unterscheiden und die als nutzentheoretisch differenzierbare Marktsegmente zu interpretieren sind.<sup>vii</sup> Abbildung 8 gibt einen Überblick der Clusterlösung, wobei zur Interpretation der Marktsegmente die standardisierten Faktorwerte der zugrundeliegenden Nettonutzendimensionen wiedergegeben werden.

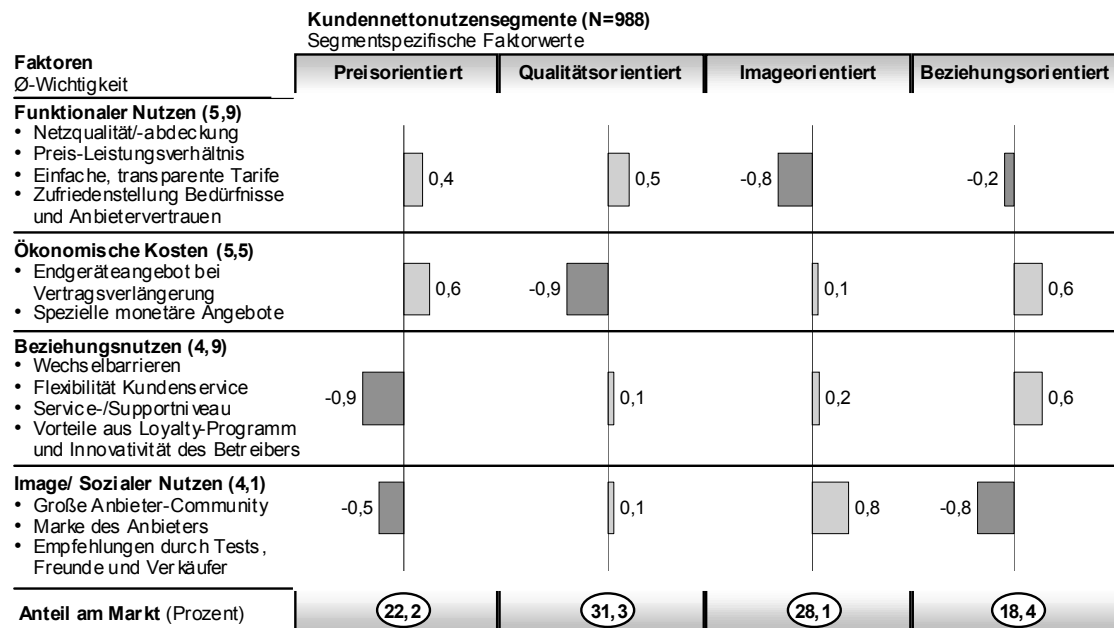


Abb. 9: Marktsegmentierung nach Kundennettonutzen

Das erste Cluster kann als **preisorientiertes Marktsegment** interpretiert werden, es enthält 22,2% der Mobilfunknutzer. Die Konsumenten in diesem Segment legen verhältnismäßig hohen Wert auf den funktionalen Nutzen und die mit dem Vertragsabschluß verbundenen ökonomischen Kosten. Darauf weisen die Faktorwerte von 0,4 bzw. 0,6 hin. Andererseits legen diese Konsumenten verhältnismäßig wenig Wert auf die Beziehung zu dem Betreiber, weder auf den Kundenservice, noch auf die beim Betreiberwechsel auftretenden Wechselkosten. Der Faktorwert von -0,9 auf dieser Nutzendimension ist über alle Dimensionen und Segmente als sehr gering zu identifizieren. Ebenfalls insensitiv sind die preisorientierten Nutzer gegenüber der Marke des Betreibers und dem mit der Betreiberwahl einhergehenden sozialen Nutzen (Faktorwert von -0,5). Hinsichtlich der Betreuungsintensität kann das preisorientierte Segment als das insensitivste Segment des Mobilfunkmarktes identifiziert werden. Ein BM-Ansatz, der den Nettonutzen der Kunden mit in das Entscheidungskalkül einbezieht, wird eher hinsichtlich des preislichen und funktionellen Nutzens ausgerichtet sein, jedoch eher nicht hinsichtlich der Intensivierung der Kundenbeziehung.

Als größtes Marktsegment können die **qualitätsorientierten Nutzer** identifiziert werden. Für 31,3% der Mobilfunknutzer bringt der funktionale Nutzen mit einem Faktorwert von 0,5 den verhältnismäßig stärksten Beitrag zum Gesamtnutzen.

Dahingegen sind die ökonomischen Kosten des Vertragsabschlusses mit einem sehr geringen Faktorwert von -0,9 für diese Segment relativ unwichtig. Hinsichtlich der Nettonutzenkomponenten von Beziehung und Markenimage befindet sich das Segment der qualitätsorientierten Nutzer im Durchschnitt des Mobilfunkmarktes. Ein nutzenorientiertes Beziehungsmarketing sollte in diesem Segment die preislich/funktionale Dimension in den Vordergrund setzen, die mit dem Vertragsabschluss und der Bindung einhergehenden Subventionen und Sonderaktionen jedoch reduzieren. Eine überdurchschnittlich hohe Betonung des individualisierten Beziehungsmarketing scheint auch hinsichtlich des Kundenservice nicht angemessen. Aufgrund des Fixkostencharakters des Mobilfunkgeschäfts und der geringen Möglichkeiten, kundenindividuelle Produkte wirtschaftlich anzubieten, eignet sich bei diesem Segment offenbar eher ein Massenmarketing-Ansatz, der den funktionalen Nutzen und das Preis-/Leistungsverhältnis insgesamt in den Vordergrund stellt.

Das Segment der **imageorientierten Nutzer** ist mit einer Größe von 28,1% das zweitgrößte Marktsegment. Der Faktorwert von 0,8 auf der Dimension Image/sozialer Nutzen weist auf dessen hohe Bedeutung hin. Der funktionale Nutzen ist mit einem Faktorwert von -0,8 als unterdurchschnittlich wichtig zu beurteilen. Da die mit dem Vertragsabschluss verbundenen ökonomischen Kosten ebenfalls nur im Durchschnitt des Gesamtmarktes liegen, kann das Segment als insgesamt eher preisinsensitiv beschrieben werden. Hinsichtlich des Beziehungsnutzens liegt das Segment ebenfalls im Marktdurchschnitt. Es kann also insgesamt gezeigt werden, dass ein Segment existiert, das der Marke des Betreibers und dem mit dem Betreiber einhergehenden sozialen Nutzen hohe Wichtigkeit beimisst, ohne überdurchschnittlich an einem individualisierten Beziehungsmarketing interessiert zu sein. Für die Ausgestaltung des Beziehungsmarketing bedeutet dies, dass hier – ähnlich wie im Fall der qualitätsorientierten Nutzer – ein Massenmarketing angebracht zu sein scheint. Anders als bei der Bedienung der qualitätsorientierten Nutzer liegt die Marktbearbeitung jedoch nicht in einer Hervorhebung der preislich/funktionalen Nutzenbestandteile, sondern in einer Emotionalisierung der Marke und Hervorhebung des mit der Marke einhergehenden sozialen Nutzens.

Schließlich kann als kleinstes Cluster mit 18,4% der Konsumenten das Segment der **beziehungsorientierten Nutzer** identifiziert werden. Zwei Nutzendimensionen sind für dieses Segment verhältnismäßig wichtig, der Beziehungsnutzen und die mit Vertragsabschluss und -bindung einhergehenden ökonomischen Kosten. Mit einem Faktorwert von 0,6 sind die beziehungsorientierten Nutzer das einzige Segment mit einem deutlich überdurchschnittlichen Nutzenbeitrag der Kundenbeziehung. Allerdings steht dabei nicht nur die emotionale Bindung an den Betreiber oder die Wichtigkeit des Kundenservice im Vordergrund, sondern ebenfalls die Subventionen und Sonderkonditionen, die den Kunden während ihres Lebenszyklus vom Betreiber geboten werden. Dies zeigt der überdurchschnittlich hohe Nutzenbeitrag der ökonomischen Kosten (mit einem Faktorwert von ebenfalls 0,6). Sowohl der funktionale Nutzen, als auch das Image des Betreibers sind als unterdurchschnittlich zu beurteilen. Darauf weisen die Faktorwerte von -0,2 bzw. -0,8 dieser Nutzendimensionen hin. Es zeigt sich also erneut und analog zum Fall der imageorientierten Nutzer, dass Beziehungsorientierung und Image/sozialer Nutzen unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Für das nutzenorientierte Beziehungsmarketing bedeutet die hier vorliegende Nutzenstruktur, dass den beziehungsorientierten Kunden ein stark individualisiertes Beziehungsmarketing angeboten werden sollte, das emotionale und ökonomische Nutzenbestandteile gleichermaßen in das Angebot integriert. Dazu zählen als positive Anreize die Gewährung eines höheren Kundenservice und das verstärkte Angebot von Subventionen und Sonderkonditionen. Umgekehrt scheint auch der Aufbau emotionaler und ökonomischer Wechselbarrieren vorteilhaft zu sein.

Insgesamt zeigt die Clusteranalyse, dass zwei Segmente existieren, die hinsichtlich des **Nutzenbeitrags eines individuellen Beziehungsmarketings** als konträr zu bezeichnen sind. Das sogenannte preisorientierte Marktsegment misst der Beziehung zum Anbieter einen verhältnismäßig geringen Nutzen bei, das sogenannte beziehungsorientierte Segment legt dahingegen großen Wert auf die Beziehung und die mit der Beziehung einhergehenden Vorteile. Als zweites wichtiges Ergebnis muss jedoch festgehalten werden, dass in der vier-Cluster-Lösung kein Marktsegment existiert, das einerseits viel Wert auf die

Beziehung legt, andererseits aber den ökonomischen Kosten von Vertragsabschluss und -verlängerung einen geringen Wert beimisst.

Die Aussagen zur **Gestaltung des Beziehungsmarketing** in diesem Abschnitt beziehen sich auf die nutzentheoretische Fundierung der Segmente. Dabei kann noch keine direkte Schlussfolgerung hinsichtlich des Wertbeitrages derartiger Gestaltungsmaßnahmen getroffen werden. Hierzu ist die zweidimensionale Marktsegmentierung notwendig, die neben der Nutzenorientierung der Kunden auch ihren Erfolgsbeitrag einbezieht. Bevor die dazu benötigte Customer Equity Berechnung durchgeführt wird, soll jedoch zuvor eine diskriminanzanalytische Überprüfung der Segmentlösung durchgeführt werden, die sich zur Validierung der Clusterlösung als geeignet erwiesen hat (vgl. Backhaus, 2003, S. 535).

#### **4.1.2.3 Diskriminanzanalytische Überprüfung der Segmentlösung**

Zunächst konnte die isolierte Trennfähigkeit aller Faktoren zwischen den vier Segmenten gezeigt werden, indem in einer univariate Analyse zur Beurteilung der diskriminatorischen Bedeutung der Nutzendimensionen durchgehend hoch signifikante Werte ( $\alpha < 0,001$ ) erzielt wurden. Im Rahmen der eigentlichen **Strukturprüfung mittels Diskriminanzanalyse** (vgl. Backhaus et al., 2003, S. 156) wurden im Anschluss drei Diskriminanzfunktionen ermittelt, die alle signifikant zur Trennung der Gruppen beitragen ( $\alpha < 0,001$ ). Nach Einbeziehung der ersten Diskriminanzfunktion wurden bei einem Wilks' Lambda von 0.163 bereits 55% der Varianz erklärt, die Hinzunahme der zweiten und dritten Funktion führte zu einem Wilks' Lambda von 0,401 bzw. 0,758.<sup>viii</sup> Anhand dieser Diskriminanzfunktionen wurden die Mobilfunknutzer der Stichprobe klassifiziert, d.h. ihre Zugehörigkeit zu den drei Segmenten geschätzt (vgl. Abbildung 10).

Klassifizierungsmatrix (N=988)

Geschätzte Cluster-Zugehörigkeit \ Tatsächliche Cluster-Zugehörigkeit		Image-orientiert	Beziehungs-orientiert	Preis-orientiert	Qualitäts-orientiert
		n=302	n=210	n=221	n=255
Image-orientiert	n=278	n=259 93,2%	n=1 0,4%	n=5 1,8%	n=13 4,7%
		Beziehungs-orientiert	n=182	n=7 3,8%	n=167 91,8%
Preis-orientiert	n=219			n=2 0,9%	n=18 8,2%
		Qualitäts-orientiert	n=309	n=34 11,0%	n=24 7,8%
An teil korrekt klassifizierter Fälle = 87,4%					

Abb. 10: Klassifizierungsmatrix der diskriminanzanalytischen Validitätsprüfung

Der Grad der Übereinstimmung von diskriminanzanalytisch geschätzter und tatsächlicher, d.h. durch Clusteranalyse berechneter, Gruppenzugehörigkeit bestimmt die **Trennschärfe der Clusterlösung** (vgl. Backhaus et al. 2003, S. 179 f.). In der Untersuchung konnte ein hoher Anteil korrekter Klassifizierungen von 87,4% erzielt werden, so dass von einer trennscharfen Segmentierung auszugehen ist. Nennenswerte Fehlzuordnungen treten lediglich im Segment der qualitätsorientierten Nutzer auf, die durch die Diskriminanzanalyse den Segmenten der image- und beziehungsorientierten Nutzer zugeordnet werden. Die restlichen Segmente sind dahingegen mit einer Klassifizierungsgüte von >90% als sehr trennscharf zu bezeichnen.

Zur Ermittlung der **diskriminatorischen Bedeutung** der Nettonutzendimensionen wurden im weiteren Verlauf der Untersuchung die mittleren Diskriminanzkoeffizienten berechnet, die darauf hinweisen, in welcher Weise die Dimensionen auf die Gruppenunterschiede einwirken (vgl. Abbildung 11).<sup>ix</sup>

Kunden-netto-nutzen-Dimension	Relative Bedeutung des mittleren Diskriminanzkoeffizienten (in%)	Mittlerer Diskriminanzkoeffizient	Merkmals-wichtigkeit (Rang)
Ökonomische Kosten	28,3	0,60	2
Image/ Sozialer Nutzen	27,3	0,58	4
Funktionaler Nutzen	23,6	0,50	1
Beziehungsnutzen	20,8	0,44	3
Summe	100,0	2,12	

Abb. 11: Diskriminatorische Bedeutung der Nettonutzendimensionen

Die größte diskriminatorische Bedeutung liegt in den Dimensionen ökonomische Kosten und Image/Sozialer Nutzen mit 28,3% bzw. 27,3%. Weniger, aber eine ebenfalls hohe, Bedeutung zur Erklärung der Gruppenunterschiede haben die Dimensionen des funktionalen Nutzens und des Beziehungsnutzens mit 23,6% bzw. 20,8% Anteil an der Summe mittlerer Diskriminanzkoeffizienten. Auffällig ist bei diesem Ergebnis, dass die Wichtigkeit der Merkmale nicht mit ihrer diskriminatorischen Bedeutung einhergeht. So hat die insgesamt wichtigste Dimension des funktionalen Nutzens nur die drittwichtigste Bedeutung bei der Gruppentrennung und die insgesamt unwichtigste Dimension des Image/sozialen Nutzens aber diskriminatorisch die zweitwichtigste Bedeutung zu verzeichnen. Offenbar entspricht der relative Beitrag der einzelnen Dimensionen in der Nutzenwahrnehmung der Konsumenten *nicht* dem Differenzierungsspielraum der Betreiber in Bezug auf die Ausgestaltung der beeinflussbaren Angebotsmerkmale.

Hinsichtlich einer an den heterogenen Nachfragerbedürfnissen orientierten **Marktbearbeitung** können insgesamt folgende Schlüsse gezogen werden. Es existieren vier nutzentheoretisch differenzierbare Marktsegmente, die mit zwei differenzierten Beziehungsmarketing-Ansätzen und zwei differenzierten Massenmarketing-Ansätzen ansprechbar sind.

Der **preisorientierte BM-Ansatz** stellt die Kostenkomponenten beim Vertragsabschluss und bei der Mobilfunknutzung in den Vordergrund. Aufgrund der hohen Wichtigkeit der Kostenkomponenten für die 22% der preisorientierten Nutzer werden diese durch einen solchen Ansatz angesprochen. Im Mobilfunk existiert die Möglichkeit, über Endgerätesubventionen und Sonderangebote (z.B. Freiminuten) den individuellen Nutzer preislich anzusprechen. Mit dem besonderen Interesse der preisorientierten Nutzer an derartigen Angeboten, ist ein individueller BM-Ansatz einem Massenmarketing-Ansatz überlegen, um mögliche Free-Riding-Effekte weniger preissensitiver Nutzer zu vermeiden. Die hohe diskriminatorische Bedeutung der ökonomischen Kosten betont die Möglichkeit, über diese Nutzendimension eine Angebotsdifferenzierung zu ermöglichen. Ein solcher BM-Ansatz entspricht insofern dem in Abschnitt 2.2 vorgestellten **No-Frills-Ansatz**, als dass er die preisliche Komponente in den Vordergrund stellt und keine Differenzierung über den Kundenservice versucht. Die geringe Wichtigkeit des Beziehungsnutzens insgesamt und dessen niedrige diskriminatorische Bedeutung geben aus nutzentheoretischer Sicht einen Hinweis auf die Vorteilhaftigkeit dieser Form der Marktbearbeitung.

Als zwei mögliche Massenmarketing-Ansätzen bei der Marktbearbeitung bieten sich die Differenzierung über die (emotionalen Aspekte) der Markierung an sowie die Differenzierung über herausragenden funktionalen Produktnutzen. Die **Differenzierung über das Markenimage** scheint bei einer segmentspezifischen Ausrichtung aus nutzentheoretischer Sicht der überlegene Ansatz zu sein. Zwar ist die Wichtigkeit des Image/sozialen Nutzens im Gesamtmarkt als verhältnismäßig gering anzusehen, allerdings gilt dies nicht für das imageorientierte Segment, dem 28% der Mobilfunknutzer zuzurechnen sind. Außerdem weist die relativ hohe diskriminatorische Bedeutung der Dimension Image/sozialer Nutzen auf gute Möglichkeiten zur Differenzierung hin.

Die **Differenzierung über den funktionalen Produktnutzen** erscheint dahingegen, trotz der hohen generellen Wichtigkeit dieser Dimension und der Größe des Segmentes (31%) nicht sinnvoll. Darauf weist deren verhältnismäßig geringe diskriminatorische Bedeutung hin. Im Fixkostengeschäft Mobilfunk ist das kundenindividuelle Angebot funktionaler Produktkomponenten ökonomisch



zweifelhaft und die Vorteilhaftigkeit eines funktional differenzierten Massenmarketing-Ansatz muss insgesamt in Frage gestellt werden.

Als vierte Möglichkeit der Marktbearbeitung ergibt sich ein **beziehungsorientierter BM-Ansatz** im Sinne des in Abschnitt 2.2 beschriebenen "**High End Service**". Ein solcher Ansatz, der 19% der Nutzer anspricht, müsste – wie bereits in Abschnitt 3.1) erläutert – sowohl kostenorientierte als auch beziehungsorientierte Instrumente beinhalten. Beide Elemente eignen sich für einen kundenindividuellen BM-Ansatz und zumindest die Dimension ökonomischer Kosten ist stark zur Differenzierung geeignet. Aus nutzentheoretischer Sicht muss jedoch die Differenzierung auf Basis der beziehungsorientierten Nutzendimension hinterfragt werden, da ihre diskriminatorische Bedeutung im Gesamtmodell am geringsten ist. Die nächsten Abschnitte werden diese Aussagen im Licht eines wertorientierten Marketing weitergehend beleuchten.

#### **4.1.3 Beschreibung der zweidimensionalen Marktsegmentierung**

Durch Kreuztabellierung der Clusterlösungen von Kundenerfolgsbeitrag und Kundennettonutzen erhält man die zweidimensionale Marktsegmentierung. Nach diskriminatorischer Überprüfung und iterativer Verbesserung durch Anpassung der Erfolgsbeitragsgrenzen ergibt sich die in Abbildung 12 vorgestellte Segmentlösung, deren Diskriminanzvalidität 83,3% beträgt. Die Marktsegmentierung erscheint für den weiteren Verlauf auch deshalb geeignet, weil einerseits der Kundenstamm über alle Segmente verteilt ist (es existieren keine "unbesetzten" Segmente) und der durchschnittliche Erfolgsbeitrag innerhalb eines Erfolgsbeitragssegmentes nur um 5% (B-Segment) bis 30% (C-Segment) schwankt.

**Kreuztabellierung nach diskriminatorischer Überprüfung der zweidimensionalen Lösung und iterativer Verbesserung**  
(N=988)

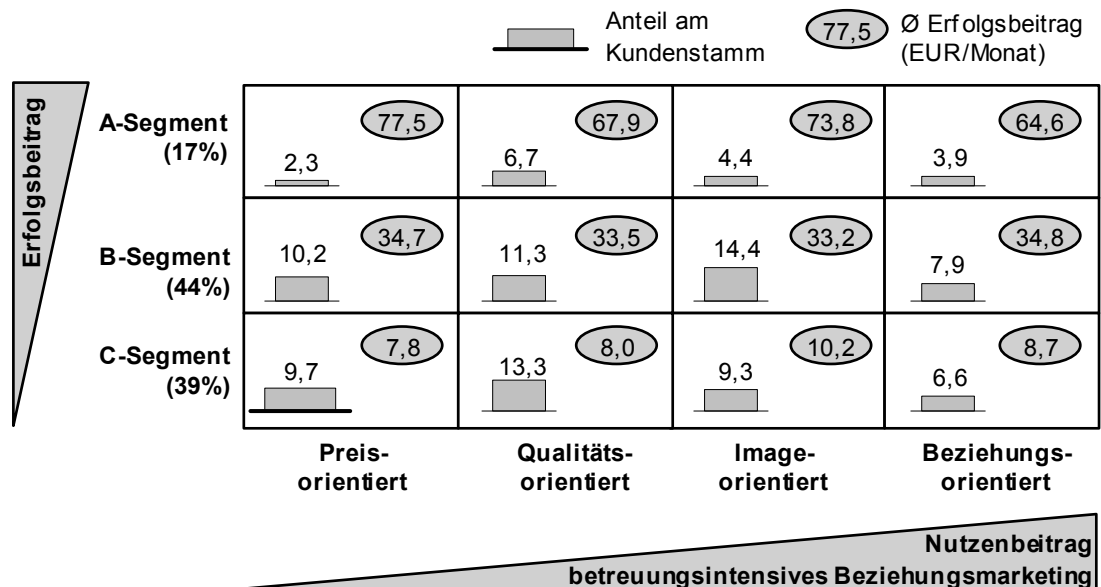


Abb. 12: Kundenverteilung und Kundenerfolgsbeitrag in der Segmentlösung

Um über die Strategie der Kundenselbstauswahl (customer self selection) hinaus eine kontrollierte Ansprache der Zielsegmente durchführen zu können, wurde in einem nächsten Schritt die Zugänglichkeit der Marktsegmente geprüft (vgl. Bonoma/Shapiro, 1984, S. 259). Die Abbildungen 13 bis 15 zeigen entsprechende zugänglichkeitssteuernde Kriterien, die sich zwischen den Segmenten als signifikant unterschiedlich erwiesen haben. Dabei wurde im Rahmen einer Kontingenzanalyse der für nominal-skalierte Variablen geeignete Chi-Quadrat-Test zur Signifikanzprüfung der segmentspezifischen Häufigkeitsverteilungen verwendet (vgl. Hammann/Erichson, 1994, S. 260 ff.).

Bei Zielausrichtung des Beziehungsmarketings an den eigenen Kunden kann ein Anbieter die relevanten Segmente mittels Datenbankanalyse aufgrund ihres bisherigen Verhaltens, insbesondere der **Beziehungsdauer und der Intensität der Dienstenutzung** identifizieren. Abbildung 13 zeigt entsprechende zugänglichkeitssteuernde Merkmale der Dienstenutzung. Dazu gehören der monatliche Kundenumsatz ("ARPU"), die Art des Vertragsgeschäftes ("Postpaid"), die Dauer der Mobilfunknutzung durch den Kunden ("Tenure") und die Dauer der Beziehung zu dem derzeitigen Anbieter ("Provider"). Die beiden letzten Kriterien

werden nachfolgend exemplarisch für den Zeitraum von kleiner zwei Jahren bzw. einem Jahr aufgeführt.

Kontingenzanalyse\* (N=988)

Erfolgsbeitrag	<b>A-Segment (17%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARPU: EUR 78</li> <li>• Post-Paid 83%</li> <li>• Tenure &lt;2a: 0%</li> <li>• Provider &lt;1a: 0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARPU: EUR 68</li> <li>• Post-Paid 85%</li> <li>• Tenure &lt;2a: 8%</li> <li>• Provider &lt;1a: 6%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARPU: EUR 74</li> <li>• Post-Paid 79%</li> <li>• Tenure &lt;2a: 7%</li> <li>• Provider &lt;1a: 0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARPU: EUR 65</li> <li>• Post-Paid 87%</li> <li>• Tenure &lt;2a: 21%</li> <li>• Provider &lt;1a: 21%</li> </ul>
	<b>B-Segment (44%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARPU: EUR 35</li> <li>• Post-Paid 97%</li> <li>• Tenure &lt;2a: 24%</li> <li>• Provider &lt;1a: 19%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARPU: EUR 34</li> <li>• Post-Paid 84%</li> <li>• Tenure &lt;2a: 20%</li> <li>• Provider &lt;1a: 13%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARPU: EUR 33</li> <li>• Post-Paid 80%</li> <li>• Tenure &lt;2a: 26%</li> <li>• Provider &lt;1a: 7%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARPU: EUR 35</li> <li>• Post-Paid 94%</li> <li>• Tenure &lt;2a: 26%</li> <li>• Provider &lt;1a: 17%</li> </ul>
	<b>C-Segment (39%)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARPU: EUR 8</li> <li>• Post-Paid 1%</li> <li>• Tenure &lt;2a: 34%</li> <li>• Provider &lt;1a: 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARPU: EUR 8</li> <li>• Post-Paid 2%</li> <li>• Tenure &lt;2a: 39%</li> <li>• Provider &lt;1a: 8%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARPU: EUR 10</li> <li>• Post-Paid 1%</li> <li>• Tenure &lt;2a: 48%</li> <li>• Provider &lt;1a: 12%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARPU: EUR 9</li> <li>• Post-Paid 0%</li> <li>• Tenure &lt;2a: 39%</li> <li>• Provider &lt;1a: 8%</li> </ul>
		<b>Preis-orientiert</b>	<b>Qualitäts-orientiert</b>	<b>Image-orientiert</b>	<b>Beziehungs-orientiert</b>
<b>Kundennettonutzen</b>					

\* ARPU  $\chi^2$  signifikant zum Niveau  $<0,001$  ( $\Phi=1,41$ ), Post-Paid  $\chi^2$  signifikant zum Niveau  $<0,001$  ( $\Phi=0,84$ ), Tenure  $\chi^2$  signifikant zum Niveau  $<0,001$  ( $\Phi=0,45$ ), Provider-Zugehörigkeitsdauer  $\chi^2$  signifikant zum Niveau  $<0,001$  ( $\Phi=0,31$ )

Abb. 13: Charakterisierung anhand zugänglichkeitssteuernder Merkmale der Dienstenutzung

Diese Merkmale haben sich unter Verwendung des Chi-Quadrat-Tests zum Niveau  $\alpha < 0,001$  als signifikant unterschiedlich erwiesen. Um die Stärke des Zusammenhangs zu prüfen, wurde auf den Phi-Koeffizienten ( $\phi$ ) zurückgegriffen werden (vgl. Backhaus et al., 2003, S. 244), der sich aus der ersten Wurzel der durch die Segmentgröße dividierten Chi-Quadrat-Statistik ergibt. Mit steigendem Phi-Koeffizient erhöht sich die Stärke des Zusammenhangs. Als Faustregel kann von einem nicht-trivialen Zusammenhang gesprochen werden, wenn der Phi-Koeffizient zumindest 0,3 beträgt. Einen besonders starken Zusammenhang weisen in der Untersuchung die Variablen Kundenumsatz und Vertragsart auf ( $\phi=1,41$  bzw.  $\phi=0,84$ ), einen schwächeren, aber ebenfalls nicht-trivialen Zusammenhang haben die Variablen Mobilfunknutzung und Beziehungsdauer ( $\phi=0,45$  bzw.  $\phi=0,31$ ).

## Kontingenzanalyse\* (N=988)

Erfolgsbeitrag	<b>A-Segment</b> (17%)	• Betreiber: 57% (52) • Fachhandel: 22% (35) • S. Stationär: 17% (7) • Distanz: 4% (6)	• Betreiber: 66% (68) • Fachhandel: 14% (15) • S. Stationär: 12% (8) • Distanz: 8% (9)	• Betreiber: 65% (67) • Fachhandel: 12% (9) • S. Stationär: 14% (19) • Distanz: 9% (5)	• Betreiber: 67% (64) • Fachhandel: 10% (10) • S. Stationär: 17% (17) • Distanz: 6% (9)
	<b>B-Segment</b> (44%)	• Betreiber: 52% (49) • Fachhandel: 15% (19) • S. Stationär: 16% (21) • Distanz: 17% (11)	• Betreiber: 63% (65) • Fachhandel: 13% (13) • S. Stationär: 13% (15) • Distanz: 11% (7)	• Betreiber: 70% (67) • Fachhandel: 14% (17) • S. Stationär: 12% (11) • Distanz: 4% (5)	• Betreiber: 57% (47) • Fachhandel: 20% (23) • S. Stationär: 14% (19) • Distanz: 9% (11)
	<b>C-Segment</b> (39%)	• Betreiber: 51% (39) • Fachhandel: 17% (24) • S. Stationär: 25% (33) • Distanz: 7% (4)	• Betreiber: 55% (55) • Fachhandel: 17% (17) • S. Stationär: 25% (23) • Distanz: 3% (5)	• Betreiber: 51% (57) • Fachhandel: 13% (14) • S. Stationär: 31% (27) • Distanz: 5% (2)	• Betreiber: 56% (50) • Fachhandel: 14% (23) • S. Stationär: 22% (21) • Distanz: 8% (6)
		<b>Preis-orientiert</b>	<b>Qualitäts-orientiert</b>	<b>Image-orientiert</b>	<b>Beziehungs-orientiert</b>
<b>Kundennettonutzen</b>					

- \* Erster Wert gibt Kanalwahl bei derzeitigem Endgerät an, zweiter Wert die zukünftig erwünschte Kanalwahl  
 \*\* Derzeitige Kanalwahl X<sup>2</sup> signifikant zum Niveau 0,002 (Phi=0,25), Zukünftige Kanalwahl X<sup>2</sup> signifikant zum Niveau <0,001 (Phi=0,30),

Abb. 14: Charakterisierung anhand zugänglichkeitssteuernder Merkmale der Vertriebskanalpräferenz

Die **Vertriebskanalwahl** der Mobilfunknutzer ist ein Kriterium, das einerseits a posteriori aufgrund von Datenbankanalyse erhoben oder a priori für die gezielte Ansprache bestimmter Segmente verwendet werden kann. Insofern eignet es sich für die Ansprache bestehender als auch potentieller Kunden. Abbildung 14 zeigt die Vertriebskanalwahl der Segmente beim letzten Vertragsabschluss und (in Klammern) die Präferenz für den nächsten Abschluss. Als mögliche Vertriebskanäle wurden das betreibereigene Geschäft, der Fachhandel, sonstiger stationärer Handel ("S. Stationär") und Distanzhandel wie Callcenter und Internet zusammengefasst. Lediglich der Zusammenhang zukünftiger Vertriebskanalpräferenz erweist sich dabei als signifikant ( $\alpha < 0,001$ ) und nicht-trivial ( $\varphi=0,30$ ).

**Soziodemographische Merkmale** eignen sich bei einer Zugänglichkeitsprüfung ebenfalls für bestehende und zukünftige Kunden. Bestehende Kunden können aufgrund von Datenbankanalyse soziodemographischer Merkmale gezielt angesprochen werden. Bei zukünftigen Kunden kann über die soziodemographische Struktur auf ihr Mediennutzungsverhalten geschlossen und so ein segmentspezifisches Marketing aufgesetzt werden (vgl. Perrey, 1998, S. 193). Abbildung 15 zeigt, dass das Alter, der Beruf und das Einkommen der Konsu-

menten einen signifikanten und nicht-trivialen Zusammenhang aufweisen. Das Geschlecht und das Ausbildungsniveau kann aus Gründen der Signifikanz und Stärke des Zusammenhangs dagegen nicht der Zugänglichkeit dienen.

#### Kontingenzanalyse\* (N=988)

Erfolgsbeitrag	<b>A-Segment (17%)</b>	• Weiblich: 26% • Unter 19a: 1% • Ges.führer: 30% • Angestellter: 30% • >3000 EUR: 30%	• Weiblich: 41% • Unter 19a: 4% • Ges.führer: 38% • Angestellter: 36% • >3000 EUR: 25%	• Weiblich: 33% • Unter 19a: 0% • Ges.führer: 40% • Arbeiter: 19% • >3000 EUR: 45%	• Weiblich: 26% • Unter 19a: 1% • Angestellter: 32% • Ges.führer: 29% • >3000 EUR: 28%
	<b>B-Segment (44%)</b>	• Weiblich: 38% • Unter 19a: 5% • Angestellter: 36% • Arbeiter: 19% • >3000 EUR: 17%	• Weiblich: 52% • Unter 19a: 8% • Angestellter: 45% • Sonstige: 15% • >3000 EUR: 22%	• Weiblich: 51% • Unter 19a: 10% • Angestellter: 50% • Sonstige: 17% • >3000 EUR: 17%	• Weiblich: 39% • Unter 19a: 10% • Angestellter: 34% • Sonstige: 19% • >3000 EUR: 14%
	<b>C-Segment (39%)</b>	• Weiblich: 56% • Unter 19a: 14% • Sonstige**: 32% • Angestellte: 31% • >3000 EUR: 16%	• Weiblich: 62% • Unter 19a: 14% • Angestellter: 33% • Student: 17% • >3000 EUR: 14%	• Weiblich: 61% • Unter 19a: 27% • Angestellter: 29% • Student: 28% • >3000 EUR: 25%	• Weiblich: 52% • Unter 19a: 19% • Angestellter: 35% • Student: 17% • >3000 EUR: 14%
		<b>Preis-orientiert</b>	<b>Qualitäts-orientiert</b>	<b>Image-orientiert</b>	<b>Beziehungs-orientiert</b>
<b>Kundennettonutzen</b>					

\* Geschlecht  $X^2$  signifikant zum Niveau  $<0,001$  ( $\Phi=0,21$ ), Alter  $X^2$  signifikant zum Niveau  $0,003$  ( $\Phi=0,34$ ), Beruf  $X^2$  signifikant zum Niveau  $<0,001$  ( $\Phi=0,43$ ), Einkommen  $X^2$  signifikant zum Niveau  $0,001$  ( $\Phi=0,33$ ), Ausbildung erweist sich als nicht signifikant (signifikant zum Niveau  $0,23$ )

\*\* Beamte, Arbeitslose, Rentner

Abb. 15: Charakterisierung anhand zugänglichkeitssteuernder soziodemographischer Merkmale

Insgesamt kann geurteilt werden, dass die **Möglichkeit segmentspezifischer Ansprache** für eigene und potentielle Kunden der Anbieter in gewissem Maße möglich ist. Die Zugänglichkeit der Kriterien Beziehungsdauer, Dienstenutzung, Vertriebskanalwahl und Sozio-Demographika konnte in ihrer statistischen Signifikanz und der Stärke des Zusammenhangs bestätigt werden. Damit ist gewährleistet, dass neue Beziehungsmarketing-Angebote über die Möglichkeit der Kundenselbstselektion hinweg aktiv vermarktet werden können. Dieser Aspekt fördert die Wirtschaftlichkeit des in Abschnitt 4.3 und 4.4 diskutierten Beziehungsmarketings. Vor einer Customer Equity Prüfung dieser BM-Ansätze, muss jedoch zunächst das Customer Equity Werttreibermodell parametrisiert werden.

## 4.2 Customer Equity Verteilung im Status Quo

Durch die Konsumentenbefragung und Kostenanalyse konnten die relevanten Customer Equity Werttreiber im Kundenlebenszyklus quantifiziert werden. Eine

Übersicht der Werttreiber wird in Abschnitt 4.2.1 wiedergegeben, bevor in Abschnitt 4.2.2 die Customer Equity Verteilung dargestellt wird.

#### 4.2.1 Überblick der Customer Equity Werttreiber

Die segmentspezifischen Ergebnisse der umsatzseitigen Erfolgsbeiträge wurden bereits in Abschnitt 3.3 bei der Vorstellung der zweidimensionalen Segmentlösung aufgeführt. Um eine vom Marktbearbeitungskonzept unabhängige Marktsegmentierung zu erhalten, wurden an jener Stelle die BM-Kosten sowie die Kundenbindungsrate nicht in die Analyse einbezogen. Zur Berechnung des Customer Equity werden diese jedoch benötigt. Abbildung 16 zeigt die operationalisierten Werttreiber in den Lebenszyklusphasen von Akquisition, Bindung und Kundenservice, der nach kundenseitigen Interaktionen (Inbound-Service) und anbieterseitigen Interaktionen (Outbound-Service) getrennt wird.<sup>x</sup>

Werttreiber	Kundenlebenszyklusstufe			
	Akquisition	Bindung	Service Inbound	Service Outbound
<b>Nutzung Vertriebs-/ Interaktionskanal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreibershop</li> <li>• Fachhandel</li> <li>• Andere stationäre Kanäle</li> <li>• Callcenter</li> <li>• Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreibershop</li> <li>• Fachhandel</li> <li>• Andere stationäre Kanäle</li> <li>• Callcenter</li> <li>• Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreibershop</li> <li>• Fachhandel</li> <li>• Andere stationäre Kanäle</li> <li>• Callcenter</li> <li>• Standardqualität</li> <li>• Selbstkonfiguration</li> <li>• Internet/ IVR</li> <li>• Schriftliche Kommunikation (Brief, Fax, eMail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreibershop</li> <li>• Fachhandel</li> <li>• Andere stationäre Kanäle</li> <li>• Callcenter</li> <li>• Standardqualität</li> <li>• Outbound Brief</li> <li>• Outbound elektronisch (Fax, eMail, SMS)</li> </ul>
<b>Kontraktart</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepaid</li> <li>• Postpaid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepaid</li> <li>• Postpaid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht berücksichtigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht berücksichtigt</li> </ul>
<b>Subventions-Typ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringwertig</li> <li>• Mittlerer Wert</li> <li>• Hochwertig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringwertig</li> <li>• Mittlerer Wert</li> <li>• Hochwertig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht berücksichtigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht berücksichtigt</li> </ul>
<b>Bindungsgrad /-aufwand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht berücksichtigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bindungsrate</li> <li>• Nutzung Loyalty - Programm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Inbound-kontakte je Kanal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Outbound-kontakte je Kanal</li> </ul>

Abb. 16: Werttreiber in der Akquisitions- und Bindungsphase

In der Akquisitions- und Bindungsphase sind jeweils die Werttreiber Vertriebskanalmix, Kontraktart und Subventionsmix relevant, die gemeinsam die Höhe der Vertriebskosten und Endgeräteaufwendung in den beiden Lebenszyklusphasen bestimmen. In der Bindungsphase sind zusätzlich die Nutzung des Loyalty-Programms und als Kernparameter der Berechnung die Kundenbindungsrate enthalten. In die Berechnung der kunden- und anbieterseitig initiierten Servicekosten geht die Anzahl der Kundeninteraktionen ein und der jeweilige beim Kontakt verwendete Servicekanal.

Insgesamt konnten Werttreiber für alle Kundenlebenszyklusphasen erfasst werden. Sie wurden umfassend analysiert, um eine Customer Equity Berechnung durchzuführen, die – in Verbindung mit einem geeigneten Wahlmodell – der Überprüfung differenzierter Marktbearbeitungskonzepte zugrundegelegt werden kann.<sup>xi</sup>

#### **4.2.2 Customer Equity Verteilung in der Segmentierung**

In der vorliegenden Untersuchung wurde ein aktiver Anbieter unterstellt, der in allen Segmenten über einen gleich großen Marktanteil verfügt. Bei einer relativen Darstellung der Ergebnisse haben die anbieterspezifischen Aussagen in diesem Fall auch Gültigkeit für den Gesamtmarkt.<sup>xii</sup> Das Customer Equity wurde berechnet als Summe der Gegenwartswerte aller Kundenbeitragsannuitäten im Markt (vgl. Abschnitt 3.3); die zugrundeliegenden Werttreiber der ersten Ebene sind also die Anzahl der Kunden und der Customer Lifetime Value, der von der erwirtschafteten Kundenmarge, der Kundenbindungsrate und dem Kalkulationszins abhängt. Abbildung 17 zeigt das Ergebnis der Customer Equity Werttreiberanalyse für die ersten Ebenen in indizierter Form.

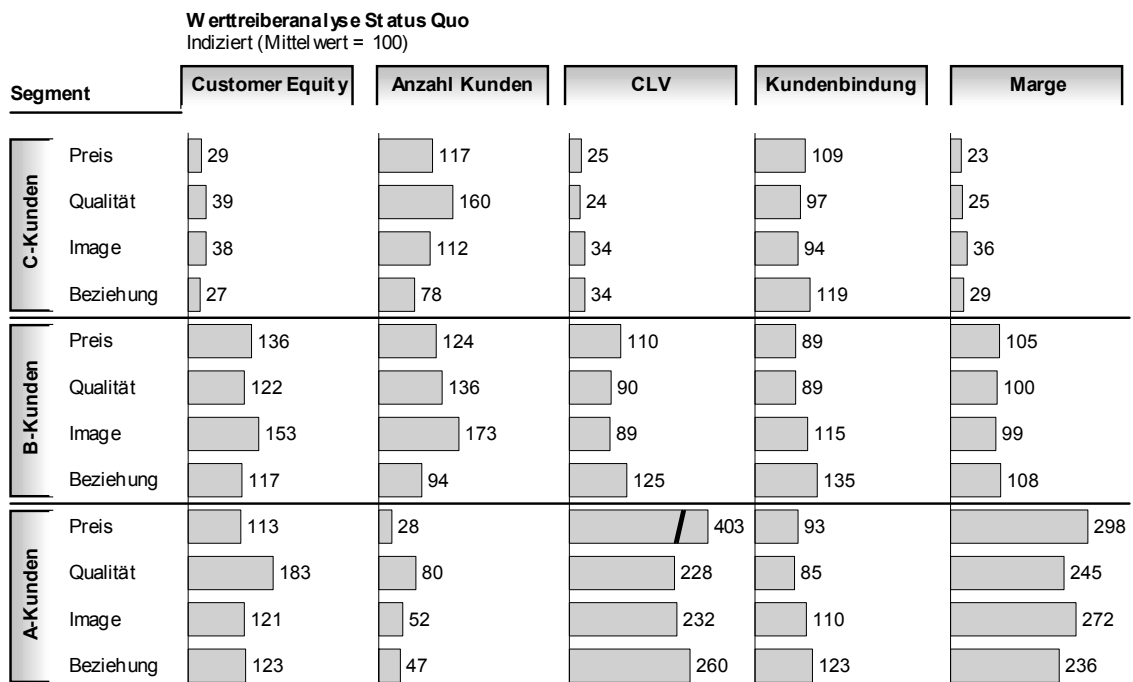


Abb. 17: Customer Equity (Status Quo) und Werttreiber der ersten Ebenen

Dabei fällt auf, dass die Erfolgsbeitragssegmentierung nur hinsichtlich des C-Segmentes einen wesentlichen **Erklärungsbeitrag zur Customer Equity Verteilung** bietet. Das B-Segment sowie das A-Segment verfügen dagegen über einen etwa gleichen Customer Equity-Anteil. Grund dafür ist die unterschiedliche Ausprägung der Werttreiber der ersten Ebene. Während das B-Segment über überdurchschnittlich viele Kunden mit durchschnittlichen CLV verfügt, bieten die unterdurchschnittlich wenig Kunden des A-Segmentes einen zwei- bis vierfachen CLV. Die Ursache für die unterschiedlichen CLV ist dabei vor allem in der zugrundeliegenden Kundenmarge zu suchen (mit einem Faktor von Zwei bis Drei); die Kundenbindungsrate hat weniger Erklärungsbeitrag. Um das Verhältnis von Kundenstamm und Customer Equity in den Kundenerfolgsbeitragssegmenten zu verdeutlichen, zeigt Abbildung 18 den Anteil am Kundenstamm und den Anteil am Customer Equity, der in den **Erfolgsbeitragssegmenten** enthalten ist.



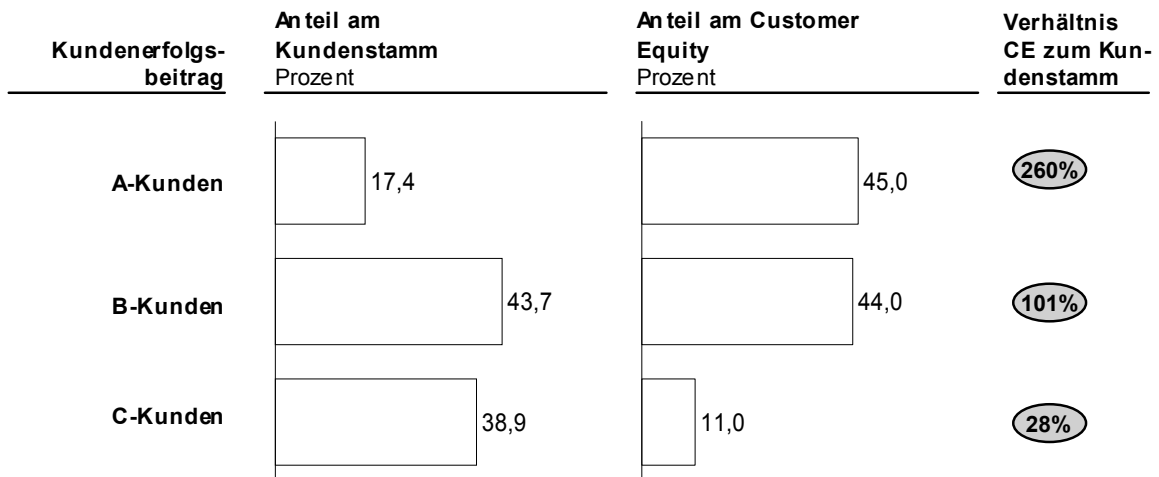


Abb. 18: Customer Equity (Status Quo) nach Erfolgsbeitragssegmentierung

Das **Customer Equity innerhalb der Kundennettonutzensegmente** ist mit 22% bis 29% eher gleichmäßig verteilt (vgl. Abbildung 20). Das preisorientierte und das beziehungsorientierte Segment tragen dabei etwas unterdurchschnittlich und das qualitäts- sowie das imageorientierte Segment etwas überdurchschnittlich zum Customer Equity bei. Dabei weisen die Werttreiber dieser Segmente jedoch deutliche Unterschiede auf. Während im preisorientierten und im imageorientierten Segment das Verhältnis von Customer Equity zu Kundenstamm nahezu gleich Eins ist, gilt dies nicht für die beiden übrigen Segmente. Das beziehungsorientierte Segment, dem mit 18,4% relativ wenig Kunden angehören, trägt mit einem hohen durchschnittlichen CLV recht stark zum Customer Equity bei. Abbildung 19 zeigt, dass der CLV beziehungsorientierter Kunden besonders durch deren hohe Bindungsrate getrieben ist. Beziehungsorientierte Kunden sind 20%-35% stärker als die Durchschnittskunden gebunden. Im Gegensatz dazu, wird das hohe Customer Equity des imageorientierten Segmentes durch die große Anzahl imageorientierter Kunden getrieben (28,1% des Marktes). Kundenbindungsrate und Marge in diesem Segment schwanken dagegen nur leicht um den Mittelwert des jeweiligen Erfolgsbeitragssegmentes.

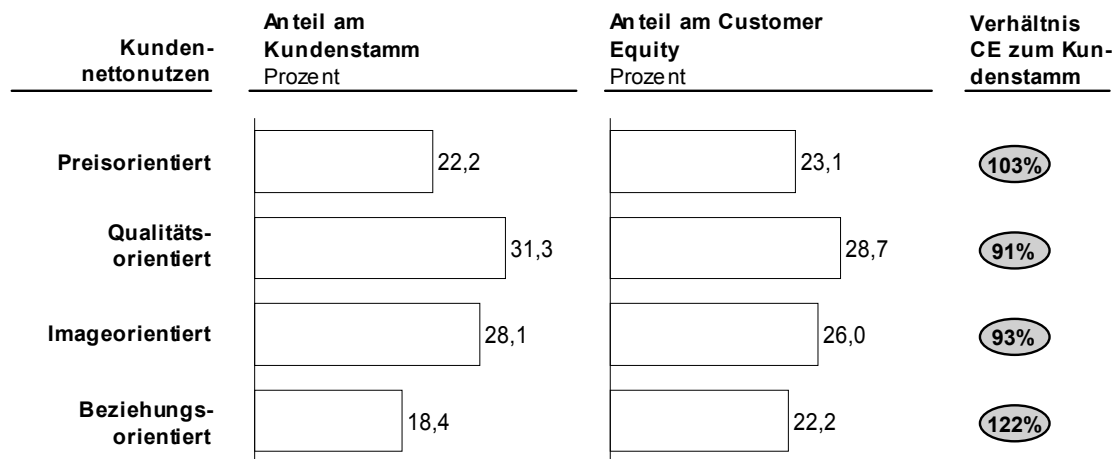


Abb. 19: Customer Equity (Status Quo) nach Nettonutzensegmentierung

Insgesamt wird die **Customer Equity Verteilung auf die 12 Marktsegmente** in Abbildung 20 wiedergegeben. Dabei fällt auf, dass mit zwei Ausnahmen der Customer Equity Anteil in den B- und A-Segmenten recht wenig divergiert und nur in zwei Fällen außerhalb der Streuung von 9% bis 11% liegt. Das Segment qualitätsorientierter A-Kunden weist mit 15,2% den höchsten Customer Equity Anteil aus. Treiber des Customer Equity ist die für das A-Segment typische hohe Marge in Verbindung mit einem hohen Anteil am Kundenstamm. Das Segment imageorientierter B-Kunden hat mit 12,8% den zweithöchsten Customer Equity Anteil. Die geringere Marge in diesem Segment wird durch einen verhältnismäßig starken Anteil am Kundenstamm und hohe Kundenbindung ausgeglichen. Die C-Segmente tragen insgesamt wenig zum Customer Equity bei und schwanken trotz stark divergierender Werttreiber innerhalb der schmalen Bandbreite (absolut gesehen) von 2,2% bis 3,2% Customer Equity Anteil. Die niedrige Kundenmarge in diesen Segmenten dominiert den Effekt der anderen Werttreiber.

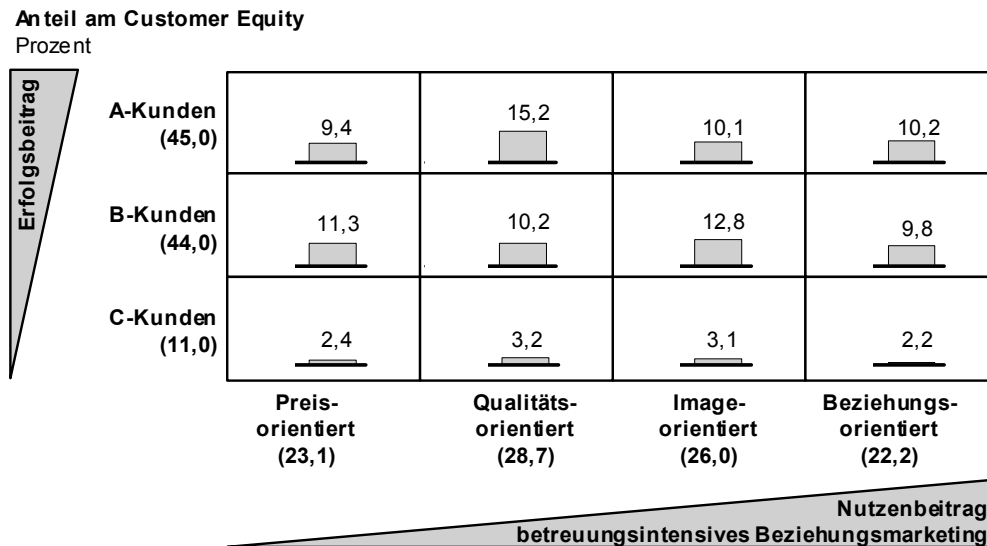


Abb. 20: Customer Equity (Status Quo) in der zweidimensionalen Marktsegmentierung

Das im Status Quo berechnete segmentspezifische Customer Equity kann als Steuerungsgröße des Beziehungsmarketing verwendet werden, wenn seine Änderung aufgrund angepasstem Beziehungsmarketing-Mix gemessen wird (vgl. Burmann/Hundacker, 2003). Entsprechend der Zielsetzung dieser Arbeit, den Wertbeitrag neuer Beziehungsmarketing-Ansätze zu messen, wird im folgenden Abschnitt unter Zuhilfenahme eines Modells bedingter Angebotswahrscheinlichkeiten die Akzeptanzrate zusätzlicher Beziehungsmarketing-Angebote geschätzt. Ihr Customer Equity Beitrag wird schließlich im Abschnitt 4.4. vorgestellt.

### 4.3 Angebot und Nachfrage der Beziehungsmarketing-Ansätze

Im Sinne einer Nutzwertanalyse wurden auf Basis der bisherigen Ergebnisse zusätzliche Beziehungsmarketing-Ansätze formuliert, die den zu untersuchenden Grundtypen "No-Frills Service" und "High-End Service" entsprechen sollen. Sie werden im MNL-Wahlmodell dem Status Quo der derzeitigen Kundenbedienung gegenübergestellt und wirken kosten- und umsatzseitig auf das Customer Equity des aktiven Anbieters. Zunächst wird in den Abschnitten 4.3.1 und 4.3.2 ihre nutzenorientierte Formulierung und finanzielle Wirkung auf die Customer Equity Werttreiber dargestellt, bevor die Akzeptanzrate der Kunden berechnet wird.

### 4.3.1 Nutzenorientierte Formulierung im MNL-Wahlmodell

Auf Basis der in der Faktorenanalyse verdichteten Nettonutzendimensionen wurde eine **binäre Kodierung** der zugrundegelegten Attribute vorgenommen (vgl. Abbildung 21). Dadurch soll die Unabhängigkeit der Dimensionen gewährleistet werden, die eine Voraussetzung für die Anwendung des linear-additiven (kompensatorischen) MNL-Wahlmodell darstellt.

Faktor	Variable	Kurzbezeichnung	Kodierung betreiberintern			Kodierung Betreiberwechsel		
			Status Quo	No Frills	High End	Status Quo	No Frills	High End
Ök. Kosten (einmalig)	a91.3	Endgeräteangebot	0	1	1			
Ök. Kosten (einmalig)	a91.9	Anbieter-Promotion	0	1	1			
Ök. Kosten (laufend)	b1.10	Monatliche Gebühr	0	1	0			
Ök. Kosten (laufend)	b1.12	Gesprächsgebühr	0	1	0			
Image/ Sozialer Nutzen	a91.4	Gemeinschaft netzintern	1	1	1			
Image/ Sozialer Nutzen	a91.5	Anbietermarke	1	1	1		0	0
Image/ Sozialer Nutzen	a91.6	Empfehlung Freunde	1	0	0			
Image/ Sozialer Nutzen	a91.7	Empfehlung Handel	1	0	0			
Image/ Sozialer Nutzen	a91.8	Empfehlung Tests	1	0	0			
Funktionaler Nutzen	a91.1	Spezielle Bedürfnisse	1	1	1			
Funktionaler Nutzen	a91.12	Netzwerkqualität	1	1	1			
Funktionaler Nutzen	a91.13	Tariftransparenz	1	1	0			
Funktionaler Nutzen	a91.17	Anbietervertrauen	1	1	1			
Funktionaler Nutzen	a91.2	Preis-Leistung	1	1	0			
Beziehungsnutzen	a91.10	Service-/Supportniveau	0	0	1			
Beziehungsnutzen	a91.11	Flexibilität Service	0	0	1			
Beziehungsnutzen	a91.14	Innovative Dienste	1	0	1			
Beziehungsnutzen	a91.15	Loyaltyprogramm	0	0	1			
Beziehungsnutzen	a91.16	Wechselkosten	1	1	1		0	0

Abb. 21: Binäre Kodierung der BM-Ansätze im MNL-Wahlmodell

Die Kodierung der zugrundegelegten Attribute hatte zwei Zielsetzungen. Einerseits sollten inhaltlich umsetzbare BM-Ansätze formuliert werden (vgl. Abschnitt 2.2), die andererseits innerhalb der Nettonutzendimensionen möglichst konsistent sind, um die Unabhängigkeitsannahme nicht zu gefährden. Um die Vollständigkeit der operationalisierten Angebotsdimensionen zu gewährleisten wurde eine weitere Nutzenkomponente ergänzt, die laufenden ökonomischen Kosten.<sup>xiii</sup>

Die Kodierung der *einmaligen ökonomischen Kosten* wurde derart vorgenommen, dass in beiden zusätzlichen BM-Ansätzen ein Schwerpunkt des Angebots auf der Subventionierung der Endgeräte liegt sowie auf weiteren Sonderangeboten innerhalb der Vertragslaufzeit (vgl. Abschnitt 3.1). Die *laufenden* ökonomischen Kosten sind währenddessen ein Kerncharakteristikum des "No Frills"-Ansatzes. Hier wird eine deutliche Differenzierung über eine niedrige monatliche Grundgebühr sowie über niedrige Gesprächsgebühren erreicht.

Die Differenzierung des "High End-Service" liegt im Angebot eines hervorragenden **Beziehungsnutzens**. "High End-Service" beinhaltet ein exzellentes Service- und Supportniveau, einen flexiblen Kundenservice und ein umfassendes Loyaltyprogramm, dessen Inanspruchnahme nicht vom Kundenerfolgsbeitrag abhängt. Eine gewisse Inkonsistenz in der Beziehungsnutzendimension stellt das Angebot innovativer Dienste dar, das auch im Status Quo der Kundenbedienung enthalten ist – nicht jedoch im "No Frills"-Modell.

In der Dimension des Beziehungsnutzens wird über die **Wechselkosten** die derzeitige Anbieterwahl berücksichtigt, so dass von einem bedingten Angebotswahlmodell gesprochen werden kann: Die mit einem Anbieterwechsel verbundenen (psychischen und ökonomischen) Wechselkosten sind nur für denjenigen Nutzer tragend, der für die Wahl der zusätzlichen Angebote seinen derzeitigen Anbieter verlassen muss.

Eine weitere Komponente, die zur Bedingtheit des Modells führt, findet sich in der Nutzendimension **Image/ sozialer Nutzen**. Hinsichtlich des Markennutzens gilt ebenfalls, dass diejenigen Nutzer, die bei der Wahl eines neuen BM-Ansatzes ihren Anbieter wechseln müssen, einen Entgang ihres bisherigen Markennutzens in Kauf nehmen müssen, während bei der anbieterinternen Akzeptanz der neuen Angebote dieser Nutzenentgang nicht wirksam wird.<sup>xiv</sup> Hinsichtlich der weiteren zugrundeliegenden Image-Attribute wird unterstellt, dass der Verbleib im bestehenden BM-Ansatz den größten Nutzen gewährt. Die bisherigen Empfehlungen von Freunden, vom Handel und in Tests bezieht sich also annahmegemäß auf den Status Quo der Kundenbedienung.

Mit zwei Ausnahmen wird die Kodierung des **funktionalen Nutzens** über alle BM-Ansätze gleichermaßen stark vorgenommen. Dahinter verbirgt sich die Annahme, dass in der funktionalen Dimension des Angebots keine Differenzierung vorgesehen ist. Der Wettbewerb der Mobilfunkanbieter bezieht sich demnach auf die nicht-funktionalen Nutzendimensionen (vgl. Gerpott/Rams, 2000, S. 751). Zu den Ausnahmen zählt das Preis-Leistungsverhältnis und die Transparenz der Tarife, beides Attribute, die Differenzierungsmerkmale im "No-Frills"-Angebot und im Status Quo der Kundenbedienung sind. Insgesamt werden da-

durch die mit der Inanspruchnahme des "High-End Service" höheren Kosten für den Nutzer ausgedrückt.

#### **4.3.2 Wirkung auf die Customer Equity Werttreiber**

Mit dem Angebot differenzierter Marktbearbeitungskonzepte geht nicht nur eine Wirkung auf den Kundennettonutzen aus, sondern auch auf die Werttreiber des aktiven Anbieters. Entsprechend der im Status Quo parametrisierten Werttreiber wirken die formulierten Charakteristika der Marktbearbeitungskonzepte entlang der Kundenlebenszyklusphasen auf das Customer Equity.

Im "No Frills"-Konzept wird umsatzseitig eine Preisreduktion von 20% der Gesamtrechnung bewirkt. Allerdings findet durch die Einschränkung der Service-dimension im "No Frills"-Konzept auch eine Reduktion der Kostentreiber über den gesamten Kundenlebenszyklus statt. In analoger Weise ergeben sich die veränderten Werttreiber des "Premium Service"-Konzeptes. Es findet keine Reduktion des allgemeinen Preisniveaus statt, allerdings werden über die Endgerätesubventionierung erhöhte monetäre Beziehungsanreize gewährt. Eine allgemeine Kostensteigerung ist aufgrund der stärkeren Anbieter-Kunde Interaktion und der Wahl kostenintensiverer Vertriebskanäle festzustellen.

Bei Unterstellung einer konstanten durchschnittlichen Akzeptanzrate der Marktbearbeitungskonzepte kann bereits vor der Schätzung des Konsumentenverhaltens die Berechnung der Werttreiber-Änderung erfolgen. In Abbildung 22 werden die sich aus den Marktbearbeitungskonzepten ergebenden Umsatz- und Kostendifferenzen übersichtsweise wiedergegeben.

### Customer Equity Werttreiber ohne segmentspezifischen Effekt

Indiziert 100 = Variable Kosten bzw. Umsatz im Status Quo

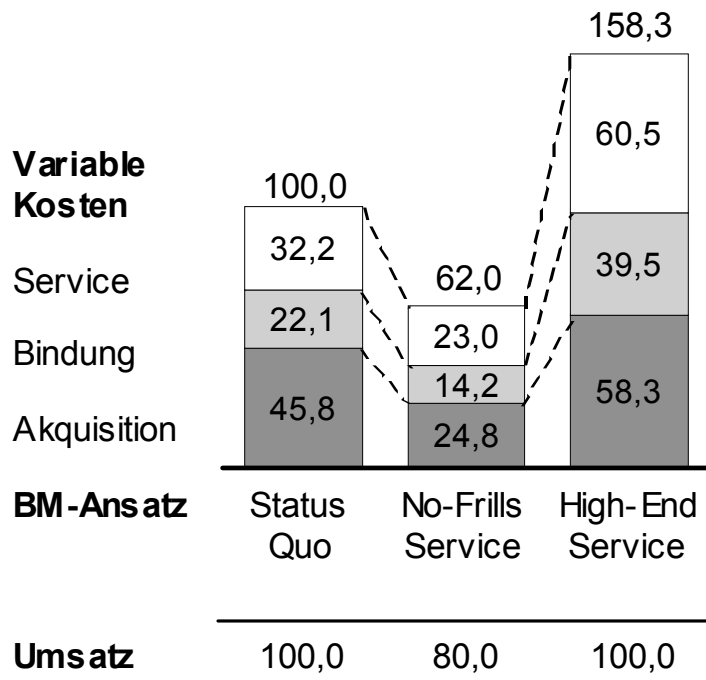


Abb. 22: Durchschnittliche Änderung der Werttreiber durch differenzierte Marktbearbeitungskonzepte

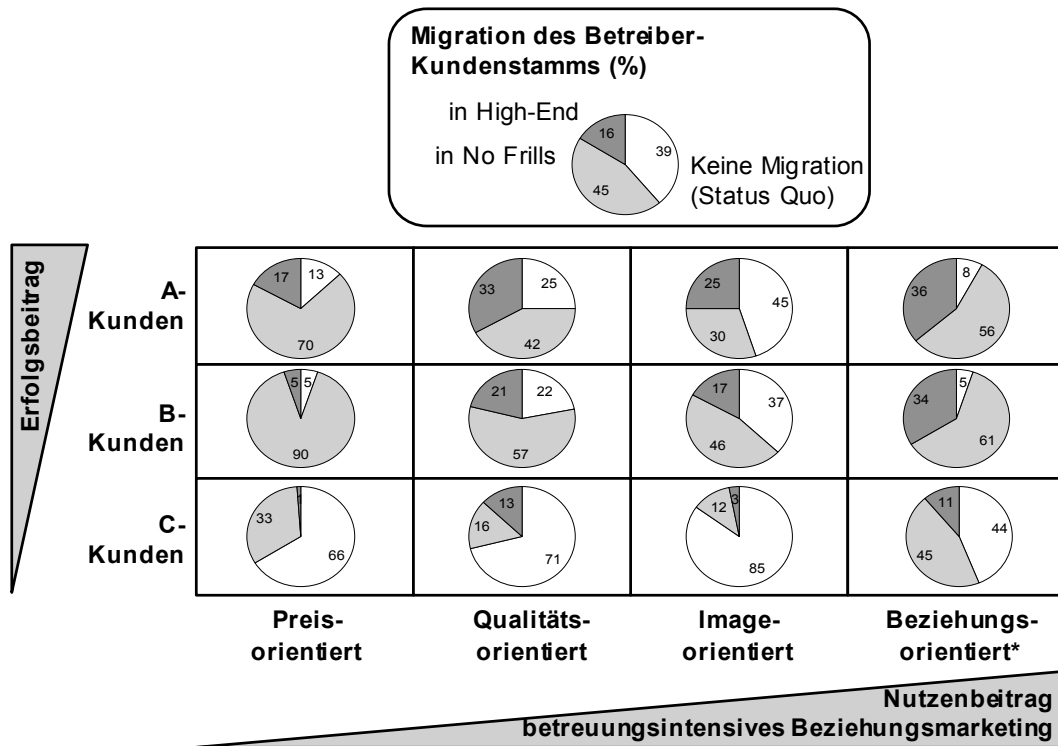
Durch das "No Frills"-Konzept wird eine Kostenreduktion von durchschnittlich 38% erreicht, die mit einer Umsatzsenkung von 20% einhergeht. Ab einer Bruttomarge der Kundenbedienungs im Status Quo von 47,5% ist damit eine Senkung der absoluten Kundenmarge im "No Frills"-Konzept verbunden. Der Effekt auf die Marge im "Premium Service" ist bei konstanter Akzeptanzrate in jedem Fall negativ, weil eine Steigerung der Kundenbedienungskosten um ca. 58% erfolgt, der keine Umsatzänderung entgegensteht.

Relevant für die Customer Equity Wirkung der Marktbearbeitungskonzepte ist jedoch darüberhinaus ihre Wirkung auf die Akzeptanz- und Bindungsrate im Markt. Nach der soeben erfolgten Operationalisierung der differenzierten Marktbearbeitungskonzepte soll diese Customer Equity Wirkung im Folgenden berechnet werden. Dabei wird die nutzentheoretische Formulierung im MNL-

Wahlmodell berücksichtigt und die veränderten Umsatz- und Kostengrößen im Werttreibermodell der Customer Equity Berechnung.

### 4.3.3 Migrations- und Akquisitionsverhalten der Mobilfunknutzer

Die nutzenorientiert formulierten BM-Ansätze gehen in das **bedingte MNL-Modell** ein, mit dem das Konsumentenverhalten wiedergegeben werden kann. Abhängig von der derzeitigen Anbieterwahl ergeben sich zwei Fälle des Konsumentenverhaltens, die Migration der Kunden innerhalb des aktiven Anbieters (vgl. Abbildung 23) und die Akquisition von Kunden von den inaktiven Anbietern (vgl. Abbildung 24).



\* Mischeffekt aufgrund von unterschiedlichen Stufen des Beziehungsmarketing: von monetär bis emotional

Abb. 23: Kundenmigration innerhalb des aktiven Anbieters

**Innerhalb des aktiven Anbieters** migrieren in der vorgegebenen Operationalisierung des MNL-Modells insgesamt 61% der Kunden in einen neuen Beziehungsmarketing-Ansatz, 45% der Kunden entscheiden sich für das "No-Frills"-Angebot, 16% der Kunden wählen den "High-End Service". Die Migration verläuft entsprechend dem aus der nutzenorientierten Segmentierung zu erwar-



tenden Konsumentenverhalten. Das **preisorientierte Segment** reagiert besonders stark auf das "No-Frills"-Angebot, das mit niedrigeren Preisen bei reduziertem Serviceniveau auf dieses Segment zugeschnitten ist. Zwischen 33% und 90% der Kunden in diesem Segment akzeptieren das Angebot. Auf der anderen Seite ist eine verhältnismäßig geringe Akzeptanz für den "High-End Service" zu erkennen. Lediglich 1% bis 17% der Nutzer akzeptieren dieses Angebot. Hinsichtlich der Erfolgsbeitragssegmente ist für beide BM-Ansätze ein Unterschied im Akzeptanzniveau zu erkennen. Das No-Frills-Angebot ist scheinbar besonders attraktiv für Kunden mittlerer Nutzungsintensität (B-). Ein Erklärungsgrund für die relativ geringe Akzeptanzrate (33%) im C-Segment könnte die mangelnde Relevanz einer Preissenkung bei Vorliegen geringer monatlicher Kundenrechnungen sein. Auf der anderen Seite spricht die gegenüber dem B-Segment verringerte Akzeptanzrate (70%) im obersten Erfolgsbeitragssegment für die zunehmende Wichtigkeit nicht-preislicher Nutzendimensionen ab einer gewissen Nutzungsintensität. Bestätigt wird diese Vermutung durch die ebenfalls zunehmende Akzeptanz des "High-End Service" in den oberen Erfolgsbeitragssegmenten mit bis zu 17%.

Gemäß der nutzentheoretischen Überlegungen reagieren die **beziehungsorientierten Nutzer** als stärkstes Segment auf das "High-End Service"-Angebot, das überragenden Kundenservice und ein vollständiges Vertriebskanalangebot mit einem Preispremium verbindet. 11% bis 36% der Nutzer migrieren zu dem neuen BM-Ansatz, wobei dieser scheinbar erst ab einer gewissen Nutzungsintensität – aber dann mit gleicher Stärke – für den Konsumenten relevant wird. Vordergründig erstaunlich ist die hohe Akzeptanz des nutzentheoretisch scheinbar unattraktiven "No-Frills"-Angebots mit 45% bis 60%. Hintergrund dieses Verhaltens sind möglicherweise die zwei von Berry (1995) identifizierten Bestandteile des Beziehungsmarketings, die monetäre sowie die emotionale Komponente (vgl. auch De Wulf/Odekerken-Schröder/Iacobucci, 2001). Beide Komponenten sind für das beziehungsorientierte Segment von hoher Bedeutung. Überwiegt die monetäre Seite, dann wählen die beziehungsorientierten Nutzer scheinbar trotz Einbußen im Service-Niveau einen "No-Frills"-Ansatz. Ein nutzenorientiertes Segment, für das durchgängig nur die emotionale Seite

des Beziehungsmarketing wichtig ist, konnte trotz der Anwendung verschiedener Methoden der Clusteranalyse und Einbezug unterschiedlicher Variablen nicht aufgedeckt werden. An dieser Stelle verbleibt weiterer Forschungsbedarf. Wesentliches Kennzeichen des beziehungsorientierten Segments liegt damit in der dem Beziehungsmarketing inhärenten kundenindividuellen Ansprache auf zwei Ebenen, der durch Service und Interaktion gekennzeichneten emotionalen Ebene sowie der durch Sonderangebote und spezielle Endgerätesubventionen charakterisierten monetären Ebene.

Die **qualitätsorientierten Nutzer** verhalten sich gegenüber dem "No Frills"-Angebot ähnlich zu den preisorientierten Nutzern, sind jedoch mit 16% bis 57% bei der Migration insgesamt konservativer. Die Akzeptanz des "High-End Service"-Angebots entspricht dagegen eher dem beziehungsorientierten Segment. Es ist ebenfalls eine gewisse Steigerung der Akzeptanz mit höherer Nutzungsintensität zu erkennen (13% bis 33%). Insgesamt verbleibt bei der anbieterinternen Migration der höherwertigen Segmente lediglich etwa ein Viertel der Kunden im Status Quo. An dieser Stelle scheint es in der Marktsegmentierung eine Unschärfe zu geben, die auch der Blick auf die diskriminatorische Klassifizierungsmatrix bestätigt.

Die **imageorientierten Nutzer** sind bei der Migration als konservativste Gruppe zu identifizieren. Es verbleiben 37% bis 85% der Nutzer im Status Quo, wobei sich der größte Anteil der konservativen Nutzer erneut im C-Segment befindet. Das B-Segment orientiert sich zwischen "No Frills"- und "High-End"-Angebot ausgeglichen, während sich das A-Segment verhältnismäßig stark zum "High End"-Angebot hin ausrichtet.

Insgesamt ist bei der anbieterinternen Migration ein durch die nutzentheoretische Fundierung erklärbares segmentspezifisches Verhalten zu erkennen. Das preisorientierte und das beziehungsorientierte Segment reagieren dabei in verstärkter Weise auf differenzierte Beziehungsmarketing-Ansätze. Entsprechend der Konzeption des bedingten Wahlmodells ist ein unterschiedliches Verhalten der Kunden inaktiver Anbieter zu erwarten, die keine differenzierten BM-Ansätze auf den Markt bringen. Grund dafür sind die beim Betreiberwechsel

auftretenden Wechselkosten sowie der Verlust des zusätzlichen Markennutzens. Die Akzeptanz der differenzierten BM-Ansätze durch Kunden inaktiver Anbieter entspricht der zusätzlichen **Kundenakquisition des aktiven Betreibers** (vgl. Abbildung 24).

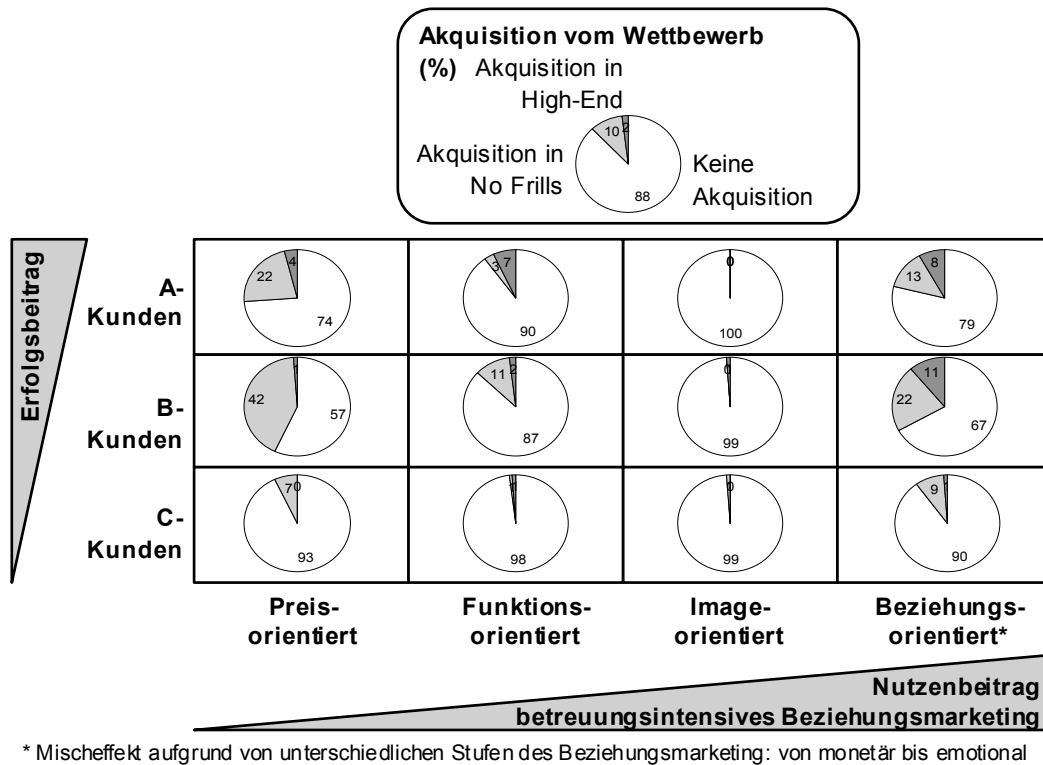


Abb. 24: Zusätzliche Kundenakquisition des aktiven Anbieters

Grundsätzlich ist bei der Akquisition zu erkennen, dass der Anteil wechselnder Kunden deutlich geringer ist als der Anteil betreiberintern migrierender Kunden. Lediglich für 12% der Kunden kann der Zusatznutzen der differenzierten BM-Ansätze den **Nettonutzenentgang des Anbieterwechsels** aufwiegen. 10% der Konsumenten wechseln zum "No Frills"-Angebot des aktiven Anbieters, 2% wechseln zum "High-End Service". Die Summe der Wechselkosten wirkt sich also stärker bei "High-End Service"-affinen Nutzern aus. Ihr Anteil sinkt um fast 90% im Vergleich zur anbieterinternen Migration, während der Anteil der "No Frills"-Nutzer um lediglich 75% sinkt.

Die Grundrichtung der **Akzeptanz** differenzierter BM-Ansätze entspricht weiterhin den verhaltenstheoretischen Überlegungen. Das preisorientierte Segment entscheidet sich mit 7% bis 42% verhältnismäßig stark für das "No Frills"-

Angebot, wobei erneut das B-Segment die höchste Akzeptanzrate aufweist. Das beziehungsorientierte Segment trägt den maßgeblichen Anteil der "High-End Service"-Nutzer mit 1% bis 11%. Der Anteil derjenigen beziehungsorientierten Kunden, die sich aufgrund der monetären Vorteile für das "No Frills"-Angebot entscheiden ist mit 9% bis 22% im Fall des Anbieterwechsels verhältnismäßig stärker ausgeprägt. Das qualitäts- und das imageorientierte Segment reagieren beim Anbieterwechsel deutlich unterproportional. Im imageorientierten Segment entscheidet sich fast kein einziger Kunde für die differenzierten Angebote, wenn er einen Anbieterwechsel in Kauf nehmen muss. An dieser Stelle zeigt sich die enorme Bedeutung der Markenstärke für die Kundenbindung, ein Zusammenhang der bereits vielfach gezeigt werden konnte (vgl. zu einer Übersicht Keller, 2003, S. 104 ff.; Meffert/Burmann/Koers, 2002, S. 9 ff.).

Durch die Operationalisierung des Konsumentenverhaltens mit dem bedingten MNL-Wahlmodell konnte die Wirkung der differenzierten BM-Ansätze auf die anbieterinterne Migration und die anbieterübergreifende Akquisition errechnet werden. Die segmentspezifische Akzeptanz der zusätzlichen BM-Ansätze entspricht dabei der durch die nutzentheoretischen Überlegungen abgeleiteten Wirkungsrichtung. Es bleibt damit zu berechnen, in welcher Weise diese Akzeptanz auf das Customer Equity des aktiven Betreibers wirkt. Dabei dient im folgenden Abschnitt erneut das Customer Equity-Werttreibermodell.

#### **4.4 Customer Equity Wirkung der Beziehungsmarketing-Ansätze**

Entlang der in Abschnitt 2.2 formulierten Hypothesen zum nutzen- und wertorientierten Beziehungsmarketing sollen im Folgenden die Untersuchungsergebnisse des Customer Equity Modells wiedergegeben werden. Dabei steht die relative Customer Equity Wirkung des aktiven Anbieters insgesamt und in den von ihm bedienten Marktsegmenten im Vordergrund der Betrachtung.

#### 4.4.1 Gesamthafte Customer Equity Wirkung

Das Angebot differenzierter Beziehungsmarketing-Ansätze ist für den aktiven Anbieter mit einer Änderung seines Customer Equity verbunden, die mit dem Werttreibermodell berechnet wird. Wesentliche Werttreiber der vorliegenden Operationalisierung sind die Verringerung des durchschnittlichen **Kundenumsatzes** durch die Preisreduktion (im "No Frills"-Modell) sowie die mit dem Beziehungsmarketing-Ansatz einhergehende Änderung der **Kundenbedienungskosten**. Bei Berücksichtigung der segmentspezifischen anbieterinternen Migration ergibt sich eine veränderte Werttreiberanalyse (vgl. Abbildung 25).

**Customer Equity Werttreiber mit segmentspezifischer Migrationsrate ohne zusätzliche Akquisition (100% Marktanteil)**  
Indiziert (100 = Variable Kosten bzw. Umsatz im Status Quo)

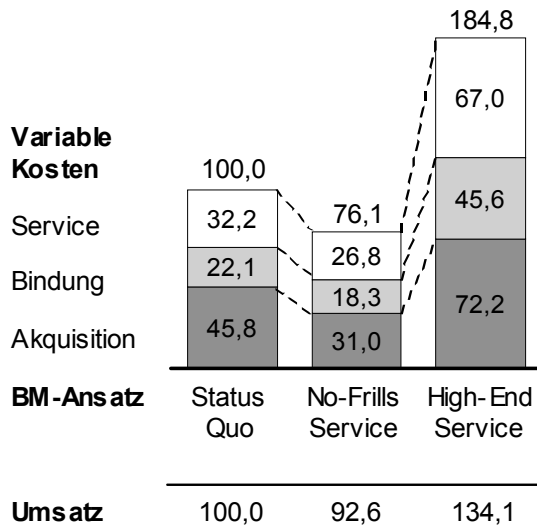


Abb. 25: Änderung der Werttreiber durch differenzierte BM-Ansätze ohne zusätzliche Akquisition

Der durch die Preisreduktion verringerte Umsatz im "No Frills"-Modell sinkt aufgrund der überproportionalen Akzeptanz höherwertiger Kunden lediglich auf 92,6% des "Status Quo". Allerdings können auch die Kundenbedienungskosten mit 23,9% verhältnismäßig weniger gesenkt werden, so dass ab einer Bedienungsmarge von 69% dieser Kunden von einem negativen Customer Equity Effekt der "No Frills"-Migration ausgegangen werden muss. Ein analoges Bild ergibt sich für den "High-End Service". Hier steht einer Kostenerhöhung um

84,8% eine Steigerung des Umsatzes um 34,1% entgegen; bis zu einer Marge von 60% ist der Effekt bei diesen Kunden werttreduzierend.

Neben der Änderung der Bruttomarge wird das Customer Equity durch die **Akquisition zusätzlicher Kunden** vom Wettbewerb beeinflusst.<sup>xv</sup> Die Berechnung der Customer Equity Änderung geht von fehlender Wettbewerbsreaktion aus, so dass sich der Kundenstamm des aktiven Anbieters nach Maßgabe der Akzeptanzrate des jeweiligen BM-Ansatzes vergrößert. Dabei ist zu beachten, dass mit zunehmendem Marktanteil der akquisitorische Effekt nachlässt und der interne Migrationseffekt zunimmt. Bei negativem internem Migrationseffekt existiert dann ein kritischer Marktanteil, ab dem das Angebot der BM-Ansätze mit einer negativen Customer Equity Wirkung verbunden ist (vgl. Abbildung 26).<sup>xvi</sup>

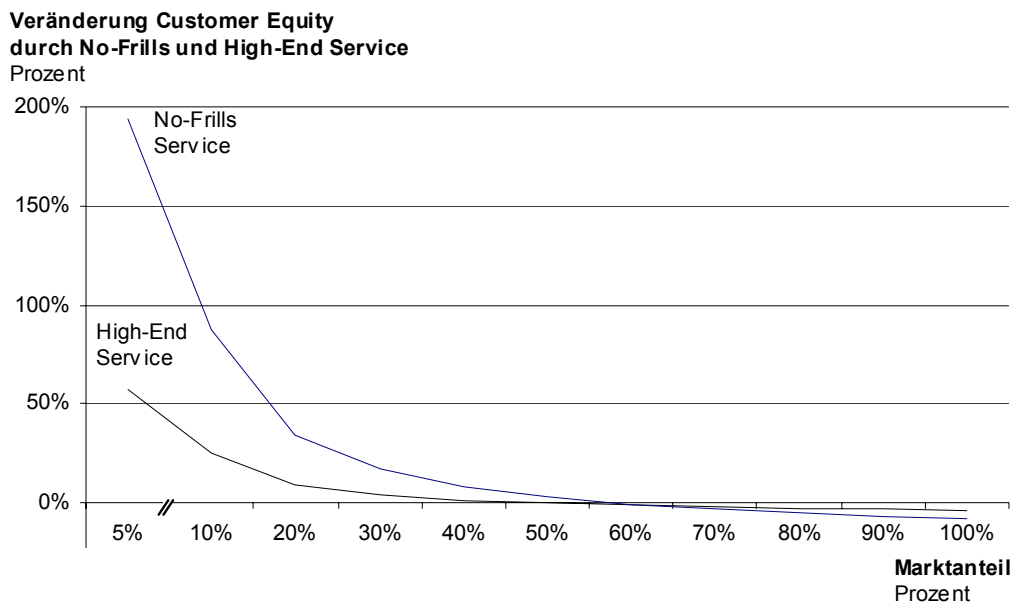


Abb. 26: Customer Equity Wirkung in Abhängigkeit vom Marktanteil des aktiven Anbieters

Ohne zusätzliche Akquisition – das heißt bei 100% Marktanteil – bewirken beide differenzierten Beziehungsmarketing-Ansätze aufgrund der negativen Margeänderung eine Senkung des Customer Equity, wenn von einer konstanten Kundenbindungsrate ausgegangen wird. Das "No-Frills"-Modell hat jedoch über die akquisitorische Wirkung einen positiven Customer-Equity-Effekt bis zu einem Marktanteil von ca. 60% aufzuweisen, der "High-End Service" bis zu einem Marktanteil von ca. 50%. Dabei muss beachtet werden, dass Investitionen zur Implementierung der BM-Ansätze in der Berechnung nicht enthalten sind. Ho-

he, von der Kundennanzahl im Status Quo unabhängige, Investitionen können zu einer anderen Aussage hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Marktanteile führen.

Interessant sind bei der näheren Untersuchung der Customer Equity Wirkung die Marktanteilspunkte 40% und 20%. Viele Mobilfunkmärkte – so auch Deutschland – weisen eine Struktur auf mit zwei Marktführern und jeweils 40% Marktanteil sowie zwei attackierenden Unternehmen mit 10%-20% Marktanteil (vgl. Rams, 2001, S. 100).<sup>xvii</sup> In der vorliegenden Operationalisierung wäre das Angebot differenzierter BM-Ansätze für beide Gruppen von Anbietern wertsteigernd. Anbieter mit 20% Marktanteil könnten ihr Customer Equity um 44,2% steigern, davon 34,7% aus dem "No Frills"-Ansatz und 9,5% aus dem "High-End Service". Auch die großen Anbieter mit 40% Marktanteil könnten noch einen positiven Customer Equity Effekt von 9,6% erwirtschaften, der sich zu 8,2% aus dem "No Frills"-Angebot und zu 1,4% aus dem "High-End Service" ergibt.

Der Fall eines Marktanteils von 40% wird im Folgenden genauer analysiert, weil er sich in der Nähe der kritischen Punkte von 50% bzw. 60% befindet und die Vorteilhaftigkeit der BM-Ansätze dadurch sensibler gegenüber Veränderungen in den Kernparametern ist. Zur Eruierung dieser Sensitivität wird der Einfluss einer **Änderung von Preisniveau und Kundenbindungsrate** auf die Customer Equity Wirkung beider BM-Ansätze untersucht.

In Abbildung 27 wird der Zusammenhang von Preissenkung und Senkung der Bindungsrate auf das Customer Equity im **"No Frills"-Modell** untersucht. Die Senkung der Bindungsrate kann relevant werden, wenn die Fokussierung auf die preisliche Nettonutzendimension durch den Anbieter zu einer reduzierten emotionalen Bindung des Kunden führt (vgl. De Wulf/Odekerken-Schröder/Iacobucci, 2001, S. 35). Die Break-Even-Linie zeigt die Kombination aus Preissenkung und Erhöhung der Abwanderung, bei der das Customer Equity des aktiven Anbieters mit 40% Marktanteil konstant bleibt. Ab einer Preissenkung von 26% beziehungsweise einer zusätzlichen Abwanderung von 16 Prozentpunkten ist eine Customer Equity Senkung zwangsläufig. Bei der im Modell

angenommenen Preissenkung von 20% führt erst eine zusätzliche Abwanderung von 4,5 Prozentpunkten zu einem negativen Customer Equity.

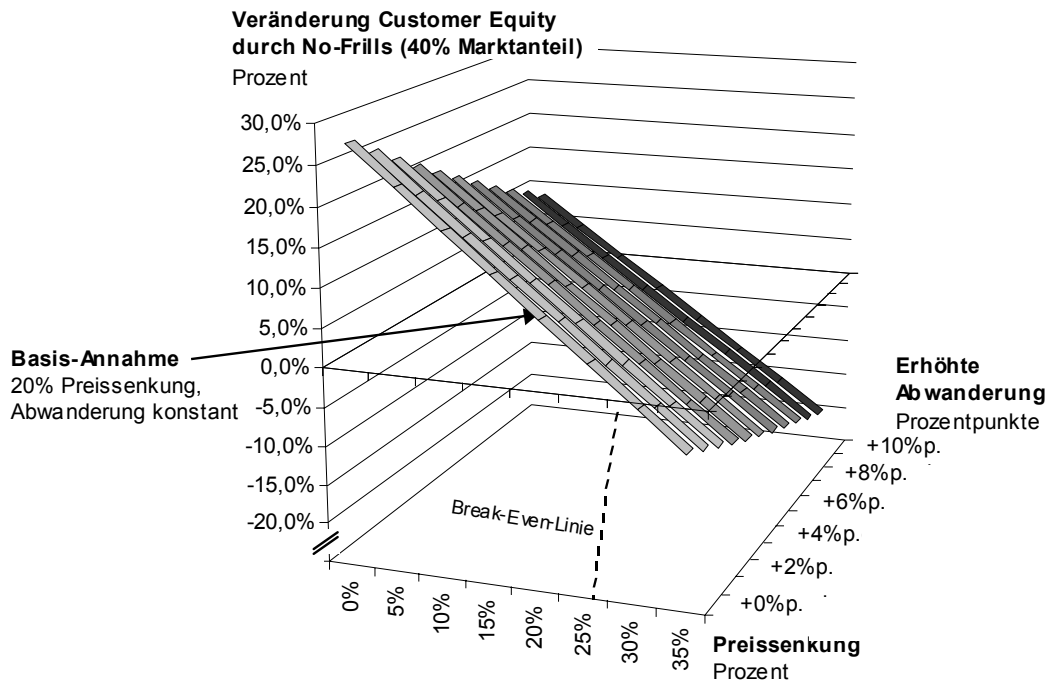


Abb. 27: Sensitivität von Preissenkung und Kundenabwanderung im "No Frills"-Ansatz

Im **"High-End Service"-Ansatz** ist die im Basismodell angegebene Customer Equity Änderung als konservativ einzuschätzen, da durch zwei Effekte eine weitere Steigerung erzielt werden könnte. Einerseits ist mit der Steigerung der Betreuung eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität möglich, die sich positiv auf die Kundenbindung auswirken würde (vgl. Gerpott/Rams, 2000).<sup>xviii</sup> Andererseits ist es denkbar, dass ein Teil des zusätzlich erzeugten Kundennettonutzens durch eine leichte Preiserhöhung abgeschöpft werden kann, ohne die Kundenmigrations- und Akquisitionsrate zu beeinflussen. Dafür spricht die relativ geringe Preissensitivität der "High-End Service"-Zielsegmente (vgl. Abschnitt 3.1).

Abbildung 28 zeigt die Änderung des Customer Equity bei gesteigerter Kundenbindung und erhöhten Preisen im "High-End Service". Aufgrund der bereits positiven Customer Equity Wirkung in der Basisannahme ist bei der fördernden Wirkung dieser Parameter keine Break-Even-Linie zu erkennen. Dafür kann beispielsweise eine Linie mit 10-%iger Steigerungswirkung aufgezeigt werden, die durch ein Preispremium von 25% erzielt werden kann, durch eine gesteiger-



te Kundenbindung um 10 Prozentpunkte oder geeignete andere Kombinationen.

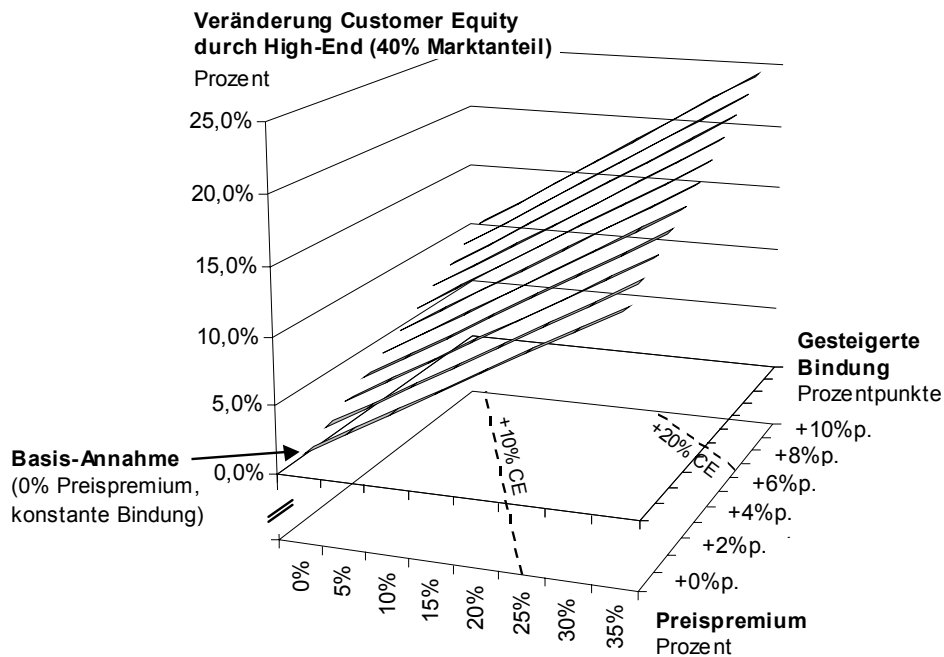


Abb. 28: Sensitivität von Preissteigerung und Kundenbindung im "High-End Service"-Ansatz

Insgesamt können bereits vor der segmentspezifischen Betrachtung der Beziehungsmarketing-Ansätze befürwortende Aussagen bezüglich der **Untersuchungshypothese  $h_1$**  getroffen werden: Es existieren – im Fall fehlender Wettbewerbsreaktion – nutzenorientierte Beziehungsmarketing-Ansätze, die dann zu einer Customer Equity Steigerung führen, wenn

- sie zusätzlich zum Status Quo der erfolgsbeitragsdifferenzierten Kundenbedienung zielsegmentpezifisch angeboten werden,
- der aktive Anbieter über einen Marktanteil von weniger als 50% ("High-End Service") bzw. 60% ("No Frills") verfügt und
- die im "No Frills"-Ansatz zur Akzeptanz notwendige Preissenkung bei konstanter Kundenabwanderung nicht mehr als 26% beträgt oder die im Modell unterstellte Preissenkung von 20% eine zusätzliche Abwanderung von weniger als 4,5 Prozentpunkten nach sich zieht.

#### 4.4.2 Customer Equity Wirkung in den Marktsegmenten

Neben der gesamthaften Wirkung der Beziehungsmarketing-Ansätze ist ihr Einfluss auf das **segmentspezifische Customer Equity** von hoher Bedeutung. Einerseits konnte in Abschnitt 3.1 durch die Zugänglichkeitsprüfung gezeigt werden, dass die Marktsegmente individuell ansprechbar sind. Andererseits ist es für die existierenden Anbieter entscheidend, ihre relative Vorteilhaftigkeit in den Marktsegmenten zu untersuchen und so das Customer Equity Erfolgs- und Verlustpotenzial für sich abzuschätzen. In Abbildung 29 wird der segmentspezifische Customer Equity Effekt aufgezeigt, wobei zur besseren Lesbarkeit das imageorientierte Segment an den linken Rand der Matrix gerückt wurde.

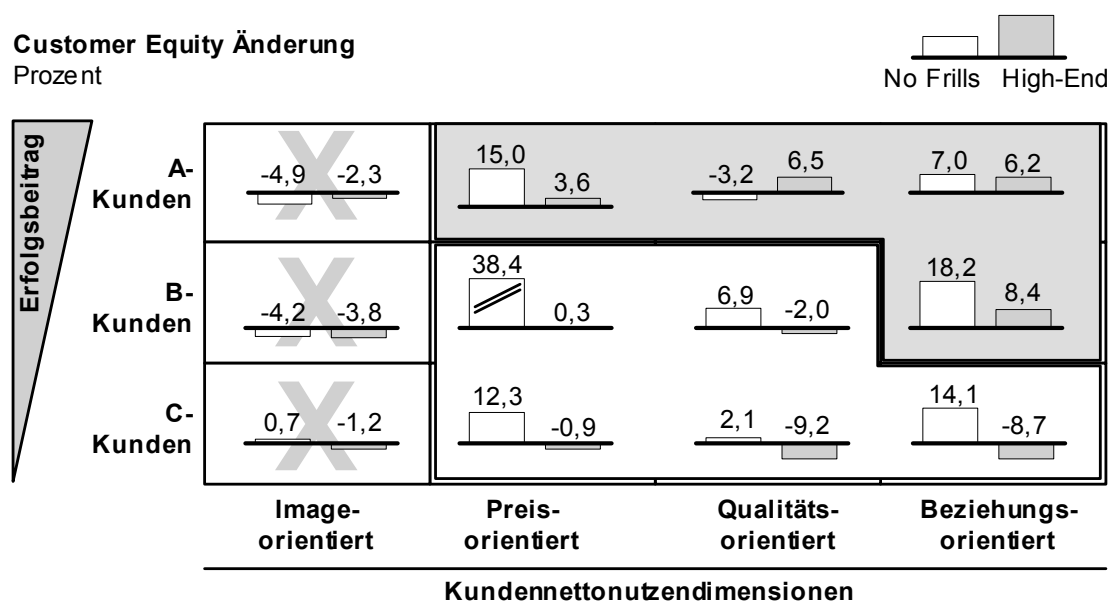


Abb. 29: Segmentspezifische Customer Equity Änderung differenzierter BM-Ansätze

Eine solche Darstellung erlaubt, drei grundsätzliche Bereiche der Marktbearbeitung zu identifizieren. Zunächst gibt es einen Bereich, in dem beide differenzierten BM-Ansätze eine deutlich **negative Customer Equity Wirkung** mit sich

bringen. Das Customer Equity der drei imageorientierten Marktsegmente wird durch die differenzierte Marktbearbeitung mit dem "No Frills"- und dem "High-End Service"-Ansatz verringert. Ein zweiter Bereich umschließt die Marktsegmente, bei denen fast **ausschließlich der "No Frills"-Ansatz** zu einer Customer Equity Steigerung führt. Dazu gehören die C- und B-segmente preis- und qualitätsorientierter Nutzer sowie das niedrigwertige Segment beziehungsorientierter Nutzer.

Der dritte Bereich umschließt die Marktsegmente, deren Bearbeitung sich mit einem **"High-End Service"** als wertsteigernd erweist. Dazu gehören die höherwertigen Segmente mit Beziehungsorientierung und die A-Segmente mit Qualitäts- und Preisorientierung. Dabei ist zu bemerken, dass sich mit einer Ausnahme in diesen Segmenten auch der "No-Frills"-Ansatz als wertsteigernd erweist.

In den folgenden Abschnitten sollen diese drei Bereiche der Marktbearbeitung genauer analysiert werden, um abschließend die Untersuchungshypothesen zu beantworten.

#### **4.4.2.1 Segment spezifische Customer Equity Wirkung des "No-Frills"-Ansatzes**

Der "No Frills"-Ansatz erweist sich mit Ausnahme der imageorientierten Marktsegmente für einen Anbieter mit 40% Marktanteil bei allen Nutzern als wertsteigernd (vgl. Abbildung 30). Das zusätzliche Customer Equity wird dabei vorrangig aus der Akquisition von Neukunden erwirtschaftet, lediglich im C-Segment kann aufgrund der effizienteren Bedienung auch eine gewisse Verbesserung des CLV um 0,5% bis 1,6% erkannt werden. In allen anderen Erfolgsbeitragssegmenten führt die Preisreduktion trotz der Kostensenkung zu einer Verringerung der Marge.

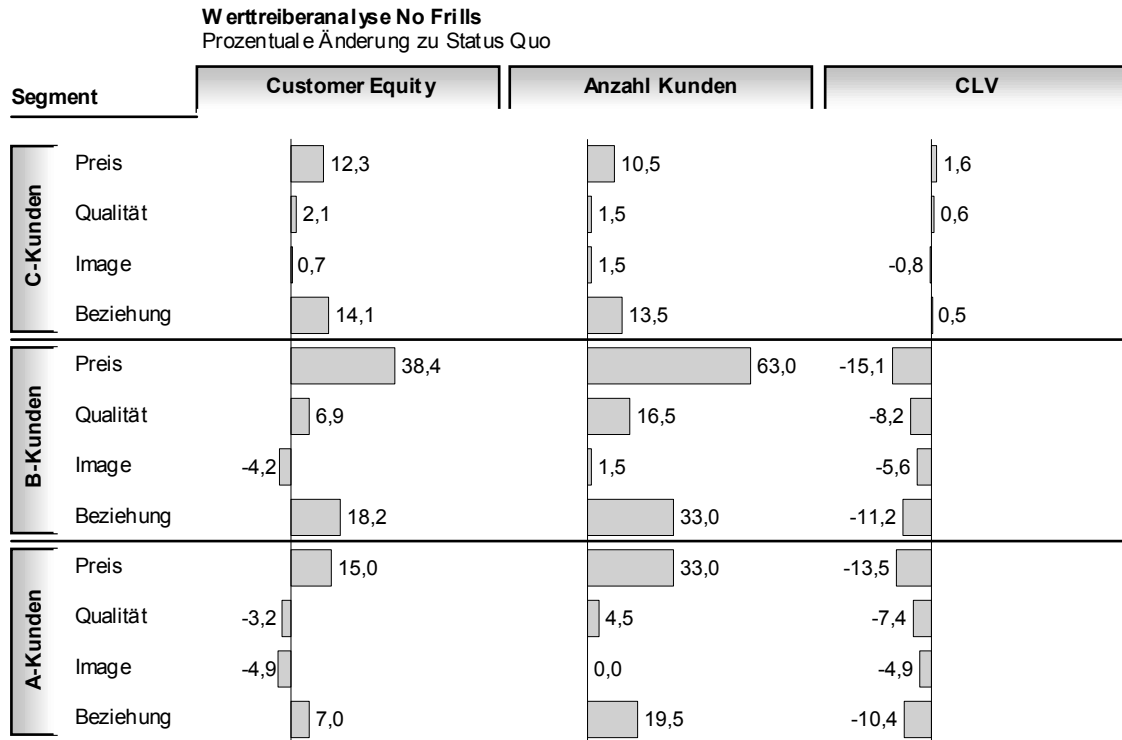


Abb. 30: Segmentspezifische Werttreiber des "No Frills"-Ansatzes

Der **höchste Wertbeitrag** kann im Segment preisorientierter Nutzer erwirtschaftet werden, insbesondere das B-Segment kann aufgrund des Kundenwachstums von 63,0% eine Steigerung von 38,4% aufweisen. Vordergründig erstaunlich ist der positive Customer Equity Effekt im Segment beziehungsorientierter Nutzer um bis zu 18,2%. Erklärt werden kann dieser wiederum mit den monetären Beziehungsvorteilen im "No Frills"-Angebot, die für einen Teil der betreffenden Nutzer scheinbar die emotionalen Beziehungsvorteile des "High-End Service" aufwiegen (vgl. Abschnitt 3.3). Damit können die Untersuchungshypothesen hinsichtlich des "No Frills"-Ansatzes beantwortet werden.

**Hypothese  $h_2$**  lässt sich befürworten. Preisorientierte Kunden mit geringem Interaktionsbedürfnis entscheiden sich für ein zusätzlich angebotenes "No Frills"-Modell, so dass der aktive Anbieter mit 40% Marktanteil im Status Quo in diesem Segment je nach Kundenerfolgsbeitrag 10,5%, 63,0% und 33,0% Nutzer hinzugewinnen kann. Diese Kundenakquisition in Verbindung mit der fast 25%-igen Senkung der Bedienungskosten führt zu einer Steigerung des Customer Equity in diesem Segment von 12,3% bis 36,4%. **Hypothese  $h_3$**  kann damit als

bestätigt angesehen werden. Die Steigerung des Customer Equity ist dabei so stark, dass sogar die einhergehende Steigerung der Abwanderungsquote, die aus dem Zuwachs der preislichen Verkaufsargumentation resultieren könnte, das positive Ergebnis nicht grundlegend einschränkt. Für die Gesamtheit der Kunden konnte noch eine 4,5%-ige Steigerung der Abwanderungsquote das positive Ergebnis nicht verändern. Im Segment preisorientierter A-Kunden, das in Abschnitt 2.2 einer solchen Änderung gegenüber besonders empfindlich dargestellt wurde, beträgt die Break-Even-Steigerung der Abwanderungsquote sogar 5,5%. **Hypothese  $h_4$**  kann demnach *nicht* bestätigt werden: Der "No Frills"-Ansatz erweist sich auch im A-Segment preisorientierter Kunden als wertsteigernd.

#### **4.4.2.2 Segmentspezifische Customer Equity Wirkung des "High-End Service"-Ansatzes**

Die Vorteilhaftigkeit des "High-End Service"-Ansatzes muß im Verhältnis zum "No Frills"-Modell differenzierter untersucht werden. In der vorliegenden Angebotsformulierung werden die "High End"-Kunden kostenintensiver bedient, ohne ein Preispremium zahlen zu müssen. Eine Customer Equity Steigerung kann – anders als im "No Frills"-Modell – deshalb nur aus der zusätzlichen Kundenakquisition oder verbesserter Kundenbindung resultieren. In Abbildung 31 wird deshalb zusätzlich zu den Werttreibern Kundenanzahl und CLV eine Break-Even-Steigerung der Kundenbindung angegeben, das heißt diejenige Erhöhung der Kundenbindung, die ceteris paribus zu einem gerade positiven Customer Equity Beitrag des "High-End Service" führt.

Zunächst sollen jedoch die Ergebnisse vor einer Steigerung der Kundenbindung untersucht werden. Zu einem deutlich **positiven Customer Equity Beitrag** führt der "High-End Service" ausschließlich in den höherwertigen beziehungsorientierten Segmenten mit 8,4% und 6,2% sowie bei den preisorientierten A-Kunden mit 3,6% Steigerung. In den beziehungsorientierten Segmenten findet eine verhältnismäßig starke Reduktion der Kundenmarge statt, die sich mit -7,0% und -5,2% auf den jeweiligen CLV auswirkt. Aufgrund der hohen Attraktivität des "High-End Service" für diese Kunden können aber 16,5% bzw.

12,0% neue Kunden hinzugewonnen werden, so dass das Customer Equity insgesamt steigt. Im preisorientierten A-Segment wird die Marge dagegen nur verhältnismäßig schwach reduziert (-2,2% CLV), so dass die moderate Kundenakquisition von 6,0% für einen positiven Customer Equity Effekt genügt.

**Werttreiberanalyse High-End Service**  
Prozentuale Änderung zu Status Quo

Segment		Customer Equity	Anzahl Kunden	CLV	Break-Even Steigerung Kundenbindung (p.p.)
<b>C-Kunden</b>	Preis	-0,9	0,0	-0,9	23,0
	Qualität	-9,2	1,5	-10,5	19,0
	Image	-1,2	0,0	-1,2	13,0
	Beziehung	-8,7	1,6	-10,0	19,0
<b>B-Kunden</b>	Preis	0,3	1,5	-1,2	n/a
	Qualität	-2,0	3,0	-4,9	3,0
	Image	-3,8	0,0	-3,8	7,0
	Beziehung	8,4	16,5	-7,0	n/a
<b>A-Kunden</b>	Preis	3,6	6,0	-2,2	n/a
	Qualität	6,5	10,5	-3,7	n/a
	Image	-2,3	0,0	-2,3	3,5
	Beziehung	6,2	12,0	-5,2	n/a

Abb. 31: Segmentspezifische Werttreiber des "High-End Service"-Ansatzes

Bei Einbezug **gesteigerter Kundenbindung** in das Entscheidungskalkül können weitere Segmente identifiziert werden, deren Bedienung mit dem "High-End Service" wertsteigernd wird. Bei einer Steigerung der Kundenbindungsrate um 3,0 Prozentpunkte ist das qualitätsorientierte B-Segment wertsteigernd mit dem "High-End Service" zu bedienen. Die höherwertigen imageorientierten Nutzer tragen immerhin noch ab einer gesteigerten Bindung von 7,0 bzw. 3,5 Prozentpunkten positiv zur Customer Equity Steigerung des "High-End Service" bei. Die C-Segmente scheinen allerdings aufgrund der notwendigen Bindungssteigerung von 13,0 bis 23,0 Prozentpunkten nicht für das "High-End Service"-Angebot geeignet. Die in Abschnitt 3.3) identifizierte hohe Akzeptanzrate des "High-End"-Ansatzes im preis- und beziehungsorientierten C-Segment mit 33% bzw. 45% führt trotz der akquisitorischen Effekte zu einer Senkung des Custo-

mer Equity, wenn davon ausgegangen werden kann, dass die Kundenbindung nicht um 23,0 bzw. 19,0 Prozentpunkte gesteigert werden kann, was einer Reduktion der Abwanderungsrate um 77% bzw. 67% entspräche.

Hinsichtlich der Untersuchungshypothesen können die folgenden Schlüsse gezogen werden. **Hypothese  $h_5$**  kann bestätigt werden, da sich preisinsensitive Kunden mit hohem Interaktionsbedürfnis für ein "High-End Service"-Angebot entscheiden. Dieser Effekt ist besonders bei der anbieterinternen Migration zu erkennen; die Akquisition neuer Kunden fällt dagegen aufgrund der in diesem Segment hohen Wichtigkeit von Wechselkosten vergleichsweise gering aus. Allerdings konnten innerhalb des beziehungsorientierten Segments Kunden identifiziert werden, die sich aufgrund der hohen angebotenen monetären Vorteile für das "No Frills"-Modell entscheiden. Für die hochwertigen beziehungsorientierten Kunden kann festgestellt werden, dass das "High-End Service"-Angebot zu einer Steigerung des Customer Equity führt, die durch den Einbezug erhöhter Kundenbindung noch gestärkt wird. **Hypothese  $h_6$**  kann deshalb bestätigt werden. Ebenso konnte **Hypothese  $h_7$**  abgesichert werden. Geringwertige beziehungsorientierte Kunden sind mit dem "High-End Service" nicht wertsteigernd zu bedienen. Die mit der gesenkten Kundenmarge einhergehende CLV-Reduktion kann weder durch die zu erwartende Akquisition von Neukunden noch durch eine angemessene Stärkung der Kundenbindung ausgeglichen werden.

#### 4.4.2.3 Wirkung der BM-Ansätze im Segment imageorientierter Kunden

In der bisherigen Analyse der Marktsegmente wurde deutlich, dass die differenzierten BM-Ansätze unterschiedlich attraktiv und wertbeitragend sind. Es existiert jedoch ein nutzenorientiertes Segment, das sowohl anbieterintern als auch anbieterübergreifend eine geringe Akzeptanz beider Ansätze aufweist. Diese **imageorientierten Nutzer** sind durch die zusätzlichen Ansätze kaum zum Anbieterwechsel zu bewegen. Die Werttreiberanalyse zeigt, dass ein entsprechendes Angebot ihnen gegenüber mit einer Senkung des Customer Equity verbunden wäre. Im Fall des "No Frills"-Angebots führt die Senkung der Kundenmarge, der kaum akquisitorisches Potenzial gegenübersteht, zu einer Re-

duktion des Customer Equity um bis zu -4,9%. Lediglich das imageorientierte C-Segment ist eher wertneutral. Im "High-End Service"-Modell steht der verringerten Kundenmarge keinerlei akquisitorisches Potenzial gegenüber, so dass der Customer Equity Effekt durchgehend negativ ist, mit bis zu -3,8%. Die zu einer Wertsteigerung des Ansatzes notwendige Erhöhung der Kundenbindung beträgt abhängig vom Kundenerfolgsbeitrag 19,0, 7,0 beziehungsweise 3,5 Prozentpunkte und ist für die eher niedrigwertigen Kunden als kaum angemessen anzusehen.

Die **Untersuchungshypothesen  $h_8$  und  $h_9$**  können damit bestätigt werden: Mit den imageorientierten Kunden existiert ein nutzenorientiertes Marktsegment, das sich aufgrund seiner geringen Präferenz für preisliche oder serviceorientierte Nutzendimensionen kaum durch die BM-Ansätze ansprechen lässt. Nahezu unabhängig von der Erfolgsbeitragssegmentierung ist der Customer Equity Effekt einer differenzierten Beziehungsmarketing-Anspruch dieser Kunden als negativ anzusehen.

#### **4.4.3 Gesamthafte Customer Equity Wirkung bei zielsegment-optimalem Einsatz**

Ein Anbieter, der es schafft, auf Basis der vorangegangenen Segmentanalysen die Beziehungsmarketing-Ansätze zielsegmentspezifisch anzubieten, kann sein Customer Equity im Vergleich zu den in Abschnitt 4.4.1) dargestellten Werten steigern. Ein solcher zielsegment-optimaler Einsatz des Beziehungsmarketing würde erfordern, dass die differenzierten BM-Ansätze – auf Grundlage der zugänglichkeitssteuernden Merkmale – nur denjenigen Marktsegmenten angeboten werden, bei denen gemäß Abschnitt 4.4.2 mit einer positiven Customer Equity Wirkung zu rechnen ist. Abbildung 32 zeigt die Konsequenzen einer solchen Vorgehensweise auf das Customer Equity des Betreibers.



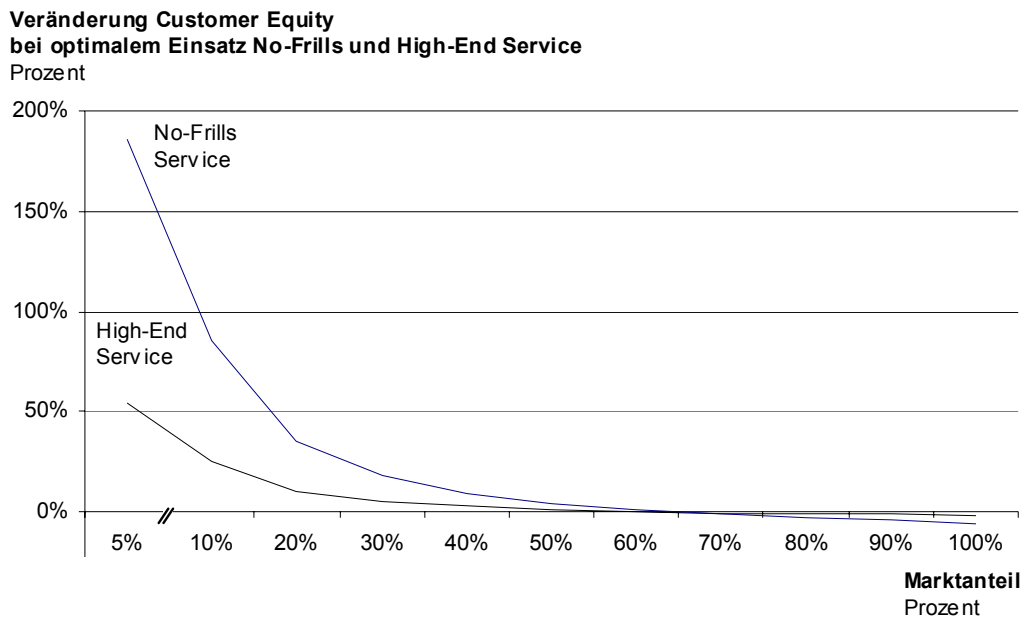


Abb. 32: Customer Equity Wirkung in Abhängigkeit vom Marktanteil des aktiven Anbieters bei zielsegment-optimalem Einsatz

Die Customer Equity Kurven verschieben sich nach oben, die Vorteilhaftigkeit der BM-Ansätze steigt also und der Break-Even-Punkt verschiebt sich leicht nach hinten, so dass in beiden Fällen eine Customer Equity Steigerung bis zum Marktanteil von ca. 70% gegeben ist. Die Einschränkungen bei der **Bestätigung von Untersuchungshypothese  $h_1$**  (vgl. Abschnitt 4.4.1) werden dementsprechend weniger restriktiv.

Für einen Anbieter mit 20 % Marktanteil ist die **zielsegment-optimale Ausrichtung** weniger wertsteigernd, weil er zu einem größeren Teil vom positiven Customer Equity Effekt der Kundenakquisition profitiert. Statt eines positiven Customer Equity Effekts von 44,1% kann der aktive Anbieter im optimierten Fall 45,1% erwirtschaften; 34,9% entstammen dem "No Frills"-Ansatz, 10,2% dem "High-End Service". Ein Anbieter mit 40% Marktanteil im Status Quo profitiert dagegen verhältnismäßig stark von der Optimierung. Seine Customer Equity Steigerung beträgt im optimierten Fall 12,5% statt 9,6% ohne Optimierung. Davon entstammen 9,7% dem "No Frills"-Angebot, 2,8% dem "High-End Service".

Insgesamt konnten mit der empirischen Untersuchung im deutschen Mobilfunkmarkt die Untersuchungshypothesen weitgehend abgesichert werden. Die positive Customer Equity Wirkung differenzierter Beziehungsmarketing-Ansätze

und die Vorteilhaftigkeit eines zielsegmentspezifischen Angebots, das nutzen- und erfolgsbeitragsorientiert ausgerichtet ist, wurden bestätigt. Einzig die Untersuchungshypothese *h4* musste verworfen werden. Aufgrund des hohen akquisitorischen Potenzials ist bei akzeptablen Annahmen zur Kundenabwanderung nicht damit zu rechnen, dass im Segment hochwertiger preisorientierter Nutzer ein "No Frills"-Ansatz wertzerstörend wäre.

## 5. Implikationen für Customer Equity Management und Forschung

Das zielorientierte hybride Customer Equity Modell von Burmann/Hundacker (2003) erweist sich als **anwendbar bei der Gestaltung eines wertorientierten Beziehungsmarketings**. Auf Basis einer Konsumentenbefragung und anbieterinterner Datenbankanalyse kann der Wertbeitrag differenzierter Beziehungsmarketing-Ansätze berechnet werden, die den Kunden zusätzlich zum Status Quo der Kundenbedienung angeboten werden. Das Modell zeichnet sich durch die Verknüpfung von verhaltenstheoretischer Fundierung und finanzwirtschaftlicher Orientierung aus, die es einerseits ermöglicht, die Formulierung der Beziehungsmarketing-Ansätze flexibel an die Kundenbedürfnisse anzupassen und andererseits die Wirkung einer solchen Anpassung auf das Customer Equity und dessen zugrunde liegende, hierarchisch strukturierte Werttreiber zu berechnen. Die Robustheit der Aussagen kann dabei auf jeder Stufe durch Sensitivitätsanalysen gezeigt werden.

Die empirische Anwendung auf den deutschen Mobilfunkmarkt ermöglicht es, Aussagen zur **Vorteilhaftigkeit differenzierter Beziehungsmarketing-Ansätze** für verschiedene Arten von Anbietern abzuleiten. Insgesamt konnte gezeigt werden, dass das zielsegmentspezifische Angebot eines "No Frills"- und eines "High End"-Services zu einer Customer Equity Steigerung für den aktiven Anbieter führt, solange dieser im Status Quo über einen Marktanteil von weniger als 60%-70% verfügt. Eine gewisse Robustheit innerhalb der plausiblen Bereiche von Kernparametern, insbesondere hinsichtlich der Preisänderung und der Beeinflussung der Kundenbindung konnte dabei gezeigt werden. Damit wurde die postulierte Vorteilhaftigkeit eines Beziehungsmarketings bestätigt, bei

dem zusätzlich zum Kundenerfolgsbeitrag die nutzentheoretisch fundierte Kundenreaktion in das Entscheidungskalkül eingeht.

Beim "No Frills"-Modell zeigt sich die breiteste Anwendung im Markt. Durch die hohe Akzeptanzrate, die anbieterintern 45% beträgt und bei einem notwendigen Anbieterwechsel immerhin noch 10%, ist eine Steigerung des Customer Equity beim Marktführer von 8,2% möglich und beim Angreifer mit 20% Marktanteil von 34,7%. Das "Service-Leader"-Angebot richtet sich in wertsteigernder Weise an eine kleinere Zielgruppe. Aufgrund der hohen Loyalität der beziehungsorientierten Kunden, die sich mit hohen empfundenen Wechselkosten erklären lässt, hat der "Service Leader"-Ansatz nur begrenzt akquisitorisches Potenzial. Bei zielgerichtetem Einsatz in den mittleren und oberen Erfolgsbeitragsgruppen kann der Marktführer dennoch eine Customer Equity Steigerung von 2,8% erreichen, der Angreifer eine Steigerung von 10,2%.

Die **Übertragbarkeit der vorliegenden Untersuchung für andere kontinuierliche Dienstleistungen** erscheint sowohl auf methodischer als auch auf inhaltlicher Ebene plausibel. Die hohe Flexibilität des von Burmann/Hundacker (2003) vorgestellten zielorientierten hybriden **Customer Equity Modells** ermöglicht es, die branchenspezifischen Gegebenheiten im Kundenlebenszyklus in die Untersuchung einzubeziehen. Kundenseitig sind dies möglicherweise unterschiedlich gewichtete Nettonutzendimensionen, die im Rahmen der Faktoren- und Clusteranalyse deutlich werden. Diese in das Werttreibermodell und in die Angebotsformulierung des MNL-Modells einzubeziehen ist generell möglich. Anbieterseitig könnten in anderen Branchen unterschiedliche Werttreiber innerhalb des Kundenlebenszyklus von Bedeutung sein. Aufgrund des hierarchisch-disaggregierten Modellaufbaus können diese Treiber mit individueller Bedeutung in die Modellierung eingehen. Dabei zeigt sich die Vorteilhaftigkeit eines lebenszyklusorientierten Designs.

Inwieweit die **Untersuchungsergebnisse** auf andere kontinuierliche Dienstleistungen übertragbar sind, hängt von der Generalisierbarkeit der kundenseitigen Nutzenstrukturen und anbieterseitigen Werttreiber in der vorliegenden Untersuchung ab. Zunächst kann dabei auf die branchenübergreifende Bedeutung der

offengelegten Nettonutzenstrukturen hingewiesen werden. Die vier Dimensionen funktionaler Nutzen, ökonomische Kosten, Image/sozialer Nutzen und Beziehungsnutzen sind vielfach in der Forschung aufgezeigt worden und spiegeln in etwas differenzierterer Form die von Rust/Lemon/Zeithaml (2002) identifizierten "Customer Equity Driver" wieder, "Value Equity", "Brand Equity" und "Relationship Equity", die als Grundtypen kundenseitiger Nutzendimensionen branchenübergreifend bestätigt wurden. Anbieterseitig scheint Mobilfunk im Sinne seiner Lebenszyklusorientierung ein typisches und eher fortschrittliches Untersuchungsobjekt für kontinuierliche Dienstleistungen zu sein. Die Kundenbeziehung ist generell vertraglich abgesichert und weitgehend in ihren Lebenszyklusstufen differenziert. Kundenakquisition wird über verschiedene Vertriebskanäle und mit unterschiedlichen Arten der Subventionierung durchgeführt. Das gleiche gilt für die Phase der Kundenbindung, in der zusätzlich ein Loyaltyprogramm eingesetzt wird. In den Phasen Kundenservice und Cross-Selling gehen sowohl kundeninitiierte als auch anbieterinitiierte Interaktionen in das Entscheidungsmodell ein. Der Kundenlebenszyklus ist damit weitgehend und in idealtypischer Weise abgedeckt.

Eine Einschränkung der Generalisierbarkeit ist eher im methodischen Ansatz der vorliegenden Untersuchung zu finden, der weiteren **Forschungsbedarf** mit sich führt. Grundsätzlich ist eine Einschränkung der Aussagekraft in dem der Untersuchung zugrundeliegenden Querschnittsdesign zu finden, das nur eingeschränkt Aussagen über die zukünftige Kundenentwicklung zulässt. Davon sind die kundenseitigen Nettonutzendimensionen ebenso betroffen wie die Werttreiber der Unternehmung. Darüber hinaus erscheint die Operationalisierung von drei Kernparametern mit Validitätsproblemen behaftet. Die Messung der bedingten Angebotswahlwahrscheinlichkeit und der Preiselastizität basiert auf dem kompositionellen Ansatz einer direkten Abfrage von Bedeutungsgewichten. Trotz der generellen Robustheit von direkten Abfragen bei der Bedeutungsmessung (vgl. Hartmann/Sattler, 2002, S. 20; Sattler/Hensel-Börner, 2001, S. 130 f.; Srinivasan/Park, 1997, S. 290) und der Vorteilhaftigkeit im Fall einer Vielzahl expliziter Servicemerkmale im Kundenlebenszyklus (vgl. Burmann/Hundacker, 2003), kann durch dekompositionelle Abfrage gegebenenfalls ein valideres Er-

gebnis erzielt werden. Dabei können die in dieser Untersuchung eruierten Nettonutzendimensionen als Bestandteile eines Conjoint-Designs dienen, mit dem insbesondere die preisbedingten Teilnutzenwerten valider bestimmt werden (vgl. Green/Srinivasan, 1990, S. 3 f.).

Erweiterbar scheint auch die in dieser Untersuchung erfolgte direkte Abfrage der Kundenbindungsrate. Zwar wurde die Robustheit der Ergebnisse mit der Durchführung von Sensitivitätsanalysen bestätigt, allerdings existieren zwei mögliche Herangehensweisen zu einer valideren Messung (vgl. Burmann/Hundacker, 2003). Neben der Berücksichtigung struktureller Kundenbindungsdifferenzen mit Verfahren der Regressionsanalyse auf Basis anbieterinterner Zeitreihendaten (vgl. Backhaus, 2003 et al., S. 45 ff.), scheint die Messung der Bindungswirkung unterschiedlicher Nettonutzenkomponenten über strukturelle Gleichungsmodelle als zielführend (vgl. Homburg/Giering, 1996).

Hinsichtlich der Segmentierung und dem anschließenden MNL-Wahlmodell könnte eine verbesserte Aussagefähigkeit erreicht werden, wenn es gelänge trennschärfere Kundengruppen zu identifizieren. Dabei stünde besonders die Ermittlung eines beziehungsorientierten Segments im Vordergrund, das sich durch hohe Serviceaffinität bei geringer Wichtigkeit monetärer Beziehungsvorteile auszeichnet.

Neben diesem eher methodisch orientierten Forschungsbedarf existieren zwei **inhaltliche Erweiterungen**, die in zukünftigen Studien die Aussagekraft zum Customer Equity Management verbessern könnten. Zunächst wäre eine Untersuchung der mit dem Angebot differenzierter Beziehungsmarketing-Ansätze einhergehenden Investitionen zweckmäßig, um in einem investitionstheoretischen Kalkül die Vorteilhaftigkeit der Ansätze tiefergehend beurteilen zu können. Von größerer Bedeutung erscheint jedoch die Untersuchung der spieltheoretischen Implikationen der Customer Equity Wirkung. Inwieweit beeinflusst beispielsweise die aufgezeigte Vorteilhaftigkeit eines "No Frills"-Ansatzes für den angreifenden Anbieter die Berücksichtigung scheinbar wertzestörender Kannibalisierungseffekte beim Marktführer? Oder welche Signalwirkung für den preis-

lichen Wettbewerb geht mit dem Angebot eines differenzierten Beziehungsmarketing-Ansatzes durch den Marktführer einher?

Mit dieser Arbeit konnten ein Beitrag zur empirischen Customer Equity Forschung geleistet und Aussagen zum wertorientierten Beziehungsmarketing in kontinuierlichen Dienstleistungen abgeleitet werden. Methodische und inhaltliche Fragen bleiben offen, die durch die zukünftige Customer Equity Forschung zu beantworten sind.

## Anmerkungen

---

- i Ebenfalls unberücksichtigt bleibt der durch Netto-Zusammenschaltungserlöse erwirtschaftete Kundenerfolgsbeitrag (vgl. Siemen, 1999, S. 158 ff.). Dadurch ist eine Verzerrung der Berechnung zu Ungunsten von Kunden mit niedriger Nutzung möglich, wenn diese überproportional viel Zusammenschaltungserlöse durch eingehende Gesprächsminuten verursachen.
- ii Dazu zählen einerseits die Kundenbedienungskosten, andererseits auch die Kundennutzungskosten, weil die differenzierten BM-Ansätze durch unterschiedliche Arten von Betreibern angeboten werden können. Dies sind gegebenenfalls MVNOs, Betreiber ohne eigene Netzwerkinfrastruktur, bei denen die Kundennutzung nicht von den Netzwerkkosten, sondern von Einzelabkommen mit den kooperierenden Netzwerkbetreibern abhängt. Da die Betreiberstruktur nicht im Mittelpunkt der Untersuchung stehen soll und die Customer Equity Aussagen für unterschiedliche Betreiber Gültigkeit haben sollen, wird auf den Einbezug der Nutzungskosten verzichtet.
- iii Die Randpunkte der Skala wurden dabei mit "1 = überhaupt nicht wichtig" und "7 = sehr wichtig" belegt.
- iv Der Barlett-Test weist ein Signifikanzniveau von  $\alpha < 0,001$  auf.
- v Das Verschmelzungsniveau im Weighed-Average-Linkage-Verfahren ist gleich der mittleren paarweisen Unähnlichkeit zwischen den Clustern, die im jeweiligen Schritt verschmolzen werden (vgl. Bacher, 1996, S. 271). In der Terminologie von SPSS wird das Weighted-Average-Linkage-Verfahren als "Linkage zwischen den Gruppen" bezeichnet (Bühl/Zöfel, 2002, S. 507). Als zwei weitere Mittelwertverfahren werden das Average-Linkage-Verfahren sowie das Within-Average-Linkage-Verfahren von Bacher aufgeführt (vgl. Bacher, 1996, S. 271 ff.)
- vi Ähnlich argumentieren Weiber/Rosendahl (1997, S. 116), die den Einsatz des Ward-Verfahrens zur Bildung von Marktsegmenten auf der Grundlage von Teilnutzenwerten der Conjoint-Analyse als "unzulässig" beurteilen. Perrey (1998, S. 186) argumentiert dagegen, dass bei Verwendung standardisierter Teilnutzenwerte - die aufgrund der vorgeschalteten Faktorenanalyse auch dieser Untersuchung zugrunde liegen - mit dem Ward-Verfahren gleichermaßen ein Vergleich der Nutzenstrukturen und damit gleichsam der Einsatz eines Distanzmaßes und eines Ähnlichkeitsmaßes möglich ist. In der vorliegenden Untersuchung wurde deshalb auch eine Clusteranalyse mit Hilfe des Ward-Verfahrens durchgeführt, dessen Ergebnis sich jedoch nicht gleichermaßen gut interpretieren ließ wie das Ergebnis des Mittelwertverfahrens, so dass es verworfen

- 
- wurde. Auf Basis der vorangegangenen Argumentation wurde auch auf die iterative Umgruppierung der Clusterlösung verzichtet, die zum Beispiel mit dem K-Means-Verfahren durchgeführt werden kann, (vgl. Bacher, 1996, S. 308 ff.).
- vii Die zu bestimmende Anzahl an Gruppen wurde anhand sachlogischer Überlegungen abgeleitet. Dabei wurde aufgrund des Forschungsziels, den Wertbeitrag von zwei konkurrierenden zusätzlichen BM-Ansätzen zu überprüfen, eine Lösung von vier Gruppen vorgegeben. Dies ermöglicht einerseits eine genügend hohe Stichprobengröße bei der anschließenden zweidimensionalen Marktsegmentierung. Andererseits kann die vier-Clusterlösung auch nutzentheoretisch begründet werden. Die Vorgabe von vier Gruppen genügt im Falle von vier Nettonutzendimensionen, um in zwei Gruppen gegensätzliche Nettonutzengewichte vorzufinden und zwei weitere Gruppen auszuweisen, bei denen die anderen Nettonutzengewichte dominieren können.
- viii Der Eigenwertanteil der zweiten Funktion umfaßte 33% an erklärter Varianz, der Anteil der dritten Funktion entsprechend noch 12%. Nach Einbezug der ersten Funktion wies der kanonische Korrelationskoeffizient einen Wert von 0,770 auf. Nach Berücksichtigung der zweiten und dritten Funktion belief sich dieser auf 0,686 bzw. 0,492.n
- ix Zur Ermittlung der diskriminatorischen Bedeutung der einzelnen Nettonutzendimensionen im Gesamtmodell wird der mittlere Diskriminanzkoeffizient berechnet, der sich aus der Gewichtung und Addition der standardisierten Diskriminanzkoeffizienten mit den Eigenwertanteilen der einbezogenen Trenngraden ergibt. Die anschließende Division des mittleren Diskriminanzkoeffizienten der einzelnen Nettonutzendimensionen durch die Summe aller Diskriminanzkoeffizienten ergibt deren relative diskriminatorische Bedeutung (vgl. Eckey/Kosfeld/Rengers, 2002, S. 362 ff.).
- x Die Marketinginstrumente des Cross-Selling werden dem Outbound-Service untergeordnet.
- xi Die Offenlegung dieser disaggregierten Kernparameter ist aus Vertraulichkeitsgründen nicht möglich. Stattdessen wird auf die aggregierten Ergebnisse in Abschnitt D.4.2 verwiesen.
- xii Die anbieterspezifischen Aussagen zum "Customer Equity" entsprechen dann den Aussagen zum Gesamtmarkt im Sinne eines "Consumer Equity".
- xiii Durch eine weitere Faktorenanalyse wurde sichergestellt, dass diese Ergänzung die Unabhängigkeitsannahme nicht verletzt. Dabei muss einschränkend erwähnt werden, dass die Berücksichtigung dieses Faktors in der Stufe der zweidimensionalen Marktsegmentierung gegebenenfalls zu einer leichten Ergebnisveränderung führen könnte.



- 
- xiv Die Annahme des vollständigen Markennutzenentgangs ist verhältnismäßig stark, da generell auch der neue Anbieter einen gewissen Beitrag zum Markennutzen leisten wird. Da dieser a priori jedoch nur schwer zu messen ist, wird auf eine Operationalisierung verzichtet. Hinsichtlich der Nutzergemeinschaft beim aktiven Anbieter wird hingegen angenommen, dass diese den gleichen Nutzenbeitrag liefern kann wie die Gemeinschaft beim bisherigen (inaktiven) Anbieter.
- xv Die Veränderung der Kundenbindungsrate geht im Rahmen der Sensitivitätsanalyse in die Customer Equity Analyse ein.
- xvi Dabei muss beachtet werden, dass hier der Fall ohne Berücksichtigung von Wettbewerbsreaktionen vorliegt. Geht man davon aus, dass Marktanteilsverluste beim betrachteten Anbieter aufgrund des differenzierten BM-Angebots eines anderen Betreibers auftreten können, verändern sich die Aussagen zur Abhängigkeit des Customer Equity vom Marktanteil.
- xvii Der Rest des Marktes teilt sich zwischen einer Vielzahl von Service Providern auf, ohne eigene Netzwerkinfrastruktur.
- xviii In der Untersuchung von Gerpott/Rams (2000) wurde dieser Zusammenhang postuliert aber nicht empirisch bestätigt. Allerdings kann sich dieser Sachverhalt durch die Veränderung der Kundenbasis seit der Untersuchung im damals noch jungen Mobilfunkmarkt geändert haben. Die Untersuchung von Gerpott/Rams (2000) basiert auf einer Stichprobe vom Januar 1999, als weniger als 20% der Personen in Deutschland Nutzer des Mobilfunk waren. Bis zum Jahresende 2002 hatte sich dieser Wert mehr als verdreifacht auf 71,5% (vgl. Reg TP, 2002, S. 25).

**Literatur**

**Albers, S. (1998):** Regeln für die Allokation eines Marketing-Budgets auf Produkte oder Marktsegmente, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 50, S. 211-235.

**Bacher, J. (1996):** Clusteranalyse – Anwendungsorientierte Einführung, Oldenbourg, München.

**Backhaus, K. et al. (2003):** Multivariate Analysemethoden, 10. Aufl., Springer, Berlin.

**Bayón, T., Gutsche, J., Bauer, H. (2002):** Customer Equity Marketing: Touching the Intangible, in: European Management Journal, Vol. 20 (3), S. 213-222.

**Berger, P.D., Bechwati, N.N. (2001):** The allocation of promotion budget to maximize customer equity, in: Omega - The International Journal of Management Science, Vol. 29, S. 49-61.

**Bergs, S. (1981):** Optimalität bei Cluster-Analysen, Münster.

**Bliemel, F.W., Eggert, A. (1998):** Kundenbindung - die neue Sollstrategie?, in: Marketing ZFP, 20. Jg., S. 37-46.

**Bolton, R.N. (1998):** A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction, in: Journal of Marketing Science, Vol. 17 (1), S. 45-65.

**Bolton, R.N., Lemon, K.N. (1999):** A Dynamic Model of Customer's Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, Vol. 36 (May), S. 171-186.

**Bonoma, T.V., Shapiro, B.P. (1984):** Evaluating Market Segmentation Approaches, in: Industrial Marketing Management, Vol. 13, S. 257-268.

**Boston, W. (2003):** E-Commerce (A Special Report), in: Wall Street Journal, January 27, New York.

**Bruhn, M. (2002):** Controlling von Kundenbeziehungen, in: Böhler, H. (Hrsg.): Marketing-Management und Unternehmensführung - Festschrift für Professor Dr. Richard Köhler zum 65. Geburtstag, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 185-208.

**Bühl, A., Zöfel, P. (2002):** SPSS 11 – Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, 8. Aufl., Addison-Wesley, München.

**Burmann, C. (2003):** "Customer Equity" als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg. (2), S. 1-26.

**Burmann, C.; Hundacker, S. (2003):** Customer Equity Management – Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings, Arbeitspapier Nr. 3 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen.

**Calciu, M., Salerno, F. (2002):** Customer value modelling: Synthesis and extension proposals, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 11 (2), S. 124-147.

**Coenenberg, A.G., Salfeld, R. (2003):** Wertorientierte Unternehmensführung - Vom Strategieentwurf zur Implementierung, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.

**De Wulf, F., Odekerken-Schröder, G., Iacobucci, D. (2001):** Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration, in: Journal of Marketing, Vol. 65 (October), S. 33-50.

**Diller, H. (2002):** Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement, in: Böhler, H. (Hrsg.): Marketing-Management und Unternehmensführung - Festschrift für Professor Dr. Richard Köhler zum 65. Geburtstag, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 297-326.

**Eckey, H.-F., Kosfeld, R., Rengers, M. (2002):** Multivariate Statistik – Grundlagen – Methoden – Beispiele, Gabler, Wiesbaden.

**Freter, H. (1983):** Marktsegmentierung, Stuttgart u.a.

**Gerpott, T.J., Rams, W. (2000):** Kundenbindung, -loyalität und -zufriedenheit im deutschen Mobilfunkmarkt - Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 60, S. 738-755.

**Green, P.E., Srinivasan, V. (1990):** Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice, in: Journal of Marketing, Vol. 54, S. 3-19.

**Grönroos, C. (2000):** Service Management and Marketing - A Customer Relationship Approach, 2. Aufl., Chichester et al., John Wiley & Sons.

**Gupta, S., Lehmann, D.R., Stuart, J.A. (2001):** Valuing Customers, Working Paper No. 01-119, Marketing Science Institute (Hrsg.), Cambridge (Mass.).

**Hammann, P., Erichson, B. (1994):** Marktforschung, Stuttgart et al.

**Hartmann, A., Sattler, H. (2002):** Wie robust sind Methoden zur Präferenzmessung, Arbeitspapier Nr. 4 des Institut für Handel und Marketing der Universität Hamburg.

**Homburg, C., Giering, A. (1996):** Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: Marketing ZFP, 18. Jg. (2), S. 5-24.

**Keller, K.L. (2003):** Strategic Brand Management, 2nd Edition, Upper Saddle River, N.J.

**Knauer, M. (1998):** Kundenbindung in der Telekommunikation: Das Beispiel T-Mobile, in: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen-Konzepte-Erfahrungen, Wiesbaden, S. 507-523.

**Knieps, G. (2003):** Entscheidungsorientierte Ermittlung der Kapitalkosten in liberalisierten Netzindustrien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg (9), S. 989-1006.

**Krafft, M. (2002):** Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg.

**Krafft, M., Albers, S. (2000):** Ansätze zur Segmentierung von Kunden - Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg. (September), S. 515-536.

**Leeflang, P.S.H., Wittnik, D.R., Wedel, M., Naert, P.A. (2000):** Building models for marketing decisions, Dordrecht.

**Lovelock, C.H. (1996):** Services Marketing, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

**Mantrala, M.K., Sinha, P., Zoltners, A.A. (1992):** Impact of Resource Allocation Rules on Marketing Investment -Level Decisions and Profitability, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, S. 162-175.

**Meffert, H., Bruhn M. (2000):** Dienstleistungsmarketing - Grundlagen-Konzepte-Methoden. Mit Fallbeispielen, 3. Auflage, Wiesbaden.

**Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (2002):** Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement, in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Gabler Verlag, Wiesbaden, S.3-13.

**Nunes, P.F., Cespedes, F.V. (2003):** The Customer Has Escaped, in: Harvard Business Review, Vol. 81 (November), S. 1-10.

**Opdyke, J.D. (2000):** Online Investing (A Special Report), in: Wall Street Journal, June 12, New York.

**Perrey, J. (1998):** Nutzenorientierte Marktsegmentierung – Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich, Gabler, Wiesbaden.

**Peter, S.I. (1997):** Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden.

---

**Rams, W. (2001):** Kundenbindung im deutschen Mobilfunkmarkt: Determinanten und Erfolgsfaktoren in einem dynamischen Marktumfeld, Dissertation, Duisburg.

**Reg TP (2002):** Jahresbericht 2002, Bonn.

**Roberts, J.H., Lilien, G.L. (1993):** Explanatory and Predictive Models of Consumer Behavior, in: Eliashberg, J., Lilien, G.L. (Eds.): Handbooks in OR & MS, Vol. 5, Amsterdam, S. 27-82.

**Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeithaml, V.A. (2002):** Increasing Marketing Effectiveness: A Decision Support System For Building Customer Equity, [www.rhsmith.umd.edu/marketing/faculty/profiles/rust.htm](http://www.rhsmith.umd.edu/marketing/faculty/profiles/rust.htm) (25. Januar 2002).

**Sattler, H., Hensel-Börner, S. (2001):** A Comparison of Conjoint Measurement with Self-Explicated Approaches, in: Gustafsson, A., Herrmann, A., Huber, F. (Hrsg.): Conjoint Measurement: Methods and Applications, 2. Aufl. Springer, Berlin et al., S. 121-134.

**Siemen, A. (1999):** Regulierungsmanagement in der Telekommunikationsindustrie, Wiesbaden.

**Srinivasan, V., Park, C.S. (1997):** Surprising Robustness of the Self-Explicated Approach to Customer Preference Structure Measurement, in: Journal of Marketing Research, Vol. 34 (May), S. 286-291.

**Taaffe, O. (2003):** MVNOs: movers and money makers, in: Telecommunications International; Vol. 37 (September), S. 29-32.

**Thornton, J., White, L. (2001):** Customer orientations and usage of financial distribution channels, in: Journal of Services Marketing, Vol. 15 (2), S. 168-185.

**Tse, A.C.B. (2001):** How much more are consumers willing to pay for a higher level of service? A preliminary survey, in: Journal of Services Marketing, Vol. 15 (1), S. 11-17.

**Ultsch, A. (2001):** Emergent self-organising feature maps used for prediction and prevention of churn in mobile phone markets, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 10 (4), S. 314-324.

**Wehrli, H.P., Heininger, Y. (2001):** Kundenbeziehung in frisch liberalisierten Märkten, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001 - Interaktionen im Dienstleistungsbereich, Gabler, Wiesbaden, S. 433-456.

**Weiber, R., Rosendahl, T. (1997):** Anwendungsprobleme der Conjoint-Analyse: Die Eignung conjointanalytischer Untersuchungsansätze zur Abbildung realer Entscheidungsprozesse, in: Marketing ZFP, 19. Jg. (2), S. 107-118.

**Zeithaml, V.A. (1988):** Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: Journal of Marketing, Vol. 60 (2), S. 31-46.

**Stiftungslehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

**Arbeits- und Dokumentationspapiere**

Die Arbeits-/Dokumentationspapiere des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Bisher sind erschienen:

- Nr.1      **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**  
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr.2      **Lars Blinda (2003)**  
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
- Nr.3      **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
- Nr.4      **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
- Nr. 5      **Nina Dunker (2003)**  
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
- Nr.6      **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**  
The role of the origin in international brand management



---

Stiftungslehrstuhl für ABWL, insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM<sup>®</sup>)

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: [info-lim@uni-bremen.de](mailto:info-lim@uni-bremen.de)

<http://www.lim.uni-bremen.de>

---