

Steffen Munk

**Kundenwertorientierung von Mitarbeitern:
Implementierungstreiber und Erfolgsauswirkungen**

Kundenwertorientierung von Mitarbeitern: Implementierungstreiber und Erfolgsauswirkungen

Dissertation

Zur Erlangung des akademischen Grads

Doktor der Wirtschaftswissenschaften (Dr. oec.)

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hohenheim

Institut für Marketing & Management

Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement (570D)

vorgelegt von Steffen Munk

Dekan:	Prof. Dr. Dirk Hachmeister
--------	----------------------------

Erstgutachter:	Prof. Dr. Karsten Hadwich
----------------	---------------------------

Zweitgutachter:	Prof. Dr. Manfred Bruhn
-----------------	-------------------------

Tag der Einreichung:	15. Oktober 2012
----------------------	------------------

Tag der mündlichen Prüfung:	28. November 2012
-----------------------------	-------------------

Stuttgart-Hohenheim 2012

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
1. Einführung in die Thematik.....	1
1.1 Praktische Relevanz der Kundenwertorientierung.....	1
1.2 Forschungslücke und -defizite	2
1.3 Untersuchungsziel und Forschungsfragen	7
1.4 Aufbau der Arbeit.....	8
2. Stand der Forschung und theoretische Bezugspunkte der Implementierung einer Kundenwertorientierung	11
2.1 Stand der Forschung zur Implementierung einer Kundenwertorientierung	11
2.1.1 Vorgehensweise der systematischen Literaturrecherche.....	11
2.1.2 Systematisierung der Literatur zur Kundenwertorientierung	14
2.1.3 Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung	16
2.1.4 Kundenwertorientierung auf Unternehmens- und Mitarbeiterenebene	25
2.1.5 Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung.....	34
2.1.6 Erkenntnisbeitrag der Literaturanalyse.....	40
2.2 Theoretische Bezugspunkte der Implementierung einer Kundenwertorientierung	43
2.2.1 Übersicht der theoretischen Bezugspunkte.....	43
2.2.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie	44
2.2.3 Ressourcenorientierter Ansatz	46
2.2.4 Erkenntnisbeitrag der theoretischen Bezugspunkte	48

3. Entwicklung des Untersuchungsmodells der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern	49
3.1 Untersuchungsmodell im Überblick	49
3.2 Herleitung der Hypothesen	52
3.2.1 Hypothese zur Kundenwertorientierung von Mitarbeitern	52
3.2.2 Hypothesen zu den Implementierungstreibern der Kundenwertorientierung	53
3.2.3 Hypothesen zu den Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung	63
 4. Empirische Untersuchung der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern	 66
4.1 Grundlagen der empirischen Untersuchung	66
4.1.1 Grundlagen der Datengewinnung	66
4.1.1.1 Vorstudie	67
4.1.1.2 Hauptuntersuchung	69
4.1.1.3 Validierungsuntersuchung	72
4.1.2 Grundlagen der Datenanalyse	74
4.1.2.1 Grundlagen der Konstruktmessung	74
4.1.2.2 Gütekriterien der Reliabilität und Validität	77
4.1.2.3 Grundlagen der kovarianzbasierten Strukturgleichungsanalyse	81
4.2 Empirische Analyse des Untersuchungsmodells	83
4.2.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte	83
4.2.1.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern	83
4.2.1.2 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Implementierungstreiber	86
4.2.1.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Erfolgsauswirkungen	96

4.2.2 Prüfung möglicher Fehlerquellen	99
4.2.2.1 Key Informant Bias und Common Method Bias.....	99
4.2.2.2 Endogeneity Bias	103
4.2.3 Ergebnisse der Hypothesenprüfung.....	105
4.2.3.1 Ergebnisse der direkten Effekte	108
4.2.3.2 Ergebnisse der mediiierenden Effekte	111
4.2.4 Diskussion der Ergebnisse.....	115
5. Status quo der Kundenwertorientierung in der Praxis.....	121
5.1 Datengrundlage und -analyse.....	122
5.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung	123
5.2.1 Stand der Kundenwertanalyse	123
5.2.2 Stand der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern	126
5.2.3 Stand der organisationalen Anpassung der Unternehmen.....	132
5.2.4 Stand des Implementierungserfolgs der Kundenwertorientierung	140
5.3 Zentrale Erkenntnisse des State-of-Practice	144
6. Schlussbetrachtung	147
6.1 Zusammenfassung zentraler Ergebnisse	147
6.2 Implikationen für die Praxis.....	151
6.3 Beitrag für die Forschung	157
6.4 Limitationen der Arbeit und Forschungsausblick	159
Literaturverzeichnis	VIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	10
Abbildung 2: Ergebnis der Literaturrecherche.....	14
Abbildung 3: Diskussionsschwerpunkte der Literatur	15
Abbildung 4: Theoretische Fundierung grundsätzlicher Modellzusammenhänge	43
Abbildung 5: Bezugsrahmen des Untersuchungsmodells.....	50
Abbildung 6: Prozess der Datengewinnung	66
Abbildung 7: Pfaddiagramm eines Strukturgleichungsmodells	82
Abbildung 8: Ergebnisse der Hypothesenprüfung des Untersuchungsmodells	107
Abbildung 9: Vorgehensweise der Mediatorprüfung	111
Abbildung 10: Status quo der Verfahren zur Kundenwertanalyse.....	123
Abbildung 11: Status quo der Kundenwertanalyse nach Branchen	125
Abbildung 12: Einstellungs-/Verhaltensmatrix der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern	127
Abbildung 13: Unterschiede der Mitarbeitertypen bezüglich zentraler Facetten der Kundenwertorientierung	129
Abbildung 14: Verantwortung der Kundenwertorientierung im Unternehmen	133
Abbildung 15: Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung nach Branchen	140
Abbildung 16: Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung nach Typen von Kundenkontaktmitarbeitern	141

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Arbeiten zu Implementierungstreibern der Kundenwertorientierung	19
Tabelle 2: Ausgewählte Arbeiten zur Kundenwertorientierung auf Unternehmensebene.....	27
Tabelle 3: Ausgewählte Arbeiten zur Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene	32
Tabelle 4: Ausgewählte Arbeiten zu Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung	37
Tabelle 5: Abgrenzung zu bestehenden Implementierungsstudien	42
Tabelle 6: Charakteristika der effektiven Stichprobe.....	71
Tabelle 7: Überblick über Cut-off Werte der verwendeten Gütekriterien.....	81
Tabelle 8: Messinformationen zu dem Konstrukt „Kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter“	84
Tabelle 9: Messinformationen zu dem Konstrukt „Kundenwertorientiertes Verhalten der Mitarbeiter“	86
Tabelle 10: Messinformationen zu dem Konstrukt „Kundenwertorientierte strukturelle Anpassung“	87
Tabelle 11: Messinformationen zu dem Konstrukt „Kundenwertorientierte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“	89
Tabelle 12: Messinformationen zu dem Konstrukt „Zugang zu Kundenwertinformationen“	91
Tabelle 13: Messinformationen zu dem Konstrukt „Kundenwertorientierte Anreizgestaltung“	93
Tabelle 14: Messinformationen zu dem Konstrukt „Kundenwertorientierte Personalentwicklung“	94
Tabelle 15: Messinformationen zu dem Konstrukt „Top-Management-Commitment“	96

Tabelle 16: Messinformationen zu dem Konstrukt „Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung“	97
Tabelle 17: Ergebnisse der Prüfung auf Diskriminanzvalidität	99
Tabelle 18: Empirische Korrelationsmatrix der Konstrukte	106
Tabelle 19: Ergebnisse der Hypothesenprüfung der direkten Effekte	110
Tabelle 20: Ergebnisse der Mediatoranalyse	112
Tabelle 21: Ergebnisse der Gruppenvergleiche bezüglich der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern	131
Tabelle 22: Status quo der Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung nach Branchen	134
Tabelle 23: Unterschiede der Implementierungstreiber hinsichtlich des Geschäftsfelds der Unternehmen.....	136
Tabelle 24: Unterschiede der Implementierungstreiber hinsichtlich der kundenseitigen Akzeptanz der Kundenwertorientierung	138
Tabelle 25: Unterschiede der Implementierungstreiber hinsichtlich der eingesetzten Kundenwert-Metrik.....	139
Tabelle 26: Ergebnisse des Gruppenvergleichs hinsichtlich des Implementierungserfolgs der Kundenwertorientierung.....	143

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CA	Cronbachs Alpha
CAM	Customer Asset Management
CE	Customer Equity
CEM	Customer Equity Management
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
FR	Faktorreliabilität
IR	Indikatorreliabilität
i.S.v.	Im Sinne von
KW	Kundenwert
KWO	Kundenwertorientierung
ML	Maximum Likelihood
S-O-R	Stimulus-Organism-Response
USD	United States Dollar
VIE-Theorie	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

1. Einführung in die Thematik

1.1 Praktische Relevanz der Kundenwertorientierung

Seit einigen Jahren geraten Marketingmanager führender Unternehmen zunehmend unter Druck, sich vom klassischen „Denken in Produkten“ zu lösen und strategisch bedeutsame Entscheidungen vielmehr auf Grundlage eines „Denken in Kunden(-beziehungen)“ zu treffen (Kumar/Shah 2009, S. 119; Rust/Lemon/Zeithaml 2004, S. 110). Die Erkenntnis „products come and go, but customers remain“ (Rust/Zeithaml/Lemon 2000, S. 6) spiegelt die Bedeutung der Kundenorientierung im Marketing wider. Oberstes Ziel von Unternehmen ist demnach die bestmögliche Befriedigung individueller Kundenbedürfnisse und eine daraus resultierende Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Bruhn 2008, S. 2). Diese Sichtweise vernachlässigt jedoch, dass nicht jeder Kunde für das Unternehmen gleich profitabel ist. Vielmehr unterscheiden sich Kunden stark hinsichtlich ihres Wertbeitrags im Laufe einer Kundenbeziehung (Kumar/Shah/Venkatesan 2006; Rust/Lemon/Zeithaml 2004). Die Feststellung, dass mit 20 Prozent der Kunden in der Regel 80 Prozent des Gewinns erwirtschaftet werden, unterstützt diese Aussage (Kumar/Shah 2009, S. 121; Drèze/Nunes 2009, S. 890). Darüber hinaus zeigen Studien, dass der Anteil an unprofitablen Kunden im Kundenstamm von Unternehmen bis zu 30 Prozent beträgt (Bowman/Narayandas 2004, S. 440; Niraj/Gupta/Narasimhan 2001, S. 2). Auf Grundlage von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen ist es daher für Unternehmen nicht entscheidend Kunden unter allen Umständen zu binden, sondern vor allem eine Bindung profitabler Kunden zu erreichen (Ryals 2005, S. 260). Dies gilt insbesondere für die große Anzahl an Unternehmen, die in gesättigten und wettbewerbsintensiven Märkten agieren, in denen Kunden knappe, erfolgskritische Ressourcen darstellen (Bruhn/Georgi/Hadwich 2006, S. 22).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen hat das Forschungsfeld der *Kundenwertorientierung* in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen (Kumar/Lemon/Parasuraman 2006, S. 87; Hogan/Lemon/Rust 2002, S. 6). Der Grundgedanke einer Kundenwertorientierung ist die differenzierte Ansprache von Kunden in Abhängigkeit ihrer Profitabilität für das Unternehmen (Bruhn/Georgi/Hadwich 2008; Kumar/George 2007; Hogan/Lemon/Rust 2002).

Die profitabelsten Kunden erfahren demnach die bestmögliche Betreuung durch das Unternehmen (z. B. hohes Servicelevel, individualisierte Produkte), die weniger profitablen Kunden erhalten einen entsprechend niedrigeren Betreuungsaufwand (Bechwati/Eshghi 2005, S. 89).

1.2 Forschungslücke und -defizite

Der Schwerpunkt der Arbeiten im Forschungsfeld Kundenwertorientierung liegt auf der Entwicklung von Modellen zur Bestimmung des Kundenwerts (Bruhn/Georgi/Hadwich 2008, S. 1292; Kumar/George 2007, S. 158; Kumar/Lemon/Parasuraman 2006, S. 88), so dass eine Vielzahl an zukunfts- und vergangenheitsorientierten Kundenwert-Metriken existiert (für einen Überblick siehe Holm/Kumar/Rohde 2012). Ein Blick in die Praxis zeigt jedoch, dass sich für Unternehmen vor allem die *Implementierung der Kundenwertorientierung* als problematisch erweist (Kumar/Lemon/Parasuraman 2006, S. 90; Shah et al. 2006, S. 113; Bell et al. 2002, S. 78). So zeigt eine Studie von Forrester Research, dass mehr als 50 Prozent der CRM-Projekte nicht die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen (nachgewiesen in Vella/Caruana 2012). Die Untersuchung von Homburg und Kollegen (2008, S. 123) zeigt, dass 83 Prozent der betrachteten Unternehmen eine Priorisierung von Kunden anstreben, jedoch lediglich 38 Prozent dieses Vorhaben auch tatsächlich umsetzen können. Die Feststellung, dass eine CRM-Implementierung durchschnittlich Kosten in Höhe von 60 bis 130 Millionen USD verursacht (Rigby/Reichheld/Schefter 2002, S. 102), veranschaulicht das finanzielle Risiko des Scheiterns einer Implementierung. Diese in der Praxis beobachtete „Implementierungslücke“ stellt die zentrale Forschungslücke für die vorliegende Arbeit dar.

Im Folgenden werden drei bedeutende *Implementierungsbarrieren der Kundenwertorientierung* vorgestellt, die gleichzeitig *zentrale Forschungsdefizite* in der bisherigen Kundenwert-Forschung darstellen:

(1) *Mangelnde Unterstützung der Kundenwertorientierung durch die Kundenkontaktmitarbeiter*

Als zentrale Implementierungsbarriere der Kundenwertorientierung gilt die *mangelnde Unterstützung der Kundenwertorientierung durch die Mitarbeiter* des Unternehmens (Payne/Frow 2005, S. 167; Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 187f.). Die Mitarbeiter im Kundenkontakt nehmen eine tragende Rolle bei der Implementierung der Kundenwertorientierung ein, da sie die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde aktiv gestalten und damit für die operative Umsetzung der Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft verantwortlich sind (Yim/Anderson/Swaminathan 2004, S. 271; Zablah/Bellenger/Johnston 2004, S. 279).

Zur Begründung, weshalb Mitarbeiter als zentrale Implementierungsbarriere einer Kundenwertorientierung gelten, wird mangelndes „Können“ oder „Wollen“ der Mitarbeiter angeführt. Die Umsetzung der Kundenwertorientierung erfordert eine Ungleichbehandlung von Kunden im Tagesgeschäft (Bechwati/Eshghi 2005). Dies steht jedoch der im Rahmen der Kundenorientierung verfolgten Prämisse entgegen, alle individuellen Kundenbedürfnisse bestmöglich zu befriedigen. Fraglich ist, ob alle Mitarbeiter die erforderlichen Fähigkeiten besitzen, Kunden differenziert nach ihrer Profitabilität für das Unternehmen zu bearbeiten. Darüber hinaus sind Situationen denkbar, in denen sich die Kundenkontaktmitarbeiter bewusst gegen die Umsetzung der Kundenwert-Vorgaben entscheiden und Kunden nicht den Betreuungsaufwand zukommen lassen, der ihrem Kundenwert entspricht, sondern die Art und Intensität der Kundenansprache eigenmächtig bestimmen. Dies stellt eine Form des von Brady und Kollegen (2012) geprägten Begriffs des „Service Sweethearting“ dar, nach dem Mitarbeiter Kunden nicht-authorisierte Serviceleistungen zukommen lassen, was für Unternehmen zu beträchtlichen Kosten und Gewinneinbußen führt. Für diese bewusste Nicht-Umsetzung der Kundenwertorientierung durch die Mitarbeiter werden zwei Gründe angeführt. Erstens ist denkbar, dass der berechnete Kundenwert eines bestimmten Kunden nicht dem gefühlten Wert des Kunden durch den Mitarbeiter entspricht. Beispielsweise hat ein langjähriger Kunde einen gefühlt hohen Wert für das Unternehmen. Da dieser Kunde jedoch ein geringes Potenzial hat, wird eine zukunftsorientierte Kundenwert-Metrik einen

niedrigen Kundenwert ausweisen. Liegt keine Akzeptanz bzw. kein Verständnis der Mitarbeiter bezüglich der Kundenwert-Metrik des Unternehmens vor, werden sie Kunden für ihre langjährige Treue belohnen, was den Vorgaben der Kundenwertorientierung entgegensteht (Kumar/Shah 2004, S. 319). Zweitens entstehen über die Zeit zwischen Kunden und Mitarbeitern sehr gute Geschäftsbeziehungen, die teilweise sogar in Freundschaften übergehen (Grayson 2007; Heide/Wathne 2006). Obwohl dies in der Regel positive Auswirkungen für das Unternehmen hat (Johnson/Selnes 2004; Haytko 2004), birgt es im Rahmen der Kundenwertorientierung auch Risiken. Zum einen kümmern sich Mitarbeiter oftmals lieber um bereits bekannte Kunden als um Neukunden, da sie zu diesen einen leichteren Zugang haben (Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 183). Zum anderen fällt es Mitarbeitern schwer, einer lange gewachsenen, freundschaftlichen Geschäftsbeziehung ein niedrigeres Servicelevel zukommen zu lassen als bisher gewohnt. Unabhängig von persönlichen Einschätzungen, Erfahrungen oder Befindlichkeiten der Mitarbeiter erfordert die Kundenwertorientierung jedoch eine Kundenansprache, deren Häufigkeit und Intensität ausschließlich vom ökonomischen Wert des Kunden für das Unternehmen bestimmt wird.

Die Ausführungen verdeutlichen die hohe Bedeutung der Kundenkontaktmitarbeiter im Rahmen der Implementierung einer Kundenwertorientierung. Dieser hohen Bedeutung steht ein Mangel an empirischen Erkenntnissen gegenüber, weshalb hoher zukünftiger Forschungsbedarf besteht (Shum/Bove/Auh 2008, S. 1346; Bohling et al. 2006, S. 188; Boulding et al. 2005, S. 162; Payne/Frow 2005, S. 161).

(2) Mangelnde organisationale Anpassung des Unternehmens

Als weitere Implementierungsbarriere der Kundenwertorientierung gilt die *mangelnde organisationale Anpassung des Unternehmens* (Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 173). Eine umfassende Anpassung des Unternehmens wird als notwendige Voraussetzung für die Implementierung einer Kundenwertorientierung erachtet, da dadurch die differenzierte Ansprache von Kunden unterstützt wird. Die Literatur betont in diesem Zusammenhang vor allem die Anpassung der

Organisationsstruktur, der Managementsysteme und der Unternehmenskultur (Homburg/Droll/Totzek 2008, S. 111; Shah et al. 2006, S. 113; Zablah/Bellenger/Johnson 2004, S. 279).

Erfolgt keine organisationale Anpassung zur Unterstützung der Kundenwertorientierung, wird vor allem die Implementierung für die Mitarbeiter im Tagesgeschäft erheblich erschwert. Beispielsweise erfordert die Umsetzung der Kundenwertorientierung häufig Investitionen in Kunden (z. B. Zeit, die mit dem Kunden verbracht wird), die sich erst langfristig für das Unternehmen auszahlen. Vertriebsmitarbeiter sind jedoch in der Regel daran interessiert, ihr Vertriebsvolumen kurzfristig zu erhöhen (z. B. Erreichen von Jahreszielen, Umsatzquoten), weshalb die Gefahr besteht, dass sie bevorzugt Kunden bearbeiten, die zeitnahe Geschäfte tätigen (Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 183). Eine Anpassung der individuellen Mitarbeiterziele an die Kundenwertziele des Unternehmens im Rahmen des Anreizsystems minimiert dieses Risiko (Bohling et al. 2006, S. 188). Als weiteres Beispiel wird die Bedeutung der Anpassung des Informationssystems angeführt. Zwar hat die Entwicklung der Informationstechnologie der letzten Jahre dazu geführt, dass Unternehmen eine Vielzahl an Daten über ihre Kunden sammeln und speichern (Bell et al. 2002; Hogan/Lemon/Rust 2002), jedoch sind Mitarbeiter dadurch oftmals mit Kundeninformationen überladen (Jayachandran et al. 2005). Durch Anpassung des Informationssystems wird gewährleistet, dass Mitarbeitern dann relevante Kundeninformationen bereitgestellt werden, wenn sie diese für die Kundenansprache benötigen, wodurch die Umsetzung der Kundenwertorientierung erheblich erleichtert wird (Shum/Bove/Auh 2008, S. 1357).

Diese beiden Beispiele verdeutlichen die Notwendigkeit der organisationalen Anpassung zur Unterstützung der Kundenwertorientierung. Da umfassende organisationale Veränderungen jedoch mit großem zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden sind (Rigby/Reichheld/Schefter 2002, S. 102), ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, Erkenntnisse bezüglich der Wirkungen einzelner Implementierungstreiber zu erlangen, um konkrete Stell-schrauben der Implementierung identifizieren zu können. Trotz der hohen praktischen Bedeutung, liegen nur vereinzelt empirische Erkenntnisse hinsichtlich der Wirkung von Implementierungstreibern vor, weshalb erheblicher For-

schungsbedarf zu diesem Untersuchungsgegenstand besteht (Bruhn/Georgi/Hadwich 2008, S. 1300; Kumar/Lemon/Parasuraman 2006, S. 91f.).

(3) *Unsicherheit hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit der Kundenwertorientierung*

Als weitere Implementierungsbarriere der Kundenwertorientierung wird die *Unsicherheit*, ob sich durch die Kundenwertorientierung auch tatsächlich der gewünschte *Erfolg* einstellt, erachtet. Zwar findet eine Reihe empirischer Arbeiten positive Auswirkungen der Kundenwertorientierung (z. B. Kumar et al. 2008, Venkatesan/Kumar 2004), jedoch existieren auch Studien, die negative Auswirkungen aufzeigen (z. B. Krasnikov/Jayachandran/Kumar 2009, Johnson/Selnes 2004).

Trotz bereits vorhandener Studien zu Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung besteht weiterer Forschungsbedarf zur Klärung der Frage, ob sich eine Kundenwertorientierung letztlich für das Unternehmen lohnt (Kumar 2008).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass in der Kundenwertforschung weiterhin großer Forschungsbedarf besteht, vor allem in Bezug auf Implementierungsaspekte der Kundenwertorientierung. Konkret zeigen die Ausführungen drei *Forschungsdefizite*:

- (1) Keine empirischen Erkenntnisse bezüglich der Bedeutung und Rolle der Kundenkontaktmitarbeiter im Rahmen der Implementierung einer Kundenwertorientierung.
- (2) Mangel an empirischen Erkenntnissen bezüglich der Wirkung konkreter organisationaler Treiber der Implementierung einer Kundenwertorientierung.
- (3) Kein wissenschaftlicher Konsens bezüglich der Erfolgsauswirkungen einer Kundenwertorientierung.

1.3 Untersuchungsziel und Forschungsfragen

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Forschungsdefizite ist das übergeordnete *Ziel der Arbeit*, die Implementierung einer Kundenwertorientierung auf individueller Mitarbeiterebene theoretisch und empirisch aufzubereiten. Damit soll ein wesentlicher Beitrag zum Schließen der identifizierten „Implementierungslücke“ geleistet werden.

Die Kundenwertorientierung von Mitarbeitern ist definiert als das Ausmaß, in dem Mitarbeiter im Kundenkontakt ihre Kundenansprache in Abhängigkeit der jeweiligen Kundenprofitabilität differenzieren. Eine hohe Kundenwertorientierung der Mitarbeiter besteht demnach, wenn die Mitarbeiter im operativen Tagesgeschäft eine starke Differenzierung von Kunden in Abhängigkeit des jeweiligen Kundenwerts vornehmen, von niedriger Kundenwertorientierung der Mitarbeiter wird gesprochen, wenn keine Differenzierung von Kunden vorgenommen wird.

Folgende *Forschungsfragen* stehen in der vorliegenden Studie im Mittelpunkt der Betrachtung:

- (1) Was macht die Kundenwertorientierung von Mitarbeitern konkret aus?
- (2) Wie wirkt sich die organisationale Anpassung des Unternehmens auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter aus?
- (3) Welche zentralen Erfolgsauswirkungen hat die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter?
- (4) Wie stellt sich der Implementierungsstand der Kundenwertorientierung in der Praxis dar?

1.4 Aufbau der Arbeit

Hinsichtlich der *Strukturierung der Arbeit* lassen sich generell zwei Teile differenzieren: ein theoretischer und ein empirischer Teil. Der theoretische Teil (Kapitel 2 und 3) dient der Entwicklung des Untersuchungsmodells der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern. Im empirischen Teil (Kapitel 4 und 5) erfolgen die Überprüfung des Untersuchungsmodells sowie eine Analyse des aktuellen Stands der Implementierungspraxis. Grundlage der empirischen Untersuchung stellt eine branchenübergreifende Befragung von 260 Kundenwertmanagern im deutschsprachigen Raum dar.

Im *ersten Kapitel* der Arbeit wurde die Bedeutung der Implementierung einer Kundenwertorientierung aufgezeigt. Auf Grundlage bestehender Forschungsdefizite erfolgte anschließend die Herleitung der Forschungsfragen der vorliegenden Untersuchung.

Das *zweite Kapitel* dient zum einen der Identifikation relevanter Aspekte der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern sowie deren Implementierungstreibern und Erfolgsauswirkungen. Dies erfolgt auf Grundlage einer systematischen Literaturanalyse von ausgewählten Studien der Kundenwert- und CRM-Forschung (Abschnitt 2.1). Zum anderen dient Kapitel zwei der theoretischen Fundierung der grundlegenden Zusammenhänge des Untersuchungsmodells. Als zentrale theoretische Bezugspunkte der Arbeit werden die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) sowie der Ressourcenorientierte Ansatz herangezogen (Abschnitt 2.2).

Im *dritten Kapitel* wird zunächst das Untersuchungsmodell zur Betrachtung der Implementierungstreiber und Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern vorgestellt (Abschnitt 3.1). Die Grundlage für dieses Untersuchungsmodell bilden neben den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse auch die theoretischen Bezugspunkte der Arbeit. Anschließend steht die Entwicklung der Hypothesen für die im Modell abgebildeten Zusammenhänge zur Kundenwertorientierung von Mitarbeitern sowie deren Implementierungstreibern und Erfolgsauswirkungen im Mittelpunkt der Betrachtung (Abschnitt 3.2).

Das *vierte Kapitel* dient der empirischen Überprüfung des erarbeiteten Untersuchungsmodells. Im ersten Abschnitt wird die Datengrundlage beschrieben so-

wie die methodischen Grundlagen der Datenanalyse dargestellt (Abschnitt 4.1). Im Rahmen der empirischen Analyse des Untersuchungsmodells erfolgt die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Modellkonstrukte. An diese schließt sich eine Prüfung möglicher Fehlerquellen an. Daraufhin erfolgen die empirische Überprüfung der Hypothesen des Untersuchungsmodells sowie eine Diskussion der Ergebnisse. Die empirischen Ergebnisse des vierten Kapitels dienen der Beantwortung der Forschungsfragen eins bis drei.

Im *fünften Kapitel* erfolgt eine Analyse des „State-of-Practice“ zur Implementierung einer Kundenwertorientierung. Nach einer kurzen Beschreibung der Datengrundlage und der Analysemethoden (vgl. Abschnitt 5.1), erfolgt eine empirische Bestandsaufnahme der Kundenwertorientierung in der Unternehmenspraxis (vgl. Abschnitt 5.2). Die Bestandsaufnahme beschreibt, wie die betrachteten Unternehmen aktuell die Profitabilität ihrer Kunden bestimmen. Darüber hinaus wird untersucht, wie der derzeitige Stand der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern ist und inwiefern Unternehmen momentan organisationale Anpassungen zur Unterstützung der Kundenwertorientierung vorgenommen haben. Das Kapitel schließt mit einer Darstellung des aktuellen Stands des Implementierungserfolges der Kundenwertorientierung in der Unternehmenspraxis. Die empirische Bestandsaufnahme des fünften Kapitels dient der Beantwortung der Forschungsfrage vier.

Im abschließenden *Kapitel sechs* erfolgt die zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit (Abschnitt 6.1). Auf Grundlage der zentralen Erkenntnisse der Untersuchung werden im Anschluss konkrete Implikationen für das Management (Abschnitt 6.2) sowie für die Forschung abgeleitet (Abschnitt 6.3). Die Arbeit schließt mit der Darstellung von Limitationen der vorliegenden Studie und einem sich daraus ergebenden Ausblick für die zukünftige Marketing-Forschung (Abschnitt 6.4).

Abbildung 1 zeigt den Aufbau der Arbeit im Überblick.

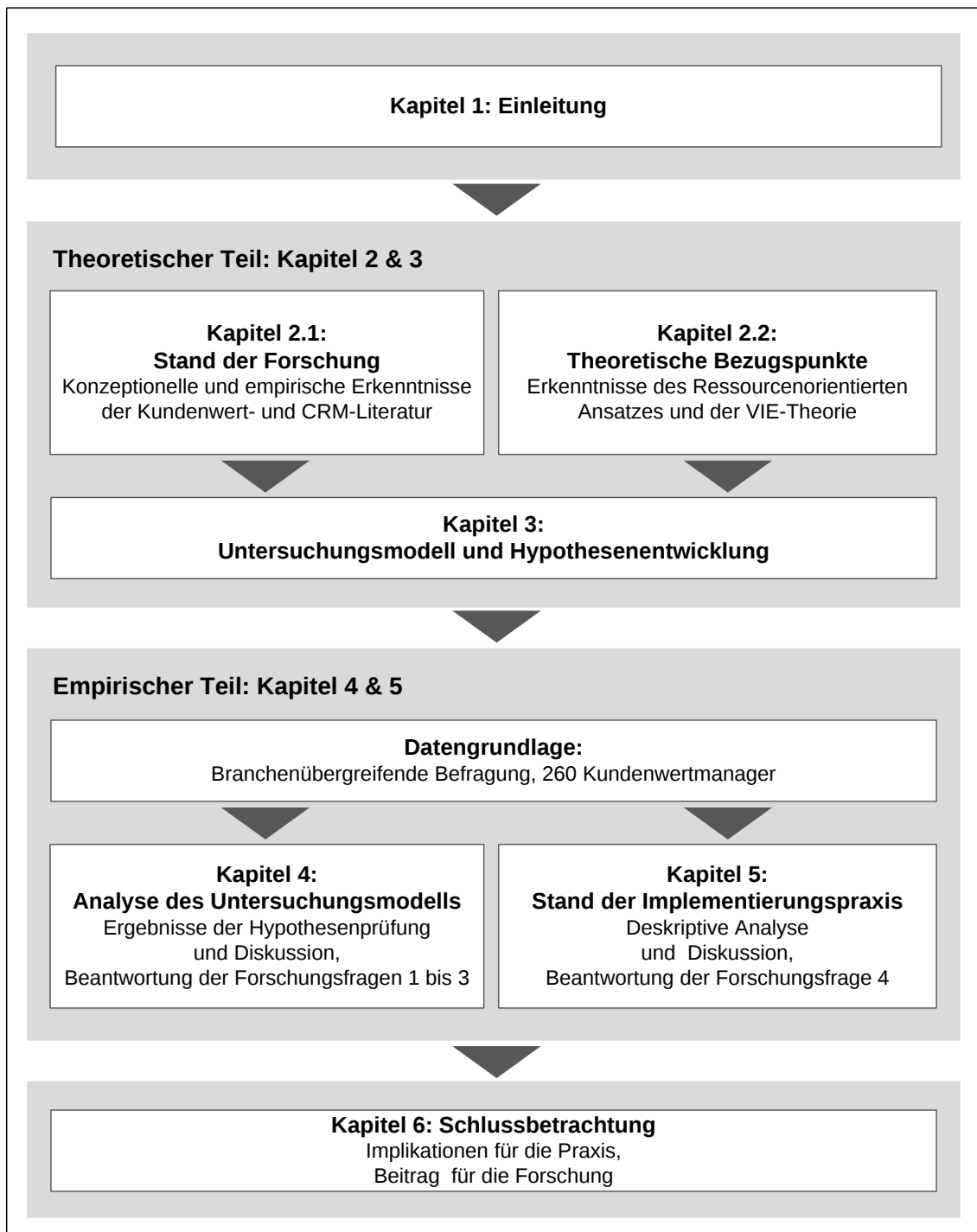


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

2. Stand der Forschung und theoretische Bezugspunkte der Implementierung einer Kundenwertorientierung

Die Untersuchung der Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene basiert im Wesentlichen auf zwei grundlegenden Aspekten, die im zweiten Kapitel im Mittelpunkt der Betrachtung stehen: die *Analyse einschlägiger Literatur* sowie die *Darstellung theoretischer Bezugspunkte* der Arbeit.

In Abschnitt 2.1 erfolgt daher zunächst eine Erarbeitung des aktuellen Stands der Forschung zum Thema Implementierung einer Kundenwertorientierung, um daraus erste Erkenntnisse zu gewinnen, sowie eine kritische Würdigung der Literatur vorzunehmen. Anschließend erfolgt in Abschnitt 2.2 eine Darstellung relevanter Theorien der Arbeit, auf deren Basis die grundlegenden Zusammenhänge des Implementierungsmodells begründet werden.

2.1 Stand der Forschung zur Implementierung einer Kundenwertorientierung

2.1.1 Vorgehensweise der systematischen Literaturrecherche

Um eine lückenhafte oder verzerrte Recherche relevanter Literatur zu vermeiden, ist ein *systematisches Vorgehen* der Literatursuche erforderlich (Mulrow 1994, S. 598). Die Erarbeitung des aktuellen Stands der Forschung der vorliegenden Untersuchung erfolgt in Anlehnung an das von Tranfield und Kollegen (2003) vorgeschlagene Vorgehen. Durch eine hohe Transparenz der einzelnen Schritte wird dadurch die wissenschaftliche Anforderung der Reproduzierbarkeit der (Recherche-) Ergebnisse gewährleistet. Folgende Schritte werden daher durchlaufen:

1) Recherche der Literatur

Zunächst erfolgt eine breite Recherche der Literatur. Dazu sind Suchbegriffe und Suchkombinationen zu bestimmen. In der vorliegenden Literaturrecherche wurden die Suchbegriffe „customer equity“, „customer lifetime value“, „CLV“,

„customer asset management“, „customer relationship management“, „CRM“, „customer prioritization“, „customer value“ und „customer equity orientation“ gewählt, um relevante Literatur bezüglich des Untersuchungsgegenstandes Kundenwertorientierung zu identifizieren. Um den Bezug zum zentralen Gegenstand der Implementierung herzustellen, wurden diese Suchbegriffe jeweils mit dem Wortstamm „implement“ kombiniert.

Die Recherche erfolgte mit Hilfe der Datenbank Business Source Premier, welche ausschließlich internationale (englischsprachige) Zeitschriften umfasst. Insgesamt ergibt sich eine Grundgesamtheit von 52 Journals, die überwiegend der Marketing- und Management-Forschung zuzuordnen sind.

2) Auswahl einzuschließender Beiträge und Journals

In einem nächsten Schritt sind Inklusionskriterien festzulegen, die über die Aufnahme der Beiträge für die spätere Analyse entscheiden. Als Inklusionskriterium in der vorliegenden Arbeit wird die wissenschaftliche Güte der Zeitschriften herangezogen. Grundlage der Beurteilung stellt das in der deutschen Wissenschaft weit verbreitete JOURQUAL 2-Ranking dar (Schrader/Hennig-Thurau 2009). Aufgenommen wurden alle empirischen und konzeptionellen Beiträge aus Zeitschriften, die mindestens mit „C“ bewertet sind. Zusätzlich wurden nicht- bzw. schlechter gerankte Beiträge aufgenommen, wenn ein hoher Problembezug vermutet wurde. Dies ist dann der Fall, wenn die Implementierung einer Kundenwertorientierung zentraler Untersuchungsgegenstand des Beitrags ist.

3) Bewertung der ausgewählten Beiträge

Nachdem eine grundsätzliche wissenschaftliche Qualität der generierten Beiträge sichergestellt wurde, ist die Eignung der gefundenen Literatur für die vorliegende Fragestellung zu beurteilen. Hauptsächlich wurden diesbezüglich Beiträge des Customer Relationship Managements und des Customer Value Managements kritisch beleuchtet. Entscheidend für die Eignung für die vorliegende Fragestellung ist dabei das den Studien zugrunde liegende inhaltliche Verständnis der zentralen Begrifflichkeiten.

Customer Relationship Management wird in der Literatur generell unter zwei verschiedenen Gesichtspunkten betrachtet, entweder als umfassendes, kundenorientiertes, technologiegestütztes Managementkonzept oder als rein technologisches Instrument zur Bearbeitung von Kundendaten (Bruhn 2008, S. 13; Payne/Frow 2005, S. 168). Die Customer Relationship Literatur wird dann in die Analyse aufgenommen, wenn ein umfassendes strategisches Verständnis von CRM vorliegt, welches zusätzlich eine Bewertung der Kundenprofitabilität miteinschließt. Rein informationstechnologische Beiträge, die ausschließlich Technologie- bzw. Softwareimplementierungsaspekte in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung stellen, werden aufgrund ihres mangelnden strategischen Verständnisses aus der folgenden Analyse ausgeschlossen.

Ebenfalls aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet die Literatur den Begriff Customer Value. Unter Customer Value wird dabei entweder der Wert verstanden, den das Unternehmen für seine Kunden schafft (i.S.v. bestmöglicher Bedürfnisbefriedigung) oder den Wert, den ein Kunde für das Unternehmen schafft (i.S.v. Kundenprofitabilität) (Roberts 2000, S. 40). Eingeschlossen werden Beiträge, die ihren Untersuchungen das Customer Value-Verständnis der Kundenprofitabilität zugrundelegen. Alle anderen Customer Value-Beiträge werden aus Mangel an Problembezug für die vorliegende Fragestellung ausgeschlossen.

Einen Überblick über das Ergebnis des Literaturrechercheprozesses gibt Abbildung 2.

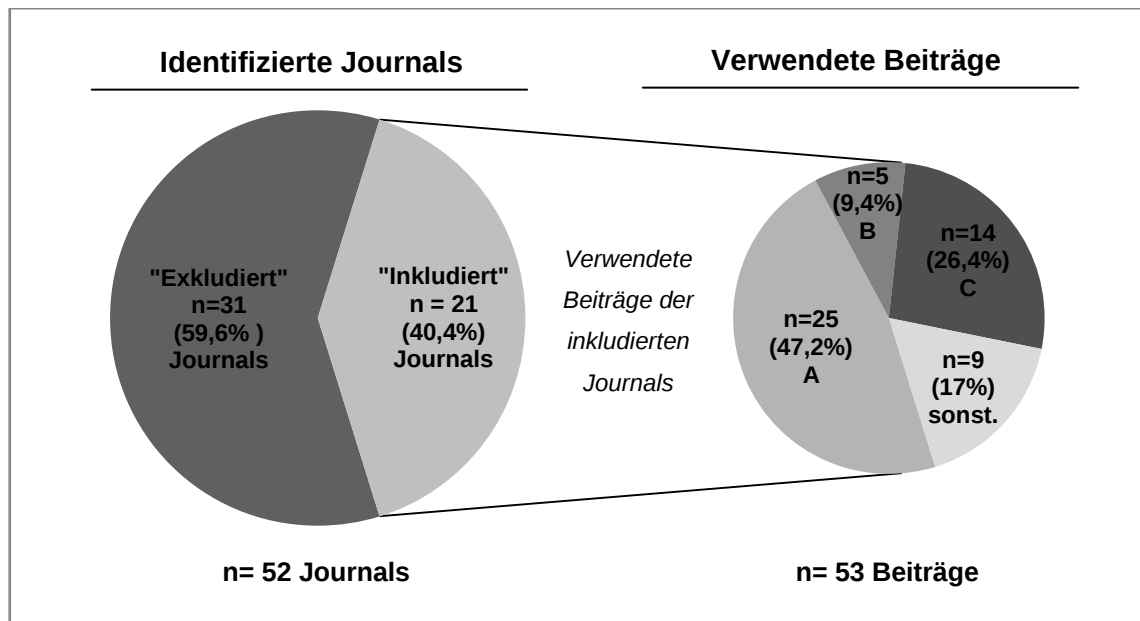


Abbildung 2: Ergebnis der Literaturrecherche

Aus den 52 identifizierten Journals (Schritt 1), erfüllen 21 das Inklusionskriterium (Schritt 2). Aus diesen 21 Journals werden 53 Beiträge generiert (Schritt 3), die die Grundlage der folgenden Analyse des Stands der Forschung darstellen. Die Güte der zugrundeliegenden Literatur ist als hoch einzustufen. Knapp 50 Prozent der verwendeten Beiträge genügen höchsten wissenschaftlichen Standards (A-Niveau).

2.1.2 Systematisierung der Literatur zur Kundenwertorientierung

Die für die vorliegende Fragestellung als relevant erachtete Literatur lässt sich grundsätzlich anhand dreier zentraler Diskussionsschwerpunkte systematisieren: der *Kundenwertorientierung* sowie deren *Implementierungstreibern* und *Erfolgsauswirkungen* (vgl. Abbildung 3).

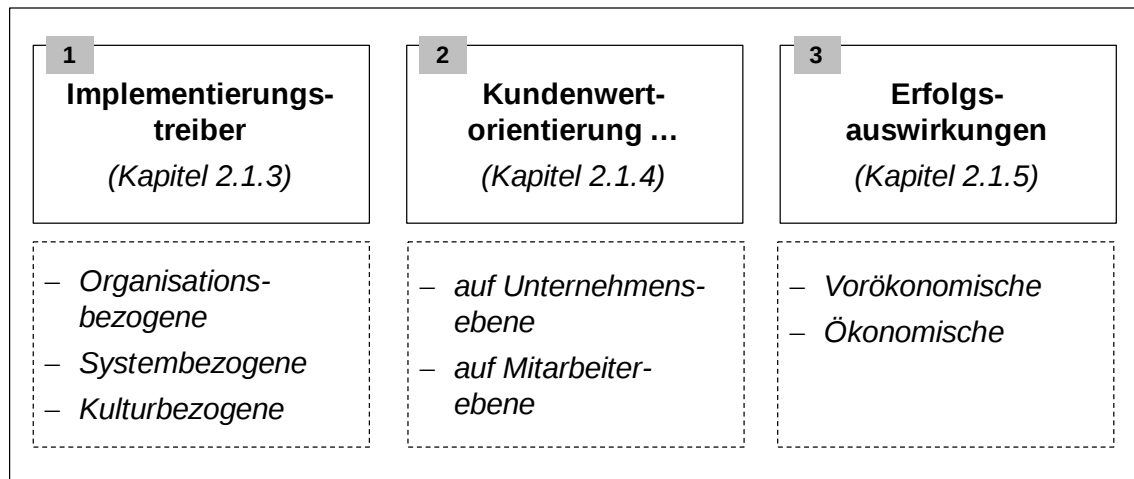


Abbildung 3: Diskussionsschwerpunkte der Literatur

Ein erster wichtiger Diskussionsschwerpunkt bezieht sich auf *Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung*. In diesem Zusammenhang wird erörtert, welche organisationalen Voraussetzungen von einem Unternehmen zu ergreifen sind, um die Implementierung der Kundenwertorientierung im Unternehmen zu unterstützen.

Ein zweiter zentraler Diskussionsschwerpunkt bezieht sich auf die tatsächliche *Kundenwertorientierung* in der Marktbearbeitung. Die Kundenwertorientierung kann sich dabei auf Unternehmensebene (z. B. kundenwertorientierte Strategien und Maßnahmen) und auf individueller Mitarbeiterebene (z. B. kundenwertorientiertes Verhalten im Kundenkontakt) entfalten.

Ein dritter Diskussionsschwerpunkt bezieht sich auf die *Erfolgsauswirkungen* der Kundenwertorientierung. Zentrale Fragen sind dabei, ob sich die Kundenwertorientierung grundsätzlich auszahlt und welche zentralen Erfolgsgrößen davon betroffen sind.

Im Folgenden werden die Erkenntnisse der verwendeten Literatur hinsichtlich der zentralen Diskussionsschwerpunkte aufbereitet.

2.1.3 Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung

Bezüglich der Implementierungstreiber einer Kundenwertorientierung diskutiert die Literatur überwiegend die Notwendigkeit der Anpassung *organisationsbezogener, systembezogener* sowie *kulturbezogener Implementierungstreiber*, welche im Folgenden im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Ein Blick in die einschlägige Literatur zeigt, dass sich die Arbeiten zu Implementierungstreibern der Kundenwertorientierung größtenteils konzeptionell mit dem Thema auseinandersetzen (z. B. Shah et al. 2006; Kumar/Lemon/Parasuraman 2006; Berger et al. 2002; Bell et al. 2002; Hogan/Lemon/Rust 2002; Blattberg/Getz/Thomas 2001). Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Studien, die empirische Erkenntnisse zu Implementierungsaspekten liefern (Becker/Greve/Albers 2009; Homburg/Droll/Totzek 2008; Bruhn/Georgi/Hadwich 2008, 2006; Bohling et al. 2006; Jayachandran et al. 2005; Reinartz/Krafft/Hoyer 2004). Einen Überblick über ausgewählte Beiträge zeigt Tabelle 1.

Autor (Jahr)	Untersuchungs-gegenstand	Datengrundlage	Zentrale Ergebnisse
Becker/Greve/ Albers (2009)	Performancemodell der CRM-Implementierung	Befragung: 90 CRM Projekt- manager, branchen- und länderübergreifend	- Grundsätzlich positiver Einfluss der CRM-Implementierung auf die CRM-Performance. - Die CRM-Implementierung beeinflusst jedoch nicht alle Phasen der CRM-Performance (Initiierung, Pflege, Bindung) gleichermaßen. - Die positiven Effekte kommen vor allem dann zum Tragen, wenn das Management und die Mitarbeiter die CRM-Implementierung unterstützen.
Homburg/Droll/ Totzek (2008)	Erfolgsmodell und Implementierungsmodell	Befragung: 310 Unternehmen, branchen- übergreifend	- Zusammenhang zwischen intendierter und umgesetzter Kundenpriorisierung wird positiv moderiert durch die Qualität der Kundeninformationen, die Anpassung der Organisation, das Planungs- und Kontrollsystem und das Management-Involvement. - Ein schwach moderierender Effekt zeigt sich in Bezug auf das Anreizsystem. - Der moderierende Effekt der Unternehmenskultur ist nicht signifikant.
Bruhn/Georgi/ Hadwich (2008)	Entwicklung eines Second-Order Konstrukts zur Messung des Customer Equity Managements	Experteninterviews: 15 Kundenwert- manager Befragung: 45 Kundenwert- manager, branchen- übergreifend	Implementierungstreiber mit direkter Wirkung auf CEM-Erfolg: - Unternehmensstruktur (Anzahl der CEM-Mitarbeiter zeigt Bedeutung im Unternehmen), - Systeme (Informationssystem, das geeignete Daten zur Bestimmung der Kundenprofitabilität liefert), - Unternehmenskultur (Vorantreiben der Implementierung durch CEM-Abteilung und Top-Management).
Bruhn/Georgi/ Hadwich (2006)	Erarbeitung eines Bezugsrahmens des Customer Equity Managements und Entwicklung von Messmodellen für die identifizierten Implementierungstreiber und Dimensionen	Experteninterviews: 15 Kundenwert- manager Befragung: 92 Kundenwert- manager, branchenüber- greifend	Qualitative Erkenntnisse: - Strukturbezogene Implementierungstreiber: Kompatibilität von Marketing- und Customer Equity Verantwortung, abteilungsübergreifende Kooperation, - Systembezogene Implementierungstreiber: Informations-, Management- und Anreizsysteme, - Kulturbezogene Implementierungstreiber: Commitment des Top-Managements, Commitment des Vertriebs.

Autor (Jahr)	Untersuchungs-gegenstand	Datengrundlage	Zentrale Ergebnisse
Shah/Rust/ Parasuraman/ Staelin/Day (2006)	Wandel zur kunden- zentrierten Organisation	konzeptionell	Wandel zur kundenzentrierten Organisation erfordert: - Top-Management-Commitment (entscheidend für Initiierung und Umsetzung), - Anpassung der Organisationsstruktur an den Kunden (mindestens hybride, besser horizontale Ausrichtung auf Kunden), - funktionsbereichsübergreifende Prozesse, - zentralisierte Datenbank, die Sammlung, Speicherung und Zugriff auf kundenindividuelle Daten ermöglicht, - Koppelung von Mitarbeiteranreizen an kundenwertbezogene Größen, - Etablierung von Kundenwert-Metriken als zentrale Steuerungskennzahlen des Unternehmens.
Kumar/Lemon/ Parasuraman (2006)	Identifikation zentraler Herausforderungen eines Kundenwertmanagements	konzeptionell	Erfolgreiche Implementierung erfordert: - abteilungsübergreifende Kooperation und Koordination, - Anpassung der Technologie, - Ausrichtung der Mitarbeiter, - Anpassung der Systeme.
Bohling/ Bowman/LaValle/ Mittal/ Narayandas/ Ramani/ Varadarajan (2006)	Erfolgsfaktoren der CRM- Implementierung	Befragung: 101 Führungskräfte	Wahrgenommener CRM-Erfolg ist umso höher, - je höher die CRM-Verantwortung im Unternehmen angesiedelt ist. - je größer die Unterstützung des Top-Managements ist (Einstellung). - je mehr CRM-Ziele an die individuellen Ziele der Mitarbeiter (und Kunden) angepasst sind. Zentrale Implementierungsbarrieren sind: - Mangel an notwendigen Ressourcen, - unzureichender Fokus auf das Change Management, - unzureichende Einbindung der Mitarbeiter.
Jayachandran/ Sharma/ Kaufman/Raman (2005)	Implementierung CRM- relevanter Informations- prozesse und die Rolle der CRM-Technologie	Befragung: 172 Marketing-, Vertriebs- oder Servicemanager	- Positiver Einfluss CRM-relevanter Informationsprozesse auf die CRM-Performance. - CRM-Technologie moderiert diese Beziehung positiv.

Autor (Jahr)	Untersuchungs-gegenstand	Datengrundlage	Zentrale Ergebnisse
Reinartz/Krafft/ Hoyer (2004)	Konzeptualisierung von CRM-Prozessen und Messung der Erfolgsauswirkung	Befragung: 211 Marketing- und Vertriebsmanager, branchenübergreifend	- Zusammenhang zwischen CRM-Prozessen und wirtschaftlichem Erfolg wird positiv durch die CRM-kompatible organisationale Anpassung (Struktur, Training, Anreize) moderiert. - Kein moderierender Effekte durch CRM Technologie nachgewiesen.
Berger/ Bolton/Bowman/ Briggs/Kumar/ Parasuraman/ Terry (2002)	Erarbeitung eines Customer Asset Management-Frameworks	konzeptionell	Implementierung des Customer Asset Managements erfordert: - Anpassung der Struktur und Prozesse, - CAM Database, - abteilungsübergreifende Kooperation v.a. zwischen Back- und Front-Office, - Technologieunterstützung der Mitarbeiter im Kundenkontakt.
Bell/Deighton/ Reinartz/Rust/ Swartz (2002)	Aufzeigen zentraler Herausforderungen der Implementierung einer Kundenwert-Philosophie im Unternehmen	konzeptionell	Anpassung der Organisation: - strukturelle Ausrichtung des Unternehmens auf Kunden(-gruppen), - Marketingabteilung mit Mitarbeitern besetzen, die geeignete Fähigkeiten besitzen, - Incentivierung der Mitarbeiter auf die Kundenprofitabilität ausrichten, - abteilungsübergreifende Kooperation, - dezentrales Informationssystem
Hogan/Lemon/ Rust (2002)	Erarbeitung eines Customer Equity Management-Frameworks	konzeptionell	Implementierung des CEM erfordert: - funktionsübergreifende Koordination (insb. Zusammenarbeit der Marketing Abteilung und Abteilungen im Kundenkontakt), - Anpassung der Organisation: Planungsprozesse, Leistungsanforderungen, Budgets, Anreize.

Tabelle 1: Ausgewählte Arbeiten zu Implementierungstreibern der Kundenwertorientierung

1) Organisationsbezogene Implementierungstreiber

Hinsichtlich organisationsbezogener Implementierungstreiber werden hauptsächlich Aspekte der kundenwertorientierten Anpassung der Unternehmensstruktur sowie der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit diskutiert.

Die Bedeutung der *Anpassung der Organisationsstruktur* für die wertorientiert differenzierte Bearbeitung von Kunden wird oftmals in der Literatur hervorgehoben (Hogan/Lemon/Rust 2002, S. 7; Bell et al. 2002, S. 81; Berger et al. 2002, S. 51). Zwar besteht Einigkeit hinsichtlich der Notwendigkeit der strukturellen Anpassung, jedoch mangelt es an einer intensiven Diskussion zur konkreten Ausgestaltung der Unternehmensstruktur. Zwei generell diskutierte Gestaltungsmöglichkeiten stellen die Ausrichtung der Struktur an den unterschiedlichen Kundenlebenszyklusphasen (z. B. Kundenakquisitions- und Kundenbindungsabteilung) sowie die Ausrichtung der Struktur an verschiedenen Kunden bzw. Kundensegmenten (z. B. Key Account Management) dar (Bell et al. 2002, S. 81; Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 175). Die Anpassung der Organisationsstruktur wird häufig als zentrale Implementierungsvoraussetzung für weitere notwendige Anpassungen im Unternehmen erachtet (Shah et al. 2006, S. 117; Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 173).

Empirische Bestätigung der Bedeutung der strukturellen Anpassung findet die Arbeit von Reinartz, Krafft und Hoyer (2004), die einen moderierenden Effekt der strukturellen Anpassung auf den Zusammenhang zwischen CRM-Prozessen und CRM-Erfolg zeigt. Eine Studie von Homburg und Kollegen (2008) zeigt einen moderierenden Effekt der strukturellen Anpassung auf den Zusammenhang von intendierter und tatsächlich umgesetzter Kundenpriorisierung. Zudem zeigt die Studie von Becker, Greve und Albers (2009) einen positiven Einfluss der strukturellen Implementierung auf die CRM-Performance.

Als weiterer zentraler Aspekt der organisationsbezogenen Implementierungstreiber wird die Bedeutung der *abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit* zwischen Funktionsbereichen hervorgehoben (Kumar/Lemon/Parasuraman 2006, S. 90; Payne/Frow 2005, S. 167; Hogan/Lemon/Rust 2002, S. 9). Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wird als wichtige Voraussetzung für die kundenwertorientierte Marktbearbeitung erachtet (Shah et al. 2006, S. 116). Zum

einen wird in diesem Zusammenhang die Regelung der Verantwortung für das Kundenwertmanagement im Unternehmen betont (Kumar/Lemon/Parasuraman 2006, S. 90; Bruhn/Georgi/Hadwich 2006, S. 30), zum anderen ist eine funktionsübergreifende Koordination und Kooperation zwischen beteiligten Funktionsbereichen sicherzustellen, damit die kundenwertverantwortliche Abteilung eine bestmögliche Kundenansprache vornehmen kann (Bruhn/Georgi/Hadwich 2006, S. 90). Besondere Bedeutung wird diesbezüglich der Verknüpfung von Back- und Front-Office-Abteilungen zugeschrieben (Berger et al. 2002, S. 52). Obwohl die Relevanz der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit für die Kundenwertorientierung von fast allen Beiträgen hervorgehoben wird, mangelt es an empirischen Erkenntnissen zu diesem Thema.

2) Systembezogene Implementierungstreiber

Im Mittelpunkt der Diskussion systembezogener Implementierungstreiber stehen Aspekte des Informations-, Anreiz- sowie des Personalsystems.

Als zentraler systembezogener Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung wird der Aufbau eines *Informationssystems* erachtet (Jayachandran et al. 2005, S. 177; Berger et al. 2002, S. 41). Für die kundenwertorientierte Marktbearbeitung stellen Kundeninformationen eine erfolgskritische Größe dar, da auf deren Grundlage die Analyse von Kundenwerten erfolgt, die wiederum Entscheidungsgrundlage für die differenzierte Bearbeitung von Kunden darstellt.

Hinsichtlich des Informationssystems betont die Literatur die Bedeutung der Generierung und Speicherung relevanter Kundeninformationen sowie die Verbreitung dieser Informationen an zuständige Stellen im Unternehmen (Jayachandran et al. 2005, S. 181; Hogan/Lemon/Rust 2002, S. 7). Bezüglich der Generierung von Kundeninformationen hebt die Literatur die Notwendigkeit der Erfassung quantitativer und qualitativer Kundeninformationen hervor (Homburg/Droll/Totzek 2008, S. 118; Berger et al. 2002, S. 42). Als zentrale Anforderung gilt, diese Informationen möglichst aktuell und kundenindividuell zu erheben (Kumar/George 2007, S. 166; Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 176). Hinsichtlich der Speicherung von Informationen betonen die Autoren die Not-

wendigkeit des Aufbaus einer Langzeitdatenbank (Kumar/George 2007, S. 167). Bezüglich der organisatorischen Einbettung dieser Kundendatenbank empfiehlt die Literatur überwiegend eine zentralisierte Ansiedlung im Unternehmen (Shah et al. 2006; Payne/Frow 2005). Vor dem Hintergrund der in letzter Zeit häufig diskutierten Datenschutzproblematik wird jedoch vereinzelt auch eine dezentrale Speicherung von Kundeninformationen empfohlen (Bell et al. 2002, S. 82). Probleme beim Management von Kundendatenbanken entstehen vor allem beim Einpflegen neuer Kundeninformationen. Da die Datenbank in der Regel laufend durch verschiedene Kundenkontaktmitarbeiter erweitert wird, ist es notwendig, Richtlinien für das Erfassen und Speichern von Daten aufzustellen, um eine ungenaue und unvollständige Erfassung der Daten zu verhindern (Berger et al. 2002, S. 44). Neben der Generierung und Speicherung von Kundeninformationen, kommt der Informationsverbreitung im Unternehmen eine hohe Bedeutung zu (Jayachandran et al. 2005, S. 179). Das kundenwertorientierte Verhalten im Tagesgeschäft erfordert eine Versorgung der Mitarbeiter mit relevanten Informationen. Dazu können entweder entsprechende Zugriffsrechte auf die Kundendatenbank vergeben werden oder eine Weiterleitung der benötigten Informationen an verschiedene Stellen im Unternehmen erfolgen (Shah et al. 2006, S. 120; Hogan/Lemon/Rust 2002, S. 8).

Empirische Bestätigung der Bedeutung des Informationssystems finden die Studien von Jayachandran und Kollegen (2005) sowie von Becker, Greve und Albers (2009), die einen positiven Einfluss von Informationsprozessen bzw. technologischer Implementierung auf die CRM-Performance zeigen. Zudem zeigt die Studie von Homburg, Droll und Totzek (2008), dass der Zusammenhang zwischen intendierter und umgesetzter Kundenpriorisierung positiv von der Qualität der Kundeninformationen moderiert wird.

Als weiterer systembezogener Implementierungstreiber wird die Anpassung des *Anreizsystems* als bedeutend eingestuft (Reinartz/Krafft/Hoyer 2004, S. 294; Hogan/Lemon/Rust 2002, S. 9). Ziel dieser Anpassung ist es, strategiekonformes Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der Kundenwertorientierung zu erreichen. Im Rahmen der Diskussion zur Gestaltung des Anreizsystems betont die Literatur die Notwendigkeit des Einfließens von Kundenwert-Metriken in die Anreizsysteme (Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 183). Beispielhaft schlagen Shah

und Kollegen (2006, S. 121) eine Koppelung der Anreize von Vertriebsmitarbeitern an die Erhöhung des Kundenstamms bzw. eine Koppelung der Anreize von Relationship Managern an die Erhöhung der Beziehungsdauer profitabler Kunden vor.

Erste empirische Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung des Anreizsystems, indem sie positive Einflüsse der Incentivierung von Mitarbeitern auf die CRM-Performance nachweisen (Becker/Greve/Albers 2009; Homburg/Droll/Totzek 2008; Reinartz/Krafft/Hoyer 2004).

Als weiterer systembezogener Implementierungstreiber wird die Anpassung des *Personalsystems* hervorgehoben. Neben der Personalauswahl wird dabei vor allem die Personalentwicklung als wichtig erachtet (Bell et al. 2002, S. 82; Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 186). Beteiligten am Kundenwertschöpfungsprozess sind notwendiges Wissen und entsprechende Fähigkeiten zu vermitteln, die es ihnen ermöglichen, sich im Sinne der verfolgten Kundenwertstrategie zu verhalten. Managern und Mitarbeitern, die seither für ein bestimmtes Produkt bzw. eine bestimmte Marke verantwortlich waren, ist die Fähigkeit zu vermitteln, den Kunden in den Mittelpunkt der Marketingüberlegungen zu stellen und damit marken-, produkt-, und funktionsübergreifend zu denken (Kumar et al. 2008, S. 596; Kumar/Ramani/Bohling 2004, S. 70).

Empirische Unterstützung findet die Bedeutung der Personalentwicklung für die Kundenwertorientierung durch die Studie von Becker und Kollegen (2009) und Reinartz und Kollegen (2004), die positive Auswirkungen auf die CRM-Performance zeigen.

3) Kulturbezogene Implementierungstreiber

Unter kulturbezogenen Implementierungstreibern werden in der vorliegenden Arbeit das Top-Management-Commitment sowie die Unternehmenskultur gefasst.

Das *Top-Management-Commitment* stellt eine kritische Größe für die Initiierung und Aufrechterhaltung einer Kundenwertorientierung dar und wird von einer Vielzahl von Autoren als bedeutend eingestuft (Bruhn/Georgi/Hadwisch 2008; Shah et al. 2006; Bohling et al. 2006). Empirische Bestätigung der Bedeutung

für die Implementierung findet die Studie von Becker und Kollegen (2009), die einen moderierenden Effekt der Managementunterstützung auf den Zusammenhang zwischen organisationaler Implementierung und CRM-Performance nachweisen. Zudem zeigen Homburg und Kollegen (2008) einen moderierenden Effekt des Top-Management-Involvements auf den Zusammenhang zwischen intendierter und tatsächlich umgesetzter Kundenpriorisierung.

Die Bedeutung der *Unternehmenskultur* wird von verschiedenen Autoren hervorgehoben (Kumar/Lemon/Parasuraman 2006; Bell et al. 2002). Die Unternehmenskultur kann sich entweder unterstützend oder hemmend auf die Kundenwertorientierung auswirken (Shah et al. 2006, S. 116; Zablah/Bellenger/Johnston 2004, S. 281). Zudem wird die Kultur als sehr resistent gegenüber Veränderungen erachtet, weshalb eine kulturelle Anpassung an die Kundenwertorientierung in der Regel lediglich auf lange Frist erfolgen kann (Shah et al. 2006, S. 116). Die Untersuchung von Homburg, Droll und Totzek (2008) findet jedoch keinen signifikanten moderierenden Effekt der Unternehmenskultur auf den Zusammenhang der intendierten und tatsächlich umgesetzten Kundenpriorisierung.

Zusammenfassend zeigt sich eine größtenteils konzeptionelle Auseinandersetzung der Literatur mit Implementierungstreibern der Kundenwertorientierung. Die konzeptionellen Beiträge heben zwar einstimmig die Bedeutung der einzelnen Implementierungstreiber hervor, lassen jedoch eine Diskussion konkreter Ausgestaltungsformen einzelner Treiber weitgehend unbeachtet.

Vergleichsweise wenige Studien setzen sich empirisch mit der Thematik auseinander. Mit Ausnahme der Untersuchung von Homburg, Droll und Totzek (2008) verwenden die Studien sehr breit konzeptualisierte Konstrukte, die verschiedene Implementierungstreiber unter einem Konstrukt zusammenfassen. Das Konstrukt „Organisationale Implementierung“ der Studie von Becker und Kollegen (2009) sowie das Konstrukt „CRM-kompatible organisationale Anpassung“ der Studie von Reinartz und Kollegen (2004) umfassen z. B. Aspekte der strukturellen Anpassung sowie der Incentivierung und des Trainings von Mitarbeitern. Der Einfluss der einzelnen Implementierungsaspekte auf betrachtete Performancevariablen lässt sich in diesen Studien nicht bestimmen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass bezüglich der Untersuchung von Implementierungstreibern ein grundsätzliches Defizit an empirischen Erkenntnissen besteht. Darüber hinaus ergibt sich die Notwendigkeit der Untersuchung einzelner Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung, um konkrete Stellschrauben für das Management zu identifizieren. Für die vorliegende Arbeit werden deshalb die strukturelle Anpassung und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, die Anpassung des Informations-, Anreiz-, und Personalsystems sowie das Top-Management-Commitment als relevant erachtet.

2.1.4 Kundenwertorientierung auf Unternehmens- und Mitarbeiterebene

Der Großteil der Kundenwertliteratur beschäftigt sich mit Modellen zur Analyse von Kundenwerten (für einen Überblick vgl. Kumar/George 2007). Dabei existieren zahlreiche Arbeiten, die Empfehlungen für Unternehmen abgeben, welche Berechnungsmetrik in welcher Situation geeignet ist (z. B. Holm/Kumar/Rohde 2012). Vor diesem Hintergrund lässt sich das häufige Scheitern von Implementierungsbemühungen (Shah et al. 2006, S. 113; Bell et al. 2002, S. 78) weniger auf Probleme bei der Bestimmung der Kundenprofitabilität zurückführen, sondern vielmehr auf die Fragestellungen, wie sich dieses Wissen in eine effiziente Marktbearbeitung überführen lässt. Diesbezüglich unterscheidet die Literatur zwei zentrale Aspekte: *die Kundenwertorientierung auf Unternehmensebene* und *die Kundenwertorientierung auf individueller Mitarbeiterebene*. Im Folgenden werden Erkenntnisse der Literatur zu diesen beiden Aspekten dargestellt:

1) Kundenwertorientierung auf Unternehmensebene

Bei der Kundenwertorientierung auf Unternehmensebene steht die Frage im Mittelpunkt, welche Strategien und Maßnahmen auf Grundlage der ermittelten Kundenwerte ergriffen werden, um die Profitabilität einzelner Kunden oder des gesamten Kundenstamms zu erhöhen. Ein Blick in die Literatur zeigt, dass sich eine Reihe empirischer Arbeiten mit dieser Thematik auseinandersetzen (vgl. Tabelle 2).

Autor (Jahr)	Untersuchungsgegenstand	Datengrundlage	Kundenwertorientierung auf Unternehmensebene	Zentrale Ergebnisse
Kumar/Shah (2009)	Reallokation von Ressourcen auf Grundlage des CLV	Kunden eines B2B und B2C Unternehmens	Customer Equity Strategie: - B2B Unternehmen: Ressourcenreallokation, Kundenakquisition und Kaufanreize auf Grundlage der einzelnen CLVs, - B2C Unternehmen: Kundenauswahl und Cross Selling-Anreize auf Grundlage einzelner CLVs.	- Customer Equity bezogene Marketingstrategien steigern den Aktienkurs von Unternehmen über die Erwartungen des Marktes hinaus.
Kumar/Venkatesan/Bohling/Beckmann (2008)	Erfolgsmodell und Implementierungsmodell	Case Study: 35.131 IBM-Kunden	- Reallokation der Ressourcen nach jeweiligen CLVs. - Je nach Höhe des CLVs wird Kunde mit bestimmtem Kommunikationskanal angesprochen (Direct Mail, Telefonvertrieb, E-Mail und Kataloge).	- Reallokation von Ressourcen auf Grundlage des CLVs für 14% der betrachteten Kunden. - 10-fache Steigerung des Gewinns nach Reallokation (bei gleichbleibenden Marketingausgaben).
Homburg/Droll/Totzek (2008)	Erfolgsmodell und Implementierungsmodell	Befragung: 310 Unternehmen, branchenübergreifend	- Konzeptualisierung der Kundenpriorisierung als differenzierte Kundenansprache im Rahmen der Produktpolitik, Preispolitik, Vertriebspolitik, Prozesspolitik und Kommunikationspolitik.	- Kundenpriorisierung hat einen positiven Effekt auf die durchschnittliche Kundenprofitabilität und die Umsatzrendite, da Beziehungen zu Top-Tier Kunden verbessert werden, ohne dass Beziehungen zu Bottom-Tier Kunden darunter leiden.

Autor (Jahr)	Untersuchungsgegenstand	Datengrundlage	Kundenwertorientierung auf Unternehmensebene	Zentrale Ergebnisse
Reinartz/Thomas/Kumar (2005)	Modell zur Balance von Kundenakquisitions- und Kundenbindungsausgaben, um die Kundenprofitabilität zu maximieren.	Datenbank eines High-Tech B2B-Unternehmens: 12.024 potenzielle Kunden, 2.908 Neukunden, B2B- und B2C-Märkte	Budgetallokation: - Ausgaben für die Kommunikationskanäle Face to face, Telefon und E-Mail zur Kundenakquisition und -bindung.	- Die Höhe und die Art der Investition haben einen positiven Einfluss auf die Kundenakquisition, -bindung und Profitabilität.
Reinartz/Krafft/Hoyer (2004)	Konzeptualisierung von CRM-Prozessen und Messung der Erfolgsauswirkung	Befragung: 211 Marketing- und Vertriebsmanager, branchenübergreifend	- Konzeptualisierung des CRM-Prozessmodells als 3 Phasen-Ansatz: Initiierung, Pflege und Beendigung von Kundenbeziehungen.	- Implementierung der CRM-Prozesse hat einen moderaten positiven Effekt auf den wirtschaftlichen Erfolg.
Kumar/Ramani/Bohling (2004)	Erfolgsauswirkungen der CLV-basierten Kundenauswahl und -ansprache	Paneldaten eines PC-Hardware Herstellers: 2 Kohorten mit 1.316 und 873 Business-Kunden	Ressourcenallokation: - Marketingausgaben für Kommunikationskanäle auf Grundlage des CLV. Kommunikationskanäle: - Face to face, Event Meetings, Direct Mail, Telefon, Web-basierte Kommunikation.	- CLV maximierende Ressourcenallokationsstrategie führt zu einer Steigerung der Profitabilität von 83%. - Auswahl geeigneter Kunden für die Kommunikationsansprache und "matchen" von Kundenpräferenzen und Kommunikationskanälen erhöht Profitabilität und "Return on Communication".

Tabelle 2: Ausgewählte Arbeiten zur Kundenwertorientierung auf Unternehmensebene

Die einschlägige CRM-Literatur konzeptualisiert die Implementierung des Customer Relationship Managements beziehungsphasenorientiert. Die CRM-Orientierung entfaltet sich dabei in den Phasen Initiierung, Pflege, Bindung und Beendigung von Kundenbeziehungen und gilt dann als implementiert, wenn Kunden differenziert nach Ihrer Profitabilität und Phasenzugehörigkeit vom Unternehmen angesprochen werden (Becker/Greve/Albers 2009; Reinartz/Krafft/Hoyer 2004). Die relevante Kundenwertliteratur diskutiert verschiedene Bezugsrahmen des Customer Equity Managements (Bruhn/Georgi/Hadwich 2008; Berger et al. 2002, S. 42; Bell et al. 2002, S. 83). Gemein sind diesen Ansätzen die Notwendigkeit der Kundenwertanalyse sowie eine darauf basierende kundenwertorientierte Marketingansprache. Arbeiten, die sich konkret mit der kundenwertorientierten Marketingansprache befassen, richten ihren Fokus auf Ressourcenallokationsentscheidungen in Abhängigkeit der Kundenprofitabilität. Die studienübergreifende Grundidee ist dabei, eine Allokation von Ressourcen im Hinblick auf Kundenwertstrategien (z. B. Kumar/Shah 2009) oder -maßnahmen (z. B. Reinartz/Thomas/Kumar 2005) auf Grundlage der jeweiligen Kundenprofitabilität vorzunehmen. Der Großteil der betrachteten Arbeiten nimmt eine enge Perspektive ein und beschränkt sich auf die Allokation von Ressourcen im Rahmen der Kommunikationspolitik (Kumar et al. 2008; Reinartz/Thomas/Kumar 2005; Kumar/Ramani/Bohling 2004). Dementsprechend werden profitablere Kunden individuell mit Hilfe persönlicher Kommunikationskanäle kontaktiert, weniger profitable Kunden erhalten eine unpersönliche, standardisierte Kommunikationsansprache. Homburg und Kollegen (2008) nehmen hingegen eine breitere Perspektive ein, indem sie die tatsächliche Umsetzung der Kundenpriorisierung als differenzierte Kundenansprache in der Produkt-, Preis-, Vertriebs-, Kommunikations- und Prozesspolitik operationalisieren.

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich die Kundenwertorientierung auf Unternehmensebene vor allem in der differenzierten Ausgestaltung der Marketingmix-Instrumente widerspiegelt. Der Großteil der Arbeiten nimmt diesbezüglich jedoch eine enge Perspektive ein und beschränkt sich auf die Betrachtung eines konkreten Instruments (v. a. Kommunikationspolitik). Grundsätzlich mangelt es an Erkenntnissen, wie eine Kundenwertorientierung über alle Marketingmix-Instrumente zu gestalten ist. Zudem empfehlen viele Studien, gerade die profi-

tabelsten Kunden verstärkt auf persönlichem Wege anzusprechen. Die Mitarbeiterperspektive findet in diesen Studien jedoch keine weitere Beachtung.

2) Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene

Die Bedeutung der Mitarbeiter für die Implementierung der Kundenwertorientierung wird von zahlreichen Autoren hervorgehoben (Plakoyiannaki et al. 2008, S. 268; Bohling et al. 2006, S. 188; Boulding et al. 2005, S. 161). Vor allem die Mitarbeiter im Kundenkontakt nehmen eine tragende Rolle bei der Implementierung ein, da sie die zentrale Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden aktiv gestalten (Yim/Anderson/Swaminathan 2004, S. 271). Ein Blick in die einschlägige Literatur zeigt, dass die Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene fast ausschließlich konzeptionell diskutiert wird. Der Schwerpunkt der Diskussion konzentriert sich auf die Entfaltung der Kundenwertorientierung auf individueller Mitarbeiterebene, wobei vor allem die Bedeutung des *kundenwertorientierten Verhaltens* und der *kundenwertorientierten Einstellung* der Mitarbeiter hervorgehoben wird. Einen Überblick über relevante Arbeiten gibt Tabelle 3:

Autor (Jahr)	Untersuchungs-gegenstand	Datengrundlage	Zentrale Ergebnisse
Becker/Greve/ Albers (2009)	Performancemodell der CRM-Implementierung	Befragung: 90 CRM Projektma- nager, branchen- und länderübergreifend	- Zusammenhang von CRM-Implementierung und CRM-Performance wird positiv mo- deriert durch die Unterstützung der Mitarbeiter (gemessen als de facto Nutzung der CRM-Technologie). - Umsetzung der Mitarbeiter wird als zentraler Faktor der CRM-Implementierung erachtet.
Shum/Bove/Auh (2008)	Rolle der Mitarbeiter für die CRM-Implementierung	Tiefeninterviews: 13 Manager und Mitarbeiter, Bankensektor	Forschungshypothese: - Positive Korrelation zwischen dem Commitment von Mitarbeitern hinsichtlich einer CRM-Initiative und deren positiven Erfolgsauswirkungen.
Kumar/ Venkatesan/ Bohling/ Beckmann (2008); Kumar/ Ramani/Bohling (2004)	Implementierung einer CLV-Metrik und Re-Allokation von Ressourcen	Fallstudie	Implementierung auf Mitarbeiterebene erfordert: - das Schaffen eines Bewusstseins für die Notwendigkeit des Wandels, - die Mitarbeiter durch Anreize zur Unterstützung der Implementierung zu bewegen, - das Informieren der Mitarbeiter, wie der Wandel vollzogen wird, - das Vermitteln von Fähigkeiten zur Umsetzung des Wandels im Tagesgeschäft, - die Verstärkung der Managementkapazität, um die Veränderung aufrechtzuerhalten.
Bruhn/Georgi/ Hadwich (2008)	Entwicklung eines Second- Order Konstrukts zur Messung des Customer Equity Managements	Experteninterviews: 15 Kundenwert- manager Befragung: 92 Kundenwert- manager	- CEM-Orientierung hängt nicht nur von CEM-Aktivitäten ab, sondern vor allem auch von der Kooperationsbereitschaft der Vertriebsmitarbeiter. - CEM ist dann implementiert, wenn sich die Mitarbeiter in der Kundenbetreuung ent- sprechend den CEM-Vorgaben des Unternehmens verhalten. - Eine häufige Implementierungsbarriere stellt mangelndes Commitment des Top- Managements und des Vertriebs dar.
Bruhn/Georgi/ Hadwich (2006)	Erarbeitung eines Bezugs- rahmen des Customer Equity Managements	Experteninterviews: 15	- Kundenwertorientierung der Kundenkontaktmitarbeiter stellt operationale Implementierung des CEM dar. - Die Unternehmenskultur (gemessen als Top-Management- und Vertriebs- Commitment) stellt einen wichtigen Treiber der Kundenwertorientierung der Kundenkontaktmitarbeiter dar.

Autor (Jahr)	Untersuchungs-gegenstand	Datengrundlage	Zentrale Ergebnisse
Bell/Deighton/ Reinartz/Rust/ Swartz (2002)	Aufzeigen zentraler Herausforderungen der Implementierung einer Kundenwert-Philosophie im Unternehmen	konzeptionell	Wichtigste Ansatzpunkte zur Etablierung einer Kundenwert-Philosophie: - Einstellung der Kundenkontaktmitarbeiter, - Unternehmenskultur, - Einstellung der Back-Office Mitarbeiter.
Shah/Rust/ Parasuraman/ Staelin/Day (2006)	Wandel zur kunden-zentrierten Organisation	konzeptionell	- Sichtbare Ausprägung einer kundenwertorientierten Kultur ist das kundenwertorientierte Verhalten von Managern und Mitarbeitern. - Eine Veränderung der Unternehmenskultur folgt langfristig aus der Verhaltensänderung der Beteiligten. - Stellschrauben der Verhaltensveränderung sind Top-Management-Commitment, Beharrlichkeit und intensive Kommunikation.
Payne/Frow (2006)	Erarbeitung eines konzeptionellen Strategie-Implementierungsmodells	Expertenpanel/ qualitative Auswertung	- Erfolgreiche CRM-Implementierung benötigt aktives Engagement und Commitment der Kundenkontaktmitarbeiter. - Dies wird erreicht durch geeignete Personalauswahl, Training, Anreizgestaltung und effektive Personalführung.
Bohling/Bowman/ LaValle/Mittal/ Narayandas/ Ramani/ Varadarajan (2006)	Erfolgsfaktoren der CRM-Implementierung	Befragung: 101 Führungskräfte	- Zentrales Implementierungshemmnis stellt eine mangelnde Einbindung der Mitarbeiter dar. - Den stärksten Einfluss auf den wahrgenommenen CRM-Erfolg hat die Angleichung von CRM- und Mitarbeiterzielen.
Payne/Frow 2005	Erarbeitung eines Bezugsrahmens des Customer Relationship Managements	konzeptionell	- Customer Relationship Management kann scheitern, wenn die Initiative zu wenig Commitment bei den Mitarbeitern findet. - Mitarbeiterunterstützung und Change Management sind entscheidende Aspekte der CRM-Implementierung.

Autor (Jahr)	Untersuchungs-gegenstand	Datengrundlage	Zentrale Ergebnisse
Yim/Anderson/ Swaminathan (2004)	Kundenseitige Auswirkungen einer CRM- Implementierung	215 Dienstleis- tungsunternehmen, branchen- übergreifend	- Mitarbeiter im Kundenkontakt spielen unverzichtbare Rolle für die CRM-Implementierung im Tagesgeschäft. - Mitarbeiter müssen unterstützt und motiviert werden, sich gemäß den CRM-Vorgaben zu verhalten. - Training, interne Kommunikation, Anreize und Einbezug der Mitarbeiter sind wichtige Stellschrauben zur Erreichung einer CRM-Orientierung unter Vertriebsmitarbeitern.
Zablah/Bellenger/ Johnston (2004)	Einflussfaktoren der Nut- zerakzeptanz von CRM- Technologien	konzeptionell	- Große Bedeutung der Mitarbeiter für die CRM-Implementierung, da sie für die Aus- führung der CRM-Aktivitäten im Tagesgeschäft verantwortlich sind. - Je größer das interne Commitment und die Unterstützung für die CRM-Initiative ist, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass sich Mitarbeiter entsprechend verhalten.
Reinartz/Krafft/ Hoyer (2004)	Konzeptualisierung von CRM-Prozessen und Mes- sung der Erfolgsauswir- kung	Befragung: 211 Marketing- und Vertriebsmanager, branchen- übergreifend	- Zusammenhang zwischen CRM-Prozessen und wirtschaftlichem Erfolg wird positiv durch die CRM-kompatible organisationale Anpassung (Struktur, Training, Anreize) moderiert. - Die Implementierung von CRM-Prozessen hat dann einen positiven Effekt auf die Performance, wenn die organisationale Anpassung und das Anreizsystem CRM- kompatibles Verhalten fördern. - Eine rein „technische“ Implementierung von Systemen und Prozessen reicht nicht aus; erfolgreiche CRM-Implementierung hängt stark von dem CRM-kompatiblen Ver- halten der Mitarbeiter ab.
Campbell (2003)	Bezugsrahmen zur Entwicklung von „Customer Knowledge“- Kompetenz	Fallstudien: 5 Finanz- dienstleister	- Die größte Implementierungsherausforderung stellt das Entwickeln von Prozessen und Managementsystemen dar, die Mitarbeiter dazu motivieren, sich gemäß den CRM-Vorgaben zu verhalten (i.S.v. Verbesserung ihrer kundenbezogenen Perfor- mance).

Tabelle 3: Ausgewählte Arbeiten zur Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene

Das *kundenwertorientierte Verhalten* der Mitarbeiter (z. B. die Kundenbetreuungsintensität) ist die sichtbare Ausprägung der Kundenwertorientierung auf individueller Ebene (Shah et al. 2006, S. 116). Die Mitarbeiter im Kundenkontakt spielen eine unverzichtbare Rolle für die Implementierung der Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft weshalb sie zu unterstützen und zu motivieren sind, sich entsprechend der Kundenwertorientierung zu verhalten (Yim/Anderson/Swaminathan 2004, S. 271; Zablah/Bellenger/Johnston 2004, S. 279). Gemäß Bruhn, Georgi und Hadwich (2008, S. 1299) gilt ein Customer Equity Management dann als implementiert, wenn sich die Vertriebsmitarbeiter entsprechend der Kundenwert-Vorgaben verhalten.

Die wenigen Arbeiten, die sich empirisch mit dem Verhalten der Mitarbeiter auseinandersetzen, bestätigen die hohe Bedeutung für die Implementierung. Becker, Greve und Albers (2009) finden einen positiv moderierenden Effekt der de facto Nutzung der CRM-Technologie durch die Mitarbeiter auf den Zusammenhang von CRM-Implementierung und -Performance. Reinartz, Krafft und Hoyer (2004) zeigen, dass eine rein technische Implementierung von Systemen und Prozessen nicht ausreicht, um CRM-Prozesse erfolgreich zu implementieren. Vielmehr hängt der Erfolg einer CRM-Implementierung stark von dem CRM-kompatiblen Verhalten der Mitarbeiter ab.

Ein weiterer zentraler Aspekt der Kundenwertorientierung auf individueller Ebene stellt die *kundenwertorientierte Einstellung* der Mitarbeiter dar (Shum/Bove/Auh 2008, S. 1347; Bell et al. 2002, S. 82). Unter der Einstellung wird grundsätzlich die innere Denkhaltung gegenüber einer Person, Idee oder Sache, verbunden mit einer Wertung oder einer Erwartung, verstanden (Homburg/Krohmer 2009, S. 39). Besonders hohe Bedeutung für die Kundenwertorientierung wird der Einstellung der Kundenkontaktmitarbeiter zugeschrieben (Bruhn/Georgi/Hadwich 2006; Bell et al. 2002). Je höher das Commitment für die CRM-Initiative ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Kundenkontaktmitarbeiter entsprechend den Kundenwertvorgaben verhalten (Zablah/Bellenger/Johnston 2004). Die Einstellung wird demnach als zentrale Voraussetzung für das gewünschte, kundenwertorientierte Verhalten erachtet.

Empirische Erkenntnisse zur Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Kundenwertorientierung sind kaum vorhanden. Eine Befragung von Führungskräften zeigt, dass die mangelnde Einbindung von Mitarbeitern das zentrale Implementierungshemmnis einer CRM-Initiative darstellt, da dann keine positive Einstellung gegenüber der Veränderung erreicht wird. Zudem hat die Angleichung von CRM- und Mitarbeiterzielen den stärksten Einfluss auf den wahrgenommenen CRM-Erfolg (Bohling et al. 2006). Als Ergebnis einer qualitativen Untersuchung stellen Shum, Bove und Auh (2008, S. 1365) die Forschungshypothese auf, dass eine positive Korrelation zwischen dem Commitment von Mitarbeitern hinsichtlich einer CRM-Initiative und deren positiven Erfolgsauswirkungen besteht.

Zusammenfassend zeigt sich, dass trotz großer Übereinstimmung hinsichtlich der Bedeutung der Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene ein Mangel an empirischen Erkenntnissen zu diesem Thema besteht. Konkret mangelt es zum einen an einer Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenwertorientierung auf individueller Mitarbeiterebene und zum anderen fehlen empirische Erkenntnisse bezüglich relevanter Einflussfaktoren und Auswirkungen. Für die vorliegende Arbeit werden zur Messung der Kundenwertorientierung der Mitarbeiter die kundenwertorientierte Einstellung sowie das kundenwertorientierte Verhalten als relevant erachtet.

2.1.5 Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung

Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung werden ausschließlich empirisch untersucht und lassen sich in *vorökonomische* und *ökonomische Erfolgsauswirkungen* unterteilen. Einen Überblick über die relevanten empirischen Studien gibt Tabelle 4.

Autor (Jahr)	Untersuchungs-gegenstand	Datengrundlage	Erfolgsauswirkungen	Zentrale Ergebnisse
Schulze/Skiera/ Wiesel (2012)	Zusammenhang von Customer Equity und Shareholder Value	Finanzdatenbank Compustat: > 2000 Unternehmen, branchen-übergreifend	Customer Equity, Shareholder Value	- Eine Erhöhung des Customer Equity um 10% führt zu einer Erhöhung des Shareholder Values um 15,5%.
Kumar/Shah (2009)	Einfluss von Customer Equity-Strategien auf den Aktienkurs	Kunden eines B2B und B2C Unternehmens	Customer Equity, Aktienkurs	- Customer Equity bezogene Marketingstrategien steigern den Aktienkurs von Unternehmen über die Erwartungen des Marktes hinaus.
Becker/Greve/ Albers (2009)	Performancemodell der CRM-Implementierung	Befragung: 90 CRM Projektmanager, branchen- und länderübergreifend	Customer Relationship Performance (Kundenakquisition, -pflege und -bindung)	- CRM-Implementierung beeinflusst nicht alle Aspekte der CRM-Performance gleichermaßen. - Die positiven Effekte kommen vor allem dann zum Tragen, wenn das Management und die Mitarbeiter die CRM-Implementierung unterstützen.
Krasnikov/ Jayachandran/ Kumar (2009)	Erfolgsauswirkungen der CRM-Implementierung	Sekundärdaten aus LexisNexis-Datenbank und Geschäftsberichten: 125 Banken	Kosteneffizienz, Profitabilität	- CRM-Implementierung hat eine negative Wirkung auf die Kosteneffizienz von Unternehmen, erhöht insgesamt aber die Profitabilität. - CRM-Commitment verringert die negativen Wirkungen auf die Kosteneffizienz. - „Late Adopters“ profitieren mehr von der CRM-Implementierung als „Early Adopters“

Autor (Jahr)	Untersuchungsgegenstand	Datengrundlage	Erfolgsauswirkungen	Zentrale Ergebnisse
Homburg/Droll/ Totzek (2008)	Erfolgsmodell der Kundenpriorisierung	Befragung: 310 Unternehmen, branchen- übergreifend	Durchschnittlicher Umsatz pro Kunde, Durchschnittliche Kunden- profitabilität, Umsatzrendite	- Kundenpriorisierung hat einen positiven Effekt auf die durchschnittliche Kundenprofitabilität und die Umsatzrendite, da Beziehungen zu Top-Tier Kunden verbessert werden, ohne dass Beziehungen zu Bottom-Tier Kunden darunter leiden.
Jayachandran/ Sharma/ Kaufman/Raman (2005)	Einfluss und Auswirkungen von CRM-relevanten Informationsprozessen und die Rolle der Technologie für die CRM- Implementierung	Befragung: 172 Marketing-, Vertriebs- oder Servicemanager, branchen- übergreifend	Customer Relationship Per- formance (Kundenzufriedenheit und - bindung)	- Positiver Einfluss CRM-relevanter Informationsprozesse auf die CRM-Performance. - CRM-Technologie moderiert diese Beziehung positiv.
Kumar/ Venkatesan/ Bohling/ Beckmann (2008)	Reallokation von Ressourcen auf Grundlage des CLV	Case Study: 35.131 IBM-Kunden	Durchschnittlicher Gewinn pro Kunde	- Reallokation von Ressourcen auf Grundlage des CLV für 14% der betrachteten Kunden. - 10-fache Steigerung des Gewinns nach Reallokation (bei gleichbleibenden Marketingausgaben).
Venkatesan/ Kumar (2004)	Erfolgsauswirkungen der CLV-basierten Kunden- auswahl und - ansprache	Paneldaten eines PC-Hardware Herstellers: 2 Kohorten mit 1.316 und 873 Bu- siness-Kunden	Kundenprofitabilität	- CLV maximierende Ressourcenallokationsstrategie führt zu einer Steigerung der Profitabilität von 83%. - Auswahl geeigneter Kunden für die Kommunikationsansprache und „matchen“ von Kundenpräferenzen und Kommunikationskanälen erhöht Profitabilität und „Return on Communication“.

Autor (Jahr)	Untersuchungs-gegenstand	Datengrundlage	Erfolgsauswirkungen	Zentrale Ergebnisse
Reinartz/Krafft/ Hoyer (2004)	Konzeptualisierung von CRM-Prozessen und Messung der Erfolgsauswirkung	Befragung: 211 Marketing- und Vertriebsmanager, branchenübergreifend	Wirtschaftlicher Erfolg (subjektive Einschätzung) Wirtschaftlicher Erfolg (objektive Bestimmung)	- Implementierung der CRM-Prozesse hat einen moderaten positiven Effekt auf den (subjektiv und objektiv bestimmten) wirtschaftlichen Erfolg.
Johnson/Selnes (2004)	Entwicklung eines Customer Portfolio Lifetime Value-Modells	Simulationsstudien mit fiktiven Daten	Customer Portfolio Lifetime Value (CPLV)	- Unternehmen mit großem Kundenportfolio haben im Vergleich zu Unternehmen mit kleinem Kundenportfolio einen höheren CPLV, da sie Economies of Scale realisieren. - Eine Konzentration auf die profitabelsten Kunden und Vernachlässigung weniger profitabler Kunden kann zu Profitabilitätseinbußen führen. - Unternehmen mit niedrigem Economies of Scale-Potenzial (z. B. personalintensive Services), generieren Wert durch starke Beziehungen zu wenigen profitablen Kunden.

Tabelle 4: Ausgewählte Arbeiten zu Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung

Vorökonomische Erfolgsauswirkungen werden dabei überwiegend von Studien der CRM-Literatur untersucht. Becker, Greve und Albers (2009) zeigen in ihrer Studie positive Auswirkungen der CRM-Implementierung auf die Verbesserung der Kundenakquisition, -bindung, und -rückgewinnung. Darüber hinaus weisen zahlreiche Studien nach, dass eine differenzierte Bearbeitung von Kunden im Rahmen eines CRM-Systems die Zufriedenheit und Bindung von Kunden steigert (Jayachandran et al. 2005; Reinartz/Thomas/Kumar 2005; Mithas/Krishnan/Fornell 2005).

Der Großteil der Literatur setzt sich mit *ökonomischen Erfolgsauswirkungen* der Kundenwertorientierung auseinander, welche sich auf Kunden- oder auf Unternehmensebene betrachten lassen.

Die am häufigsten untersuchte Erfolgsgröße auf Kundenebene stellt die Kundenprofitabilität dar, die sich in der Regel aus kundenbezogenem Gewinn abzüglich der direkt zurechenbaren Kosten der Kundenbearbeitung berechnet (z. B. Kumar et al. 2008; Venkatesan/Kumar 2004). Die Untersuchung von Venkatesan und Kumar (2004) zeigt, dass eine CLV-maximierende Ressourcenallokationsstrategie zu einer Steigerung der Kundenprofitabilität von 83 Prozent führt. Kumar und Kollegen (2008) bestätigen dieses Ergebnis, indem sie in ihrer Untersuchung nach einer Reallokation von Ressourcen auf Grundlage des CLV eine zehnfache Steigerung des durchschnittlichen Gewinns pro Kunde nachweisen. Zudem findet die Studie von Homburg, Droll und Totzek (2008) positive Auswirkungen der Kundenpriorisierung auf den durchschnittlichen Umsatz pro Kunde und die durchschnittliche Kundenprofitabilität.

Des Weiteren untersuchen einige Studien, welche Erfolgsauswirkungen eine Kundenwertorientierung auf Unternehmensebene hat. Ein in der jüngeren Kundenwertforschung an Bedeutung gewinnender Forschungszweig setzt sich mit der Verbindung von Kundenwert und Unternehmenswert auseinander. Schulze, Skiera und Wiesel (2012) zeigen in ihrer Untersuchung, dass eine Erhöhung des Customer Equity um zehn Prozent zu einer Erhöhung des Shareholder Values um 15,5 Prozent führt. Zudem findet die Studie von Kumar und Shah (2009), dass Customer Equity-bezogene Marketingstrategien den Aktienkurs von Unternehmen über die Erwartungen des Marktes hinaus steigern. Bestätigung für den wirtschaftlichen Erfolg einer Kundenwertorientierung findet die

Studie von Homburg, Droll und Totzek (2008), in der eine positive Auswirkung der Kundenpriorisierung auf die Umsatzrendite nachgewiesen wird. Unterstützung findet dieses Ergebnis durch die Untersuchung von Reinartz, Krafft und Hoyer (2004), die einen moderat positiven Effekt von CRM-Prozessen auf den wirtschaftlichen Erfolg der betrachteten Unternehmen feststellen.

Jedoch zeigen empirische Untersuchungen nicht ausschließlich positive Auswirkungen einer Kundenwertorientierung. Die Studie von Krasnikov, Jayachandran und Kumar (2009) findet zwar insgesamt positive Auswirkungen der CRM-Implementierung auf die Profitabilität der untersuchten Banken, zeigt jedoch auch, dass durch die Implementierung die Kosteneffizienz dauerhaft um 5,4 Prozent verringert wird. Die Autoren begründen dies damit, dass eine CRM-Implementierung zwar eine gezieltere Kundenansprache ermöglicht, dies aber eine Erhöhung der Komplexität in der operativen Marktbearbeitung mit sich bringt. Dadurch steigen die Kosten der operativen Marktbearbeitung, was zu der beobachteten Verringerung der Kosteneffizienz führt. Zwar übersteigen die Gewinne der untersuchten Banken die steigenden Kosten der Marktbearbeitung, fraglich ist jedoch, ob sich dieses Ergebnis branchenübergreifend generalisieren lässt. Die Untersuchung von Johnson und Selnes (2004) greift einen weiteren Aspekt auf, weshalb sich eine Kundenwertorientierung nicht für alle Unternehmen gleichermaßen lohnt. Die Autoren zeigen mit Hilfe von Simulationsstudien, dass Unternehmen mit einem großen Kundenportfolio im Vergleich zu Unternehmen mit einem kleinen Kundenportfolio einen höheren Kundenstammwert haben, da sie „Economies of Scale“ realisieren. Eine Konzentration auf die profitabelsten Kunden und eine Vernachlässigung weniger profitabler Kunden kann demnach bei Unternehmen mit großem Kundenportfolio zu Profitabilitätseinbußen führen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die bisherigen Erkenntnisse, trotz einzelner negativer Auswirkungen, überwiegend positive Auswirkungen der Kundenwertorientierung auf vorökonomische und ökonomische Erfolgsgrößen zeigen. Es besteht jedoch weiterhin ein grundsätzlicher Mangel an empirischen Erkenntnissen, ob sich Kundenwertorientierung letztlich auszahlt oder nicht. Vor allem im Hinblick auf die Tatsache, dass eine Vielzahl der betrachteten Studien Erfolgswirkungen lediglich auf Grundlage einer Ressourcenreallokation für eine

bestimmte Kundengruppe zeigt, Implementierungsaspekte jedoch gänzlich außer Acht lässt (z. B. Kumar et al. 2008; Venkatesan/Kumar 2004). Da Implementierungsbemühungen aber mit hohen Kosten des organisatorischen Wandels einhergehen, besteht die Notwendigkeit, den Unternehmenserfolg unter Einbezug der Implementierungsaufwendungen zu bestimmen. Den wenigen Studien, die sich empirisch mit Implementierungsaspekten auseinandersetzen (z. B. Becker/Greve/Albers 2009; Krasnikov/Jayachandran/Kumar 2009), mangelt es einerseits in der Regel an einer Verknüpfung zu wirtschaftlichen Erfolgsgrößen und andererseits wird die Wirkung auf interne Erfolgsgrößen wie z. B. den Implementierungserfolg gänzlich außer Acht gelassen.

Für die vorliegende Arbeit werden daher die Untersuchung interner Erfolgsgrößen der Implementierung sowie ökonomischer Erfolgsgrößen auf Unternehmensebene als relevant erachtet.

2.1.6 Erkenntnisbeitrag der Literaturanalyse

Zusammenfassend zeigt sich ein grundsätzliches Defizit empirischer Erkenntnisse bezüglich der Kundenwertorientierung der Mitarbeiter sowie deren Implementierungstreibern und Erfolgsauswirkungen.

Im Hinblick auf *Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung* mangelt es vor allem an einer getrennten empirischen Untersuchung einzelner Treiber der Implementierung, um konkrete Stellschrauben für das Management zu identifizieren. Für die vorliegende Arbeit wird diesbezüglich die strukturelle Anpassung, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, die Anpassung des Informations-, Anreiz-, und Personalsystems sowie das Top-Management-Commitment als relevant erachtet.

Trotz der hohen Bedeutung der *Kundenwertorientierung der Mitarbeiter* zeigt die Literaturanalyse ein Defizit im Hinblick auf empirische Erkenntnisse zu diesem Untersuchungsgegenstand. Für die vorliegende Arbeit ergibt sich daher die Notwendigkeit der Untersuchung der kundenwertorientierten Einstellung und des kundenwertorientierten Verhaltens der Kundenkontaktmitarbeiter als zentrale Größen der Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene.

Hinsichtlich des *Erfolgs der Kundenwertorientierung* zeigt die Literaturanalyse zwar überwiegend positive Ergebnisse, weitere empirische Erkenntnisse sind aber erforderlich. Der Großteil der Studien lässt Implementierungsaspekte außer Acht. Diejenigen Studien, die Implementierungsaspekte in ihre Untersuchung einbeziehen, lassen jedoch interne Erfolgsgrößen unberücksichtigt. Für die vorliegende Arbeit werden daher die Untersuchung interner Erfolgsgrößen der Implementierung sowie ökonomischer Erfolgsgrößen auf Unternehmensebene als relevant eingestuft.

Abschließend zeigt Tabelle 5 eine Abgrenzung der vorliegenden Untersuchung zu relevanten Implementierungsstudien. Die vorliegende Studie greift die Notwendigkeit der Einzelbetrachtung relevanter Implementierungstreiber auf und adressiert diese umfassend. Im Vergleich zu bestehenden Studien betrachtet sie die Kundenwertorientierung auf der Ebene der Mitarbeiter und integriert den Implementierungserfolg als interne Erfolgsgröße. Zudem erlaubt sie eine Beurteilung des finanziellen Erfolgs der Kundenwertorientierung auf Unternehmensebene.

	<i>Homburg/ Droll/Totzek (2008)</i>	<i>Becker/ Greve/Albers (2009)</i>	<i>Reinartz/ Krafft/Hoyer (2004)</i>	<i>Eigene Studie</i>
Inhaltlicher Fokus:	Kunden- priorisierung	CRM	CRM	Kunden- wert
Implementierungstreiber:				
<i>Strukturelle Anpassung</i>	JA	JA	JA	JA
<i>Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit</i>	NEIN	NEIN	NEIN	JA
<i>Informationssystem</i>	JA	JA	NEIN	JA
<i>Anreizsystem</i>	JA	JA	JA	JA
<i>Personalentwicklung</i>	NEIN	JA	JA	JA
<i>Top-Management-Commitment</i>	JA	JA	NEIN	JA
Einfluss einzelner Implemen- tierungstreiber bestimmbar?	JA	NEIN ¹	NEIN ¹	JA
Kundenwertorientierung auf...				
<i>...Unternehmensebene</i>	JA	JA	JA	NEIN
<i>...Mitarbeitererebene</i>	NEIN	NEIN	NEIN	JA
Externe Erfolgsauswirkungen:				
<i>Unternehmenserfolg</i>	JA	NEIN	JA	JA
Interne Erfolgsauswirkungen:				
<i>Implementierungserfolg</i>	NEIN	NEIN	NEIN	JA

¹ = „Sammelkonstrukte“, die mehrere Implementierungstreiber beinhalten.

Tabelle 5: Abgrenzung zu bestehenden Implementierungsstudien

2.2 Theoretische Bezugspunkte der Implementierung einer Kundenwertorientierung

2.2.1 Übersicht der theoretischen Bezugspunkte

Nachdem in Abschnitt 2.1 die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter sowie deren Implementierungstreiber und Erfolgsauswirkungen als relevante Betrachtungsschwerpunkte der vorliegenden Arbeit identifiziert und diskutiert wurden, steht in Abschnitt 2.2 die theoretische Fundierung der Beziehungen zwischen diesen Aspekten im Mittelpunkt. Als zentrale theoretische Bezugspunkte werden in der vorliegenden Arbeit die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie sowie der Ressourcenorientierte Ansatz herangezogen. Die Zuordnung der theoretischen Bezugspunkte zu den Betrachtungsschwerpunkten der Arbeit zeigt Abbildung 4.

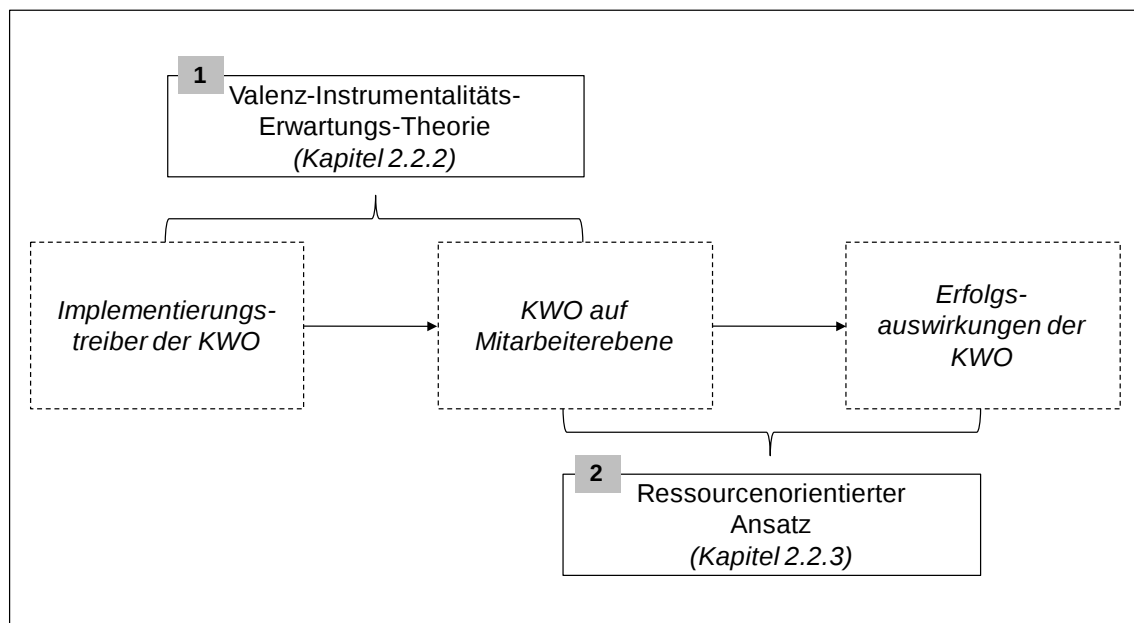


Abbildung 4: Theoretische Fundierung grundsätzlicher Modellzusammenhänge

Der Zusammenhang zwischen den Implementierungstreibern und der Kundenwertorientierung auf individueller Mitarbeiterebene wird anhand der *Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie* begründet. Mit Hilfe dieser Theorie lässt sich die Motivation menschlichen Verhaltens (hier: Implementierung der Kundenwertorientierung) erklären.

Der Zusammenhang zwischen der Kundenwertorientierung der Mitarbeiter und dem Erfolg wird durch den *Ressourcenorientierten Ansatz* begründet. Der Ressourcenorientierte Ansatz führt Unterschiede im Erfolg von Unternehmen auf die Kombination interner Ressourcen zurück.

Im Folgenden werden die beiden zentralen theoretischen Bezugspunkte des Untersuchungsmodells dargestellt.

2.2.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie

Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (VIE-Theorie) ist eine Prozesstheorie der Motivation, mit deren Hilfe die Stärke der Handlungsmotivation von Personen bestimmt werden kann (Vroom 1964). Der Prozess der Zielerreichung wird dabei in drei Aspekte zerlegt: 1) die Handlung, 2) das Handlungsergebnis und 3) die Handlungsfolge. Handlungsmotivation entsteht gemäß der VIE-Theorie, wenn eine vollständige Kette von drei Bedingungen erfüllt ist: Erstens bedarf es der Erwartung, dass eine Handlungsanstrengung zu dem gewünschten Handlungsergebnis führt (*Erwartung*). Zweitens bedarf es der Überzeugung, dass das Handlungsergebnis auch tatsächlich die gewünschte Handlungsfolge mit sich bringt (*Instrumentalität*) und drittens muss das Handlungsergebnis und die Handlungsfolge eine hohe Wertigkeit für die handelnde Person haben (*Valenz*) (Vroom 1964, S. 15ff.).

In der vorliegenden Untersuchung stellt die Handlung die Anstrengung der Kundenkontaktmitarbeiter dar, die Kundenwertorientierung umzusetzen. Das Handlungsergebnis stellt die tatsächliche Umsetzung der Kundenwertorientierung im Sinne einer differenzierten Betreuung von Kunden nach ihrer Profitabilität für das Unternehmen dar, und als Handlungsfolge wird eine positive Auswirkung auf das Unternehmensergebnis erachtet. Gemäß der VIE-Theorie werden die Mitarbeiter im Kundenkontakt wenig Anstrengung in die Implementierung der Kundenwertorientierung investieren, wenn... (Droll 2008, S. 61; Guth/MacMillan 1986, S. 316)

- 1) ...sie glauben, dass sie die Kundenwertorientierung nicht umsetzen können,

- 2) ... sie glauben, dass die Kundenwertstrategie nicht zu einer Steigerung des Unternehmensergebnisses führt,
- 3) ...das vom Unternehmen angestrebte Ziel nicht in Einklang mit ihren individuellen Zielen und Bedürfnissen steht.

Um die genannten Implementierungsbarrieren zu vermeiden und gleichzeitig ein hohes Maß an Anstrengung der Kundenkontaktmitarbeiter bezüglich der Implementierung der Kundenwertorientierung zu erreichen, sind vom Unternehmen organisationale Anpassungen (=Implementierungstreiber) vorzunehmen.

Ein wichtiges Steuerungsinstrument stellt die Beeinflussung der mitarbeiterseitigen *Erwartung* dar. Selbst wenn die Mitarbeiter glauben, dass die Kundenwertstrategie zum Unternehmenserfolg führt und dieses Unternehmensziel eine hohe Wertigkeit für sie hat, wird eine Handlungsanstrengung unterlassen, wenn sie nicht daran glauben, das Handlungsergebnis erreichen zu können. Zur positiven Beeinflussung dieser Erwartung sind den Mitarbeitern, im Rahmen der Personalentwicklung, die für die Ausführung der Kundenwertorientierung erforderlichen Fähigkeiten zu vermitteln (Kumar et al. 2008, S. 596). Zudem sind kundenwertorientierte Strukturen zu schaffen sowie abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern, um das kundenwertorientierte Verhalten im Unternehmen zu erleichtern (Bruhn/Georgi/Hadwich 2006, S. 90; Bell et al. 2002, S. 81). Darüber hinaus sind Mitarbeiter mit relevanten Kundeninformationen zu versorgen, die sie für die differenzierte Kundenansprache im Tagesgeschäft benötigen (Jayachandran 2005, S. 177; Yim/Anderson/Swaminathan 2004, S. 265).

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt stellt die Beeinflussung der *Instrumentalität* dar. Selbst wenn die Mitarbeiter davon überzeugt sind, dass sie die Kundenwertorientierung umsetzen können und die Unternehmensziele eine hohe Wertigkeit für sie haben, wird eine Anstrengung unterlassen, wenn sie glauben, dass die Kundenwertorientierungsstrategie nicht zu einer Steigerung des Unternehmensergebnisses führt. Zur positiven Beeinflussung der Instrumentalität, ist zum einen eine umfassende Information und Vermittlung von Kenntnissen über die wirtschaftlichen Zusammenhänge im Rahmen der internen Kommunikation sowie der Personalentwicklung vorzunehmen (Kumar et al. 2008, S. 596;

Payne/Frow 2006, S. 158). Zum anderen sendet ein hohes Top-Management-Commitment, sowie eine umfassende Veränderung des Unternehmens hinsichtlich Struktur und Systemen, ein Signal bezüglich der Bedeutung der Neuausrichtung im Sinne der Kundenwertorientierung (Bruhn/Georgi/Hadwich 2008, S. 1299; Shah et al. 2006, S. 116).

Als dritte Stellschraube ist die *Valenz* der Ziele zu beeinflussen. Selbst wenn die Mitarbeiter der Meinung sind, dass sie die Kundenwertorientierung umsetzen können und davon überzeugt sind, dass dies zu einer Verbesserung des Unternehmensergebnisses führt, werden sie Handlungsanstrengungen unterlassen, wenn dadurch ihre individuellen Ziele nicht erreicht werden. Zur positiven Beeinflussung der Valenz der Ziele ist eine Anpassung der Unternehmens- und der Mitarbeiterziele mit Hilfe des Anreizsystems vorzunehmen (Bohling et al. 2006, S. 188). Dazu sind die Bedürfnisse der Mitarbeiter (z. B. hinsichtlich Vergütung, Beförderung, Freizeit) an das Erreichen von Kundenwertzielen zu koppeln (Shah et al. 2006, S. 121).

Zusammenfassend bildet die VIE-Theorie die theoretische Grundlage für den Einfluss der Implementierungstreiber auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter. Die Theorie identifiziert drei zentrale Implementierungsbarrieren auf individueller Ebene und zeigt, wie durch eine Beeinflussung der Erwartung, Instrumentalität und Valenz die Kundenwertorientierung der Kundenkontaktmitarbeiter gefördert wird.

2.2.3 Ressourcenorientierter Ansatz

Der ressourcenorientierte Ansatz betont die Bedeutung unternehmensinterner Aspekte für den Unternehmenserfolg (Barney 1986, S. 1239; Wernerfelt 1984, S. 170). Nach diesem Erklärungsansatz werden Unternehmen als Bündel individueller Ressourcen und Fähigkeiten erachtet, durch deren Kombination strategische Wettbewerbsvorteile entstehen, die nachhaltige Performance und Profitabilität gewährleisten („Resource-Conduct-Performance-Paradigma“) (Newbert 2007, S. 123; Barney 1991, S. 112). Als Ressourcen werden grundsätzlich alle materiellen (z. B. Anlagen, Rohstoffe, Standorte) und immateriellen (z. B. Know-how der Mitarbeiter, Patente, Marken, Image) Güter, Vermögensgegen-

stände und Einsatzfaktoren bezeichnet (Hungenberg 2011, S. 148). Nachhaltige Wettbewerbsvorteile werden erzielt, wenn Ressourcen wertvoll und selten sind und nicht vom Wettbewerb imitiert oder durch äquivalente Ressourcen substituiert werden können (Barney 1991, S. 106ff.).

In der vorliegenden Untersuchung begründet sich der Wettbewerbsvorteil von Unternehmen auf der Fähigkeit, Kunden entsprechend ihres Kundenwerts differenziert anzusprechen. Gemäß Hogan und Kollegen (2002, S. 7) stellen die Kundenbeziehungen eines Unternehmens den entscheidenden Vermögenswert dar, dessen Wert durch die Kombination geeigneter Ressourcen und Fähigkeiten zum Tragen kommt. Als relevante Fähigkeit wird die Kompetenz der Kundenkontaktmitarbeiter betrachtet, Kunden differenziert nach ihrem Wert für das Unternehmen zu bearbeiten. Durch Kombination dieser Fähigkeit mit entsprechenden Ressourcen des Unternehmens (z. B. Struktur, Systeme, Technologie) wird die Kundenwertorientierung als Kernkompetenz begründet (Hogan et al. 2002, S. 7). Die Kundenwertorientierung wird als *wertvoll* eingestuft, da dadurch die Effektivität und Effizienz in der Marktbearbeitung erhöht wird. Die Tatsache, dass viele Unternehmen eine Kundenwertorientierung anstreben, diese jedoch nicht umsetzen können (Shah et al. 2006, S. 113; Bell et al. 2002, S. 78) zeigt, dass es sich um eine *seltene* und *schwer zu imitierende* Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten handelt. Zudem existiert kein äquivalentes *Substitut*, das anstatt der Kundenwertorientierung dieselbe Effizienz und Effektivität in der Marktbearbeitung erzielt. Somit wird die Kundenwertorientierung als strategischer Wettbewerbsvorteil eingestuft, der die Grundlage für nachhaltige Profitabilität des Unternehmens darstellt.

Zusammenfassend bildet der Ressourcenorientierte Ansatz somit die theoretische Grundlage für den Zusammenhang der Kundenwertorientierung (als Kombination relevanter Ressourcen und Fähigkeiten) und dem Erfolg von Unternehmen.

2.2.4 Erkenntnisbeitrag der theoretischen Bezugspunkte

Ziel des aktuellen Abschnitts ist die theoretische Fundierung der Wirkungsbeziehungen zwischen der Kundenwertorientierung der Mitarbeiter sowie deren Implementierungstreibern und Erfolgsauswirkungen. Dazu wurde die VIE-Theorie sowie der Ressourcenorientierte Ansatz herangezogen.

1. Auf Grundlage der *VIE-Theorie* wird die Beziehung zwischen Implementierungstreibern und der Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene begründet. Mithilfe dieser Theorie lassen sich drei generelle Implementierungsbarrieren auf individueller Ebene identifizieren sowie organisationale Treiber ableiten, die eine Kundenwertorientierung der Mitarbeiter verhindern bzw. fördern.
2. Auf Grundlage des *Ressourcenorientierten Ansatzes* wird der Zusammenhang zwischen einer kundenwertorientierten Marktbearbeitung und dem Erfolg des Unternehmens begründet. Die Fähigkeit der Mitarbeiter, Kunden differenziert nach ihrer Profitabilität zu bearbeiten, führt in Kombination mit relevanten Ressourcen des Unternehmens zu einer effektiven und effizienten Marktbearbeitung, was nachhaltigen Erfolg gewährleistet.

Im folgenden Kapitel 3 werden die aus der Literaturanalyse sowie der theoretischen Fundierung gewonnenen Erkenntnisse in einem umfassenden Bezugsrahmen eingearbeitet, der die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter sowie deren Implementierungstreiber und Erfolgsauswirkungen umfasst.

3. Entwicklung des Untersuchungsmodells der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern

In Kapitel 3 steht die Entwicklung des Untersuchungsmodells der vorliegenden Arbeit im Mittelpunkt der Betrachtung. Im Folgenden wird zunächst das Untersuchungsmodell vorgestellt (Abschnitt 3.1) und anschließend werden die Hypothesen der Wirkungszusammenhänge hergeleitet (Abschnitt 3.2).

3.1 Untersuchungsmodell im Überblick

Das häufige Scheitern der Implementierung einer Kundenwertorientierung wird oftmals der mangelnden Unterstützung und Umsetzung durch die Mitarbeiter zugeschrieben (Bohling et al. 2006; Payne/Frow 2005; Kumar/Ramani/Bohling 2004). Aus diesem Grund rückt das vorliegende Untersuchungsmodell die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Betrachtung. Es wird untersucht, welche Implementierungstreiber die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter beeinflussen und welche Erfolgsauswirkungen die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter nach sich zieht. Abbildung 5 gibt einen Überblick über zentrale Konstrukte und Wirkungszusammenhänge des der Arbeit zugrundeliegenden Untersuchungsmodells.

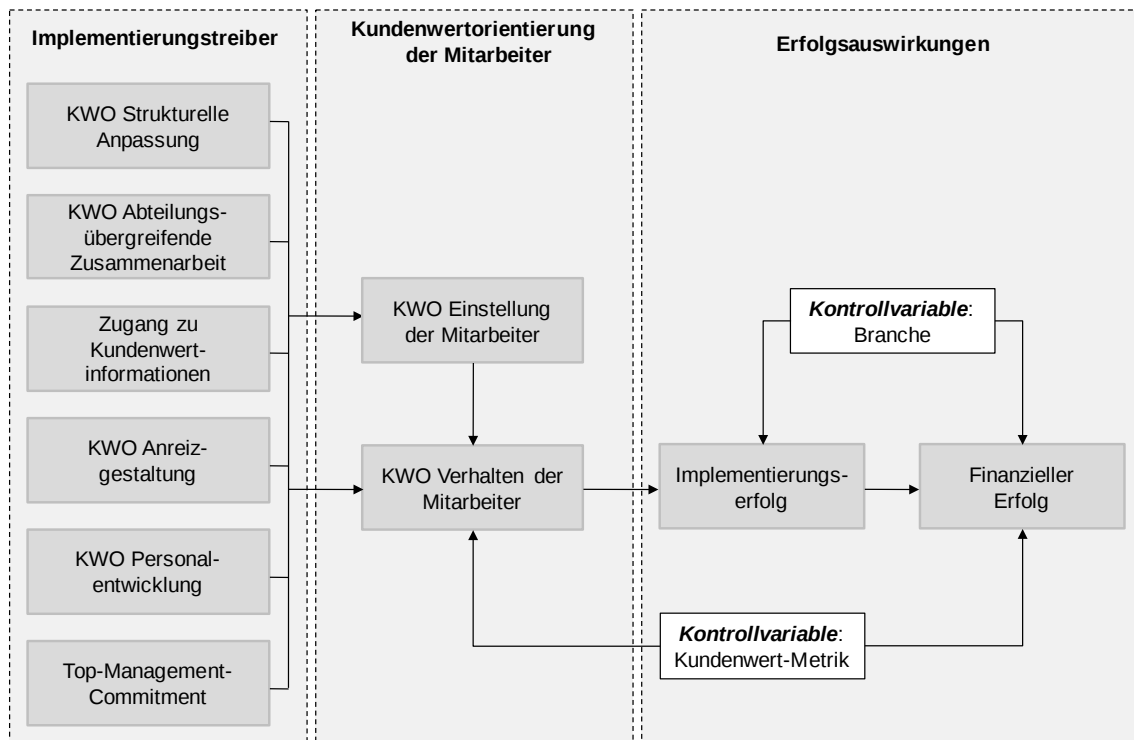


Abbildung 5: Bezugsrahmen des Untersuchungsmodells

Die im Untersuchungsmodell enthaltenen Konstrukte ergeben sich aus den Erkenntnissen der systematischen Literaturanalyse (vgl. Abschnitt 2.1). Bezüglich der *Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene* wird die kundenwertorientierte Einstellung sowie das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter betrachtet. Die dahinterstehende Überlegung ist, dass eine langfristige Verhaltensänderung der Mitarbeiter vor allem dann möglich ist, wenn die Mitarbeiter eine positive Einstellung gegenüber der Kundenwertorientierung entwickeln (Stock/Hoyer 2005). Hinsichtlich der *Implementierungstreiber* werden die kundenwertorientierte strukturelle Anpassung und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (strukturbezogene Treiber), das Informations-, Anreiz- und Personalsystem (systembezogene Treiber) sowie das Top-Management-Commitment (kulturbezogener Treiber) betrachtet. Es wird angenommen, dass diese Implementierungstreiber die Mitarbeiter befähigen und motivieren, die Kundenwertorientierung umzusetzen. Im Untersuchungsmodell wird dabei ein direkter Einfluss der Implementierungstreiber auf das kundenwertorientierte Verhalten sowie die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter unterstellt. Hinsichtlich der *Erfolgsauswirkungen* der Kundenwertorientierung werden interne und externe Erfolgsgrößen berücksichtigt. Diesbezüglich wird angenommen, dass die Kun-

denwertorientierung der Mitarbeiter einen positiven Einfluss auf den Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung hat. Darüber hinaus wird untersucht, inwiefern sich die erfolgreiche Implementierung der Kundenwertorientierung auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens auswirkt. Als Kontrollvariablen werden die Kundenwert-Metrik sowie die Branchenzugehörigkeit der betrachteten Unternehmen in das Modell aufgenommen.

Theoretische Bezugspunkte des Untersuchungsmodells sind insbesondere die VIE-Theorie sowie der ressourcenorientierte Ansatz. Anhand der VIE-Theorie wird der grundlegende Zusammenhang zwischen Implementierungstreibern und Kundenwertorientierung der Mitarbeiter begründet. Der Zusammenhang zwischen der Kundenwertorientierung der Mitarbeiter und den Erfolgsauswirkungen begründet sich anhand des ressourcenorientierten Ansatzes (vgl. Abschnitt 2.2). Im Folgenden steht die Entwicklung der Hypothesen der Wirkungsbeziehungen zwischen den Konstrukten des Untersuchungsmodells im Mittelpunkt der Betrachtung.

.

3.2 Herleitung der Hypothesen

3.2.1 Hypothese zur Kundenwertorientierung von Mitarbeitern

Bezüglich der Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene postuliert das Modell einen Einfluss der kundenwertorientierten Einstellung der Mitarbeiter auf deren kundenwertorientiertes Verhalten im Tagesgeschäft. In der vorliegenden Arbeit ist die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter definiert als innere Überzeugungen eines Mitarbeiters in Bezug auf die differenzierte Ansprache von Kunden nach deren Profitabilität für das Unternehmen. Unter kundenwertorientiertem Verhalten wird die Fähigkeit eines Mitarbeiters verstanden, Kunden differenziert nach deren Profitabilität für das Unternehmen zu bearbeiten.

Als theoretische Grundlage für diesen Zusammenhang wird das Einstellungs-Verhaltens-Modell von Ajzen und Fishbein (1970, 1980) herangezogen. Grundlegende Annahme des Modells ist, dass das gezeigte Verhalten einer Person von dessen Einstellung zu diesem Verhalten abhängt (Ajzen/Fishbein 1980). Die Einstellung bildet sich dabei gemäß Fishbein (1963, S. 233) zum einen aus Überzeugungen hinsichtlich des Verhaltens (bzw. Objekts) sowie dessen positiver bzw. negativer Bewertung. Meta-analytische Studien aus den Gebieten der (Sozial-) Psychologie, der Soziologie oder des Marketing zeigen eine starke empirische Bestätigung des Einflusses der Einstellung auf das Verhalten in verschiedenen Kontexten (z. B. Glasman/Albarracin 2006; Cooke/Sheeran 2004; Kraus 1995; Sheppard/Hartwick/Warshaw 1988).

Die Annahme, dass sich Mitarbeiter eher kundenwertorientiert verhalten, wenn sie positiv gegenüber der differenzierten Bearbeitung von Kunden nach ihrer Profitabilität für das Unternehmen eingestellt sind, wird zudem von der einschlägigen CRM- und Kundenwert-Literatur gestützt. Verschiedene Autoren betonen die Bedeutung der Einstellung der Mitarbeiter für die erfolgreiche Implementierung der Kundenwertorientierung (Shum/Bove/Auh 2008; Bell et al. 2002). Payne und Frow (2006, S. 156) erachten das Commitment der Kundenkontaktmitarbeiter als den entscheidenden Aspekt, um das gewünschte Verhalten der Mitarbeiter im Rahmen der CRM-Implementierung hervorzurufen. Gemäß Zablah und Kollegen (2004) ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Mitarbeiter entsprechend den CRM-Vorgaben verhalten umso größer, je stärker das

interne Commitment und die Unterstützung für die CRM-Initiative sind. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird folgende Hypothese aufgestellt:

H₁: Die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter wirkt sich positiv auf deren kundenwertorientiertes Verhalten aus.

3.2.2 Hypothesen zu den Implementierungstreibern der Kundenwertorientierung

Im Folgenden werden die Hypothesen der Wirkungsbeziehungen zwischen den Implementierungstreibern und der Kundenwertorientierung der Mitarbeiter begründet.

Diesbezüglich wird die Bedeutung der Anpassung der Organisationsstruktur für die Implementierung einer Kundenwertorientierung von einer Vielzahl von Autoren hervorgehoben (Hogan/Lemon/Rust 2002, S. 7; Bell et al. 2002, S. 81; Berger et al. 2002, S. 51). Die Anpassung der Organisationsstruktur ist in der vorliegenden Arbeit definiert als das Ausmaß, in dem die Organisationsstruktur auf Kunden(-gruppen) mit unterschiedlichen Profitabilitäten ausgerichtet ist. Im Untersuchungsmodell wird ein positiver Einfluss der strukturellen Anpassung auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter postuliert.

Als theoretischer Bezugspunkt dieses Zusammenhangs wird die VIE-Theorie herangezogen (Vroom 1964). Demnach stellt die Erwartung der Mitarbeiter, die Kundenwertorientierung nicht umsetzen zu können, eine zentrale Implementierungsbarriere auf Mitarbeiterebene dar (Guth/MacMillan 1986, S. 316). Die strukturelle Anpassung im Sinne der Kundenwertorientierung erleichtert die differenzierte Ansprache der Kunden in Abhängigkeit ihrer Profitabilität (Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 173). Diese Unterstützung durch die Organisationsstruktur wirkt sich positiv auf die Erwartung der Mitarbeiter aus, die Kundenwertorientierung umsetzen zu können. Gemäß der VIE-Theorie steigt dadurch die Motivation der Mitarbeiter, die Kundenwertorientierung zu implementieren (vgl. Abschnitt 2.2.2). Folglich sollte die strukturelle Anpassung einen positiven Einfluss auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter haben.

Die Literatur betont vor allem den Einfluss der strukturellen Anpassung auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter, da die strukturelle Ausrichtung auf die Kunden des Unternehmens deren bedürfnisgerechte Ansprache sowie die kundenwertorientierte Marktbearbeitung erleichtert (Jayachandran et al. 2005; Bell et al. 2002). Dies wird durch die Studie von Homburg, Droll und Totzek (2008) gestützt, die einen positiv moderierenden Effekt der organisationalen Anpassung auf den Zusammenhang zwischen intendierter und tatsächlicher Umsetzung der Kundenpriorisierung (als wertorientierte Differenzierung im Marketingmix) zeigen. Demnach gelingt eine kundenwertorientierte Marktbearbeitung eher, wenn entsprechende strukturelle Anpassungen vorgenommen werden. Zudem wird die strukturelle Anpassung der Organisation als relevanter Treiber des Commitments der Mitarbeiter erachtet (Shum/Bove/Auh 2008; Ryals/Knox 2001). Eine umfassende strategiegerechte Anpassung der Organisationsstruktur sendet ein Signal hinsichtlich der Relevanz der Strategie und sollte sich positiv auf die Einstellung der Mitarbeiter auswirken. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H_{2a}: Die kundenwertorientierte strukturelle Anpassung wirkt sich positiv auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter aus.

H_{2b}: Die kundenwertorientierte strukturelle Anpassung wirkt sich positiv auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter aus.

Als weiterer Implementierungstreiber wird die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit untersucht, die für die Implementierung der Kundenwertorientierung als bedeutend erachtet wird (Bohling et al. 2006; Kumar/Lemon/Parasuraman 2006, S. 90; Payne/Frow 2005, S. 167; Hogan/Lemon/Rust 2002, S. 9). In der vorliegenden Arbeit ist die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit definiert als das Ausmaß, in dem verschiedene Abteilungen des Unternehmens zusammenarbeiten, um die kundenwertorientierte Marktbearbeitung zu unterstützen. Sie wird im Untersuchungsmodell als Einflussfaktor auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter modelliert.

Als theoretischer Erklärungsansatz wird die VIE-Theorie herangezogen (Vroom 1964). Eine enge abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erleichtert die Aus-

führung der differenzierten Kundenansprache durch die Mitarbeiter im Tagesgeschäft, wodurch, den Begrifflichkeiten der VIE-Theorie folgend, deren Erwartung, das gewünschte Handlungsergebnis erreichen zu können, positiv beeinflusst wird. Somit können mögliche Zweifel der Mitarbeiter, die Kundenwertorientierung nicht umsetzen zu können, beseitigt und gleichzeitig die Motivation, die Kundenwertorientierung zu implementieren, gesteigert werden (vgl. Abschnitt 2.2.2). Folglich sollte eine enge abteilungsübergreifende Zusammenarbeit einen positiven Einfluss auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter haben.

In der Literatur wird die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit insbesondere als wichtige Voraussetzung für das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter erachtet (Shah et al. 2006, S. 116). Gemäß Bruhn, Georgi und Hadwich (2006, S. 90) ist eine funktionsübergreifende Koordination und Kooperation zwischen kundenrelevanten Funktionsbereichen sicherzustellen, damit die kundenwertverantwortliche Abteilung eine bestmögliche Kundenansprache vornehmen kann. Besondere Bedeutung wird dabei der Verknüpfung von Front- und Back-Office Abteilungen zugesprochen (Berger et al. 2002, S. 52). Beispielsweise erhalten Kundenbetreuer dadurch eher Informationen hinsichtlich spezieller Konditionen oder maßgeschneiderter Produkte von den verantwortlichen Abteilungen, was die differenzierte Bearbeitung von Kunden erleichtert. Zudem wird die Bedeutung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit für die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter durch die qualitative Studie von Shum und Kollegen (2008, S. 1361) hervorgehoben, die funktionsübergreifende Kooperation zwischen Abteilungen als zentralen Einflussfaktor auf das Commitment der Mitarbeiter hinsichtlich der CRM-Initiative identifiziert. Neben der Unterstützung der Kundenkontaktmitarbeiter durch das organisationale Netzwerk, sendet eine Zusammenarbeit verschiedener Funktionsbereiche ein wichtiges Signal hinsichtlich der Bedeutung der Strategie für das Unternehmen sowie hinsichtlich der Unterstützung der Strategie durch die Organisationsmitglieder, was sich positiv auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter auswirkt (Noble/Mokwa 1999, S. 62). Aufgrund dieser Überlegungen werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H_{3a}: Die kundenwertorientierte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wirkt sich positiv auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter aus.

H_{3b}: Die kundenwertorientierte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wirkt sich positiv auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter aus.

Als weiterer bedeutender Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung wird der Zugang zu relevanten Kundenwertinformationen betrachtet (Jaya-chandran et al. 2005, S. 179; Hogan/Lemon/Rust 2002, S. 7). Der Zugang zu Kundenwertinformationen ist in der vorliegenden Arbeit definiert als das Ausmaß, in dem Mitarbeiter im Kundenkontakt Zugang zu erforderlichen Kundenwertinformationen haben. Im Untersuchungsmodell wird ein positiver Einfluss des Zugangs zu Kundenwertinformationen auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter postuliert.

Zur theoretischen Fundierung dient wiederum die VIE-Theorie (Vroom 1964). Eine zentrale Implementierungsbarriere stellt demnach die Erwartung der Mitarbeiter dar, dass sie die geforderte Kundenwertorientierung nicht umsetzen können (Guth/MacMillan 1986, S. 316). Der Zugang zu relevanten Kundeninformationen (z. B. Demografika, Kundenbedürfnisse) erleichtert die differenzierte Kundenansprache durch die Mitarbeiter im Tagesgeschäft (Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 182). Der Logik der VIE-Theorie folgend steigt dadurch die Motivation der Mitarbeiter, die Kundenwertorientierung zu implementieren (vgl. Abschnitt 2.2.2). Folglich sollte der Zugang zu Kundenwertinformationen einen positiven Einfluss auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter haben.

Vor allem der Einfluss des Zugangs zu Kundenwertinformationen auf das kundenwertorientierte Verhalten wird von einer Reihe von Autoren hervorgehoben (z. B. Yim/Anderson/Swaminathan 2004, S. 265; Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 182). Dabei wird konstatiert, dass ein leichter Zugang zu benötigten Kundeninformationen die Mitarbeiter bei der bedürfnisgerechten Kundenansprache unterstützt (Shum/Bove/Auh 2008, S. 1357; Payne/Frow 2005, S. 173). Für diese kundenwertorientierte Marktbearbeitung ist vor allem die Qualität der Informationen relevant, wie die Studie von Homburg und Kollegen (2008) empirisch bestätigt. Darüber hinaus heben Shum, Bove und Auh (2008) den Einfluss des

Zugangs zu relevanten Kundenwertinformationen auf das Commitment der Mitarbeiter hervor. Als Begründung führen sie an, dass sich die Mitarbeiter durch ein funktionierendes Informationssystem (als Ergebnis erfolgreicher Technologieimplementierung) in ihrer täglichen Arbeit unterstützt fühlen, da sie immer dann Zugriff auf erforderliche Kundeninformationen haben, wenn sie diese benötigen. Zudem steigt die Effektivität der Mitarbeiter, was einen geringeren Arbeitsaufwand nach sich zieht. Dies sollte sich folglich positiv auf ihre Einstellung gegenüber der CRM-induzierten Veränderung auswirken (Shum/Bove/Auh 2008, S. 1363). Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H_{4a}: Der Zugang zu Kundenwertinformationen wirkt sich positiv auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter aus.

H_{4b}: Der Zugang zu Kundenwertinformationen wirkt sich positiv auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter aus.

Die Bedeutung der kundenwertorientierten Anreizgestaltung für die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter wird von einer Vielzahl von Autoren hervorgehoben (Hogan/Lemon/Rust 2002, S. 9; Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 183). In der vorliegenden Arbeit ist die kundenwertorientierte Anreizgestaltung definiert als das Ausmaß, in dem das Erreichen von Kundenwert-Zielen durch monetäre und nicht-monetäre Anreize gefördert wird. Im Untersuchungsmodell wird die kundenwertorientierte Anreizgestaltung als weiterer Einflussfaktor auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter modelliert.

Theoretisch begründet wird dieser Zusammenhang auf Grundlage der Principal-Agent-Theorie sowie der VIE-Theorie. Zentrale Annahme der Principal-Agent-Theorie ist, dass Informationen zwischen Auftraggeber (Principal) und Auftragnehmer (Agent) asymmetrisch verteilt sind, was zu Problemen in der Austauschbeziehung führt (Ross 1973, S. 135). Die Problematik der nachvertraglichen Verhaltensunsicherheit („Moral Hazard“) entsteht, wenn sich der Agent entgegen den vertraglichen Vereinbarungen verhält und sich dies der Beobachtung des Principals entzieht. Zur Lösung dieser Moral Hazard-Problematik wird die Koppelung von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen im Rahmen der An-

reizgestaltung empfohlen (Holström 1979, S. 74). Die VIE-Theorie stützt diese Annahme, indem sie die Abweichung von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen als eine zentrale Implementierungsbarriere auf Mitarbeiterebene identifiziert (Guth/MacMillan 1986, S. 316). Eine Angleichung der Unternehmens- und Mitarbeiterziele im Rahmen der Anreizgestaltung erhöht die Motivation der Mitarbeiter, die kundenwertorientierung zu implementieren (vgl. Abschnitt 2.2.2). Folglich sollte die kundenwertorientierte Anreizgestaltung einen positiven Einfluss auf die kundenwertorientierung der Mitarbeiter haben.

Eine Studie von Bohling und Kollegen (2006, S. 188) identifiziert die Anpassung von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen als den bedeutendsten Faktor der CRM-Implementierung. Zum einen betont die Literatur dabei den Einfluss der kundenwertorientierten Anreizgestaltung auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter (z. B. Jayachandran et al. 2005; Yim/Anderson/Swaminathan 2004). Empirische Unterstützung dieser Annahme findet die Studie von Homburg und Kollegen (2008), die einen schwach moderierenden Effekt der variablen Vergütung auf den Zusammenhang zwischen intendierter und tatsächlicher Umsetzung einer Kundenpriorisierung (als wertorientierte Differenzierung im Marketingmix) nachweisen. Zum anderen heben verschiedene Autoren die Wirkung der kundenwertorientierten Anreizgestaltung auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter hervor (z. B. Kumar et al. 2008; Payne/Frow 2006; Yim/Anderson/Swaminathan 2004). Diesbezüglich merkt Gordon (2002, S. 5) an, dass Mitarbeiter, wenn kein Zusammenhang zwischen dem CRM-Erfolg und ihrem persönlichen Erfolg hergestellt wird, die CRM-Initiative nur als ein weiteres Programm im Unternehmen ansehen. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H_{5a}: Die kundenwertorientierte Anreizgestaltung wirkt sich positiv auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter aus.

H_{5b}: Die kundenwertorientierte Anreizgestaltung wirkt sich positiv auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter aus.

Als weiterer Implementierungstreiber wird die kundenwertorientierte Personalentwicklung als relevant für die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter erachtet (Bell et al. 2002, S. 82; Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 186). Die kundenwertorientierte Personalentwicklung ist in der vorliegenden Arbeit definiert als das Ausmaß, in dem Mitarbeitern das für die Kundenwertorientierung notwendige Wissen und kundenwertorientierte Fähigkeiten vermittelt werden und wird im Untersuchungsmodell als Einflussfaktor auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter modelliert.

Theoretisch fundiert wird diese Annahme durch die Erkenntnisse der VIE-Theorie. Sind die Mitarbeiter zum einen überzeugt, dass sie die Kundenwertorientierung umsetzen können und zum anderen, dass die Kundenwertstrategie auch zu den vom Unternehmen angestrebten Profitabilitätszielen führt, werden sie sich aktiv an der Implementierung beteiligen (Guth/MacMillan 1986, S. 316). Um Mitarbeiter zu überzeugen, dass sie die Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft umsetzen können, sind ihnen im Rahmen der Personalentwicklung relevante Fähigkeiten zur differenzierten Bearbeitung von Kunden zu vermitteln. Um die Mitarbeiter zu überzeugen, dass die Kundenwertstrategie auch zu den gewünschten Profitabilitätszielen führt, sind sie im Rahmen der Personalentwicklung über wirtschaftliche Zusammenhänge aufzuklären und weiterzubilden. Sind die Mitarbeiter überzeugt davon, dass sie die Kundenwertorientierung umsetzen können und diese Umsetzung zu den angestrebten Profitabilitätszielen führt, steigt gemäß der VIE-Theorie deren Motivation, die Kundenwertorientierung zu implementieren (vgl. Abschnitt 2.2.2). Folglich sollte die kundenwertorientierte Personalentwicklung einen positiven Einfluss auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter haben.

Eine Reihe von Studien betont die Wirkung der kundenwertorientierten Personalentwicklung auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter (Vogel/Evanschitzky/Ramaseshan 2008; Yim/Anderson/Swaminathan 2004). In diesem Zusammenhang wird vor allem die Bedeutung der Vermittlung relevanter Fähigkeiten hervorgehoben, die es Mitarbeitern erleichtern, sich entsprechend den Kundenwert-Vorgaben zu verhalten (Reinartz/Krafft/Hoyer 2004; Yim/Anderson/Swaminathan 2004). Darüber hinaus betont eine Vielzahl von Autoren die Wirkungen der kundenwertorientierten Personalentwicklung auf die kundenwert-

orientierte Einstellung der Mitarbeiter (Shum/Bove/Auh 2008; Payne/Frow 2006). Diesbezüglich wird vor allem die Weiterbildung der Mitarbeiter hinsichtlich wirtschaftlicher Zusammenhänge als wichtiger Einflussfaktor des Mitarbeiter-Commitments erachtet (Chen/Popovic 2003). Neben einem besseren Verständnis der Wirkmechanismen der Kundenwertorientierung wird dadurch zudem Unsicherheit der Mitarbeiter hinsichtlich der Veränderung durch die Kundenwertorientierung abgebaut (Zablah/Bellenger/Johnston 2004), was sich positiv auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter auswirken sollte. Zusammenfassend werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H_{6a}: Die kundenwertorientierte Personalentwicklung wirkt sich positiv auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter aus.

H_{6b}: Die kundenwertorientierte Personalentwicklung wirkt sich positiv auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter aus.

Im Rahmen der Implementierung einer Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene wird dem Top-Management-Commitment eine zentrale Bedeutung zugesprochen (Bruhn/Georgi/Hadwich 2008; Shah et al. 2006; Bohling et al. 2006). Das Top-Management-Commitment ist in der vorliegenden Arbeit definiert als das Ausmaß, in dem das Top-Management von der Bedeutung der Kundenwertorientierung überzeugt ist. Im Untersuchungsmodell wird vermutet, dass das Commitment des Top-Managements einen positiven Einfluss auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter hat.

Als theoretische Basis dieses Zusammenhangs wird wiederum die VIE-Theorie herangezogen (Vroom 1964). Eine zentrale Implementierungsbarriere stellt demnach die Erwartung der Mitarbeiter dar, dass die Implementierung der Kundenwertorientierung nicht zu den vom Unternehmen erwünschten Profitabilitätszielen führt (Guth/MacMillan 1986, S. 316). Ein hohes Top-Management-Commitment im Hinblick auf die Kundenwertorientierung sendet ein wichtiges Signal hinsichtlich der Bedeutung der Veränderung für das Unternehmen (Shah et al. 2006; Noble/Mokwa 1999). Die wahrnehmbare Überzeugung des Top-Managements, die gewünschten Profitabilitätsziele mit Hilfe der Kundenwertorientierung erreichen zu können, sollte sich positiv auf die diesbezüglichen

Erwartungen der Mitarbeiter auswirken und folglich deren Motivation, die Kundenwertorientierung zu implementieren, erhöhen (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Die einschlägige Literatur misst dem Top-Management-Commitment große Bedeutung hinsichtlich seiner Wirkung auf das kundenwertorientierte Verhalten zu (Bruhn/Georgi/Hadwich 2008, 2006; Shah et al. 2006). Empirische Unterstützung des Einflusses auf das kundenwertorientierte Verhalten findet die Studie von Homburg und Kollegen (2008), die einen moderierenden Effekt des Top-Management-Involvements auf den Zusammenhang zwischen intendierter und tatsächlicher Umsetzung einer Kundenpriorisierungsstrategie zeigt. Darüber hinaus erachtet die Literatur den Einfluss des Top-Management-Commitments auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter für besonders relevant (Payne/Frow 2006; Kristoffersen/Singh 2004). Als Begründung wird angeführt, dass sich der Enthusiasmus des Top-Managements hinsichtlich der Kundenwertorientierung auf die Mitarbeiter überträgt, was dazu führt, dass Vorbehalte abgebaut werden und eine positive Einstellung gegenüber der Kundenwertorientierung erzeugt wird (Kristoffersen/Singh 2004). Dies wird durch das Emotional Contagion Konzept von Hochschild (1983) unterstützt, das besagt, dass sich Empfänger von Emotionen (z. B. Mitarbeiter) vom Sender (z. B. Top-Management) emotional anstecken lassen und dies zu einer Einstellungsanpassung des Empfängers an die Einstellung des Senders führt. Entsprechend sollte sich eine positive Einstellung des Top-Managements gegenüber der Kundenwertorientierung auf die Einstellung der Mitarbeiter übertragen. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen werden folgende Hypothesen aufgestellt:

H_{7a}: Das Top-Management-Commitment wirkt sich positiv auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter aus.

H_{7b}: Das Top-Management-Commitment wirkt sich positiv auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter aus.

Im vorliegenden Untersuchungsmodell wird vermutet, dass sich der Einfluss der Implementierungstreiber auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter zum einen direkt und zum anderen indirekt über die kundenwertorientierte Einstellung entfaltet. Entsprechend wird eine mediierende Wirkung der kundenwertorientierten Einstellung der Mitarbeiter hinsichtlich der Implementierung einer Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene angenommen.

Als konzeptioneller Bezugspunkt wird das Stimulus-Organism-Response-Modell (S-O-R-Modell) von Howard und Sheth (1969) zugrundegelegt. Nach dem S-O-R-Modell wird die gezeigte Reaktion (Response) eines Individuums nicht direkt durch den entsendeten Reiz (Stimulus), sondern durch den dazwischen auftretenden psychischen Verarbeitungsprozess (Organism) erklärt (Kroeber-Riel/ Weinberg/Gröppel-Klein 2009). In der vorliegenden Untersuchung sendet die Gestaltung der Implementierungstreiber einen Reiz, z. B. bezüglich der Bedeutung der Kundenwertorientierung für das Unternehmen aus. Dieser Reiz wird im Organismus der Mitarbeiter verarbeitet (z. B. kundenwertorientierte Einstellungsbildung) und wirkt sich auf das gezeigte kundenwertorientierte Verhalten im Tagesgeschäft aus. Folglich untermauert das S-O-R-Modell die Annahme des mediierenden Effektes der kundenwertorientierten Einstellung.

Die Annahme, dass sich ein vom Unternehmen ausgesendeter Reiz über ein Einstellungskonstrukt der Mitarbeiter auf deren Verhalten auswirkt, wird durch eine Vielzahl von Studien der Marketing- und Managementforschung empirisch bestätigt (z. B. Restubog/Bordia/Tang 2006; Jones/Jimmieson/Griffiths 2005; Iverson 1996). Zudem befassen sich eine Reihe von Studien mit dem mediierenden Einfluss eines mitarbeiterseitigen Einstellungskonstrukts auf den Zusammenhang zwischen Implementierungstreiber und Mitarbeiterverhalten. Diesbezüglich zeigen Wright und Kacmar (1995) einen mediierenden Effekt des Commitments der Mitarbeiter hinsichtlich des verfolgten Ziels auf den Zusammenhang zwischen Anreizgestaltung und Performance der Mitarbeiter. Santos und Stuart (2003) finden einen mediierenden Effekt der Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Mitarbeitertraining auf den Zusammenhang zwischen Training und gewünschter Verhaltensveränderung. Babakus und Kollegen (2003) weisen einen mediierenden Effekt des Commitments der Kundenkontaktmitarbeiter auf den Zusammenhang zwischen dem Top-Management-

Commitment hinsichtlich der Servicequalität und der Service-Recovery-Performance der Mitarbeiter nach. Für die vorliegende Untersuchung wird angenommen, dass sich diese, in anderen Kontexten bestätigten, mediierenden Zusammenhänge auch auf den Kontext der Kundenwertorientierung übertragen lassen. Diese Annahme wird durch die qualitative Studie von Shum, Bove und Auh (2008, S. 1364) bekräftigt, die die Forschungshypothese ableitet, dass das Commitment der Mitarbeiter gegenüber CRM-induzierter Veränderung einen bedeutenden Mediator zwischen Implementierungstreibern und CRM-Implementierung (als effektives und effizientes CRM-Verhalten der Mitarbeiter) darstellt. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird folgende Hypothese aufgestellt:

H₈: Die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter mediiert die Beziehung zwischen den Implementierungstreibern der Kundenwertorientierung und dem kundenwertorientiertem Verhalten der Mitarbeiter positiv.

3.2.3 Hypothesen zu den Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung

Hinsichtlich der Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene wird angenommen, dass das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter einen positiven Einfluss auf den Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung hat. Der Implementierungserfolg ist in der vorliegenden Arbeit definiert als das Ausmaß, in dem die Implementierung der Kundenwertorientierung im Unternehmen als erfolgreich angesehen wird.

Nach Kotler (1984) gilt eine Strategie als implementiert, wenn Pläne in konkrete Handlungsanweisungen übersetzt werden und sichergestellt wird, dass diese Handlungsanweisungen auch tatsächlich umgesetzt werden. Demnach stellt das strategiekonforme Verhalten der beteiligten Personen den sichtbaren Implementierungserfolg der Strategie dar. Diese Sichtweise entspricht der Argumentation von Bruhn, Georgi und Hadwich (2008, S. 1299), die ein Customer Equity Management dann als implementiert erachten, wenn sich alle Kundenkontaktmitarbeiter entsprechend den CEM-Vorgaben verhalten. Darüber hinaus erachtet eine Vielzahl an Arbeiten die fehlende Unterstützung und die mangeln-

de Umsetzung der Kundenwertorientierung durch die Mitarbeiter als zentrale Implementierungsbarriere (Bohling et al. 2006; Payne/Frow 2005; Kumar/Ramani/Bohling 2004). Im Umkehrschluss wird angenommen, dass das Lösen alter Verhaltensroutinen und das Etablieren des gewünschten kundenwertorientierten Verhaltens der Mitarbeiter einen bedeutenden Anteil am Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung haben. Empirisch bestätigt wird dies durch die Studie von Bohling und Kollegen (2006), die zeigen, dass die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die CRM-Initiative den wichtigsten Treiber des Implementierungserfolges der CRM-Initiative darstellt. Zudem weist die Untersuchung von Noble und Mokwa (1999) einen positiven Einfluss des strategiekonformen Verhaltens der Mitarbeiter auf den Implementierungserfolg der Strategie nach. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird folgende Hypothese aufgestellt:

H₉: Das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter hat einen positiven Einfluss auf den Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung.

Abschließend postuliert das Untersuchungsmodell, dass eine erfolgreiche Implementierung der Kundenwertorientierung zu einem höheren finanziellen Erfolg des Unternehmens führt. Der finanzielle Erfolg des Unternehmens ist in der vorliegenden Arbeit definiert als Umsatzrendite der letzten drei Jahre im Vergleich zum Wettbewerb.

Theoretisch begründet wird dieser Zusammenhang auf Grundlage des ressourcenorientierten Ansatzes (Barney 1986; Wernerfelt 1984). Demnach führt die Fähigkeit der Mitarbeiter, Kunden differenziert nach ihrer Profitabilität zu bearbeiten, in Kombination mit relevanten Ressourcen des Unternehmens, zu einer effektiven und effizienten Marktbearbeitung (vgl. Abschnitt 2.2.3). Gelingt es, dies im Unternehmen zu implementieren, begründet sich darauf ein strategischer Wettbewerbsvorteil, der eine nachhaltige Profitabilität des Unternehmens gewährleistet (Hogan et al. 2002, S. 7), was sich im finanziellen Erfolg des Unternehmens niederschlagen sollte.

Unterstützung findet diese Annahme durch Forschung auf dem Gebiet der Strategieimplementierung, die die effektive Implementierung einer Marketingstrategie als zentrale Voraussetzung des Unternehmenserfolges identifiziert (z. B. Olson/Slater/Hult 2005; White/Conant/Echambadi 2004). Die erfolgreiche Implementierung der Kundenwertorientierung ermöglicht die differenzierte Bearbeitung von Kunden nach deren Profitabilität für das Unternehmen. In Unternehmen, deren Kundenstamm durch starke Heterogenität hinsichtlich individueller Kundenprofitabilitäten gekennzeichnet ist, ist eine kundenwertorientierte Marktbearbeitung effizienter als eine Marktbearbeitung nach dem „Gießkannenprinzip“ (Kumar/Shah 2009, S. 121). Folglich sollte eine erfolgreiche Implementierung der Kundenwertorientierung in diesen Unternehmen zu einer Steigerung des finanziellen Erfolges führen. Empirisch wird diese Annahme durch die Studie von Reinartz, Krafft und Hoyer (2004) gestützt, die eine positive Auswirkung der Implementierung von CRM-Prozessen auf den Unternehmenserfolg nachweisen. Zudem zeigt die Studie von Homburg, Droll und Totzek (2008), dass sich die tatsächliche Umsetzung einer Kundenpriorisierungsstrategie positiv auf die Umsatzrendite der betrachteten Unternehmen auswirkt. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird folgende Hypothese aufgestellt:

H₁₀: Der Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung hat einen positiven Einfluss auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens.

4. Empirische Untersuchung der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern

In Kapitel 4 steht die empirische Überprüfung des vorgestellten Untersuchungsmodells im Mittelpunkt der Betrachtung. Zunächst werden dazu Grundlagen der empirischen Untersuchung erarbeitet (Abschnitt 4.1), anschließend erfolgt die empirische Analyse des Modells (Abschnitt 4.2).

4.1 Grundlagen der empirischen Untersuchung

4.1.1 Grundlagen der Datengewinnung

Die Beantwortung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit erfolgt auf Grundlage einer empirischen Untersuchung. Die empirische Untersuchung stützt sich auf qualitative und quantitative Erkenntnisse. Der in Abbildung 6 dargestellte Prozess der Datenerhebung vollzog sich in drei Schritten.

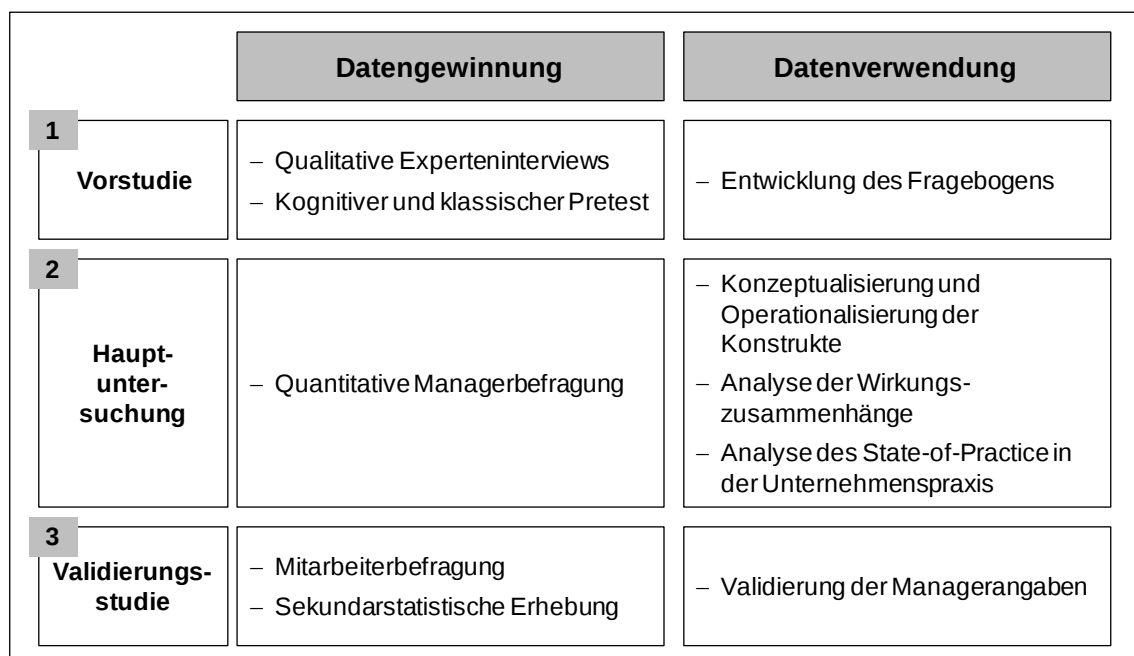


Abbildung 6: Prozess der Datengewinnung

In einem ersten Schritt wird im Rahmen der *Vorstudie* die Entwicklung des Fragebogens für die Hauptuntersuchung vorgenommen. Dafür wird auf Ergebnisse von qualitativen Experteninterviews sowie eines kognitiven und eines klassischen Pretests zurückgegriffen.

In einem zweiten Schritt erfolgt die *quantitative Hauptuntersuchung* auf Grundlage einer standardisierten Befragung von Kundenwertmanagern. Die Hauptuntersuchung dient der Operationalisierung der Messmodelle sowie der Schätzung der vermuteten Zusammenhänge des Untersuchungsmodells.

Um das Risiko von Verzerrungen in den Aussagen der befragten Manager der Hauptuntersuchung abschätzen zu können, wird in einem dritten Schritt eine *Validierungsstudie* auf Grundlage einer Mitarbeiterbefragung sowie einer sekundärstatistischen Erhebung vorgenommen.

Im Folgenden werden Informationen zur Datenerhebung und -grundlage der einzelnen Studien bereitgestellt.

4.1.1.1 Vorstudie

Qualitative Experteninterviews

Im Rahmen der *qualitativen Experteninterviews* wurden sieben Tiefeninterviews mit Topmanagern aus der Unternehmenspraxis geführt. Zentrale Anforderung an die Auswahl der Experten war einerseits deren langjährige Erfahrung bei der Umsetzung der Kundenwertorientierung im Unternehmen und andererseits sollten sie die Implementierung der Kundenwertorientierung in verantwortlicher Position begleitet haben. Die sieben Experten der vorliegenden Untersuchung beschäftigen sich seit mindestens acht Jahren beruflich mit dem Thema Kundenwertorientierung. Alle haben den Implementierungsprozess in ihren Unternehmen geleitet bzw. in verantwortungsvoller Position begleitet. Dementsprechend wird der Expertenstatus der Teilnehmer für die vorliegende Fragestellung als sehr hoch eingestuft. Folgende Branchen fanden in der qualitativen Vorstudie Berücksichtigung: Telekommunikation, Versandhandel, Consulting, Geschäftsreise-Management sowie Versicherung und Finanzdienstleistung. Die Gespräche dauerten zwischen 30 und 45 Minuten. Die Interviews waren unter Verwen-

dung eines Interviewleitfadens lose anhand von Leit- und Aufrechterhaltungsfragen strukturiert (Helfferich 2011, S. 104ff.), womit sichergestellt wurde, dass die Teilnehmer ihre Erfahrungen zu den interessierenden Untersuchungsgegenständen frei berichteten. Die zentralen Leitfragen bezogen sich auf die organisatorische Implementierung der Kundenwertorientierung im Unternehmen sowie auf die Einstellung und Akzeptanz einer kundenwertdifferenzierten Marktbearbeitung von Mitarbeitern und Kunden. Die Gespräche wurden, nach Zusicherung der Anonymität, aufgezeichnet und anschließend zusammenfassend protokolliert (Mayring 2002, S. 94).

Kognitiver und klassischer Pretest

Ziel der Pretests ist die Verbesserung der Qualität des auf Basis der Literaturanalyse und der qualitativen Vorstudie entwickelten Fragebogens. Der Fragebogen der vorliegenden Untersuchung wurde mit Hilfe eines *kognitiven*- sowie eines *klassischen Pretests* optimiert (Hunt/Sparkman/Wilcox 1982).

Ziel des *kognitiven Pretests* war die Überprüfung der Verständlichkeit von Fragen sowie der inhaltlich vollständigen Abdeckung der Konstrukte. Im Rahmen des kognitiven Pretests wurden Interviews mit vier wissenschaftlichen Experten und drei Experten aus der Unternehmenspraxis geführt. Die wissenschaftlichen Experten waren Professoren und Wissenschaftliche Mitarbeiter der Universität Hohenheim, mit umfassender Erfahrung in der Fragebogenkonzeption und der Messung reflektiver Konstrukte. Als praktische Experten konnten drei Partner einer führenden deutschen Management-Beratung gewonnen werden, die sich durch langjährige, branchenübergreifende Erfahrung zum Thema Kundenwertmanagement auszeichnen. Aufgrund dieser Gespräche wurden Fragen eliminiert, ergänzt oder umformuliert, um einen für Praktiker leicht verständlichen Fragebogen zu erhalten, der gleichzeitig die wissenschaftlichen Anforderungen einer Multi-Item Messung gewährleistet.

Zusätzlich erfolgte im Rahmen eines *klassischen Pretests* die statistische Überprüfung und Optimierung der Messmodelle der vorliegenden Untersuchung. Grundlage des klassischen Pretests bildet eine Online-Befragung von 31, aus der Grundgesamtheit der Hauptuntersuchung stammenden, Marketing- und

Vertriebsleitern. Die Stichprobe enthält Fragebögen aller in der Haupterhebung untersuchten Branchen. Die Beurteilung der Messmodelle erfolgt anhand der Gütekriterien erster und zweiter Generation (vgl. ausführlich Abschnitt 4.1.2.2). Überwiegend zeigt sich eine ausreichend hohe Güte der verwendeten Messmodelle. Vereinzelt wurden Items, die einen zu geringen Erklärungsbeitrag zu dem entsprechenden Konstrukt leisteten, eliminiert.

4.1.1.2 Hauptuntersuchung

Die Überprüfung des Untersuchungsmodells findet auf Grundlage einer branchenübergreifenden Befragung von Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum statt. Zentrale Anforderung an die Wahl der Branchen ist eine hohe Relevanz des Thema Kundenwerts in ihrer Marktbearbeitung. Im Rahmen der Expertengespräche wurden folgende Branchen als relevant erachtet, die daraufhin in der Hauptuntersuchung Berücksichtigung fanden: Finanz- und Versicherungsdienstleistung, Automobilindustrie, Chemie und Pharma, Telekommunikation, Handel, Medien, Gesundheitswesen, Maschinen- und Anlagebau.

Die *Untersuchungseinheit* stellt das gesamte Unternehmen oder die strategische Geschäftseinheit dar, je nachdem ob die Kundenwertorientierung bereits für das gesamte Unternehmen oder lediglich für bestimmte strategische Einheiten umgesetzt wurde.

Die *Stichprobe* bildet eine zufällige Auswahl von Unternehmen im deutschsprachigen Raum der festgelegten Branchen. Mithilfe eines sozialen Netzwerkes für berufliche Kontakte (mit über elf Millionen Usern in Deutschland) konnten 2.223 geeignete Ansprechpartner für die Befragung identifiziert werden.

Im Hinblick auf die Wahl des *Ansprechpartners* ist es von hoher Bedeutung, dass dieser einen guten Überblick über die kundenwertorientierte Ausrichtung sowie den finanziellen Erfolg des Unternehmens hat. Da dies in der Regel nur bei einem begrenzten Personenkreis auf entsprechend hoher Hierarchiestufe der Fall ist, wurden gezielt leitende Verantwortliche der Bereiche Marketing, Vertrieb, Customer Relationship Management und Key Account Management angesprochen. Als *Befragungsform* wurde die Online-Befragung mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens gewählt. Als Teilnahmeanreiz wurde den Teil-

nehmern ein Bericht über die zentralen Ergebnisse der Untersuchung in Aussicht gestellt. Zudem wurde das Versprechen gegeben, für jeden vollständig ausgefüllten Fragebogen, einen Euro an das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen (UNICEF) zu spenden. Insgesamt gingen 260 auswertbare Fragebögen ein, was einer effektiven Rücklaufquote von 11,7 Prozent entspricht. In Anbetracht der Tatsache, dass Kundenwertorientierung für die meisten Unternehmen ein sehr sensibles Thema darstellt, das nicht offen nach außen getragen wird, wird die Rücklaufquote als zufriedenstellend angesehen.

Zur Überprüfung, ob die effektive Stichprobe durch Nichtteilnahme verzerrt ist, wurde ein Test auf *Non-Response Bias* durchgeführt. Ein Non-Response Bias liegt vor, wenn systematische Unterschiede zwischen Teilnehmern und Nichtteilnehmern der Befragung vorliegen.

Da keine Analyse des Antwortverhaltens von Nicht-Teilnehmern möglich ist, wurde ein Vergleich von früh und spät antwortenden Teilnehmern vorgenommen. Dieser Vorgehensweise liegt die Annahme zugrunde, dass das Antwortverhalten von spät antwortenden Teilnehmern dem Antwortverhalten von Nichtteilnehmern am meisten ähnelt (Armstrong/Overton 1977, S. 397). Ein Mittelwertvergleich (t-Test) der 20 Prozent erst- und letztantwortenden Teilnehmer ergab keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der in der vorliegenden Untersuchung verwendeten Konstrukte.

Darüber hinaus konnten 26 Firmen identifiziert werden, die eine Teilnahme an der Studie abgelehnt hatten. Ein Vergleich der Stichprobe der Nichtteilnehmer ($n = 26$) und der effektiven Stichprobe ($n = 260$) hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl (<1.000 , $1.000-10.000$, >10.000), ergab keine signifikanten Unterschiede ($\chi^2 = 1,08$; d.f. = 2; $p > 0,10$)¹.

Zusammenfassend deuten die Analysen darauf hin, dass keine Verzerrung der effektiven Stichprobe durch Nichtteilnahme vorliegt.

Bezüglich einer Einschätzung der *Kompetenz der Teilnehmer* lässt sich festhalten, dass 90 Prozent der Befragten eine hochrangige Position in einer der angestrebten Abteilungen innehaben. Darüber hinaus beschäftigen sich 75 Prozent der Teilnehmer beruflich seit mindestens drei Jahren mit dem Thema Kun-

¹ Vgl. zu dieser Vorgehensweise: Morgan/Katsikeas/Vorhies 2012.

denwert. Dies zeigt, dass eine hohe Kompetenz der Befragten im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung vorliegt. Tabelle 6 gibt einen Überblick über zentrale Charakteristika der effektiven Stichprobe.

Charakteristika der Unternehmen			
Branche		Mitarbeiter	
Finanz- und Versicherungsdienstleistung	27,2 %	< 1.000	34,8 %
Automobilindustrie	20,0 %	1.000 - 10.000	40,1 %
Chemie und Pharma	14,4 %	> 10.000	25,1 %
Telekommunikation	13,2 %		
Handel	3,6 %		
Medien	3,6 %	Kunden	
Gesundheitswesen	2,8 %	< 10.000	57,6 %
Maschinen- und Anlagebau	2,0 %	10.000 - 100.000	14,5 %
Sonstige	13,2 %	> 100.000	27,9 %
Charakteristika der Befragten			
Position		Berufserfahrung Kundenwert	
Leiter Vertrieb	26,4 %	> 3 Jahre	75,2 %
Leiter Marketing	24,4 %	1 - 3 Jahre	13,2 %
Leiter Vertrieb und Marketing	4,0 %	< 1 Jahr	4,4 %
Leiter CRM	21,6 %	Keine Erfahrung	7,2 %
Leiter Key Account	14,0 %		
Sonstige	9,6 %		

Tabelle 6: Charakteristika der effektiven Stichprobe

4.1.1.3 Validierungsuntersuchung

Studien, deren Messung von Phänomenen und Zusammenhängen auf jeweils lediglich einem Befragten pro Unternehmen basiert (Single-Informant Design), sehen sich dem Risiko der Verzerrung der gefundenen Ergebnisse durch einen sogenannten Key Informant- oder Common Method Bias gegenüber (vgl. dazu ausführlich: Abschnitt 4.2.2.1). Um diesen beiden Arten von Verzerrungen vorzubeugen, empfiehlt die Literatur die Verwendung mehrerer Datenquellen zur Untersuchung desselben Phänomens (Van Bruggen/Lilien/Kacker 2002, S. 469; Churchill 1979, S. 70). Eine verbreitete Praxis stellen Validierungsdesigns dar, bei denen die Konsistenz der Angaben des Key Informant mit Angaben aus anderen Datenquellen überprüft wird. Sind die Angaben konsistent, spricht dies gleichzeitig gegen das Vorliegen eines Key Informant Bias und eines Common Method Bias (Homburg/Klarmann 2009, S. 157).

In der vorliegenden Untersuchung werden die Angaben der befragten Kundenwertmanager anhand von zwei unterschiedlichen Datenquellen validiert: Daten aus einer *Mitarbeiterbefragung* und Daten aus einer *sekundärstatistischen Erhebung*. Im Folgenden wird die Datengewinnung der beiden Validierungserhebungen dargestellt, die Diskussion der Ergebnisse im Hinblick auf Key Informant Bias und Common Method Bias erfolgt in Abschnitt 4.2.2.1.

Mitarbeiterbefragung

Zur Gewinnung der benötigten Angaben im Rahmen der *Mitarbeiterbefragung* wurde eine Online-Befragung der zugehörigen Kundenkontaktmitarbeiter durchgeführt. Die Identifikation geeigneter Ansprechpartner erfolgte nach dem für Multi-Informant Designs bewährten Schneeballverfahren (Goodman 1961, S. 148). Demnach wurden zwei Wochen nach abgeschlossener Hauptuntersuchung 105 Kundenwertmanager kontaktiert, die an der Studie teilgenommen sowie bei der Befragung persönliche Kontaktdaten angegeben hatten. Die Angabe persönlicher Kontaktdaten stellte die Voraussetzung für eine spätere Zuordnung der Angaben der jeweiligen Kundenkontaktmitarbeiter dar. Die Manager wurden per E-Mail kontaktiert und gebeten, ein angehängtes Mitarbeiteranschreiben mit Link zum Online-Fragebogen an drei bis fünf Kundenkontaktmit-

arbeiter weiterzuleiten, deren tägliche Arbeit eine differenzierte Ansprache von Kunden auf Grundlage ihres Kundenwerts vorsieht. Jeder managerbezogene Online-Fragebogen wurde mit einem individuellen Zugangspasswort versehen, was eine Zuordnung der zugehörigen Mitarbeiter ermöglichte. Gleichzeitig wurde dadurch die Gefahr sozial erwünschter Antworten minimiert, da eine Zuordnung bzw. ein Abgleich der Mitarbeiterantworten mit den Antworten ihres Vorgesetzten nicht offen kommuniziert wurde.

Insgesamt konnten 20 Managern zwischen ein und sechs Mitarbeiter zugeordnet werden. Dies entspricht einer akzeptablen Rücklaufquote von 19 Prozent (der 105 kontaktierten Manager). Die Teilstichprobe weist im Hinblick auf ihre Branchenzusammensetzung keine signifikanten Unterschiede zur Stichprobe der Hauptuntersuchung auf ($\chi^2 = 2,47$; d.f. = 8; $p > 0,10$) und wird daher als geeignete Grundlage für die Generierung aussagekräftiger Ergebnisse erachtet.

Sekundärstatistische Erhebung

Zur Gewinnung der relevanten Informationen im Rahmen der *sekundärstatistischen Erhebung* erfolgt eine Auswertung öffentlicher Geschäftsberichte der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen. Benötigt werden daraus die Kennzahlen EBIT und Umsatz der letzten drei Jahre, da eine Validierung der subjektiven Einschätzung der Umsatzrendite desselben Zeitraums vorgenommen wird. Voraussetzung für die spätere Zuordnung war wiederum, dass die befragten Kundenwertmanager persönliche Angaben gemacht hatten. Wie oben bereits beschrieben, war dies bei 105 Teilnehmern der Hauptuntersuchung der Fall.

Insgesamt wurden Sekundärdaten für 52 Manager (49,5 Prozent) ermittelt. Diese Teilstichprobe weist im Hinblick auf ihre Branchenzusammensetzung keine signifikanten Unterschiede zur Stichprobe der Hauptuntersuchung auf ($\chi^2 = 9,85$; d.f. = 8; $p > 0,10$) und wird daher ebenfalls als geeignete Validierungsgrundlage erachtet.

4.1.2 Grundlagen der Datenanalyse

4.1.2.1 Grundlagen der Konstruktmessung

Voraussetzung für die Untersuchung der in Kapitel 3 hergeleiteten Hypothesen des Untersuchungsmodells stellt die Erfassbarkeit bzw. Messbarkeit der abhängigen und unabhängigen Variablen der vermuteten Zusammenhänge dar. Entziehen sich diese Variablen einer einfachen und direkten Messung, wird von *theoretischen Konstrukten* bzw. *latenten Variablen* gesprochen (Bagozzi/Phillips 1982, S. 465).

Wie bei vielen Marketingfragestellungen ist auch in der vorliegenden Untersuchung eine direkte Beobachtbarkeit der interessierenden Variablen nicht gegeben, so dass eine sogenannte *Operationalisierung* dieser Konstrukte zu erfolgen hat. Unter Operationalisierung wird im Allgemeinen die Entwicklung von Messmodellen für theoretische Konstrukte verstanden (Weiber/Mühlhaus 2010, S. 86). Diese erfolgt in der Regel anhand mehrerer *beobachtbarer Variablen* (Churchill 1979, S. 66), welche auch *Indikatoren* oder *manifeste Variablen* genannt werden (Bagozzi/Yi 2012, S. 9). Die Verwendung mehrerer Indikatoren zur Messung eines Konstrukts ermöglicht es, mögliche Verzerrungen einzelner Indikatorvariablen bei der Abbildung eines Konstrukts auszugleichen (Weiber/Mühlhaus 2010, S. 92).

Im Rahmen der Operationalisierung ist für die Konstrukte der Kausalzusammenhang zwischen latenter Variable und manifesten Indikatoren zu spezifizieren. Diesbezüglich lassen sich *reflektive* und *formative Messmodelle* unterscheiden.

Bei *reflektiven Messmodellen* stellt das Konstrukt die Ursache der Indikatorvariablen dar. Die Kausalität geht vom Konstrukt zu den Indikatoren, die beobachtbaren Variablen spiegeln Folgen bzw. Konsequenzen der latenten Variable wider. Die Indikatoren sind untereinander positiv korreliert, das Entfernen eines Indikators verändert die Bedeutung des Konstrukts nicht (Jarvis/MacKenzie/Podsakoff 2003, S. 201).

Bei *formativen Messmodellen* wird das Konstrukt als Folge der Indikatorvariablen verstanden. Die Kausalität geht von den Indikatoren zum Konstrukt. Eine positive Korrelation von Indikatoren wird nicht vorausgesetzt, das Entfernen

eines Indikators kann die Bedeutung des Konstrukts verändern (Diamantopoulos/Winklhofer 2001, S. 271f.).

Aus der Messung von Konstrukten anhand mehrerer Indikatorvariablen ergibt sich die Notwendigkeit, die entwickelten Messmodelle hinsichtlich ihrer Güte zu überprüfen. Jöreskog und Sörbom (1993) weisen diesbezüglich darauf hin, dass "the testing of the structural model, i.e. the testing of the initially specified theory, may be meaningless unless it is first established that the measurement model holds" (Jöreskog/Sörbom 1993, S. 113). Die Güte der Messmodelle wird klassischerweise hinsichtlich der Kriterien *Reliabilität* (Zuverlässigkeit) und *Validität* (Gültigkeit) überprüft (Homburg/Giering 1996, S. 6).

Reliabilität bezeichnet das Ausmaß, in dem wiederholte Messungen eines Sachverhalts mit einem Messinstrument die gleichen Ergebnisse liefern. Ein reliables Messmodell ist frei von Zufallsfehlern (Churchill 1979, S. 65f.). Zur Bestimmung der Reliabilität eines Messinstruments unterscheidet die Literatur drei grundsätzliche Konzepte: *Test-Retest*-, *Parallel-Test*- und *Interne-Konsistenz-Reliabilität* (Peter 1979, S. 8).

- Die *Test-Retest-Reliabilität* misst die Korrelation zwischen einer Messung und einer zeitlich nachgeschalteten Vergleichsmessung unter konstanten Bedingungen. Somit stellt es ein Konzept zur Überprüfung der zeitlichen Stabilität von Messinstrumenten dar.
- Die *Parallel-Test Reliabilität* misst die Korrelation zwischen einer Messung und einer Vergleichsmessung mit unterschiedlichen, aber vergleichbaren Messinstrumenten und stellt somit ein Konzept zur Überprüfung der Messäquivalenz dar.
- Die *Interne-Konsistenz-Reliabilität* stellt ebenfalls ein Konzept zur Überprüfung der Messäquivalenz dar. Die reflektiven Indikatorvariablen eines Konstrukts werden als Ansammlung äquivalenter Tests aufgefasst, die alle dasselbe Konstrukt messen. Besteht eine hohe Korrelation zwischen den Indikatoren, stimmen die Messungen überein, und es kann von interner Konsistenz des Messmodells ausgegangen werden (Weiber/Mühlhaus 2010, S. 110).

Aufgrund des hohen Aufwands der beiden ersten Prüfkonzeppte der Reliabilität hat sich in der Marketingforschung die Überprüfung der Interne-Konsistenz-Reliabilität etabliert (Netemeyer/Bearden/Sharma 2003, S. 11). Aus diesem Grund wird auch in der vorliegenden Arbeit die Überprüfung der Reliabilität anhand der internen Konsistenz der Messinstrumente vorgenommen.

Von *Validität* eines Messmodells wird gesprochen, wenn das Messmodell auch tatsächlich das misst, was gemessen werden soll. Eine valide Messung ist dementsprechend nicht nur frei von Zufallsfehlern, sondern auch von systematischen Fehlern (Churchill 1979, S. 65f.). Zur Abschätzung der Validität werden in Einklang mit der einschlägigen Literatur die *Inhaltsvalidität* und die *Konstruktvalidität* unterschieden (Homburg/Giering 1996, S. 7). Als Teilaspekte der Konstruktvalidität hat sich die Überprüfung der *nomologischen Validität* sowie der *Konvergenz-* und *Diskriminanzvalidität* etabliert (Peter 1981, S. 135).

- Von *Inhaltsvalidität* einer Messung kann ausgegangen werden, wenn die Indikatoren den inhaltlich-semanticen Bereich des Konstrukts repräsentieren und möglichst vollständig abbilden.
- *Nomologische Validität* besteht, wenn die Zusammenhänge zwischen Konstrukten anhand einer übergeordneten Theorie fundiert werden können.
- Von *Konvergenzvalidität* wird gesprochen, wenn die Messungen eines Konstrukts mit unterschiedlichen Methoden übereinstimmen.
- *Diskriminanzvalidität* liegt vor, wenn sich die Messungen verschiedener Konstrukte signifikant voneinander unterscheiden (Weiber/Mühlhaus 2010, Homburg/Giering 1996).

Inhaltliche Validität wird in der vorliegenden Arbeit durch inhaltlich präzise Abgrenzung der Konstrukte sichergestellt. Als Grundlage dienen die systematische Literaturanalyse sowie die Expertengespräche. Rückschlüsse auf nomologische Validität lassen sich aus der theoretischen Fundierung und den Ergebnissen der Hypothesenprüfung ziehen. Konvergenz- und Diskriminanzvalidität werden in der vorliegenden Arbeit quantitativ überprüft.

Im Folgenden werden gängige quantitative Ansatzpunkte zur Beurteilung der Reliabilität und Validität der Messmodelle sowie Gütekriterien zur Beurteilung des Strukturmodells der Arbeit dargestellt.

4.1.2.2 Gütekriterien der Reliabilität und Validität

Zur Beurteilung der Reliabilität und Validität der Messmodelle wird in der vorliegenden Arbeit zwischen *Gütekriterien der ersten Generation* und *Gütekriterien der zweiten Generation* unterschieden (Fornell 1982). Gütekriterien der ersten Generation basieren hauptsächlich auf Korrelationsbetrachtungen zur Reliabilitätsprüfung, erlauben jedoch keine Schätzung der Messfehler (Hildebrandt 1984, S. 44). Gütekriterien der zweiten Generation basieren hingegen auf Anwendung der konfirmatorischen Faktorenanalyse (Jöreskog 1969; Jöreskog 1967) und ermöglichen eine Schätzung der Messfehler sowie eine inferenzstatistische Überprüfung der Modellparameter (Homburg/Giering 1996, S. 9).

Zwar besteht weitgehend Einigkeit hinsichtlich der Überlegenheit der Gütekriterien zweiter Generation (siehe z. B. Gerbing/Anderson 1988; Bagozzi/Phillips 1982), jedoch liefern die Kriterien erster Generation bei niedriger Fallzahl (z. B. im Rahmen eines Pretests) erste wichtige Erkenntnisse hinsichtlich der Güte der Messmodelle (Weiber/Mühlhaus 2010, S. 115). Aus diesem Grund hat sich die Verwendung beider Generationen von Gütekriterien in der Marketingforschung etabliert (z. B. Homburg/Giering 1996; Churchill 1979).

Gütekriterien erster Generation

In der vorliegenden Arbeit werden folgende *Gütekriterien erster Generation* zur Beurteilung der Güte der Messmodelle herangezogen: die *explorative Faktorenanalyse* und *Cronbachs Alpha*.

Die *explorative Faktorenanalyse* stellt eine multivariate Analysemethode dar, mit deren Hilfe eine Vielzahl abhängiger Merkmale auf möglichst wenige, unabhängige Faktoren reduziert werden kann (Backhaus et al. 2008, S. 324). Gemäß dem Kaiserkriterium werden alle Faktoren extrahiert, die Eigenwerte größer eins besitzen, da diese Faktoren mehr Varianz erklären als sie verursachen

(Kaiser 1974). In der vorliegenden Untersuchung wird die explorative Faktorenanalyse zur Überprüfung der Eindimensionalität der einfaktoriellen, reflektiven Messmodelle verwendet. Gemäß der Empfehlung von Homburg und Giering (1996, S. 12) wird jedes Messmodell dahingehend überprüft, ob lediglich ein Faktor extrahiert wird und ob dieser Faktor mehr als 50 Prozent der Varianz der dazugehörigen Indikatoren erklärt.

Cronbachs Alpha (Cronbach 1951) stellt das am weitesten verbreitete Maß zur Bestimmung der Interne-Konsistenz-Reliabilität eines Messmodells dar (Peterson 1994, S. 381) und ist gemäß Churchill (1979, S. 68) "the first measure one calculates to assess the quality of the instrument". Es liegt im Wertebereich zwischen null und eins, wobei ein hoher Alpha-Wert auf eine hohe Reliabilität des Messinstruments schließen lässt. Ein Indikatorenset ist gemäß Nunally (1978, S. 245) dann zu verwenden, wenn es einen Alpha-Wert von $\geq 0,7$ aufweist. Es gilt jedoch zu beachten, dass ein zu hoher Alpha-Wert (nahe eins) problematisch sein kann, da dies ein Indiz für sprachliche und/oder inhaltliche Redundanz der Indikatoren des Messmodells darstellt (Rossiter 2002, S. 317).

Gütekriterien zweiter Generation

Hinsichtlich der Gütekriterien zweiter Generation wird zwischen *lokalen* und *globalen Gütekriterien* unterschieden (z. B. Sharma 1996, S. 157; Homburg/Baumgartner 1995, S. 165). Lokale Gütekriterien ermöglichen die Beurteilung einzelner Modellteile, bspw. einzelner Indikatoren oder Konstrukte. Anhand globaler Gütekriterien kann eine Beurteilung des Gesamtmodells vorgenommen werden. Dabei wird überprüft, wie gut das theoretische Modell zu den empirischen Daten passt (Bagozzi/Yi 1988, S. 80).

Folgende *lokale Anpassungsmaße* kommen in der vorliegenden Arbeit zum Einsatz: die *Indikatorreliabilität*, die *Faktorreliabilität* und die *Durchschnittlich erfasste Varianz*.

Anhand der *Indikatorreliabilität* (IR) erfolgt eine Beurteilung einzelner Indikatoren. Sie gibt den Anteil der Varianz eines Indikators an, der durch das Konstrukt erklärt wird. Die Indikatorreliabilität liegt im Wertebereich zwischen null und

eins, wobei in der Literatur ein Mindestwert von 0,4 gefordert wird (Weiber/Mühlhaus 2010, S. 122).

Die *Faktorreliabilität* (FR) stellt ein Maß zur Beurteilung der Messgüte einzelner Konstrukte dar. Sie gibt an, wie gut das Indikatorenset den Faktor misst. Die Faktorreliabilität liegt im Wertebereich zwischen null und eins. Die Literatur fordert einen Mindestwert von 0,6 (Bagozzi/Yi 1988, S. 82).

Die *durchschnittlich erfasste Varianz* (DEV) gibt an, wie viel Prozent der Streuung des Konstrukts über die Indikatoren durchschnittlich erklärt wird und stellt somit ebenfalls ein Maß zur Beurteilung der Güte einzelner Konstrukte dar. Im Wertebereich zwischen null und eins liegend, fordert die Literatur einen Mindestwert von 0,5 (Fornell/Larcker 1981).

Folgende *globale Gütekriterien* finden in der vorliegenden Arbeit Anwendung: der *Chi-Quadrat Test*, der *Root Mean Squared Error of Approximation*, die *Standardized Root Mean Square Residuals*, der *Comparative-Fit Index* sowie der *Tucker-Lewis-Index*.

Anhand des *Chi-Quadrat Tests* (χ^2) wird die Richtigkeit des spezifizierten Modells überprüft. Getestet wird die Nullhypothese, ob die empirische Kovarianzmatrix mit der modelltheoretischen Kovarianzmatrix übereinstimmt. Ein guter Modell-Fit besteht, wenn der Chi-Quadrat Test nicht signifikant ist ($p \geq 0,05$). Das Probability level (p) gibt dabei die Wahrscheinlichkeit wieder, dass die Ablehnung der Nullhypothese eine Fehlentscheidung darstellt. Von Barrett (2007, S. 818) als der im Moment einzige statistische Test für Strukturgleichungsmodelle bezeichnet, wird die Chi-Quadrat Teststatistik jedoch auch häufig kritisiert, vor allem aufgrund ihrer hohen Sensibilität hinsichtlich der Stichprobengröße (Weiber/Mühlhaus 2010, S. 161). Es wird daher empfohlen, den Chi-Quadrat Test als deskriptive Prüfgröße zu verwenden, indem er ins Verhältnis zu den Freiheitsgraden gesetzt wird. Als empfohlenen Wert geben Homburg und Baumgartner (1995, S. 172) $\leq 2,5$ an. Des Weiteren hat sich die zusätzliche Überprüfung weiterer Gütekriterien etabliert (Bagozzi/Yi 2012, S. 28), weshalb sich auch die vorliegende Arbeit daran orientiert.

Im Vergleich zum Chi-Quadrat-Test überprüft der *RMSEA* nicht die absolute Richtigkeit des Modells, sondern den Grad der Annäherung des Modells an die

Realität (Steiger 1990). Ein guter Modell-Fit liegt gemäß Hu und Bentler (1999) bei einem Wert $\leq 0,06$ vor.

Ein deskriptives Kriterium zur Beurteilung der Modellanpassung stellt der *SRMR* dar. Er gibt das standardisierte durchschnittliche Residuum zwischen der empirischen und der modellimpliziten Kovarianzmatrix an. Er liegt im Wertebereich zwischen null und eins, wobei null ein perfekter Fit des Modells bedeutet. Von einem guten Modell wird bei einem $SRMR \leq 0,08$ ausgegangen (Hu/Bentler 1999).

CFI und *TLI* stellen Gütekriterien zum Vergleich zwischen "Default Model" (spezifiziertes Modell) und "Independence Model" (Basismodell, bei dem überhaupt kein Zusammenhang zwischen Modellvariablen angenommen wird) dar. Ein Wert von nahe eins zeigt eine deutliche Verbesserung des "Default Models" gegenüber des "Independence Models", bei einem Wert von nahe null unterscheiden sich beide kaum. Laut Homburg und Baumgartner (1995) wird ab Werten des *CFI* und *TLI* von $\geq 0,90$ von einem guten Modell ausgegangen.

Ein gutes Modell zeichnet sich dadurch aus, dass es die empirische Varianz-Kovarianzmatrix möglichst fehlerfrei vorhersagt, mit möglichst wenigen zu schätzenden Parametern auskommt (Sparsamkeit) und erheblich besser ist als das Basismodell (Weiber/Mühlhaus 2010, S. 176). Da keines der diskutierten Gütekriterien alle Anforderungen an ein gutes Modell widerspiegeln kann, sind diese gemeinsam für die Modellbeurteilung heranzuziehen (Bagozzi/Yi 2012, S. 29).

Tabelle 7 gibt zusammenfassend einen Überblick über Cut-off Werte der in der Arbeit Anwendung findenden Gütekriterien.

Kriterium:	Cut-off Wert:	Beurteilung der Güte des...
Indikatorreliabilität	$\geq 0,40$	...Indikators.
Cronbachs Alpha	$\geq 0,70$	...Konstrukts.
Faktorreliabilität	$\geq 0,60$	...Konstrukts.
DEV	$\geq 0,50$	...Konstrukts.
RMSEA	$\leq 0,06$	...Gesamtmodells.
$\chi^2/d.f.$	$\leq 2,50$	...Gesamtmodells.
SRMR	$\leq 0,08$	...Gesamtmodells.
CFI	$\geq 0,90$	...Gesamtmodells.
TLI	$\geq 0,90$	...Gesamtmodells.

Tabelle 7: Überblick über Cut-off Werte der verwendeten Gütekriterien

4.1.2.3 Grundlagen der kovarianzbasierten Strukturgleichungsanalyse

Die Analyse des in Abschnitt 3.1 vorgestellten Untersuchungsmodells der Arbeit erfolgt mit Hilfe einer kovarianzbasierten Strukturgleichungsanalyse. Da der grundsätzliche Ansatz des Verfahrens inzwischen in vielen Arbeiten dargelegt ist (z. B. Weiber/Mühlhaus 2010; Reinecke 2005; Bollen 1989), wird im Folgenden lediglich kurz die Grundidee der Analysemethodik skizziert.

Unter der kovarianzbasierten Strukturgleichungsanalyse wird ein multivariates Verfahren verstanden, welches auf der Basis von empirisch gemessenen Varianzen und Kovarianzen der Indikatoren durch Parameterschätzung Rückschlüsse auf die Beziehungen zwischen latenten Konstrukten erlaubt (Homburg/Pflesser/Klarmann 2008, S. 550).

Grundsätzlich bestehen Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen (Kausalmodelle) aus drei Teilmodellen: dem *Strukturmodell*, dem *Messmodell der latenten exogenen Variablen* sowie dem *Messmodell der latenten endogenen Variablen*. Das Strukturmodell bildet die theoretisch vermuteten Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen ab. Die Messmodelle enthalten die empirischen Messwerte aus der Operationalisierung der exogenen und endogenen

Variablen (Weiber/Mühlhaus 2010, S. 31). Abbildung 7 veranschaulicht die grundlegenden Zusammenhänge. Die latente endogene Variable (η_1) wird dabei durch die latente exogene Variable (ξ_1) sowie der Residualvariable (ζ) erklärt. Der Pfadkoeffizient (γ_{11}) gibt die Stärke und die Richtung des Zusammenhangs der exogenen und der endogenen Variable an. Anhand der beobachtbaren, reflektiven Indikatoren (x_1, x_2) sowie (y_1, y_2) werden die nichtbeobachtbare exogene bzw. endogene Variablen messbar gemacht. Die Faktorladungen ($\lambda_{11}, \lambda_{21}$) bringen den Zusammenhang zwischen dem Faktor und dessen Messvariablen zum Ausdruck. Zudem wird der Messfehler der exogenen (δ_1, δ_2) und der endogenen Variable ($\varepsilon_1, \varepsilon_2$) ausgewiesen.

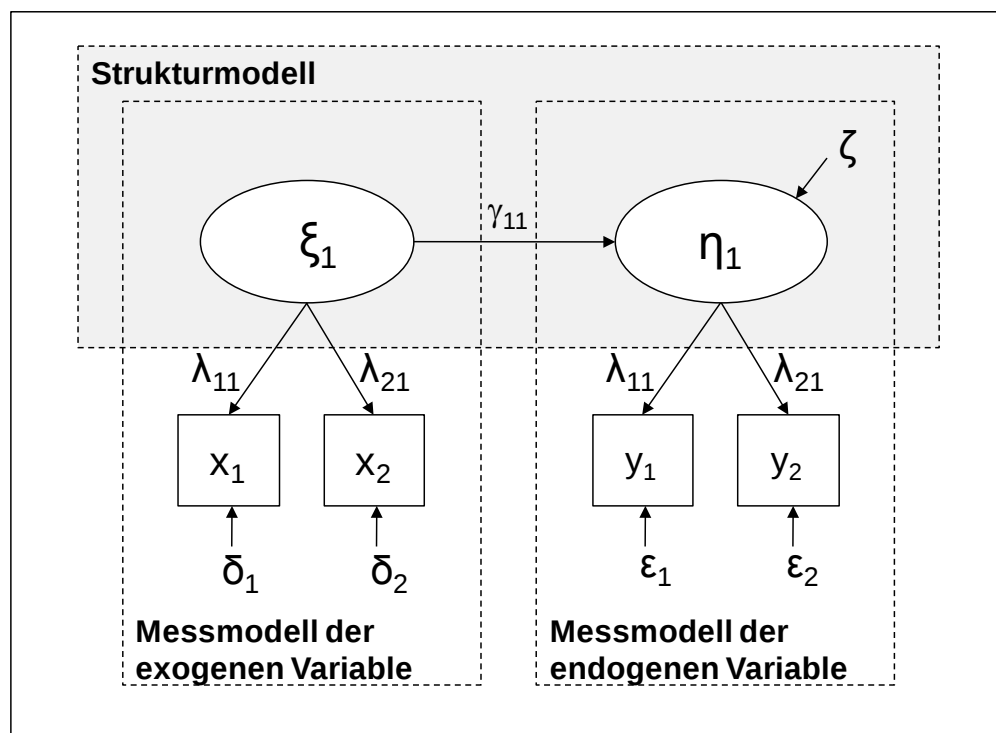


Abbildung 7: Pfaddiagramm eines Strukturgleichungsmodells

Die Schätzung des Strukturgleichungsmodells erfolgt anhand der Statistiksoftware Mplus 6 (Muthén/Muthén 1998-2010). Als Schätzverfahren kommt die Maximum-Likelihood-Funktion (ML) zur Anwendung.

Im Folgenden stehen die empirischen Ergebnisse der Untersuchung im Mittelpunkt der Betrachtung.

4.2 Empirische Analyse des Untersuchungsmodells

4.2.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte

4.2.1.1 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern

In der vorliegenden Untersuchung wird die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter anhand von zwei Facetten konzeptualisiert: der *kundenwertorientierten Einstellung* und dem *kundenwertorientierten Verhalten* der Mitarbeiter².

Grundlage dafür bildet die Literaturanalyse, die diese beiden Facetten als relevant im Rahmen der Kundenwertorientierung auf individueller Arbeitsebene identifiziert (vgl. Abschnitt 2.1.4). Darüber hinaus sprechen inhaltliche Überlegungen für die Berücksichtigung beider Facetten. Gemäß Hochschild (1983) können Mitarbeiter ihr Verhalten kurzfristig an bestimmte (Kundenwert-) Vorgaben des Unternehmens anpassen, obwohl sie gegenüber diesen keine positive Einstellung entwickelt haben. Nach den Erkenntnissen der Dissonanztheorie (Festinger 1957) befinden sich die Mitarbeiter dann jedoch in einem Zustand kognitiver Dissonanz, der als unangenehm empfunden wird. Da Individuen nach kognitivem Gleichgewicht streben, versuchen sie diesen Zustand zu lösen, was durch Verhaltens- oder Einstellungsänderung erreicht wird. Demnach passen sie entweder ihr Verhalten ihrer nicht-kundenwertorientierten Einstellung an, was eine Nicht-Implementierung der Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft zur Folge hat, oder sie ändern ihre Einstellung bezüglich ihres kundenwertorientierten Verhaltens (Zablah/Bellenger/Johnston 2004, S. 283). Entsprechend dieser Überlegungen ist eine langfristige Implementierung der Kundenwertorientierung der Mitarbeiter nur möglich, wenn kundenwertorientierte Einstellung und kundenwertorientiertes Verhalten in Einklang sind. Folglich werden die Facetten kundenwertorientierte Einstellung und kundenwertorientiertes Verhalten benötigt, um die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter zu erfassen.

Die *kundenwertorientierte Einstellung* der Mitarbeiter ist in der vorliegenden Arbeit definiert als innere Überzeugungen der Mitarbeiter in Bezug auf die differenzierte Ansprache von Kunden nach deren Profitabilität für das Unternehmen.

² Vgl. zu dieser Vorgehensweise Stock/Hoyer (2005).

Die Operationalisierung erfolgt in Anlehnung an die Skalen von Stock und Hoyer (2005) sowie Stock (2002), die eine eindimensionale Messung des Einstellungskonstrukts vornehmen. Inhaltlich umfasst das Konstrukt die Überzeugungen der Mitarbeiter hinsichtlich ihres persönlichen Nutzens sowie des Nutzens des Unternehmens, der sich durch die Implementierung der Kundenwertorientierung ergibt. Die Messphilosophie des Konstrukts ist reflektiv, da die Indikatoren die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter widerspiegeln.

Im Rahmen der Messung des Konstrukts bestätigt die explorative Faktorenanalyse die Eindimensionalität des Konstrukts (1. Eigenwert: 2,85; 2. Eigenwert: 0,48). Hinsichtlich der Beurteilung der Güte des Messmodells auf Indikatorebene, zeigt sich, dass die Indikatorreliabilitäten der vier Indikatoren über dem geforderten Mindestniveau liegen (vgl. Abschnitt 4.1.2.2). Darüber hinaus lassen hohe Werte der Faktorreliabilität und Cronbachs Alpha sowie ein guter Wert der durchschnittlich erfassten Varianz zusätzlich auf eine hohe Güte des Messmodells auf Faktorebene schließen. Tabelle 8 zeigt deskriptive Statistiken und psychometrische Eigenschaften des Messmodells.

Konstrukt	Indikatoren	IR	MW/ SA	FR/ CA	DEV
Kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter	Unsere Mitarbeiter im Kundenkontakt...		2,61/ 0,86	0,87/ 0,86	0,63
	...sind sehr kundenwertorientiert.	0,69			
	...haben sich Kundenwertorientierung zum persönlichen Ziel gemacht.	0,85			
	...sind der Überzeugung, dass eine kundenwertorientierte Ansprache von Kunden wichtig für den Erfolg des Unternehmens ist.	0,46			
	...sind der Überzeugung, dass die Umsetzung der Kundenwertstrategie einen Beitrag zu ihrer persönlichen Entwicklung leistet.	0,49			
Fünfstufige Skala von 1 = „Trifft voll zu“ bis 5 = „Trifft gar nicht zu“ IR: Indikatorreliabilität, MW: Mittelwert, SA: Standardabweichung, FR: Faktorreliabilität, CA: Cronbachs Alpha, DEV: Durchschnittlich erfasste Varianz					

Tabelle 8: Messinformationen zu dem Konstrukt „Kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter“

Das *kundenwertorientierte Verhalten* der Mitarbeiter ist in der vorliegenden Arbeit definiert als die Fähigkeit der Mitarbeiter, Kunden differenziert, nach deren Profitabilität für das Unternehmen, zu bearbeiten. Da kein Messinstrument des kundenwertorientierten Verhaltens der Mitarbeiter existiert und sich die Skala „Kundenorientierung des Verhaltens“ von Stock und Hoyer (2005) aufgrund inhaltlicher Überlegungen nicht für eine Anpassung eignet, werden die Indikatoren aus den Erkenntnissen der Experteninterviews abgeleitet (vgl. Abschnitt 4.1.1.1.1). Das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter sollte, nach einhelliger Meinung der Experten, nicht von den Kunden als solches erkennbar sein, um Unzufriedenheit bei denjenigen zu verhindern, die eine vergleichsweise schlechtere Betreuung vom Unternehmen erhalten (sog. „C-Kunden“). Aus diesem Grund ist kundenwertorientiertes Verhalten nicht von außen, sondern lediglich von innen beobachtbar. Hinsichtlich der kundenwertorientierten Verhaltensweisen erachten die Experten eine kundenwertorientierte Differenzierung der Kundenansprache (z. B. durch unterschiedliche Servicelevel) als relevant. Darüber hinaus drückt sich kundenwertorientiertes Verhalten der Kontaktmitarbeiter in der Betreuungsintensität sowie in der Bearbeitungszeit der Kunden aus. Da die Indikatoren das Ausmaß des kundenwertorientierten Verhaltens widerspiegeln, ist das Konstrukt reflektiv spezifiziert.

In die Konstruktmessung gingen ursprünglich vier Indikatoren ein. Im Rahmen der Auswertungen des klassischen Pretests (vgl. Abschnitt 4.1.1.1.2) wurde jedoch ein Indikator, der sich auf die differenzierte Reaktion von Mitarbeitern in Abhängigkeit des Kundenwerts bezog, eliminiert. Grund für die Elimination ist zum einen eine zu niedrige Indikatorreliabilität des Indikators und zum anderen eine durchschnittlich erfasste Varianz unter dem empfohlenen Mindestniveau, falls der Indikator beibehalten wird. Die verbleibenden drei Indikatoren ermöglichen eine zufriedenstellende Messung des Konstrukts „kundenwertorientiertes Verhalten“. Die explorative Faktorenanalyse extrahiert einen Faktor (1. Eigenwert: 2,08; 2. Eigenwert: 0,51) und unterstützt damit die Eindimensionalität des Konstrukts. Die Gütekriterien auf Indikatorebene (IR) sowie auf Konstruktebene (FR, CA, DEV) liegen über den geforderten Mindestwerten. Insgesamt weisen die psychometrischen Eigenschaften und die deskriptive Statistiken auf eine zufriedenstellende Messung des Konstrukts hin (vgl. Tabelle 9).

Konstrukt	Indikatoren	IR	MW/ SA	FR/ CA	DEV
Kundenwertorientiertes Verhalten der Mitarbeiter	Unsere Kundenkontaktmitarbeiter (z. B. aus Vertrieb, Marketing, Service)...		2,54/ 0,92	0,78/ 0,78	0,54
	...richten die Betreuungsintensität von Kunden an deren Kundenwert aus.	0,65			
	...behandeln Kunden entsprechend ihres Kundenwerts differenziert.	0,46			
	...investieren ihre Kundenbearbeitungszeit in Abhängigkeit des Kundenwerts.	0,52			
Fünfstufige Skala von 1 = „Trifft voll zu“ bis 5 = „Trifft gar nicht zu“ IR: Indikatorreliabilität, MW: Mittelwert, SA: Standardabweichung, FR: Faktorreliabilität, CA: Cronbachs Alpha, DEV: Durchschnittlich erfasste Varianz					

Tabelle 9: Messinformationen zu dem Konstrukt „Kundenwertorientiertes Verhalten der Mitarbeiter“

4.2.1.2 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Implementierungstreiber

Ein erster wichtiger Implementierungstreiber stellt die kundenwertorientierte Anpassung der Organisationsstruktur dar (z. B. Hogan/Lemon/Rust 2002; Berger et al. 2002). In der vorliegenden Arbeit ist die *kundenwertorientierte strukturelle Anpassung* definiert als das Ausmaß, in dem die Organisationsstruktur auf Kunden(-gruppen) mit unterschiedlicher Profitabilität ausgerichtet ist. Grundlage dieser inhaltlichen Festlegung stellt die Ansicht der Kundenwert-Literatur dar, dass die strukturelle Anpassung des Unternehmens an verschiedene Kunden bzw. Kundensegmenten zu erfolgen hat (Bell et al. 2002, S. 81; Blattberg/Getz/Thomas 2001, S. 175). Darüber hinaus heben die Experten der qualitativen Studie (vgl. Abschnitt 4.1.1.1.1) die Bedeutung der Schaffung separater Einheiten für A-, B- und C-Kunden hervor, wobei vor allem die strukturelle Anpassung des Kundenservice und des Vertriebs als relevant erachtet wird.

Die Operationalisierung des Konstrukts „kundenwertorientierte strukturelle Anpassung“ erfolgt in Anlehnung an die Skala von Becker, Greve und Albers (2009), die die beschriebenen inhaltlichen Facetten großteils abdeckt. Erweitert wird die ursprüngliche Skala um die Ausrichtung der Kundenserviceteams an der Kundenprofitabilität, da dieser Aspekt im Rahmen der qualitativen Studie

besonders hervorgehoben wurde. Aufgrund der Tatsache, dass die Indikatoren beobachtbare Folgen der kundenwertorientierten strukturellen Anpassung darstellen, ist die Messphilosophie des Konstrukts reflektiv.

Im Rahmen der Messung des Konstrukts führt die explorative Faktorenanalyse der vier Indikatoren mit einem ersten Eigenwert von 2,55 und einem zweiten Eigenwert von 0,65 zur Extraktion von einem Faktor und bestätigt somit die Eindimensionalität des Konstrukts. Hinsichtlich der Beurteilung der Güte des Messmodells zeigt sich, dass die Indikatorreliabilität des ersten Indikators unter dem geforderten Mindestniveau von 0,4 liegt (vgl. Abschnitt 4.1.2.2). Von einer Elimination des Indikators wird jedoch aus inhaltlichen Überlegungen abgesehen (Rossiter 2005). Auf Faktorebene zeigen sich gute Werte für Cronbachs Alpha und die Faktorreliabilität sowie eine durchschnittlich erfasste Varianz, die knapp über dem empfohlenen Mindestwert liegt. Insgesamt weisen die psychometrischen Eigenschaften und die deskriptiven Statistiken auf eine akzeptable Messung des Konstrukts hin (vgl. Tabelle 10).

Konstrukt	Indikatoren	IR	MW/ SA	FR/ CA	DEV
Kundenwertorientierte strukturelle Anpassung	Wir haben Verantwortlichkeiten neu festgelegt, um Kunden entsprechend ihrer Profitabilität bearbeiten zu können.	0,32	2,70/ 1,12	0,81/ 0,81	0,52
	Unsere Organisationsstruktur ist auf Kundengruppen ausgerichtet (z. B. Kundensegmente als Profit-Center).	0,70			
	Unser Vertrieb ist entsprechend unserer Kundengruppen organisiert (z. B. basierend auf Kundensegmenten).	0,65			
	Unsere Serviceteams sind entsprechend unserer Kundengruppen organisiert (z. B. Serviceteams nach Profitabilität).	0,43			
Fünfstufige Skala von 1 = „Trifft voll zu“ bis 5 = „Trifft gar nicht zu“ IR: Indikatorreliabilität, MW: Mittelwert, SA: Standardabweichung, FR: Faktorreliabilität, CA: Cronbachs Alpha, DEV: Durchschnittlich erfasste Varianz					

Tabelle 10: Messinformationen zu dem Konstrukt „Kundenwertorientierte strukturelle Anpassung“

Als weiterer Implementierungstreiber wird die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Funktionsbereichen des Unternehmens betrachtet. Das Konstrukt *kundenwertorientierte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit* ist in der vorliegenden Arbeit definiert als das Ausmaß, in dem verschiedene Abteilungen des Unternehmens zusammenarbeiten, um die kundenwertorientierte Marktbearbeitung zu unterstützen.

Zahlreiche Autoren heben die Bedeutung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit für die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter hervor (Bohling et al. 2006; Kumar/Lemon/Parasuraman 2006; Payne/Frow 2005; Hogan/Lemon/Rust 2002). Eine enge Verbundenheit zwischen Abteilungen stellt ein wichtiges Support-Netzwerk der Mitarbeiter im Kundenkontakt dar und erleichtert eine kundenindividuelle Ansprache in Abhängigkeit des Kundenwerts (Bruhn/Georgi/Hadwich 2006; Noble/Mokwa 1999). Die Experten der qualitativen Studie (vgl. Abschnitt 4.1.1.1.1) betonen diesbezüglich vor allem die Bedeutung der engen Zusammenarbeit von Abteilungen mit direktem Kundenwertbezug (z. B. Marketing, Vertrieb), um Kunden individuelle Lösungen (in Abhängigkeit ihres Kundenwerts) anbieten zu können.

Die Operationalisierung des Konstrukts erfolgt in Anlehnung an die Skala von Luo, Slotegraaf und Pan (2006). Die Skala wurde auf Grundlage der Erkenntnisse der Experteninterviews um das Item „Abstimmung kundenwertorientierter Aktivitäten“ erweitert. Die angepasste Skala umfasst den Grad der Abstimmung hinsichtlich Kundenwert-relevanter Fragestellungen sowie der Verbundenheit zwischen Abteilungen mit direktem Kundenwertbezug. Die Messphilosophie der angepassten Skala ist reflektiv, da die Indikatoren das Ausmaß der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit widerspiegeln.

Bezüglich der Messung des Konstrukts zeigt die explorative Faktorenanalyse, dass alle vier Indikatoren auf denselben Faktor laden (1. Eigenwert: 3,08; 2. Eigenwert: 0,37), wodurch die Eindimensionalität des Konstrukts bestätigt wird. Hinsichtlich der Beurteilung der Güte des Messmodells auf Indikatorebene zeigt sich, dass die Indikatorreliabilitäten der vier Indikatoren deutlich über dem geforderten Mindestniveau liegen. Darüber hinaus lassen hohe Werte der Faktor-reliabilität, Cronbachs Alpha sowie der durchschnittlich erfassten Varianz zusätzlich auf eine hohe Güte des Messmodells auf Faktorebene schließen. Ins-

gesamt wird von einer guten Messung des Konstrukts „kundenwertorientierte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“ ausgegangen. Die deskriptiven Statistiken und psychometrischen Eigenschaften des Messmodells sind in Tabelle 11 zusammengefasst.

Konstrukt	Indikatoren	IR	MW/ SA	FR/ CA	DEV
Kundenwertorientierte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	<i>Funktionsbereiche mit direktem Kundenwertbezug (z. B. Marketing, Vertrieb, Service, Controlling)...</i>		2,43/ 0,94	0,90/ 0,90	0,69
	...stimmen kundenwertorientierte Aktivitäten untereinander ab.	0,75			
	...tauschen untereinander wichtige Kundeninformationen aus.	0,68			
	...diskutieren gemeinsam kundenwertrelevante Fragestellungen/Probleme	0,66			
	...sind eng miteinander verknüpft.	0,67			
<i>Fünfstufige Skala von 1 = „Trifft voll zu“ bis 5 = „Trifft gar nicht zu“ IR: Indikatorreliabilität, MW: Mittelwert, SA: Standardabweichung, FR: Faktorreliabilität, CA: Cronbachs Alpha, DEV: Durchschnittlich erfasste Varianz</i>					

Tabelle 11: Messinformationen zu dem Konstrukt „Kundenwertorientierte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit“

Das Konstrukt *Zugang zu Kundenwertinformationen* ist in der vorliegenden Arbeit definiert als das Ausmaß, in dem Mitarbeiter im Kundenkontakt Zugang zu erforderlichen Kundenwertinformationen haben.

Die inhaltlichen Aspekte des Konstrukts ergeben sich aus den Erkenntnissen der Kundenwert-Literatur. Zahlreiche Autoren heben die Bedeutung der Bereitstellung von (qualitativen) Kundeninformationen (z. B. Bedürfnisse, Kaufverhalten) hervor, um eine bedürfnisgerechte Ansprache in Abhängigkeit des Kundenwerts zu ermöglichen (Bolton/Lemon/Verhoef 2004; Bell et al. 2002; Berger et al. 2002). Hinsichtlich dieser Kundenwertinformationen betont die Literatur zwei Aspekte: zum einen sind Kundendatenbanken regelmäßig zu pflegen, um jederzeit aktuelle Informationen bereitstellen zu können (Kumar/Petersen 2005;

Bell et al. 2002) und zum anderen sind Kundeninformationen funktionsübergreifend zu erfassen und bereitzustellen (Yim/Anderson/Swaminathan 2004).

Die Operationalisierung des Konstrukts erfolgt in Anlehnung an die Skala von Jayachandran und Kollegen (2005), die die inhaltlichen Aspekte der Konzeptualisierung adressiert. Das Konstrukt umfasst den leichten Zugang zu erforderlichen, aktuellen und funktionsübergreifend generierten Kundenwertinformationen. Die Messung erfolgt reflektiv, da die Indikatoren Folgen des Zugangs zu Kundenwertinformationen darstellen.

Die explorative Faktorenanalyse der vier Indikatoren führt mit einem ersten Eigenwert von 3,16 und einem zweiten Eigenwert von 0,42 nach dem Kaiser-Kriterium zur Extraktion von einem Faktor und bestätigt somit die Eindimensionalität des Konstrukts. Die Beurteilung der Güte des Messmodells auf Indikatorebene zeigt, dass alle vier Items das geforderte Mindestniveau für die Indikatorreliabilität deutlich überschreiten, auch wenn das vierte Item vergleichsweise etwas abfällt. Darüber hinaus lassen hohe Werte der Faktorreliabilität, Cronbachs Alpha sowie der durchschnittlich erfassten Varianz zusätzlich auf eine hohe Güte des Messmodells auf Faktorebene schließen. Insgesamt weisen die psychometrischen Eigenschaften und die deskriptiven Statistiken auf eine gute Messung des Konstrukts hin (vgl. Tabelle 12).

Konstrukt	Indikatoren	IR	MW/ SA	FR/ CA	DEV
Zugang zu Kundenwertinformationen	Unsere(n) Mitarbeiter(n) im Kundenkontakt...		2,56/ 1,02	0,91/ 0,91	0,73
	...fällt es leicht, auf erforderliche Kundenwertinformationen zuzugreifen.	0,73			
	...können auf erforderliche Kundenwertinformationen zugreifen, selbst wenn andere Abteilungen/Funktionsbereiche diese gesammelt haben.	0,77			
	...haben immer Zugang zu aktuellen Kundenwertinformationen.	0,87			
	...werden die Informationen bereitgestellt, die sie benötigen, um eine kundenwertorientierte Ansprache von Kunden vornehmen zu können.	0,53			
Fünfstufige Skala von 1 = „Trifft voll zu“ bis 5 = „Trifft gar nicht zu“ IR: Indikatorreliabilität, MW: Mittelwert, SA: Standardabweichung, FR: Faktorreliabilität, CA: Cronbachs Alpha, DEV: Durchschnittlich erfasste Varianz					

Tabelle 12: Messinformationen zu dem Konstrukt „Zugang zu Kundenwertinformationen“

Die *kundenwertorientierte Anreizgestaltung* ist in der vorliegenden Arbeit definiert als das Ausmaß, in dem das Erreichen von Kundenwert-Zielen der Mitarbeiter durch monetäre und nicht-monetäre Anreize gefördert wird.

Grundlage dieser inhaltlichen Festlegung bildet die Kundenwert-Literatur, die die Bedeutung des Einfließens von Kundenwert-Metriken in die Anreizsysteme betont (Bell et al. 2002; Hogan/Lemon/Rust 2002; Blattberg/Getz/Thomas 2001). Die Incentivierung ist dabei an das Erreichen von Kundenwertzielen zu koppeln (Shah et al. 2006). Die Autoren schlagen dabei vor allem die Gewährung monetärer Anreize bei Zielerreichung vor (Shah et al. 2006, S. 121; Zablah/Bellenger/Johnston 2004, S. 287). Studien, die sich generell mit der Incentivierung von Mitarbeitern auseinandersetzen, weisen darüber hinaus einen großen Einfluss nicht-monetärer Anreize auf die Mitarbeiter-Performance nach (z. B. Peterson/Luthans 2006; Appelbaum/Kamal 2000).

Die Operationalisierung des Konstrukts „kundenwertorientierte Anreizgestaltung“ erfolgt in Anlehnung an die Skala von Ernst und Kollegen (2011), die die

genannten Aspekte der Konzeptualisierung abdeckt. Die angepasste Skala umfasst die Koppelung monetärer und nicht-monetärer Anreize der Mitarbeiter an die Steigerung des Kundenwerts. Die Messphilosophie des Konstrukts ist reflektiv, da die Indikatoren die kundenwertorientierte Anreizgestaltung widerspiegeln. Ursprünglich gingen fünf Indikatoren in die Konstruktmessung ein. Im Rahmen der Auswertungen des klassischen Pretests (vgl. Abschnitt 4.1.1.1.2) wurden zwei Indikatoren, die sich auf nicht-monetäre Anreize (Weiterbildungsmöglichkeiten, Freiräume/Gestaltungsmöglichkeiten) beziehen, aufgrund zu geringer Indikatorreliabilitäten eliminiert. Inhaltlich ist die Entscheidung vertretbar, da zwei Indikatoren verbleiben („bessere Karrierechancen“, „mehr Anerkennung“), die nicht-monetäre Aspekte adressieren.

Die verbleibenden drei Indikatoren ermöglichen eine zufriedenstellende Messung des Konstrukts „kundenwertorientierte Anreizgestaltung“. Die explorative Faktorenanalyse zeigt, dass alle drei Indikatoren auf denselben Faktor laden (1. Eigenwert: 2,03; 2. Eigenwert: 0,55), wodurch die Eindimensionalität des Konstrukts bestätigt wird. Hinsichtlich der Güte des Messmodells auf Faktorebene zeigen sich gute Werte für die Faktorreliabilität, Cronbachs Alpha sowie die durchschnittlich erfasste Varianz. Auf Indikatorebene lässt sich feststellen, dass der Indikator „finanzielle Belohnungen“ hinsichtlich der Indikatorreliabilität unter dem geforderten Mindestniveau liegt. Inhaltliche Überlegungen sprechen jedoch für die Beibehaltung des Indikators, da das Konstrukt ansonsten keinen monetären Incentivierungsaspekt berücksichtigen würde. Die deskriptiven Statistiken und psychometrischen Eigenschaften des Messmodells sind in Tabelle 13 zusammengefasst.

Konstrukt	Indikatoren	IR	MW/ SA	FR/ CA	DEV
Kundenwertorientierte Anreizgestaltung	<i>Kundenkontaktmitarbeiter, die zur Steigerung des Kundenwerts beitragen...</i>		3,09/ 1,11	0,91/ 0,83	0,63
	...erhalten finanzielle Belohnungen.	0,35			
	...haben bessere Karrierechancen.	0,72			
	...erhalten mehr Anerkennung im Unternehmen.	0,92			
<i>Fünfstufige Skala von 1 = „Trifft voll zu“ bis 5 = „Trifft gar nicht zu“ IR: Indikatorreliabilität, MW: Mittelwert, SA: Standardabweichung, FR: Faktorreliabilität, CA: Cronbachs Alpha, DEV: Durchschnittlich erfasste Varianz</i>					

Tabelle 13: Messinformationen zu dem Konstrukt „Kundenwertorientierte Anreizgestaltung“

Das Konstrukt *kundenwertorientierte Personalentwicklung* ist definiert als das Ausmaß, in dem Mitarbeitern das für die Kundenwertorientierung notwendige Wissen und kundenwertorientierte Fähigkeiten vermittelt werden.

Die Kundenwert-Literatur misst der Personalentwicklung im Rahmen der Implementierung der Kundenwertorientierung der Mitarbeiter eine hohe Bedeutung zu (Bell et al. 2002; Blattberg/Getz/Thomas 2001). Dabei wird vor allem die Vermittlung relevanter Fähigkeiten hervorgehoben, um Mitarbeitern die Umsetzung der Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft zu erleichtern (Kumar et al. 2008; Reinartz/Krafft/Hoyer 2004; Zablah/Bellenger/Johnston 2004). Um kontinuierliches Verhalten der Mitarbeiter zu erreichen, sind systematische Trainingsprogramme durchzuführen (Yim/Anderson/Swaminathan 2004).

Dementsprechend erfolgt die Operationalisierung des Konstrukts „kundenwertorientierte Personalentwicklung“ in Anlehnung an die Skala von Becker, Greve und Albers (2009), die die systematische und regelmäßige Vermittlung relevanter Fähigkeiten für die Ausführung der Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft in den Mittelpunkt stellt. Die Messphilosophie der angepassten Skala ist reflektiv, da die Indikatoren Folgen der kundenwertorientierten Personalentwicklung darstellen.

Im Rahmen der Messung des Konstrukts extrahiert die explorative Faktorenanalyse einen Faktor (1. Eigenwert: 3,31; 2. Eigenwert: 0,29) und unterstützt

damit die Eindimensionalität des Konstrukts. Hinsichtlich der Beurteilung der Güte des Messmodells auf Indikatorebene zeigt sich, dass die Indikatorreliabilitäten der vier Indikatoren deutlich über dem geforderten Mindestniveau liegen. Darüber hinaus lassen hohe Werte der Faktorreliabilität, Cronbachs Alpha sowie der durchschnittlich erfassten Varianz zusätzlich auf eine hohe Güte des Messmodells auf Faktorebene schließen. Insgesamt zeigt sich eine gute Messung des Konstrukts „kundenwertorientierte Personalentwicklung“. Die deskriptiven Statistiken und psychometrischen Eigenschaften des Messmodells sind in Tabelle 14 zusammengefasst.

Konstrukt	Indikatoren	IR	MW/ SA	FR/ CA	DEV
Kundenwertorientierte Personalentwicklung	Im Rahmen der Personalentwicklung...		3,03/ 1,09	0,93/ 0,93	0,77
	...hat die Förderung der Kundenwertkompetenz unserer Kundenkontaktmitarbeiter hohe Priorität.	0,68			
	...gibt es systematische Weiterbildungsprogramme, um die Kundenwertkompetenzen unserer Kundenkontaktmitarbeiter zu steigern.	0,82			
	...wird regelmäßig in die Weiterentwicklung der Kundenwertkompetenz unserer Kundenkontaktmitarbeiter investiert.	0,88			
	...werden Kundenkontaktmitarbeiter im Umgang mit Kundenwerten im Tagesgeschäft geschult.	0,70			
Fünfstufige Skala von 1 = „Trifft voll zu“ bis 5 = „Trifft gar nicht zu“ IR: Indikatorreliabilität, MW: Mittelwert, SA: Standardabweichung, FR: Faktorreliabilität, CA: Cronbachs Alpha, DEV: Durchschnittlich erfasste Varianz					

Tabelle 14: Messinformationen zu dem Konstrukt „Kundenwertorientierte Personalentwicklung“

Abschließend wird im Rahmen der Implementierungstreiber das Commitment des Top-Managements hinsichtlich der Kundenwertorientierung betrachtet. Das *Top-Management-Commitment* ist in der vorliegenden Arbeit definiert als das Ausmaß, in dem das Top-Management von der Bedeutung der Kundenwertorientierung überzeugt ist.

Dem Top-Management-Commitment wird eine entscheidende Bedeutung hinsichtlich Initiierung und Aufrechterhaltung einer Kundenwertorientierung zugesprochen. Die Experten der qualitativen Studie (vgl. Abschnitt 4.1.1.1.1) erachten das Top-Management-Commitment als grundlegende Voraussetzung, um eine Implementierung der Kundenwertorientierung im Unternehmen anzustoßen. Darüber hinaus wird die (kontinuierliche) Signalwirkung des Top-Management-Commitments hinsichtlich der Relevanz der Kundenwertorientierung für das Unternehmen als bedeutend erachtet (Shah et al. 2006; Noble/Mokwa 1999).

Die Operationalisierung des Konstrukts „Top-Management-Commitment“ basiert auf den Erkenntnissen der qualitativen Expertenstudie (vgl. Abschnitt 4.1.1.1.1) und den Skalen von Becker und Kollegen (2009) sowie Noble und Mokwa (1999). Der Aspekt der Initiierung der Kundenwertorientierung wird durch den Indikator der Experteninterviews erfasst, die drei Indikatoren, die auf bewährten Skalen basieren, spiegeln die Signalwirkung des Top-Management-Commitments wider. Die Messphilosophie des Konstrukts ist reflektiv.

Hinsichtlich der Messung des Konstrukts führt die explorative Faktorenanalyse der vier Indikatoren mit einem ersten Eigenwert von 3,18 und einem zweiten Eigenwert von 0,35 nach dem Kaiser-Kriterium zur Extraktion von einem Faktor und bestätigt somit die Eindimensionalität des Konstrukts. Die hohen Indikatorreliabilitäten lassen auf eine hohe Güte der Messung auf Indikatorebene schließen, was zusätzlich auf Faktorebene, durch hohe Werte der Faktorreliabilität, Cronbachs Alpha sowie der durchschnittlich erfassten Varianz untermauert wird. Insgesamt zeigt Tabelle 15 eine gute Messung des Konstrukts.

Konstrukt	Indikatoren	IR	MW/ SA	FR/ CA	DEV
Top- Management- Commitment	Unser Top-Management...		2,69/ 1,03	0,91/ 0,91	0,72
	...hat die Kundenwertorientierung als zentrales strategisches Ziel definiert.	0,62			
	...informiert die Mitarbeiter regelmäßig über die hohe Bedeutung der Kundenwertorientierung.	0,73			
	...motiviert die Mitarbeiter dazu, die Kundenwertorientierung umzusetzen.	0,80			
	...unterstützt die Kundenwertorientierung stark.	0,76			
Fünfstufige Skala von 1 = „Trifft voll zu“ bis 5 = „Trifft gar nicht zu“ IR: Indikatorreliabilität, MW: Mittelwert, SA: Standardabweichung, FR: Faktorreliabilität, CA: Cronbachs Alpha, DEV: Durchschnittlich erfasste Varianz					

Tabelle 15: Messinformationen zu dem Konstrukt „Top-Management-Commitment“

4.2.1.3 Konzeptualisierung und Operationalisierung der Erfolgsauswirkungen

Bohling und Kollegen (2006, S. 188) identifizieren in ihrer Studie externe (z. B. Gewinnsteigerung) und interne Größen (z. B. Adoption der Mitarbeiter) zur Beurteilung des Implementierungserfolges einer Kundenwertorientierung. Die vorliegende Untersuchung greift beide Aspekte auf, indem der Erfolg einer Kundenwertorientierung anhand des Konstrukts „Implementierungserfolg“ sowie des Konstrukts „Finanzieller Erfolg“ betrachtet wird.

Als interne Größe wird der Implementierungserfolg der Kundenwertstrategie betrachtet. Der *Implementierungserfolg* wird in dieser Untersuchung definiert als das Ausmaß, in dem die Implementierung der Kundenwertorientierung im Unternehmen als erfolgreich angesehen wird. Gemäß den Erkenntnissen der Experteninterviews sollte eine Kundenwertorientierung nicht von außen erkennbar sein, weshalb eine subjektive Beurteilung des Implementierungserfolges ausschließlich durch die beteiligten Manager und Mitarbeiter möglich ist. Die Indikatoren zur Operationalisierung des Implementierungserfolges der Kundenwertorientierung entstammen der Skala von Noble und Mokwa (1999). Das Kon-

strukt umfasst Einschätzungen des Implementierungserfolges hinsichtlich der individuellen Ebene des Managers sowie der Bereichs- und Unternehmensebene. Da die Indikatoren das Ausmaß des Implementierungserfolges widerspiegeln, ist die Messphilosophie des Konstrukts reflektiv.

Im Rahmen der Messung des Implementierungserfolges zeigt die explorative Faktorenanalyse, dass alle vier Indikatoren auf einen Faktor laden (1. Eigenwert: 3,22; 2. Eigenwert: 0,43) und bestätigt somit die Eindimensionalität des Konstrukts. Die Indikatorreliabilitäten liegen alle über dem geforderten Mindestniveau. Darüber hinaus sprechen die hohen Werte der durchschnittlich erfassten Varianz, der Faktorreliabilität und von Cronbachs Alpha für eine gute Messung des Konstrukts. Die deskriptiven Statistiken und psychometrischen Eigenschaften des Messmodells sind in Tabelle 16 dargestellt.

Konstrukt	Indikatoren	IR	MW/ SA	FR/ CA	DEV
Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung	Die Implementierung der Kundenwertorientierung...		2,66/ 1,04	0,92/ 0,92	0,74
	...war ein Beispiel für effektive Strategieimplementierung.	0,65			
	...wurde im Unternehmen allgemein als großer Erfolg erachtet.	0,66			
	...wurde in meinem Bereich als Erfolg erachtet.	0,86			
	...erachte ich persönlich als Erfolg.	0,77			
Fünfstufige Skala von 1 = „Trifft voll zu“ bis 5 = „Trifft gar nicht zu“ IR: Indikatorreliabilität, MW: Mittelwert, SA: Standardabweichung, FR: Faktorreliabilität, CA: Cronbachs Alpha, DEV: Durchschnittlich erfasste Varianz					

Tabelle 16: Messinformationen zu dem Konstrukt „Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung“

Als externe Größe wird der *finanzielle Erfolg* der Unternehmen betrachtet. Der finanzielle Erfolg ist in der vorliegenden Arbeit definiert als die durchschnittliche Umsatzrendite der letzten drei Jahre im Vergleich zum Wettbewerb. Die Operationalisierung erfolgt, in Anlehnung an Homburg, Grozdanovic und Klarmann

(2007, S. 35), anhand einer Single-Item Messung. Mittelwert und Standardabweichung des Indikators liegen bei 2,37 bzw. 0,86.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse eine gute Messung der im Untersuchungsmodell verwendeten Konstrukte. Die Reliabilität und Validität der ausschließlich reflektiv gemessenen Konstrukte wurde mit Hilfe explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalysen konstruktweise überprüft. Hinsichtlich der Faktorreliabilität, Cronbachs Alpha und der durchschnittlich erfassten Varianz liegen alle Konstrukte der vorliegenden Untersuchung über den geforderten Mindestwerten (vgl. Abschnitt 4.1.2.2).

Zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität wird zusätzlich das Fornell-Larcker-Kriterium herangezogen (Fornell/Larcker 1981). Diskriminanzvalidität liegt vor, wenn sich die Messungen verschiedener Konstrukte signifikant unterscheiden (Weiber/Mühlhaus 2010, S. 134). Gemäß Fornell und Larcker (1981, S. 46) ist Diskriminanzvalidität gegeben, wenn die durchschnittlich erfasste Varianz eines Konstrukts stets größer ist als jede quadrierte Korrelation dieses Konstrukts mit einem anderen Konstrukt. Die Ergebnisse zeigen, dass Diskriminanzvalidität für alle Konstrukte des Untersuchungsmodells gegeben ist (vgl. Tabelle 17).

#	Konstrukt:		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		DEV	0,54	0,63	0,52	0,69	0,73	0,63	0,77	0,72	0,74
1:	KWO Verhalten	0,54	-								
2:	KWO Einstellung	0,63	0,16	-							
3:	Strukturelle Anpassung	0,52	0,13	0,16	-						
4:	Abt. übergreifende Zusammenarbeit	0,69	0,11	0,20	0,17	-					
5:	Zugang Kundenwertinformationen	0,73	0,05	0,07	0,07	0,18	-				
6:	KWO Anreizgestaltung	0,63	0,15	0,16	0,15	0,13	0,04	-			
7:	KWO Personalentwicklung	0,77	0,14	0,24	0,21	0,29	0,20	0,20	-		
8:	Top-Management-Commitment	0,72	0,13	0,26	0,19	0,34	0,13	0,20	0,35	-	
9:	Implementierungserfolg	0,74	0,15	0,24	0,22	0,31	0,22	0,13	0,32	0,35	-

Tabelle 17: Ergebnisse der Prüfung auf Diskriminanzvalidität

4.2.2 Prüfung möglicher Fehlerquellen

4.2.2.1 Key Informant Bias und Common Method Bias

Studien, deren Messung von Phänomenen und Zusammenhängen auf jeweils lediglich einem Befragten pro Unternehmen basieren, sehen sich zwei möglichen Gefahren der Verzerrung ihrer Ergebnisse gegenüber: dem *Key Informant Bias* und dem *Common Method Bias* (Homburg/Klarmann 2009, S. 149; Homburg/Schilke/Reimann 2009, S. 176).

Beim *Key Informant Bias* resultiert die Verzerrung aus der spezifischen Sicht des Befragten auf den Untersuchungsgegenstand. Je nach Position bzw. Verantwortungsbereich des Befragten kann seine Einschätzung variieren, was zu einer systematischen Verzerrung führt (Kumar/Stern/Anderson 1993, S. 1636). Unter *Common Method Bias* wird die Verzerrung der Korrelation zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen verstanden, die nicht auf den tatsächlichen Zusammenhang zwischen diesen Variablen zurückzuführen ist, sondern

auf die Methodik der Erhebung (Podsakoff et al. 2003, S. 879). Die Verzerrung resultiert demnach aus dem konsistenten Antwortverhalten des Befragten in Bezug auf die Variablen des untersuchten Zusammenhangs.

Um das Risiko der Verzerrung durch Key Informant- und Common Method Bias abschätzen zu können, wurden drei verschiedene Analysen durchgeführt:

1. Validierung der Managerangaben anhand einer Mitarbeiterbefragung

Um möglichen Verzerrungen vorzubeugen, erfolgt in der vorliegenden Arbeit eine Validierung der Fremdeinschätzung der Kundenwertmanager durch die Selbsteinschätzung von Kundenkontaktmitarbeitern desselben Unternehmens. Ziel dieser Validierungsstudie ist es, zu überprüfen, ob eine ausreichend hohe Konsistenz zwischen der Fremdeinschätzung des Konstrukts *kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter* durch die Manager mit der entsprechenden Selbsteinschätzung der Mitarbeiter vorliegt.

Die Gefahr von Verzerrungen besteht in der vorliegenden Untersuchung vor allem im Hinblick auf die valide Erfassung des mitarbeiterbezogenen Konstrukts „Kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter“ sowie die Einschätzung des Zusammenhangs zwischen kundenwertorientierter Einstellung und kundenwertorientiertem Verhalten der Mitarbeiter durch die Manager. Kritisch zu hinterfragen ist dabei im Besonderen, ob eine verlässliche Fremdeinschätzung der kundenwertorientierten Einstellung der Kundenkontaktmitarbeiter durch die Manager erfolgen kann. Da die Einstellung der Mitarbeiter von den Managern nicht direkt beobachtbar ist besteht die Gefahr, dass die befragten Manager von dem beobachtbaren kundenwertorientierten Verhalten ihrer Mitarbeiter fälschlicherweise Rückschlüsse auf deren dahinter stehende Einstellung ziehen. Mitarbeiter können jedoch ihr Verhalten an bestimmte Vorgaben des Unternehmens anpassen, obwohl sie gegenüber diesen keine positive Einstellung entwickelt haben (Hochschild 1983). Somit würde keine valide Einschätzung der Einstellung der Mitarbeiter durch die Manager vorliegen und der Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten wäre überschätzt. Untermauert wird die Notwendigkeit der Validierung des Einstellungskonstrukts durch eine Studie von Ernst (2003, S. 1268), die zeigt, dass gerade bei Einstellungskonstrukten ein

hoher Anteil an Common Method Variance vorliegt. Des Weiteren zeigt eine Untersuchung von Kraus (1995), dass in Studien, die eine Einschätzung der Einstellung und des Verhaltens durch dieselbe Person vornehmen, deutlich höhere Korrelationen festgestellt werden, als in Studien, die die Einstellung per Selbsteinschätzung und das Verhalten per Fremdeinschätzung erfassen.

Um die Konsistenz der Fremd- und Selbsteinschätzung des Einstellungskonstrukts zu überprüfen, wird die Korrelation zwischen Manager- und Mitarbeiterangaben berechnet. Die Messung des Konstrukts „Kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter“ erfolgt anhand der in Abschnitt 4.2.1.1 entwickelten Skala. Für die Mitarbeiterbefragung wird lediglich ein Wechsel der Perspektive vorgenommen, so dass z. B. aus dem Item „Unsere Mitarbeiter im Kundenkontakt sind sehr kundenwertorientiert“ (Managerbefragung) das Item: „Ich bin sehr kundenwertorientiert“ (Mitarbeiterbefragung) wird. Die Aggregation der Mitarbeiterdaten des jeweiligen Managers erfolgt anhand einer einfachen Mittelwertbildung, welche sich in vergleichbaren Untersuchungen als leistungsfähige Form der Aggregation bewährt hat (Van Bruggen/Lilien/Kacker 2002). Aufgrund der relativ geringen Fallzahl von 20 auswertbaren Dyaden (vgl. Abschnitt 4.1.1.3) erfolgt zur Berechnung der Korrelation eine Bildung von Item-Päckchen nach der Item-Parceling Methode (Little/Cunningham/Shahar 2002, S. 165f.).

Das Ergebnis zeigt eine Korrelation der Selbst- und Fremdeinschätzung des Einstellungskonstrukts von 0,65 ($p < 0,01$). Homburg, Schilke und Reimann (2009, S. 188) empfehlen zur Beurteilung von Validierungsstudien eine Orientierung an der allgemeinen Interpretation von Korrelationskoeffizienten nach Cohen (1988), der Koeffizienten von 0,5 bis 1,0 als hoch einschätzt. Des Weiteren findet die inhaltsanalytische Untersuchung vergleichbarer Validierungsstudien eine durchschnittliche Korrelationen von 0,65 (Homburg/Schilke/Reimann 2009, S. 187).

Die Korrelation zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung der vorliegenden Untersuchung ist diesbezüglich als hoch einzuschätzen und liegt im Vergleich zu vorherigen Validierungsstudien im durchschnittlichen Bereich. Für die weiteren Analysen wird daher von einer ausreichend hohen Verlässlichkeit der Fremdeinschätzung der kundenwertorientierten Einstellung der Kundenkontaktmitarbeiter durch die Manager ausgegangen.

2. Validierung der Managerangaben anhand von Sekundärdaten

Ziel dieser Validierungsstudie ist es, zu überprüfen, ob eine ausreichend hohe Konsistenz zwischen der subjektiven Beurteilung des *Unternehmenserfolgs* durch die Manager und einer davon unabhängigen Ermittlung des Unternehmenserfolgs durch objektive Daten vorliegt.

Bezüglich der subjektiven Einschätzung des Unternehmenserfolges wurden die Manager gebeten, die Umsatzrendite (EBIT/Umsatz) im Vergleich zu ihren Konkurrenten auf einer Skala von eins (deutlich besser) bis fünf (deutlich schlechter) hinsichtlich der letzten drei Jahre zu beurteilen.

Die objektive Umsatzrendite wurde für 52 Manager auf Grundlage öffentlich zugänglicher Geschäftsberichte generiert (vgl. Abschnitt 4.1.1.3). Da sich die subjektive Einschätzung der Umsatzrendite durch die Manager auf den Zeitraum der letzten drei Jahre beschränkte, wurde der Mittelwert der objektiv ermittelten Umsatzrenditen der Jahre 2009-2011 berechnet.

Zur Validierung der Managerangaben hinsichtlich des Unternehmenserfolgs wurde die Korrelation zwischen subjektiver Einschätzung und objektiver Bestimmung der Umsatzrendite berechnet. Das Ergebnis zeigt eine Korrelation von 0,69 ($p < 0,01$), was gemäß Cohen (1988) als hoch einzuschätzen ist. Weitere Bestätigung findet diese Einschätzung vor dem Hintergrund der Untersuchung von Homburg, Schilke und Reimann (2009, S.187), die, bei einer Auswertung von Studien, die subjektive Einschätzungen des Unternehmenserfolgs auf Basis von Sekundärdaten validieren, eine durchschnittliche Korrelation von 0,59 feststellen.

Zusammenfassend ist die Korrelation der vorliegenden Untersuchung als hoch einzuschätzen, was auf eine hohe Validität der Erfolgsbewertung durch die befragten Manager schließen lässt.

3. Harman's One-Factor-Test

Zur Untermauerung der Ergebnisse der Validierungsstudien wurde zusätzlich *Harman's One-Factor-Test* als das am weitesten verbreitete Verfahren zur Überprüfung des Vorliegens eines Common Method Bias durchgeführt

(Malhotra/Kim/Patil 2006, S. 1867). Bei Harman's One-Factor-Test werden alle Items des Untersuchungsmodells anhand einer explorativen Faktorenanalyse verdichtet. Ein substanzieller Anteil an Common Method Varianz liegt vor, wenn lediglich ein einzelner Faktor extrahiert wird oder ein Faktor einen Großteil der Kovarianz zwischen den Variablen erklärt (Podsakoff et al. 2003, S. 889). Das Ergebnis der unrotierten Faktorenanalyse zeigt eine Extraktion von neun Faktoren. Die größte Varianz, die durch einen Faktor erklärt wird, beträgt 40 Prozent. Demnach gibt es keinen dominanten Faktor, was einen Common Method Bias implizieren würde. Zusätzlich wurde ein Modellvergleich des Ein-Faktor-Modells (alle Items laden auf ein Konstrukt) und eines Modells, bei dem die neun Konstrukte einzeln spezifiziert sind, vorgenommen³. Das spezifizierte Modell weist gegenüber dem Ein-Faktor Modell ($\chi^2 = 3328$, d.f. = 560) eine signifikante Verbesserung des Modell-Fits auf ($\Delta\chi^2 = 2444$; d.f. = 36; $p < 0,01$).

Zusammenfassend deuten die Ergebnisse der Validierungsstudien und das Ergebnis des Harman One-Factor-Tests darauf hin, dass in der vorliegenden Untersuchung keine substanziellen Verzerrungen durch Key Informant Bias oder Common Method Bias auftreten. Zur Schätzung des Untersuchungsmodells (Abschnitt 4.2.3) wird daher auf die Daten der Managerbefragung zurückgegriffen.

4.2.2.2 Endogeneity Bias

Eine weitere Gefahr der Verzerrung der Zusammenhänge der vorliegenden Untersuchung resultiert aus dem möglichen Auftreten eines *Endogeneity Bias*.

Von Endogenität wird gesprochen, wenn in einer linearen Regression eine Korrelation zwischen der unabhängigen Variable und dem Störterm besteht. Wird die Bedingung der statistischen Unabhängigkeit dieser beiden Größen nicht erfüllt, liegt ein systematischer Fehler bei der Parameterschätzung vor, der den Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable verzerrt (Proppe 2009, S. 254). Ein häufiger Grund für das Auftreten von Endogenität

³ Vgl. zu dieser Vorgehensweise: Homburg/Müller/Klarmann 2011, S. 66.

ist, dass sich die unabhängige und abhängige Variable des (vermeintlich) linearen Zusammenhangs gegenseitig beeinflussen (Engle/Hendry/Richard 1983).

Bei CRM- oder Marketingmix-Modellen besteht diese Gefahr häufig, da Unternehmen und Kunden ihr Verhalten oftmals an das Verhalten des jeweils anderen anpassen (Rust/Chung 2006, Rust/Verhoef 2005, Boulding et al. 2005). Zum Beispiel bestimmt das Unternehmen die Marketingmix-Ansprache auf Grundlage der Erwartung der zukünftigen Profitabilität des Kunden. Der Kunde reagiert auf die erfahrene Ansprache des Unternehmens durch Anpassung seines Verhaltens, was wiederum (positive oder negative) Auswirkungen auf die Einschätzung seiner zukünftigen Profitabilität und der daraus resultierenden Ansprache durch das Unternehmen im Rahmen des Marketingmix hat. Aufgrund des häufigen Auftretens von Endogenität bei Zusammenhängen zwischen CRM-Maßnahmen und Performancegrößen (Boulding et al. 2005, S. 163) wird in der vorliegenden Untersuchung der Zusammenhang zwischen dem kundenwertorientierten Verhalten der Mitarbeiter und dem finanziellen Erfolg des Unternehmens untersucht. Da zum einen der finanzielle Erfolg des Unternehmens in hohem Maße von der Profitabilität seiner Kunden beeinflusst wird, zum anderen aber das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden von deren erwarteten Profitabilität abhängt, eignet sich die Berechnungsmethodik der Kundenprofitabilität als Kontrollvariable, um eine mögliche Endogenität zu identifizieren⁴. Die Berechnung der Kundenprofitabilität stellt die Voraussetzung für die differenzierte Bearbeitung von Kunden dar. Es wird daher angenommen, dass sie sich positiv auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter auswirkt. Zeigt sich gleichzeitig ein Einfluss auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens, ist der Zusammenhang zwischen kundenwertorientiertem Verhalten der Mitarbeiter und dem finanziellen Erfolg des Unternehmens aufgrund von Endogenität verzerrt.

Die Ergebnisse der Parameterschätzung zeigen (vgl. Abschnitt 4.2.3), dass die Kontrollvariable „Kundenwert-Metrik“ („Bestimmung der Kundenprofitabilität auf Grundlage vergangener Profitabilität des Kunden“, Dummy-Variable) einen signifikanten Effekt auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter ($\gamma_{28} =$

⁴ Vgl. zu dieser Vorgehensweise Homburg, Droll und Totzek 2008, S. 123.

0,096; $p < 0,1$), aber keinen signifikanten Effekt auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens hat ($\gamma_{48} = 0,005$; $p > 0,1$). Demnach liegt in der vorliegenden Untersuchung keine substantielle Verzerrung des betrachteten Zusammenhangs durch Endogenität vor (Homburg/Droll/Totzek 2008; Boulding et al. 2005).

4.2.3 Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Das Untersuchungsmodell und die entsprechenden Hypothesen werden mithilfe eines Strukturgleichungsmodells unter Anwendung der Software Mplus 6 (Muthén/Muthén 1998-2010) überprüft. Als Schätzverfahren kommt die Maximum-Likelihood-Funktion (ML) zur Anwendung.

Eine wichtige Voraussetzung für die Anwendung des ML-Schätzers stellt die multivariate Normalverteilung der zugrundeliegenden Daten dar (Finney/Di Stefano 2006, S. 271). Da sich die Überprüfung der multivariaten Normalverteilung oftmals schwierig gestaltet, kann, als notwendige Bedingung für multivariate Normalverteilung, der Test auf univariate Normalverteilung der einzelnen Variablen herangezogen werden (Pedhazur/Schmelkin 1991, S. 650). Bezüglich der Überprüfung der univariaten Normalverteilung zeigen die Ergebnisse des Shapiro-Wilk-Tests, dass die Annahme der Normalverteilung für keine der 35 untersuchten Variablen aufrechterhalten werden kann. Eine Betrachtung der Schiefe und Wölbung der Daten zeigt jedoch, dass, mit Ausnahme der Wölbungsmaße von sechs Variablen (größter Wert: 1,306), alle Werte betragsmäßig kleiner als eins sind. Da die Literatur erst bei Werten der Schiefe und Wölbung der Variablen von $|>2|$ bzw. $|>7|$ von einer substantiellen Abweichung von der Normalverteilung ausgeht, ist die Verletzung der Normalverteilung als moderat zu bewerten (West/Finch/Curran 1995, S. 74), weshalb sich die Anwendung des ML-Schätzers für die vorliegende Untersuchung eignet (Bollen 1989, S. 425).

Im vorliegenden Untersuchungsmodell sind die Implementierungstreiber als exogene Variablen spezifiziert ($\xi_1 - \xi_6$). Als weitere exogene Variablen werden die Kontrollvariablen Branche (ξ_7) und Kundenwert-Metrik (ξ_8) im Modell betrachtet. Darüber hinaus finden mit der kundenwertorientierten Einstellung (η_1) und dem kundenwertorientierten Verhalten der Mitarbeiter (η_2) sowie mit dem

Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung (η_3) und dem finanziellen Erfolg des Unternehmens (η_4) vier endogene Variablen Eingang in das Modell. Das Strukturmodell umfasst insgesamt 16 gerichtete Beziehungen zwischen den exogenen und endogenen Variablen (γ_{11} - γ_{16} , γ_{21} - γ_{26} , γ_{37} , γ_{47} , γ_{28} , γ_{48}) sowie drei gerichtete Beziehungen zwischen den endogenen Variablen (β_{21} , β_{32} , β_{43}). Tabelle 18 liefert einen Überblick über die Korrelationen der Konstrukte, auf deren Grundlage das Modell geschätzt wird.

Variable:	Korrelation:									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1: Kundenwertorientiertes Verhalten	1,00									
2: Kundenwertorientierte Einstellung	0,40	1,00								
3: Implementierungserfolg	0,38	0,49	1,00							
4: Finanzieller Erfolg	0,08	0,09	0,22	1,00						
5: Kundenwertorientierte strukturelle Anpassung	0,36	0,40	0,47	0,06	1,00					
6: Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	0,33	0,44	0,55	0,12	0,42	1,00				
7: Zugang zu Kundenwertinformationen	0,23	0,26	0,47	0,09	0,26	0,43	1,00			
8: Kundenwertorientierte Anreizgestaltung	0,39	0,41	0,36	0,06	0,39	0,36	0,20	1,00		
9: Kundenwertorientierte Personalentwicklung	0,37	0,49	0,57	0,18	0,46	0,54	0,45	0,44	1,00	
10: Top-Management-Commitment	0,36	0,51	0,59	0,16	0,44	0,58	0,36	0,44	0,59	1,00

Tabelle 18: Empirische Korrelationsmatrix der Konstrukte

Die globalen Gütemaße des Untersuchungsmodells weisen insgesamt gute Werte auf (vgl. Abschnitt 4.1.2.2): $X^2/df = 1,76$; CFI = 0,92; TLI = 0,91; RMSEA = 0,054; SRMR = 0,073. Folglich wird davon ausgegangen, dass das Untersuchungsmodell zur Beschreibung der den empirischen Daten zugrundeliegenden Strukturen gut geeignet ist. Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung des Untersuchungsmodells sind in Abbildung 8 dargestellt.

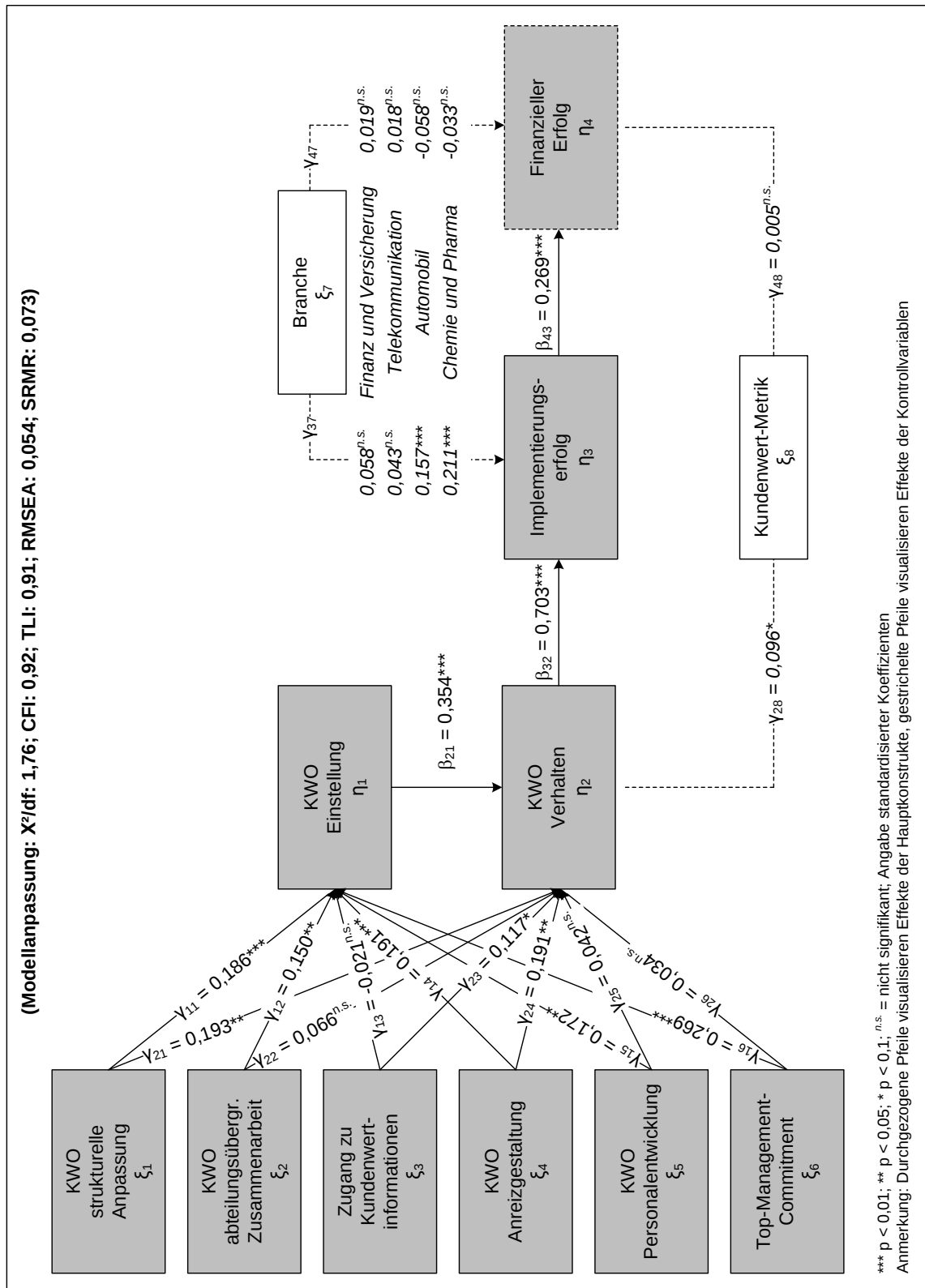


Abbildung 8: Ergebnisse der Hypothesenprüfung des Untersuchungsmodells

4.2.3.1 Ergebnisse der direkten Effekte

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die vermuteten Zusammenhänge des Untersuchungsmodells überwiegend bestätigt werden.

Bezüglich der *Kundenwertorientierung der Mitarbeiter* postuliert Hypothese 1 einen positiven Einfluss der kundenwertorientierten Einstellung der Mitarbeiter auf deren kundenwertorientiertes Verhalten im Tagesgeschäft. Die empirischen Daten zeigen einen signifikanten und starken Einfluss der mitarbeiterseitigen Einstellung gegenüber der Kundenwertorientierung auf das entsprechende Verhalten der Mitarbeiter ($\beta_{21} = 0,354$; $p < 0,01$). H_1 wird somit durch die empirischen Daten bestätigt.

Bezüglich der *Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung* von Mitarbeitern postulieren die Hypothesen 2 bis 7 einen positiven Einfluss des jeweiligen Implementierungstreibers auf (a) die kundenwertorientierte Einstellung und (b) das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter. Übereinstimmend mit H_{2a} und H_{2b} hat die kundenwertorientierte strukturelle Anpassung des Unternehmens einen positiven und signifikanten Effekt auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter ($\gamma_{11} = 0,186$; $p < 0,01$) sowie deren kundenwertorientiertes Verhalten ($\gamma_{21} = 0,193$; $p < 0,05$). H_{2a} und H_{2b} lassen sich somit anhand der empirischen Daten bestätigen. Darüber hinaus hat die kundenwertorientierte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, gemäß der Annahme von H_{3a} , einen signifikant positiven Einfluss auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter ($\gamma_{12} = 0,150$; $p < 0,05$). Der Einfluss auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter ist nicht signifikant ($\gamma_{22} = 0,066$; $p > 0,10$), weshalb sich H_{3b} nicht bestätigen lässt. Der Zugang von Mitarbeitern zu erforderlichen Kundenwertinformationen hat keinen signifikanten Einfluss auf deren kundenwertorientierte Einstellung ($\gamma_{13} = -0,021$; $p > 0,10$), jedoch zeigt sich ein signifikanter Einfluss auf das kundenwertorientierte Verhalten von Mitarbeitern ($\gamma_{23} = 0,117$; $p < 0,10$). H_{4b} wird somit durch die empirischen Daten bestätigt. Des Weiteren bestätigen die Ergebnisse H_{5a} und H_{5b} , indem ein gleich großer positiver und signifikanter Effekt der kundenwertorientierten Anreizgestaltung auf die kundenwertorientierte Einstellung ($\gamma_{14} = 0,191$; $p < 0,01$) und das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter nachgewiesen wird ($\gamma_{24} = 0,191$; $p < 0,05$). Zudem zeigt sich, dass sich eine kundenwertorientierte Personalentwicklung

signifikant positiv auf die kundenwertorientierte Einstellung auswirkt ($\gamma_{15} = 0,127$; $p < 0,05$), jedoch keinen signifikanten Einfluss auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter hat ($\gamma_{25} = 0,042$; $p > 0,10$). Abschließend zeigt sich hinsichtlich der Implementierungstreiber, dass das Commitment des Top-Managements einen starken positiven und signifikanten Einfluss auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter hat ($\gamma_{16} = 0,269$; $p < 0,01$), weshalb H_{7a} empirisch bestätigt wird. Der Einfluss auf das kundenwertorientierte Verhalten ist jedoch nicht signifikant ($\gamma_{26} = 0,034$; $p > 0,10$). Folglich kann H_{7b} nicht bestätigt werden.

Bezüglich der *Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung* von Mitarbeitern postuliert Hypothese 9 einen positiven Einfluss des kundenwertorientierten Verhaltens der Mitarbeiter auf den Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung. Hypothese 10 postuliert einen positiven Einfluss des Implementierungserfolges der Kundenwertorientierung auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen. Die empirischen Daten zeigen einen sehr starken Einfluss des kundenwertorientierten Verhaltens der Mitarbeiter auf den Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung ($\beta_{32} = 0,703$; $p < 0,01$), welcher wiederum einen starken Einfluss auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens hat ($\beta_{43} = 0,269$; $p < 0,01$). Somit finden die Daten empirische Bestätigung für H_9 und H_{10} .

Hinsichtlich der *Kontrollvariablen* zeigt sich kein Einfluss der Branche auf den finanziellen Erfolg der Unternehmen. Folglich ist der Einfluss des Implementierungserfolgs auf den finanziellen Erfolg unabhängig von der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens. Der Implementierungserfolg wird teilweise von der Branche beeinflusst (Automobil: $\gamma_{37} = 0,157$; $p < 0,01$; Chemie und Pharma: $\gamma_{37} = 0,211$; $p < 0,01$). Das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter hat jedoch jeweils einen deutlich stärkeren Einfluss auf den Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung.

Das Bestimmtheitsmaß (R^2) der kundenwertorientierten Einstellung der Mitarbeiter (58,6 Prozent) sowie des kundenwertorientierten Verhaltens (65,0 Prozent) ist als gut zu beurteilen. Gleiches trifft für den Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung zu (51,7 Prozent). Das R^2 für den finanziellen Erfolg der Unternehmen (7,3 Prozent) ist im Vergleich zu früheren Studien zur Kundenwertorientierung als zufriedenstellend einzuschätzen (vgl. z. B. Hom-

burg/Droll/Totzek 2008). Einen zusammenfassenden Überblick über die Ergebnisse der Hypothesenprüfung der direkten Effekte gibt Tabelle 19.

Hypothetisierter Zusammenhang				Pfad- koeffizient	Hypothese wird...
H₁:	KWO Einstellung	→	KWO Verhalten	0,354***	unterstützt
H_{2a}:	KWO strukturelle Anpassung	→	KWO Einstellung	0,186***	unterstützt
H_{2b}:	KWO strukturelle Anpassung	→	KWO Verhalten	0,193**	unterstützt
H_{3a}:	Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	→	KWO Einstellung	0,150**	unterstützt
H_{3b}:	Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	→	KWO Verhalten	0,066 ^{n.s.}	nicht unterstützt
H_{4a}:	Zugang zu Kunden- wertinformationen	→	KWO Einstellung	-0,021 ^{n.s.}	nicht unterstützt
H_{4b}:	Zugang zu Kunden- wertinformationen	→	KWO Verhalten	0,117*	unterstützt
H_{5a}:	KWO Anreizgestaltung	→	KWO Einstellung	0,191***	unterstützt
H_{5b}:	KWO Anreizgestaltung	→	KWO Verhalten	0,191**	unterstützt
H_{6a}:	KWO Personal- Entwicklung	→	KWO Einstellung	0,172**	unterstützt
H_{6b}:	KWO Personal- Entwicklung	→	KWO Verhalten	0,042 ^{n.s.}	nicht unterstützt
H_{7a}:	Top-Management- Commitment	→	KWO Einstellung	0,269***	unterstützt
H_{7b}:	Top-Management- Commitment	→	KWO Verhalten	0,034 ^{n.s.}	nicht unterstützt
H₉:	KWO Verhalten	→	Implement- ierungserfolg	0,703***	unterstützt
H₁₀:	Implementierungs- Erfolg	→	Finanzieller Erfolg	0,269***	unterstützt
*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$; ^{n.s.} = nicht signifikant					

Tabelle 19: Ergebnisse der Hypothesenprüfung der direkten Effekte

4.2.3.2 Ergebnisse der mediierenden Effekte

Die Analyse der mediierenden Effekte der kundenwertorientierten Einstellung der Mitarbeiter erfolgt anhand der Vorgehensweise von Baron und Kenny (1986). Gemäß den Autoren wird eine Variable als Mediator bezeichnet, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind (Baron/Kenny 1986, S. 1176):

- (1) Der Prädiktor (X) hat, ohne Kontrolle des Einflusses des Mediators (M), einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable (Y) (Pfad c, Abbildung 9).
- (2) Der Prädiktor (X) hat einen signifikanten Einfluss auf den Mediator (M) (Pfad a).
- (3) Der Mediator (M) hat einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable (Pfad b).
- (4) Wird der Mediator in das Modell aufgenommen, wird der Effekt von (X) auf (Y) (Pfad c') nicht signifikant bzw. verringert sich. Wird der Effekt nicht signifikant, liegt ein totaler Mediator vor, was bedeutet, dass der Einfluss des Prädiktors auf die abhängige Variable komplett durch den Mediator interveniert wird. Bleibt der Effekt signifikant, wird jedoch geringer, kann von einem partiellen Mediator ausgegangen werden.

Die Analyse der mediierenden Effekte der vorliegenden Untersuchung erfolgt durch Schätzung zweier Modelle unter Verwendung des Statistikprogrammes Mplus (vgl. Abbildung 9).

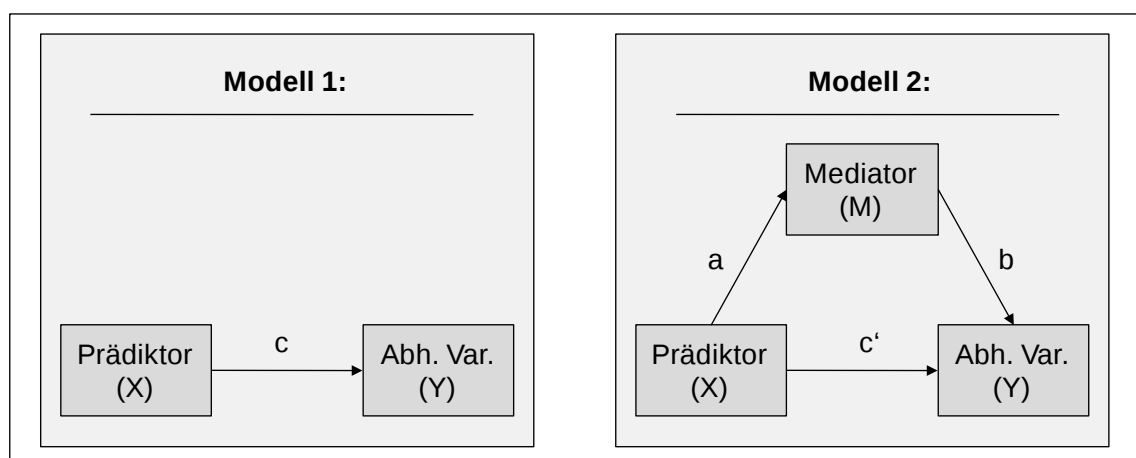


Abbildung 9: Vorgehensweise der Mediatorprüfung

Im vorliegenden Untersuchungsmodell postuliert Hypothese 8, dass die Beziehung zwischen den jeweiligen Implementierungstreibern der Kundenwertorientierung und dem kundenwertorientierten Verhalten der Mitarbeiter positiv von deren kundenwertorientierter Einstellung mediiert wird. Die Ergebnisse der Mediatoranalyse zeigt Tabelle 20. Im Folgenden werden die Ergebnisse für die einzelnen Implementierungstreiber dargestellt. Hinsichtlich des Implementierungstreibers „Zugang zu Kundenwertinformationen“ wird von einer Überprüfung der Mediatorhypothese abgesehen, da im vorigen Abschnitt kein signifikanter Einfluss auf die kundenwertorientierte Einstellung nachgewiesen werden konnte (vgl. Abschnitt 4.2.3.1: Ablehnung von H_{4a}).

Prädiktor (X)	Mediator (M)	Abh. Var. (Y)	MODELL 1:			MODELL 2:			Effekt (M)
			Pfad	β	R ² (Y)	Pfad	β	R ² (Y)	
KWO strukturelle An- passung	KWO Ein- stellung	KWO Ver- halten	X→Y	0,500***	0,250	X→Y	0,232***	0,430	Partieller Mediator
			X→M			X→M	0,547***		
			M→Y			M→Y	0,470***		
KWO abt. über- greifende Zus. arbeit	KWO Ein- stellung	KWO Ver- halten	X→Y	0,429***	0,184	X→Y	0,113 ^{n.s.}	0,377	Totaler Mediator
			X→M			X→M	0,587***		
			M→Y			M→Y	0,541***		
KWO Anreiz- gestaltung	KWO Ein- stellung	KWO Ver- halten	X→Y	0,559***	0,313	X→Y	0,311***	0,430	Partieller Mediator
			X→M			X→M	0,604***		
			M→Y			M→Y	0,420***		
KWO Personal- entwick- lung	KWO Ein- stellung	KWO Ver- halten	X→Y	0,448***	0,201	X→Y	0,131 ^{n.s.}	0,378	Totaler Mediator
			X→M			X→M	0,608***		
			M→Y			M→Y	0,526***		
Top-Man. Commit- ment	KWO Ein- stellung	KWO Ver- halten	X→Y	0,456***	0,208	X→Y	0,093 ^{n.s.}	0,373	Totaler Mediator
			X→M			X→M	0,664***		
			M→Y			M→Y	0,545***		
*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$; ^{n.s.} = nicht signifikant									

Tabelle 20: Ergebnisse der Mediatoranalyse

Hinsichtlich des Prädiktors kundenwertorientierte strukturelle Anpassung zeigt sich zunächst ein starker Einfluss auf das kundenwertorientierte Verhalten ($\beta = 0,500$; $p < 0,01$). Bei Aufnahme der kundenwertorientierten Einstellung in das

Modell reduziert sich dieser Pfad, bleibt jedoch signifikant ($\beta = 0,232$; $p < 0,01$). Somit kann von einem partiell medierenden Effekt der kundenwertorientierten Einstellung auf den Zusammenhang zwischen kundenwertorientierter struktureller Anpassung und kundenwertorientiertem Verhalten der Mitarbeiter geschlossen werden. Zudem verbessert sich das R^2 des kundenwertorientierten Verhaltens, nach Aufnahme der kundenwertorientierten Einstellung, substantziell (18 Prozentpunkte von 0,250 auf 0,430), was die Bedeutung des Mediators hervorhebt.

Die kundenwertorientierte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit hat einen starken Effekt auf das kundenwertorientierte Verhalten ($\beta = 0,429$; $p < 0,01$). Nach Aufnahme der kundenwertorientierten Einstellung in das Modell, wird dieser Effekt kleiner und nicht signifikant ($\beta = 0,113$; $p > 0,10$). Zudem führt die Aufnahme der kundenwertorientierten Einstellung in das Modell zu einer substantziellen Verbesserung des R^2 der abhängigen Variable (19,3 Prozentpunkte von 0,184 auf 0,377). Somit liegt ein totaler medierender Effekt der kundenwertorientierten Einstellung auf die Beziehung zwischen abteilungsübergreifender Zusammenarbeit und kundenwertorientiertem Verhalten vor.

Des Weiteren zeigt die Mediatoranalyse, dass die kundenwertorientierte Anreizgestaltung, ohne Einbeziehung des möglichen Mediators, einen sehr starken Einfluss auf das kundenwertorientierte Verhalten hat ($\beta = 0,559$; $p < 0,01$). Bei Aufnahme der kundenwertorientierten Einstellung wird dieser Effekt geringer, bleibt aber signifikant ($\beta = 0,311$; $p < 0,01$). Somit wird auf eine partielle Mediation der Beziehung der kundenwertorientierten Anreizgestaltung auf das kundenwertorientierte Verhalten durch die kundenwertorientierte Einstellung geschlossen. Die substantzielle Verbesserung des R^2 des kundenwertorientierten Verhaltens (11,7 Prozentpunkte von 0,313 auf 0,430) bei Aufnahme des Mediators unterstreicht die hohe Bedeutung der Mediatorvariable.

Bezüglich der kundenwertorientierten Personalentwicklung zeigt sich, ohne Kontrolle des Einflusses der kundenwertorientierten Einstellung, ebenfalls ein stark positiver Effekt auf das kundenwertorientierte Verhalten ($\beta = 0,448$; $p < 0,01$). Nach Aufnahme der kundenwertorientierten Einstellung der Mitarbeiter erhöht sich das R^2 des kundenwertorientierten Verhaltens substantziell (17,7

Prozentpunkte von 0,201 auf 0,378). Zudem ist der Einfluss der kundenwertorientierten Personalentwicklung auf das kundenwertorientierte Verhalten nicht signifikant ($\beta = 0,131$; $p > 0,10$), was auf eine totale Mediation des Zusammenhangs durch die kundenwertorientierte Einstellung schließen lässt.

Abschließend lässt sich ein starker Effekt des Top-Management-Commitments auf das kundenwertorientierte Verhalten feststellen ($\beta = 0,456$; $p < 0,01$). Nach Aufnahme der kundenwertorientierten Einstellung in das Modell wird dieser Effekt kleiner und nicht signifikant ($\beta = 0,093$; $p > 0,10$) und das R^2 des kundenwertorientierten Verhaltens verbessert sich substantziell (16,5 Prozentpunkte von 0,208 auf 0,373). Somit mediiert die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter die Beziehung zwischen dem Commitment des Top-Managements und dem kundenwertorientierten Verhalten der Mitarbeiter total.

Die Ergebnisse zeigen, dass die kundenwertorientierte Einstellung die Beziehung zwischen den jeweiligen Implementierungstreibern und dem kundenwertorientierten Verhalten mediiert, weshalb die Hypothese 8 (überwiegend) bestätigt wird. Lediglich für den Zugang zu Kundenwertinformationen wird die Hypothese nicht unterstützt. Bezüglich der strukturellen Anpassung und der Anreizgestaltung wird ein partiell mediiender Effekt der kundenwertorientierten Einstellung nachgewiesen. Hinsichtlich der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, der Personalentwicklung und des Top-Management-Commitment zeigt sich ein total mediiender Effekt der kundenwertorientierten Einstellung der Mitarbeiter.

Zudem wurde für die partiell mediierten Zusammenhänge der Totaleffekt und für die total mediierten Zusammenhänge der indirekte Effekt der Implementierungstreiber auf das kundenwertorientierte Verhalten berechnet⁵.

⁵ Mplus berechnet die Signifikanz indirekter Effekte standardmäßig auf Grundlage des Sobel-Tests (Geiser 2010, S. 83), dem jedoch eine strenge Normalverteilungs-Annahme (für den indirekten Effekt) zugrundeliegt. Da diese in kleinen Stichproben ($n < 400$) oftmals nicht erfüllt ist, wird empfohlen, die Signifikanz indirekter Effekte zusätzlich aufgrund sogenannter bias-korrigierter Bootstrapping-Konfidenzintervalle zu überprüfen (MacKinnon 2008). In der vorliegenden Untersuchung wurde die Signifikanz der totalen und indirekten Effekte sowohl durch den Sobel-Test als auch durch die bias-korrigierten Konfidenzintervalle bestätigt.

Bezüglich der partiell mediierten Zusammenhänge zeigen die Ergebnisse einen signifikanten und positiven Totaleffekt der kundenwertorientierten strukturellen Anpassung auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter ($\beta_{\text{total}} = 0,261$; $p < 0,01$). Darüber hinaus zeigt sich ein starker totaler Einfluss der kundenwertorientierten Anreizgestaltung auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter ($\beta_{\text{total}} = 0,270$; $p < 0,01$).

Für die total mediierten Zusammenhänge, bei denen sich die Implementierungstreiber ausschließlich über die kundenwertorientierte Einstellung auf das kundenwertorientierte Verhalten auswirken, wird der totale indirekte Effekt berechnet. Hinsichtlich der kundenwertorientierten abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit zeigt sich ein signifikanter und positiver indirekter Einfluss auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter ($\beta_{\text{indirekt}} = 0,053$; $p < 0,10$). Darüber hinaus zeigen die empirischen Ergebnisse einen positiven indirekten Einfluss der kundenwertorientierten Personalentwicklung auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter ($\beta_{\text{indirekt}} = 0,062$; $p < 0,05$). Der vergleichsweise stärkste indirekte Einfluss wird für das Top-Management-Commitment nachgewiesen ($\beta_{\text{indirekt}} = 0,097$; $p < 0,01$).

4.2.4 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Abschnitt erfolgt eine Zusammenfassung und Diskussion zentraler Ergebnisse des Untersuchungsmodells der vorliegenden Arbeit.

(1) Zentrale Ergebnisse bezüglich der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern:

Ein zentrales Ergebnis der vorliegenden Untersuchung stellt die Konzeptualisierung und Entwicklung eines Messmodells der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern dar. Obwohl den Mitarbeitern im Rahmen der Implementierung der Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft eine entscheidende Bedeutung zugemessen wird (Yim/Anderson/Swaminathan 2004, S. 271; Zablah/Bellenger/Johnston 2004, S. 279), existiert kein Messmodell, um das Ausmaß der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern zu erfassen. Die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter wird in der vorliegenden Untersuchung anhand zweier Facetten

erfasst: der kundenwertorientierten Einstellung sowie dem kundenwertorientierten Verhalten der Mitarbeiter. Die Überprüfung dieser Facetten anhand des Fornell/Larcker-Kriteriums zeigt, dass die quadrierte Korrelation zwischen den beiden Konstrukten ($r^2 = 0,16$) geringer ist als die jeweilige durchschnittlich erfasste Varianz ($DEV_{KWO \text{ Verhalten}} = 0,54$; $DEV_{KWO \text{ Einstellung}} = 0,63$) und bestätigt damit, dass es sich um inhaltlich unterschiedliche Facetten der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern handelt.

Das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter ist die Fähigkeit, Kunden im Tagesgeschäft differenziert nach deren Profitabilität für das Unternehmen zu bearbeiten. Die kundenwertorientierte Einstellung bezieht sich auf die langfristigen inneren Überzeugungen der Mitarbeiter in Bezug auf diese differenzierte Bearbeitung von Kunden. Während Mitarbeiter ihr kundenwertorientiertes Verhalten kurzfristig an bestimmte (Kundenwert-)Vorgaben des Unternehmens anpassen können, obwohl sie gegenüber diesen keine positive Einstellung entwickelt haben (Hochschild 1983), ist, nach den Erkenntnissen der Dissonanztheorie, eine langfristige Implementierung der Kundenwertorientierung der Mitarbeiter nur möglich, wenn kundenwertorientierte Einstellung und kundenwertorientiertes Verhalten in Einklang sind (Zablah/Bellenger/Johnston 2004, S. 283).

Darüber hinaus zeigt die empirische Untersuchung im Rahmen des Wirkungsmodells, dass die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter einen starken Einfluss auf deren kundenwertorientiertes Verhalten hat und unterstützt damit den häufig nachgewiesenen Einfluss der Einstellung auf das Verhalten auch im Kontext der Kundenwertorientierung. Da Einstellungs-Verhaltens-Zusammenhänge, die aus einer Datenquelle erhoben werden, der Gefahr von Überschätzung des Zusammenhangs ausgesetzt sind (Kraus 1995), wurde die Einschätzung der Einstellung der Mitarbeiter durch die Manager (Fremdeinschätzung), mit der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter validiert. Die hohe Übereinstimmung bestätigt die Güte der Fremdeinschätzung der Manager, womit die Gefahr der Überschätzung des Zusammenhangs minimiert wird.

Zusammenfassend stellt die vorliegende Untersuchung die erste Studie dar, die ein Messmodell entwickelt, das die Erfassung der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern ermöglicht und leistet damit einen wichtigen Beitrag für Wissenschaft und Praxis. Des Weiteren verdeutlicht der gefundene Zusammenhang

zwischen den beiden Facetten der Kundenwertorientierung die hohe Bedeutung innerer Überzeugungen von Mitarbeitern hinsichtlich der Kundenwertorientierung für deren beobachtbares kundenwertorientiertes Verhalten im Tagesgeschäft.

(2) *Zentrale Ergebnisse bezüglich der Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung:*

Hinsichtlich der *Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung* wird in der vorliegenden Studie eine empirische Analyse einzelner Treiber vorgenommen, da dies in bisherigen Untersuchungen nicht ausreichend adressiert wurde. Folglich wird der Einfluss der kundenwertorientierten strukturellen Anpassung und der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit (strukturbezogene Treiber), des kundenwertorientierten Anreiz-, Personal-, und Informationssystems (systembezogene Treiber) sowie des Top-Management-Commitments (kulturbezogener Treiber) auf die kundenwertorientierte Einstellung und das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter untersucht.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die untersuchten Implementierungstreiber, mit Ausnahme des Zugangs zu Kundenwertinformationen, positiv auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter auswirken. Den größten Einfluss auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter hat das Commitment des Top-Managements als sogenannter „weicher“, kulturbezogener Implementierungstreiber. Als Grund dafür wird die starke Signalwirkung erachtet, die das Top-Management-Commitment hinsichtlich der Bedeutung der Kundenwertorientierung für das Unternehmen ausstrahlt (Shah et al. 2006; Noble/Mokwa 1999). Hinsichtlich der struktur- und systembezogenen Implementierungstreiber zeigt sich ein etwa gleichbedeutender Einfluss auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter. Die strukturelle Anpassung und die Anpassung des Anreizsystems haben diesbezüglich den stärksten Einfluss, gefolgt von der kundenwertorientierten Personalentwicklung und der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit. Diese groß angelegten struktur- und systembezogenen Anpassungen senden ebenfalls ein wichtiges Signal hinsichtlich der Bedeutung der Kundenwertorientierung für das Unternehmen. Zudem werden die Mitarbeiter durch das Schaffen von Strukturen und Systemen bestmöglich vom Unter-

nehmen unterstützt, was Unsicherheit und Ängste bezüglich der Implementierung abbaut und sich folglich positiv auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter auswirkt.

Den größten Einfluss auf das kundenwertorientierte Verhalten haben die strukturelle Anpassung des Unternehmens und die kundenwertorientierte Anreizgestaltung. Der Zugang zu Kundenwertinformationen wirkt sich ebenfalls positiv auf das kundenwertorientierte Verhalten aus, wenn auch vergleichsweise in geringerem Maße. Die strukturelle Anpassung und der Zugang zu erforderlichen Kundenwertinformationen erleichtern Mitarbeitern die Umsetzung der Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft, weshalb ihre Erwartung steigt, das von ihnen geforderte kundenwertorientierte Verhalten zeigen zu können. Durch das kundenwertorientierte Anreizsystem erfolgt eine Angleichung von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen, was sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt, sich entsprechend der geforderten Vorgaben zu verhalten (vgl. Abschnitt 2.2.2). Das Top-Management-Commitment, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sowie die kundenwertorientierte Personalentwicklung wirken sich indirekt auf das kundenwertorientierte Verhalten aus. Die Ergebnisse zeigen, dass die kundenwertorientierte Einstellung diesbezüglich als totaler Mediator wirkt. Ein hohes Top-Management-Commitment sowie eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit signalisieren breite Akzeptanz und Unterstützung der Kundenwertorientierung im Unternehmen, was sich positiv auf die Einstellung einzelner Mitarbeiter auswirkt. Überraschenderweise zeigt sich kein direkter Effekt der Personalentwicklung auf das kundenwertorientierte Verhalten. Als Grund kann angeführt werden, dass sich weniger die Vermittlung von Fähigkeiten, als vielmehr die Schulung über wirtschaftliche Zusammenhänge und Wirkungsweisen der Kundenwertorientierung auswirkt. Das Verständnis über Wirkungsmechanismen baut Unsicherheit ab und erhöht die Akzeptanz der Kundenwertorientierung, was letztlich einen positiven Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter hat.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die kundenwertorientierte strukturelle Anpassung des Unternehmens sowie die kundenwertorientierte Anreizgestaltung die beiden bedeutendsten Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung der Mitarbeiter darstellen, da sie sich sowohl direkt als auch indi-

rekt auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter auswirken und dementsprechend den größten totalen Einfluss haben.

Zusammenfassend leistet die vorliegende Untersuchung hinsichtlich der Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung zwei wichtige Beiträge. Zum einen stellt sie die erste Studie dar, die Wirkungen der Implementierungstreiber auf die Kundenwertorientierung von Mitarbeitern untersucht. Zum anderen liefert die Studie, in Abgrenzung zur überwiegenden Mehrheit vergleichbarer Studien, wichtige Erkenntnisse bezüglich des konkreten Einflusses einzelner Implementierungstreiber und ermöglicht somit die Ableitung spezifischer Handlungsempfehlungen.

(3) Zentrale Ergebnisse bezüglich der Erfolgsauswirkungen einer Kundenwertorientierung:

Hinsichtlich der *Erfolgsauswirkungen einer Kundenwertorientierung* wird in der vorliegenden Arbeit der Implementierungserfolg sowie der finanzielle Erfolg von Unternehmen untersucht, da in bisherigen Studien ein Mangel bezüglich der Betrachtung interner Erfolgsgrößen sowie eine unzureichende Betrachtung ökonomischer Erfolgsauswirkungen festgestellt wurde (vgl. Abschnitt 2.1.5).

Die empirischen Ergebnisse zeigen einen positiven Einfluss des kundenwertorientierten Verhaltens der Mitarbeiter auf den Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung sowie einen positiven Einfluss des Implementierungserfolgs auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen.

Damit verdeutlicht die Studie zum einen die Bedeutung der Mitarbeiter im Rahmen der Implementierung einer Kundenwertorientierung. Vor allem dem kundenwertorientierten Verhalten der Mitarbeiter kommt eine große Bedeutung zu, da es sich sehr stark und direkt auf den Implementierungserfolg auswirkt. Das Bestimmtheitsmaß des Erfolgskonstrukts ($R^2 = 51,7$ Prozent) zeigt den hohen Anteil, den das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter im Tagesgeschäft am Erfolg der Implementierung hat. Neben dem kundenwertorientierten Verhalten kommt jedoch der kundenwertorientierten Einstellung, die sich indirekt über das gezeigte Verhalten der Mitarbeiter auf den Erfolg der Implementierung auswirkt ($\beta_{\text{indirekt}} = 0,249$, $p < 0,01$), eine nicht minder hohe Bedeutung

im Rahmen der Implementierung zu. Die Überlegung, dass die kundenwertorientierte Einstellung unabdingbare Voraussetzung ist, um langfristig kundenwertorientiertes Verhalten aufrechterhalten zu können, verdeutlicht die Bedeutung für den langfristigen Implementierungserfolg.

Zum anderen belegen die Ergebnisse der aktuellen Untersuchung die Bedeutung des Implementierungserfolges der Kundenwertorientierung für den finanziellen Erfolg des Unternehmens, indem ein positiver Einfluss nachgewiesen wird. Grund für die Steigerung des finanziellen Erfolges ist eine effektivere und effizientere Marktbearbeitung nach erfolgreicher Implementierung der Kundenwertorientierung. Das Vorliegen unterschiedlicher Ergebnisse hinsichtlich der ökonomischen Vorteilhaftigkeit einer Kundenwertorientierung in der Literatur ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass der überwiegende Anteil dieser Studien Implementierungsaspekte außer Acht lässt (vgl. Abschnitt 2.1.5). Dieses Erkenntnis liefert einen wichtigen Beitrag zu der Diskussion, ob und wann sich eine Kundenwertorientierung auszahlt.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass mit dem vorliegenden Untersuchungsmodell wesentliche Erkenntnisse für die Implementierung einer Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene generiert wurden. Diese ermöglichen Implikationen sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft. Zunächst wird im folgenden Abschnitt jedoch noch der aktuelle Stand der Praxis zum Thema Kundenwertorientierung dargestellt.

5. Status quo der Kundenwertorientierung in der Praxis

Da lediglich vereinzelt Untersuchungen zum Stand der Kundenwertorientierung in der Unternehmenspraxis existieren, mangelt es grundsätzlich an einem Verständnis, in welchem Ausmaß Unternehmen die Kundenwertorientierung derzeit umsetzen. Konkret liegt, mit Ausnahme der Studie von Droll (2008), keine Untersuchung vor, die sich mit dem Implementierungsstand der Kundenwertorientierung in der Unternehmenspraxis befasst. Das Ausmaß der Umsetzung der Kundenwertorientierung auf individueller Mitarbeiterebene ist bislang gänzlich unbeachtet.

Ziel dieses Kapitels ist es daher, einen Überblick zum Implementierungsstand der Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene zu geben. Somit wird in diesem Kapitel die vierte Forschungsfrage der vorliegenden Untersuchung adressiert (vgl. Abschnitt 1.3). Nach einer kurzen Darstellung der Datengrundlage sowie der verwendeten Analysemethoden (vgl. Abschnitt 5.1), werden folgende Fragestellungen behandelt:

- (1) Wie ermitteln Unternehmen aktuell die Profitabilität ihrer Kunden? (vgl. Abschnitt 5.2.1)
- (2) Wie ist der derzeitige Stand hinsichtlich der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern in der Unternehmenspraxis? (vgl. Abschnitt 5.2.2)
- (3) Inwiefern haben Unternehmen aktuell organisationale Anpassungen zur Unterstützung der Kundenwertorientierung vorgenommen? (vgl. Abschnitt 5.2.3)
- (4) Wie ist der gegenwärtige Stand des Implementierungserfolgs der Kundenwertorientierung in der Unternehmenspraxis? (vgl. Abschnitt 5.2.4)

Zum Abschluss des Kapitels erfolgt eine Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse für die Unternehmenspraxis (vgl. Abschnitt 5.3).

5.1 Datengrundlage und -analyse

Die empirische Grundlage für die Darstellung des Status quo der Kundenwertorientierung in der Unternehmenspraxis stellt die branchenübergreifende Befragung von 260 Kundenwertmanagern der vorliegenden Studie dar. Zentrale Charakteristika der effektiven Stichprobe sind in Abschnitt 4.1.1.2 beschrieben.

Zur Beantwortung der Fragen eins bis vier werden Häufigkeitsauszählungen, Mittelwertberechnungen und Gruppenvergleiche vorgenommen. Die untersuchten Größen sind anhand einer 5er Likert-Skala von „1“ (trifft voll zu) bis „5“ (trifft gar nicht zu) erfasst. Die Bestimmung des Status quo für die in Abschnitt 4.2.1 entwickelten Konstrukte, erfolgt auf Grundlage eines Skalenindex, der durch Bildung der Durchschnittswerte über alle Einzelfragen berechnet wird. Die Vergleiche von Gruppen beruhen auf Mittelwertunterschieden der betrachteten Größen in beiden Gruppen.

Die Überprüfung der Gruppenunterschiede erfolgt anhand des t-Tests für unabhängige Stichproben. Dabei wird eine Irrtumswahrscheinlichkeit von höchstens fünf Prozent angenommen ($p \leq 0,05$). Da in der vorliegenden Untersuchung Gruppen mit unterschiedlich großen Stichprobenumfängen verglichen werden, ist als eine zentrale Voraussetzung für eine präzise Durchführung des t-Tests Varianzhomogenität sicherzustellen (Bortz 2005, S. 141). Varianzhomogenität wurde auf Grundlage des Levene-Tests überprüft (Levene 1960) und ist für alle untersuchten Populationsvarianzen gegeben. Gruppenvariablen, nach denen die Gruppenvergleiche vorgenommen werden, stellen das Geschäftsfeld (B2B vs. B2C), die verwendete Kundenwert-Metrik (vergangenheitsorientiert vs. zukunftsorientiert) sowie die kundenseitige Akzeptanz der Kundenwertorientierung (hoch vs. niedrig) dar. Das Geschäftsfeld sowie die Kundenwert-Metrik werden anhand von Dummy-Variablen erfasst. Die Akzeptanz der Kunden wird anhand einer 5er Likert-Skala durch Einschätzung der Manager erfasst. Bei Werten kleiner gleich zwei (1 = trifft voll zu, 2 = trifft eher zu) wird von hoher kundenseitiger Akzeptanz der Kundenwertorientierung ausgegangen, bei Werten größer gleich vier (4 = trifft weniger zu, 5 = trifft gar nicht zu) von niedriger Akzeptanz.

Die Betrachtung von Branchenunterschieden erfolgt, aus Gründen der Aussagekraft der Ergebnisse, für die vier am häufigsten vertretenen Branchen der

effektiven Stichprobe: Versicherung und Finanzdienstleistungen (27 Prozent), Automobilindustrie (20 Prozent), Chemie und Pharma (14 Prozent) sowie Telekommunikation (13 Prozent). Um die Ergebnisse besser veranschaulichen und vergleichen zu können, werden die Bewertungen teilweise auf Indizes von null (trifft gar nicht zu) bis 100 (trifft voll zu) und von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu) normiert.

5.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

5.2.1 Stand der Kundenwertanalyse

Die Kundenwertanalyse stellt die zentrale Voraussetzung für die differenzierte Bearbeitung von Kunden nach deren Profitabilität für das Unternehmen dar (Bruhn/Georgi/Hadwich 2008). Intensive Forschungsbemühungen in diesem Bereich haben zur Entwicklung einer Vielzahl verschiedener Verfahren der Kundenwertanalyse geführt (für einen Überblick siehe Holm/Kumar/Rohde 2012). Diese Verfahren lassen sich grundsätzlich hinsichtlich ihrer Komplexität und ihrer Bewertungsperspektive unterscheiden. Abbildung 10 gibt einen Überblick zum Stand der Kundenwertanalyse der in der vorliegenden Untersuchung analysierten Unternehmen bezüglich dieser beiden Aspekte.

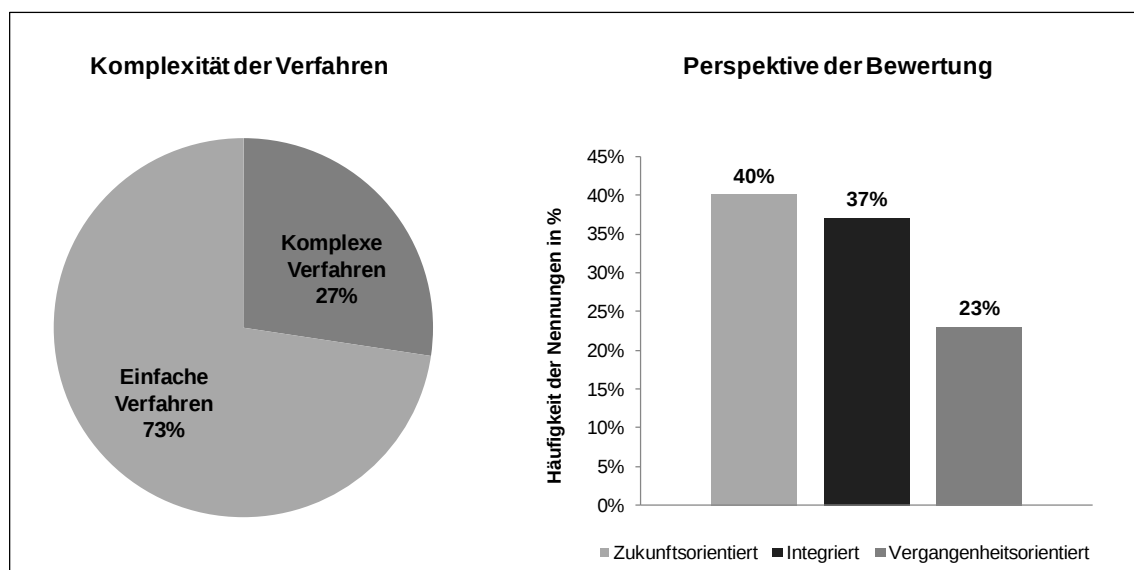


Abbildung 10: Status quo der Verfahren zur Kundenwertanalyse

Hinsichtlich des *Komplexitätsgrads* der Kundenwertanalyseverfahren zeigt sich, dass knapp drei Viertel der untersuchten Unternehmen zur Bestimmung der Profitabilität ihrer Kunden auf einfache statistische Verfahren, wie z. B. Punktbewertungsverfahren, zurückgreifen. Lediglich ein Viertel der Unternehmen nimmt die Berechnung des Kundenwerts auf Grundlage komplexer statistischer Verfahren, wie z. B. Prognosemodellen oder Zeitreihenanalysen, vor. Bezüglich der Komplexität der eingesetzten Verfahren besteht in der Regel ein Trade-off zwischen der Validität und der Praktikabilität der Kundenwertanalyse. Komplexe Verfahren ermöglichen eine genauere Bestimmung des wahren Kundenwerts, sind jedoch vergleichsweise weniger praktikabel und schwieriger zu implementieren. Einfache Verfahren sind praktikabel und leichter zu implementieren, liefern jedoch vergleichsweise ungenauere Kundenwerte (Kumar/George 2007). Obwohl in der Forschung die Diskussion komplexer Verfahren dominiert (z. B. Holm/Kumar/Rohde 2012), zeigen die vorliegenden Ergebnisse eine deutlich höhere Verbreitung einfacher Verfahren der Kundenwertanalyse in der Unternehmenspraxis.

Hinsichtlich der *Perspektive der Bewertung* zeigt sich, dass der Großteil der Unternehmen (40 Prozent) eine rein zukunftsorientierte Bewertung ihrer Kunden vornimmt. Lediglich ein knappes Viertel der untersuchten Unternehmen nimmt dagegen eine ausschließlich vergangenheitsorientierte Bestimmung des Kundenwerts vor. Darüber hinaus zieht ein großer Teil der Unternehmen integrierte Modelle zur Bestimmung der Kundenprofitabilität heran, die sowohl vergangenheits- als auch zukunftsorientierte Aspekte berücksichtigen. Dies stellt ein erwähnenswertes Ergebnis dar. Zwar belegen zahlreiche Studien die Überlegenheit von zukunftsorientierten Verfahren im Vergleich zu vergangenheitsorientierten Verfahren (z. B. Kumar/Rajan 2012; Kumar/Peterson 2005), jedoch zeigen frühere Bestandsaufnahmen der Kundenwertanalyse eine vergleichsweise geringe Verbreitung zukunftsorientierter Verfahren in der Unternehmenspraxis (z. B. Droll 2008: 16 Prozent; Wengler/Ehret/Saab 2006: 18 Prozent). Daraus wird ersichtlich, dass seit einiger Zeit ein Perspektivwechsel der Kundenbewertung in den Unternehmen stattfindet.

Im Folgenden wird eine differenzierte Betrachtung des Status quo der Kundenwertanalyse für die einzelnen Branchen der Untersuchung vorgenommen. Einen Überblick gibt Abbildung 11.

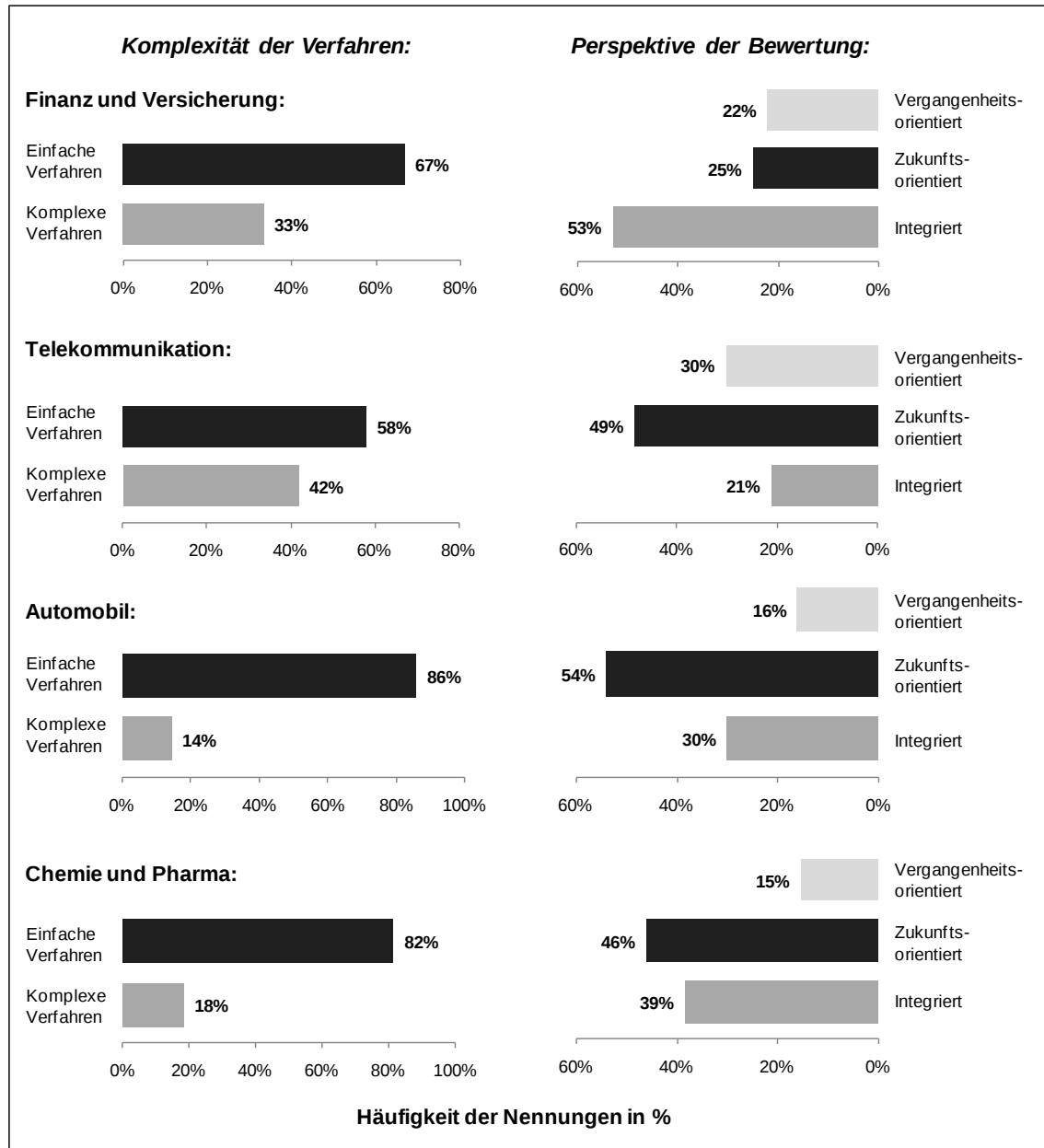


Abbildung 11: Status quo der Kundenwertanalyse nach Branchen

In der *Finanz- und Versicherungsbranche* herrscht der größte Anteil an integrierten Verfahren zur Kundenbewertung, wobei einfache Verfahren dominieren. In der *Telekommunikationsbranche* zeigt sich mit 42 Prozent die größte Verbreitung komplexer Verfahren der Kundenwertanalyse. Neben dem hohen Anteil an zukunftsorientierten Verfahren zeigen die Ergebnisse die vergleichsweise größ-

te Anwendung vergangenheitsorientierter Verfahren. In der *Automobilbranche* herrscht eine klare Dominanz einfacher vor komplexen Verfahren. Interessanterweise zeigt sich hier aber auch der größte Anteil an zukunftsorientierten Verfahren. Eine ähnliche Dominanz von einfachen Verfahren ergibt sich für die *Chemie- und Pharmabranche*. Am häufigsten werden zukunftsorientierte, gefolgt von integrierten Verfahren angewendet. Vergangenheitsorientierte Verfahren werden im Vergleich zu den anderen Branchen am wenigsten eingesetzt.

5.2.2 Stand der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern

Die Kundenwertorientierung von Mitarbeitern wurde in der vorliegenden Arbeit durch die Konstrukte kundenwertorientierte Einstellung und kundenwertorientiertes Verhalten erfasst (vgl. Abschnitt 4.2.1.1). Auf Basis dieser beiden Skalen lässt sich eine Einstellungs-/Verhaltensmatrix der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern erstellen. Die Einstellungs-/Verhaltensmatrix dient der Identifikation und Klassifikation verschiedener Mitarbeitertypen hinsichtlich ihrer kundenwertorientierten Einstellung und ihres kundenwertorientierten Verhaltens sowie als Management-Tool zur Entwicklung der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern.

Im Rahmen der Befragung wurden die beiden Facetten der Kundenwertorientierung anhand mehrerer Aussagen auf einer Skala von 1 (stimme voll zu) bis 5 (stimme gar nicht zu) abgefragt. Durch Bildung der Skalenmittelwerte ergibt sich ein Einstellungs- und Verhaltensindex anhand derer sich Mitarbeiter in vier Gruppen einteilen lassen. Die Grenzen der Matrix bildet jeweils die Skalenmitte drei, da dieser Wert eine unentschiedene Haltung repräsentiert. Kleinere Skalenmittelwerte werden als „hoch“, größere als „niedrig“ interpretiert. Die Mitarbeitertypen der Kundenwertorientierung sind in Abbildung 12 dargestellt:

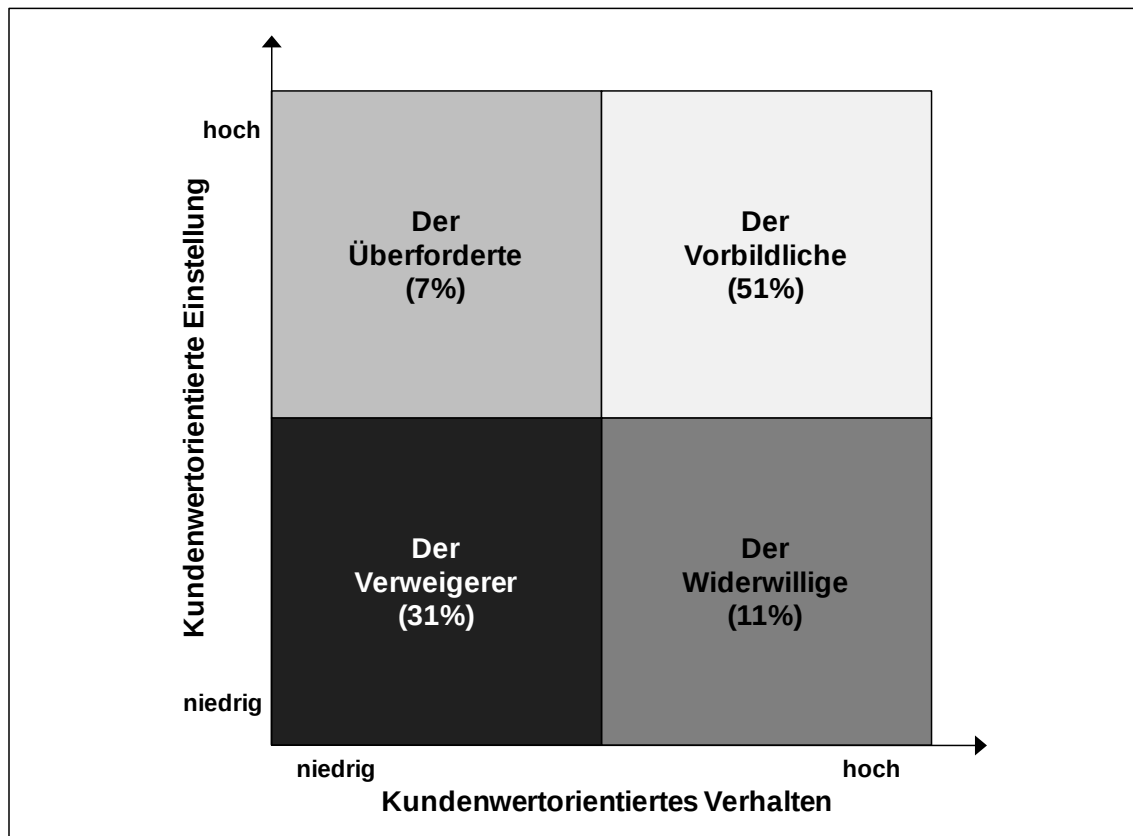


Abbildung 12: Einstellungs-/Verhaltensmatrix der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern

Der „Vorbildliche“

Dieser Mitarbeitertyp zeichnet sich durch eine hohe kundenwertorientierte Einstellung und ein hohes kundenwertorientiertes Verhalten aus. Einstellung und Verhalten bezüglich der Kundenwertorientierung sind in Einklang, was eine langfristige operative Umsetzung der Kundenwertorientierung gewährleistet.

Dies ist der wünschenswerte Zustand, den es durch Entwicklung der Mitarbeiter zu erreichen gilt.

Der „Verweigerer“

Dieser Mitarbeitertyp weist ein geringes Maß an kundenwertorientierter Einstellung und kundenwertorientiertem Verhalten auf. Einstellung und Verhalten hinsichtlich der Kundenwertorientierung sind hier ebenfalls in Einklang, jedoch auf einem deutlich niedrigeren Niveau als bei dem *Vorbildlichen*, weshalb die Mitarbeiter die Kundenwertorientierung nicht umsetzen.

Zur Entwicklung der Mitarbeiter gilt es aus Managementsicht, Maßnahmen zu ergreifen, die sowohl auf die Einstellung als auch auf das Verhalten der Mitarbeiter wirken. Diesbezüglich sind Mitarbeiter zum einen zu *befähigen*, die Kundenwertorientierung umsetzen zu können. Zum anderen sind sie von der Bedeutung und Notwendigkeit der Kundenwertorientierung zu *überzeugen*.

Der „Überforderte“

Dieser Mitarbeitertyp zeichnet sich durch ein hohes Maß an kundenwertorientierter Einstellung aus, zeigt jedoch ein geringes Maß an kundenwertorientiertem Verhalten. Obwohl er eine positive Grundeinstellung gegenüber der Kundenwertorientierung hat, gelingt ihm die operative Umsetzung im Tagesgeschäft nicht. Entweder mangelt es ihm an den notwendigen Fähigkeiten oder an entsprechenden Verhaltensvorgaben.

Zur Entwicklung der *Überforderten* gilt es aus Managementsicht, sich auf Maßnahmen zur *Befähigung* der Mitarbeiter zu konzentrieren.

Der „Widerwillige“

Diese Mitarbeiter zeigen zwar in relativ hohem Maße kundenwertorientiertes Verhalten, haben jedoch keine positive Grundeinstellung gegenüber der Kundenwertorientierung entwickelt. Dies führt zwar zu einer operativen Umsetzung der Kundenwertorientierung, jedoch ist dies mit großer Wahrscheinlichkeit nicht von Dauer. Da Einstellung und Verhalten nicht in Einklang sind, besteht die Gefahr, dass dieser Mitarbeitertyp langfristig das Verhalten an seine dahinterstehende, nicht-kundenwertorientierte Einstellung anpasst.

Um dies zu vermeiden, gilt es aus Managementsicht, sich auf die *Überzeugung* dieser Mitarbeiter hinsichtlich der Bedeutung der Kundenwertorientierung zu konzentrieren.

Abbildung 12 gibt darüber hinaus einen Überblick, wie die befragten Manager derzeit die Kundenwertorientierung ihrer Mitarbeiter einschätzen. Interessanterweise zeigt sich, dass lediglich die Hälfte der befragten Manager ihre Mitarbeiter als *vorbildlich* hinsichtlich ihrer Kundenwertorientierung einschätzen. Ein knappes Drittel schätzt seine Mitarbeiter dagegen aktuell als *Verweigerer* der

Kundenwertorientierung ein. Neben einer relativ kleinen Anzahl an Mitarbeitern, die von der Kundenwertorientierung *überfordert* sind, besteht mit elf Prozent zudem ein nicht zu vernachlässigender Anteil an *widerwillig* kundenwertorientierten Mitarbeitern. Diese Ergebnisse belegen, dass in der Unternehmenspraxis momentan eine unzureichende Umsetzung der Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene vorherrscht.

Inwiefern sich die identifizierten Mitarbeitertypen konkret hinsichtlich des Ausmaßes ihrer kundenwertorientierten Einstellung und ihres kundenwertorientierten Verhaltens unterscheiden, zeigt Abbildung 13.

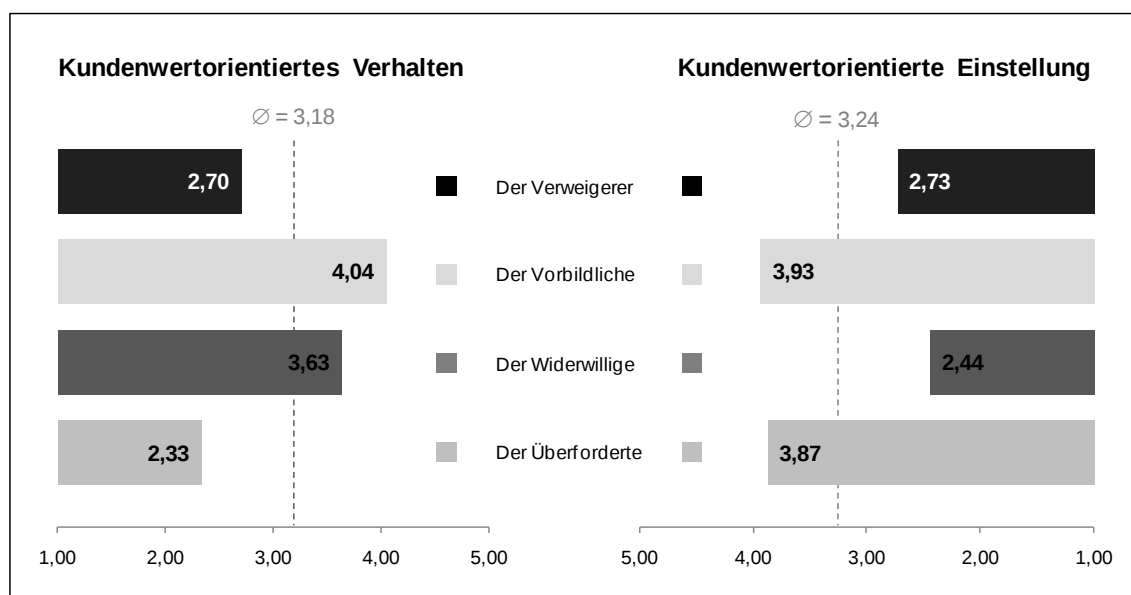


Abbildung 13: Unterschiede der Mitarbeitertypen bezüglich zentraler Facetten der Kundenwertorientierung

Die Ergebnisse zeigen, dass *die Vorbildlichen* im Vergleich zu den anderen Mitarbeitertypen das höchste Maß an kundenwertorientierter Einstellung und kundenwertorientiertem Verhalten aufweisen. Die kundenwertorientierte Einstellung und das kundenwertorientierte Verhalten sind dabei absolut betrachtet auf etwa gleich hohem Niveau.

Die Widerwilligen weisen zwar das zweithöchste Niveau an kundenwertorientiertem Verhalten auf, jedoch auch das deutlich niedrigste Maß an kundenwertorientierter Einstellung, was ihre negative Grundhaltung gegenüber der Kundenwertorientierung verdeutlicht. Diese Ergebnisse zeigen, dass dieser Mitar-

beitertyp zwar „Dienst nach Vorschrift“ macht, jedoch nicht von der Kundenwert-Strategie des Unternehmens überzeugt ist.

Im Gegensatz dazu zeichnen sich *die Überforderten* generell durch eine positive Grundhaltung gegenüber der Kundenwertorientierung aus, was der hohe Wert der kundenwertorientierten Einstellung veranschaulicht. Allerdings zeigt das vergleichsweise geringste Ausmaß an kundenwertorientiertem Verhalten, dass diesem Mitarbeitertyp die operative Umsetzung der Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft nicht gelingt.

Die Verweigerer weisen ein etwa gleich niedriges, unterdurchschnittliches Niveau an kundenwertorientierter Einstellung und kundenwertorientiertem Verhalten auf. Interessanterweise liegt jedoch das Ausmaß des kundenwertorientierten Verhaltens relativ deutlich über dem Niveau der *Überforderten*, die kundenwertorientierte Einstellung relativ deutlich über dem Niveau der *Widerwilligen*. Bei absoluter Betrachtung des Mittelwertes kann ein Wert kleiner drei als grundsätzlich nicht kundenwertorientiert gewertet werden, ein Wert größer drei als grundsätzlich kundenwertorientiert. Die Werte 2,70 und 2,73 bestätigen die grundsätzliche Weigerung dieses Mitarbeitertyps, die Kundenwertorientierung umzusetzen. Sie zeigen jedoch auch, dass das absolute Niveau beider Facetten der Kundenwertorientierung relativ knapp an den Grenzwerten liegt, was das Potenzial für die Entwicklungsmöglichkeiten dieses Mitarbeitertyps verdeutlicht.

Im Folgenden wird untersucht, inwiefern sich die kundenwertorientierte Einstellung und das kundenwertorientierte Verhalten von Mitarbeitern hinsichtlich zentraler Rahmenbedingungen der Unternehmen unterscheiden. Diesbezüglich erfolgt eine Analyse von Unterschieden der Kundenwertorientierung hinsichtlich (1) des Geschäftsfelds, in dem die Unternehmen tätig sind, (2) der kundenseitigen Akzeptanz der Kundenwertorientierung sowie (3) der Perspektive der eingesetzten Kundenwert-Metrik. Tabelle 21 zeigt die Ergebnisse der Gruppenvergleiche. Die Abfrage der Einstellung und des Verhaltens erfolgte auf einer Skala von 1 (trifft voll zu) bis 5 (trifft überhaupt nicht zu).

	KWO Einstellung		KWO Verhalten	
	Mittelwert	Gruppenunterschied	Mittelwert	Gruppenunterschied
Geschäftsfeld:				
Business-to-Business	2,49	(p = 0,002)	2,42	(p = 0,002)
Business-to-Consumer	2,94		2,93	
Kundenseitige Akzeptanz der KWO:				
Hohe Akzeptanz	2,50	(p = 0,025)	2,22	(p = 0,000)
Niedrige Akzeptanz	2,82		2,81	
Kundenwert-Metrik:				
Zukunftsorientiert	2,37	(p = 0,000)	2,44	(p = 0,002)
Vergangenheitsorientiert	2,99		2,92	

Tabelle 21: Ergebnisse der Gruppenvergleiche bezüglich der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern

Hinsichtlich des *Geschäftsfeldes*, in dem die Unternehmen tätig sind, zeigen die Ergebnisse signifikante Unterschiede. Demnach ist sowohl die kundenwertorientierte Einstellung als auch das kundenwertorientierte Verhalten von Mitarbeitern in B2B-Unternehmen signifikant stärker ausgeprägt als in B2C-Unternehmen. Das B2B-Umfeld ist im Vergleich zum B2C-Umfeld durch weniger Kunden und eine persönlichere Kundenansprache gekennzeichnet. Dadurch ist die Kundenkenntnis in B2B-Unternehmen in der Regel höher. Zudem sind es Mitarbeiter aus B2B-Unternehmen gewohnt, Kunden individualisierte Lösungen anzubieten (Kumar/Rajan 2012, S. 119f.). Entsprechend sind Mitarbeiter aus B2B-Unternehmen gegenüber der differenzierten Ansprache von Kunden nach ihrer Profitabilität für das Unternehmen gewohnheitsbedingt aufgeschlossener als Mitarbeiter aus B2C-Unternehmen, was das höhere Maß an kundenwertorientierter Einstellung und kundenwertorientiertem Verhalten erklärt.

Hinsichtlich der *kundenseitigen Akzeptanz der Kundenwertorientierung* zeigt sich, dass die kundenwertorientierte Einstellung und das kundenwertorientierte

Verhalten der Mitarbeiter bei hoher Kundenakzeptanz signifikant stärker ausgeprägt sind als bei niedriger Kundenakzeptanz. Bei niedriger Kundenakzeptanz ist im täglichen Umgang mit Kunden eher mit Diskussionen und Beschwerden zu rechnen als bei hoher Akzeptanz (Stauss/Schmidt/Schoeler 2005), was die operative Umsetzung der Kundenwertorientierung für die Kundenkontaktmitarbeiter erschwert. Entsprechend werden Mitarbeiter ein geringeres Maß an Kundenwertorientierung zeigen, um unangenehme Situationen aus dem Weg zu gehen.

Im Hinblick auf die eingesetzte *Kundenwert-Metrik* zeigen sich ebenfalls signifikante Gruppenunterschiede bezüglich der kundenwertorientierten Einstellung und des kundenwertorientierten Verhaltens von Mitarbeitern. Unternehmen, die eine zukunftsorientierte Kundenbewertung vornehmen, verfügen demnach über die deutlich kundenwertorientierteren Mitarbeiter als Unternehmen, die eine vergangenheitsorientierte Bestimmung des Kundenwerts vornehmen. Für zukunftsorientierte Kundenwert-Metriken besteht in der Regel ein höherer Erklärungsbedarf als für intuitiv verständliche vergangenheitsorientierte Verfahren der Kundenwert-Analyse. Deshalb wurde in Unternehmen, die eine zukunftsorientierte Metrik einsetzen, bereits mehr Überzeugungsarbeit hinsichtlich des Kundenwertanalyseverfahrens im Speziellen sowie der Kundenwertorientierung im Allgemeinen geleistet als in Unternehmen, die eine vergangenheitsorientierte Metrik einsetzen. Entsprechend haben die Mitarbeiter dieser Unternehmen eher eine kundenwertorientierte Einstellung und zeigen eher kundenwertorientiertes Verhalten.

5.2.3 Stand der organisationalen Anpassung der Unternehmen

In diesem Abschnitt wird beschrieben, inwiefern Unternehmen ihre Organisation an die Kundenwertorientierung angepasst haben. Ein erster interessanter Aspekt ist die Frage, wo im Unternehmen die Kundenwertverantwortung angesiedelt ist. Abbildung 14 gibt einen Überblick.

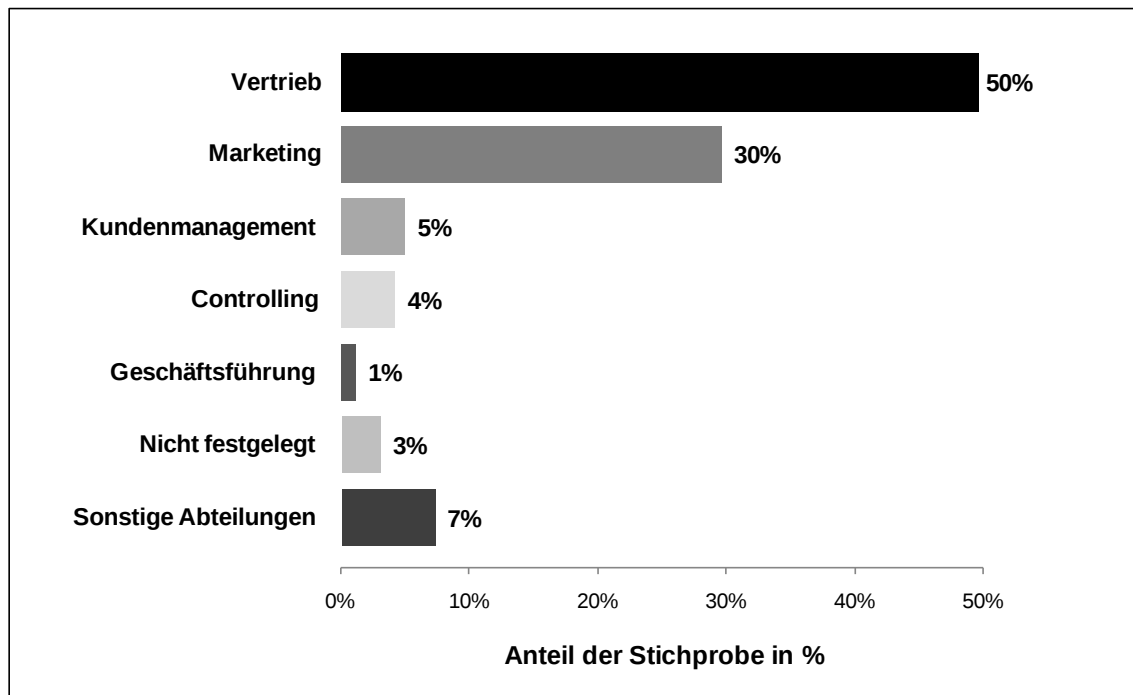


Abbildung 14: Verantwortung der Kundenwertorientierung im Unternehmen

Die Ergebnisse zeigen, dass die Kundenwertverantwortung bei der Hälfte der Unternehmen und damit mit Abstand am häufigsten in der Vertriebsabteilung liegt. Am zweithäufigsten ist die Verantwortung in der Marketingabteilung angesiedelt, so dass 80 Prozent der befragten Unternehmen die Kundenwertorientierung entweder von der Marketing- oder der Vertriebsabteilung aus steuern. Eine eigene Kundenmanagementabteilung haben lediglich fünf Prozent der Unternehmen geschaffen. In der Geschäftsführung ist die Kundenwertorientierung nur vereinzelt und ausschließlich in kleinen Unternehmen angesiedelt.

Im Folgenden wird beschrieben, in welchem Ausmaß Unternehmen ihre Organisation derzeit angepasst haben, um die Kundenwertorientierung zu unterstützen. Dazu wird, für die in der vorliegenden Untersuchung entwickelten Konstrukte der Implementierungstreiber einer Kundenwertorientierung (vgl. Abschnitt 4.2.1.2), ein Skalenmittelwert über die einzelnen Ausprägungen ermittelt und zur Veranschaulichung auf einen Index von 0 (trifft gar nicht zu) bis 100 (trifft voll zu) transformiert. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt branchenübergreifend für alle 260 befragten Unternehmen der Stichprobe sowie branchenspezifisch für die vier am häufigsten vertretenen Branchen. Die Ergebnisse zeigt Tabelle 22.

Implementierungs- treiber:	Finanz und Ver- sicherung	Tele- kommuni- kation	Auto- mobil	Chemie und Pharma	Alle Unter- nehmen
Strukturelle Anpassung	53	<u>66</u>	63	60	57
Abteilungs- übergreifende Zusammenarbeit	62	<u>70</u>	63	67	64
Zugang zu Kundenwert- informationen	<u>67</u>	58	60	54	61
Anreiz- gestaltung	<u>51</u>	<u>51</u>	48	<u>51</u>	48
Personal- entwicklung	51	<u>53</u>	50	51	49
Top- Management- Commitment	58	<u>63</u>	56	60	58
Skala von 0 (trifft gar nicht zu) bis 100 (trifft voll zu) Spaltenmaximum = fett ; Zeilenmaximum = <u>unterstrichen</u>					

Tabelle 22: Status quo der Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung nach Branchen

Branchenübergreifend zeigt sich mit Indexwerten von 48 bis 61 von möglichen 100 ein insgesamt durchschnittliches Maß an organisationaler Anpassung hinsichtlich der betrachteten sechs Implementierungstreiber. Deutlich am wenigsten ausgeprägt sind in allen Unternehmen die kundenwertorientierte Anreizgestaltung sowie die kundenwertorientierte Personalentwicklung von Mitarbeitern, die sogar knapp unter dem Wert 50 bleiben, welcher die Aussage „teils/teils“ reflektiert. Das Top-Management-Commitment sowie die strukturelle Anpassung sind vergleichsweise auf einem mittleren Niveau. Branchenübergreifend am stärksten ausgeprägt ist die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sowie der Zugang zu Kundenwertinformationen.

Interessanterweise zeigt sich für die in der vorliegenden Arbeit identifizierten wichtigsten Treiber der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern (Anreizgestaltung, strukturelle Anpassung und Top-Management-Commitment; vgl. Ab-

schnitt 4.2.3), lediglich eine mittlere bis niedrige Umsetzung in der Unternehmenspraxis. Die vergleichsweise weniger bedeutsamen Implementierungstreiber (abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Zugang zu Kundenwertinformationen) sind dagegen in den untersuchten Unternehmen am stärksten ausgeprägt.

Bei der *branchenspezifischen Betrachtung* des Stands der organisationalen Anpassung, zeigen sich nennenswerte Unterschiede.

In der *Finanz- und Versicherungsbranche* ist der Zugang zu Kundenwertinformationen stärker ausgeprägt als in allen anderen Branchen. Jedoch sind Banken und Versicherungen am wenigsten strukturell an die Kundenwertorientierung angepasst. Das Commitment des Top-Managements befindet sich auf einem vergleichsweise durchschnittlichen Niveau.

Die stärkste Anpassung hinsichtlich der untersuchten Implementierungstreiber zeigt sich aktuell in der *Telekommunikationsbranche*. Vor allem die strukturellen Treiber, strukturelle Anpassung und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, sind vergleichsweise stark ausgeprägt. Zudem zeigt sich das stärkste Maß an Top-Management-Commitment.

Im Gegensatz dazu ist die organisationale Anpassung in der *Automobilbranche* weniger weit fortgeschritten. Zwar sind die strukturelle Anpassung sowie die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit auf mittlerem Niveau, jedoch zeigt sich das geringste Ausmaß bezüglich des Top-Management-Commitments, der Anreizgestaltung und der Personalentwicklung.

Ein ähnliches Bild ergibt sich für die *Chemie- und Pharmabranche*. Auffallend ist hierbei vor allem, dass der Zugang zu Kundenwertinformationen im Vergleich zu den anderen Branchen mit Abstand am wenigsten ausgeprägt ist. Dagegen findet jedoch eine relativ starke Zusammenarbeit zwischen Abteilungen mit Kundenwertbezug statt.

Im Folgenden wird untersucht, inwiefern sich die sechs Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung hinsichtlich zentraler Rahmenbedingungen der Unternehmen unterscheiden. Diesbezüglich erfolgt eine Analyse von Unterschieden der Implementierungstreiber hinsichtlich (1) des Geschäftsfelds, (2) der kundenseitigen Akzeptanz sowie (3) der Perspektive der eingesetzten Kunden-

wert-Metrik. Die Abfrage der Implementierungstreiber erfolgte auf einer Skala von 1 (trifft voll zu) bis 5 (trifft überhaupt nicht zu). Die Ergebnisse des Mittelwertvergleichs hinsichtlich des Geschäftsfeldes, in dem die Unternehmen tätig sind, zeigt Tabelle 23.

Implementierungstreiber:	Geschäftsfeld		Gruppenunterschied:
	Business-to-Consumer:	Business-to-Business:	
Strukturelle Anpassung	3,32	2,57	(p = 0,000)
Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	2,41	2,38	(n.s.)
Zugang zu Kundenwertinformationen	2,29	2,64	(p = 0,049)
Anreizgestaltung	3,41	2,97	(p = 0,021)
Personalentwicklung	3,17	2,99	(n.s.)
Top-Management-Commitment	2,69	2,71	(n.s.)

Tabelle 23: Unterschiede der Implementierungstreiber hinsichtlich des Geschäftsfeldes der Unternehmen

Die Ergebnisse zeigen signifikante Unterschiede zwischen B2B- und B2C-Unternehmen bezüglich der strukturellen Anpassung, dem Zugang zu Kundenwertinformationen und der Anreizgestaltung. Im Hinblick auf abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Personalentwicklung und Top-Management-Commitment ergeben sich keine signifikanten Unterschiede. Bezüglich des Ausmaßes der strukturellen Anpassung zeigt sich, dass B2B-Unternehmen eine deutlich stärkere Ausrichtung der Organisationsstruktur auf die Kundenwertorientierung vornehmen als B2C-Unternehmen. Absolut betrachtet ist der Mittelwert der strukturellen Anpassung für B2C-Unternehmen (3,32) relativ niedrig, was impliziert, dass viele Unternehmen dieses Geschäftsfeldes quasi keine strukturelle Ausrichtung der Organisation auf ihre Kunden vornehmen. Im Gegensatz dazu zeigt der relativ hohe Mittelwert der B2B-Unternehmen (2,57), dass strukturelle Anpassungen im Rahmen der Kundenwertorientierung in diesem Geschäftsfeld

gängige Praxis sind. Ein ähnliches Bild zeigt sich hinsichtlich der kundenwertorientierten Anreizgestaltung. Demnach incentivieren B2B-Unternehmen ihre Mitarbeiter deutlich stärker als B2C-Unternehmen. Absolut betrachtet zeigen die Mittelwerte jedoch ein geringes Maß an kundenwertorientierter Incentivierung in beiden Bereichen. Vor allem im B2C-Bereich erfolgt aktuell quasi keine kundenwertorientierte Anreizgestaltung. Die angedeutete Tendenz, dass die Implementierungstreiber in B2B-Unternehmen stärker ausgeprägt sind als in B2C-Unternehmen, wird bezüglich des Zugangs zu Kundenwertinformationen nicht bestätigt. Obwohl die Mittelwerte in beiden Gruppen absolut betrachtet ein relativ hohes Ausmaß des Zugangs zu Kundenwertinformationen belegen, zeigt sich, dass B2C-Unternehmen ihren Mitarbeitern aktuell deutlich stärker Zugang zu relevanten Kundeninformationen ermöglichen. Die beobachteten Gruppenunterschiede liegen in den Merkmalen von B2B- und B2C-Unternehmen begründet. B2B-Unternehmen haben in der Regel weniger Kunden, die jedoch oftmals komplexe Problemlösungen benötigen. Entsprechend bestehen häufig engere Kundenbeziehungen als in einem vergleichsweise anonymen B2C-Umfeld (Kumar/Rajan 2012, S. 119f.). Der grundsätzlich stärkere Fokus auf einzelne Kunden in B2B-Unternehmen führt zu einer kundenzentrierten Ausrichtung des Unternehmens, wie das höhere Maß an struktureller Anpassung sowie die stärkere Incentivierung von Mitarbeitern zeigt. Da B2C-Unternehmen, aufgrund der Vielzahl an Kunden, eine schlechtere Kundenkenntnis als B2B-Unternehmen haben, ist der Zugang zu Kundenwertinformationen von entscheidender Bedeutung, um eine differenzierte Ansprache von Kunden zu gewährleisten. Dies zeigt sich in einer stärkeren Ausprägung des Informationssystems in B2C-Unternehmen.

Darüber hinaus ergeben sich Unterschiede der Implementierungstreiber hinsichtlich des Grades der kundenseitigen Akzeptanz der kundenwertorientierung. Tabelle 24 zeigt die zugehörigen Ergebnisse im Überblick.

Implementierungstreiber:	Kundenakzeptanz		Gruppenunterschied:
	Hohe Kundenakzeptanz:	Niedrige Kundenakzeptanz:	
Strukturelle Anpassung	2,20	2,98	(p = 0,000)
Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	2,19	2,64	(p = 0,004)
Zugang zu Kundenwertinformationen	2,20	2,89	(p = 0,000)
Anreizgestaltung	2,81	3,48	(p = 0,000)
Personalentwicklung	2,70	3,50	(p = 0,000)
Top-Management-Commitment	2,42	2,99	(p = 0,001)

Tabelle 24: Unterschiede der Implementierungstreiber hinsichtlich der kundenseitigen Akzeptanz der Kundenwertorientierung

Die Mittelwertvergleiche zeigen, dass die organisationale Anpassung in Unternehmen, deren Kunden die Kundenwertorientierung in hohem Maße akzeptieren, grundsätzlich höher ist als in Unternehmen, deren Kunden die differenzierte Ansprache nicht akzeptieren. Die stärksten Unterschiede zwischen niedriger und hoher Kundenakzeptanz zeigen sich bezüglich der strukturellen Anpassung und der Personalentwicklung von Mitarbeitern. Besonders interessante Unterschiede zeigen sich für die kundenwertorientierte Anreizgestaltung und die kundenwertorientierte Personalentwicklung von Mitarbeitern. Wie oben bereits erläutert, sind diese beiden Implementierungstreiber branchenübergreifend am wenigsten umgesetzt. Eine Erklärung für diese Tatsache stellt das Ausmaß der kundenseitigen Akzeptanz der Kundenwertorientierung dar, da die Gruppenunterschiede ein relativ hohes Maß der Umsetzung dieser beiden Implementierungstreiber bei hoher Kundenakzeptanz sowie ein sehr niedriges Maß der Umsetzung bei niedriger Kundenakzeptanz zeigen.

Zudem zeigen sich nennenswerte Unterschiede hinsichtlich der betrachteten Implementierungstreiber zwischen Unternehmen, die eine zukunftsorientierte Kundenwert-Metrik einsetzen und Unternehmen, die den Wert ihrer Kunden auf

Grundlage einer vergangenheitsorientierten Kundenwert-Metrik bestimmen. Einen Überblick gibt Tabelle 25.

Implementierungs- treiber:	Kundenwert-Metrik		Gruppen- unterschied:
	Vergangen- heitsorientiert:	Zukunfts- orientiert:	
Strukturelle Anpassung	3,00	2,52	(p = 0,008)
Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	2,73	2,32	(p = 0,010)
Zugang zu Kundenwert- informationen	2,79	2,60	(n.s.)
Anreizgestaltung	3,29	3,05	(n.s.)
Personalentwicklung	3,30	2,88	(p = 0,018)
Top-Management- Commitment	3,01	2,52	(p = 0,004)

Tabelle 25: Unterschiede der Implementierungstreiber hinsichtlich der eingesetzten Kundenwert-Metrik

Die Mittelwertvergleiche zeigen ein durchgängig höheres Ausmaß der Implementierungstreiber in Unternehmen, die eine zukunftsorientierte Metrik einsetzen. Signifikant sind diese Unterschiede für die strukturelle Anpassung, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, die Personalentwicklung und das Top-Management-Commitment. Besonders große Unterschiede zwischen den Gruppen zeigen sich hinsichtlich der strukturellen Anpassung und des Top-Management-Commitments. Im Vergleich zum Branchendurchschnitt zeigt sich ein deutlich höheres Ausmaß an kundenwertorientierter Personalentwicklung in Unternehmen, die eine zukunftsorientierte Kundenwert-Metrik einsetzen. Dagegen ist die kundenwertorientierte Personalentwicklung in Unternehmen, die eine vergangenheitsorientierte Metrik einsetzen, kaum ausgeprägt. Aktuell ist im Rahmen der Kundenwertanalyse ein Perspektivwechsel hin zu vermehrt zukunftsorientierten Kundenwert-Metriken zu beobachten (vgl. Abschnitt 5.2.1). Unternehmen, die eine zukunftsorientierte Kundenwert-Metrik eingeführt haben, haben sich bewusst mit dem Thema Kundenwertorientierung auseinanderge-

setzt und haben neben der Veränderung der Kundenwert-Metrik auch organisationale Anpassungen an die Kundenwertorientierung vorgenommen. Entsprechend zeigt für diese Unternehmen eine vergleichsweise stärkere Ausprägung der entsprechenden Implementierungstreiber.

5.2.4 Stand des Implementierungserfolgs der Kundenwertorientierung

In diesem Abschnitt wird dargestellt, wie erfolgreich die Kundenwertorientierung derzeit in den betrachteten Unternehmen implementiert ist. Dazu erfolgen eine Betrachtung des Implementierungserfolgs nach Branchen und nach Mitarbeiter-typen sowie ein Gruppenvergleich hinsichtlich zentraler Rahmenbedingungen. Für den Implementierungserfolg wird ein Skalenmittelwert über die Indikatoren des Konstrukts gebildet (vgl. Abschnitt 4.2.1.3) und zur Veranschaulichung auf eine Skala von 1 (trifft voll zu) bis 5 (trifft überhaupt nicht zu) transformiert.

Die Betrachtung des Implementierungserfolgs der Kundenwertorientierung nach Branchen ist in Abbildung 15 dargestellt.

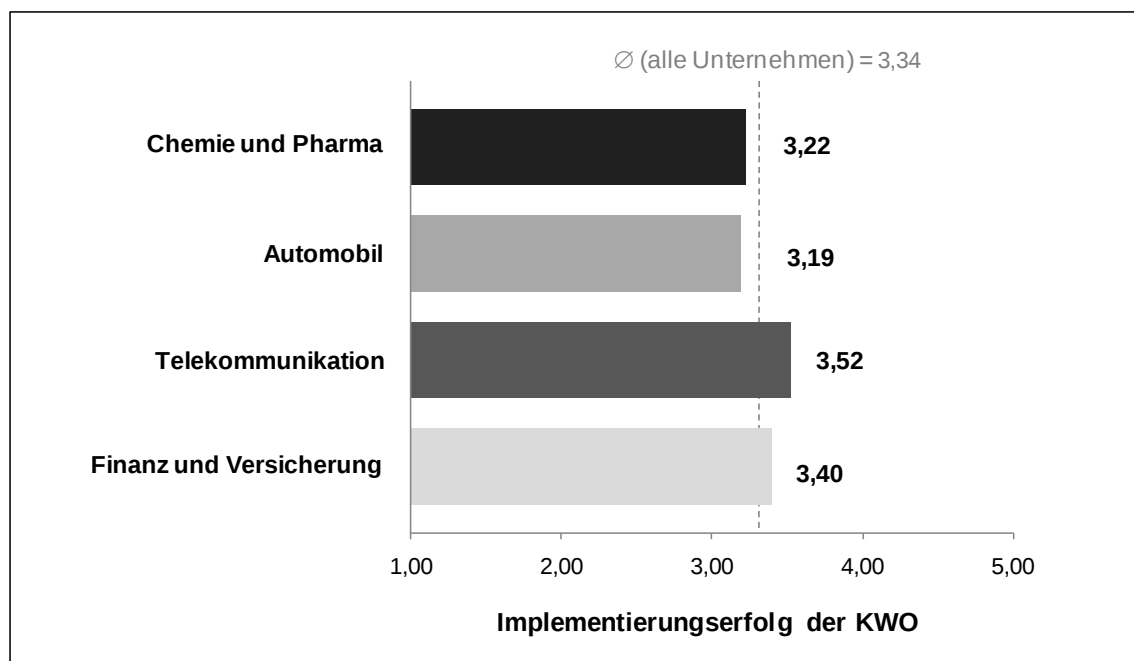


Abbildung 15: Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung nach Branchen

Branchenübergreifend zeigt sich ein lediglich mittlerer Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung. Dieses Ergebnis bestätigt die Beobachtung, dass

Unternehmen in der Praxis häufig Schwierigkeiten bei der Implementierung der Kundenwertorientierung haben. Eine branchenspezifische Betrachtung zeigt, dass die Telekommunikationsbranche die Kundenwertorientierung vergleichsweise am erfolgreichsten implementiert hat. Dies ist in Einklang mit den Erkenntnissen des vorigen Abschnitts, der die stärkste Anpassung der Implementierungstreiber in Unternehmen der Telekommunikationsbranche zeigt. Die Finanz- und Versicherungsbranche verzeichnet ebenfalls einen überdurchschnittlich hohen Implementierungserfolg. Ein vergleichsweise unterdurchschnittliches Ergebnis hinsichtlich des Erfolgs der Implementierung zeigt sich für Automobil- sowie die Chemie- und Pharmabranche.

Abbildung 16 gibt einen Überblick zum Stand des Implementierungserfolges hinsichtlich der in Abschnitt 5.2.2 identifizierten Mitarbeitertypen.

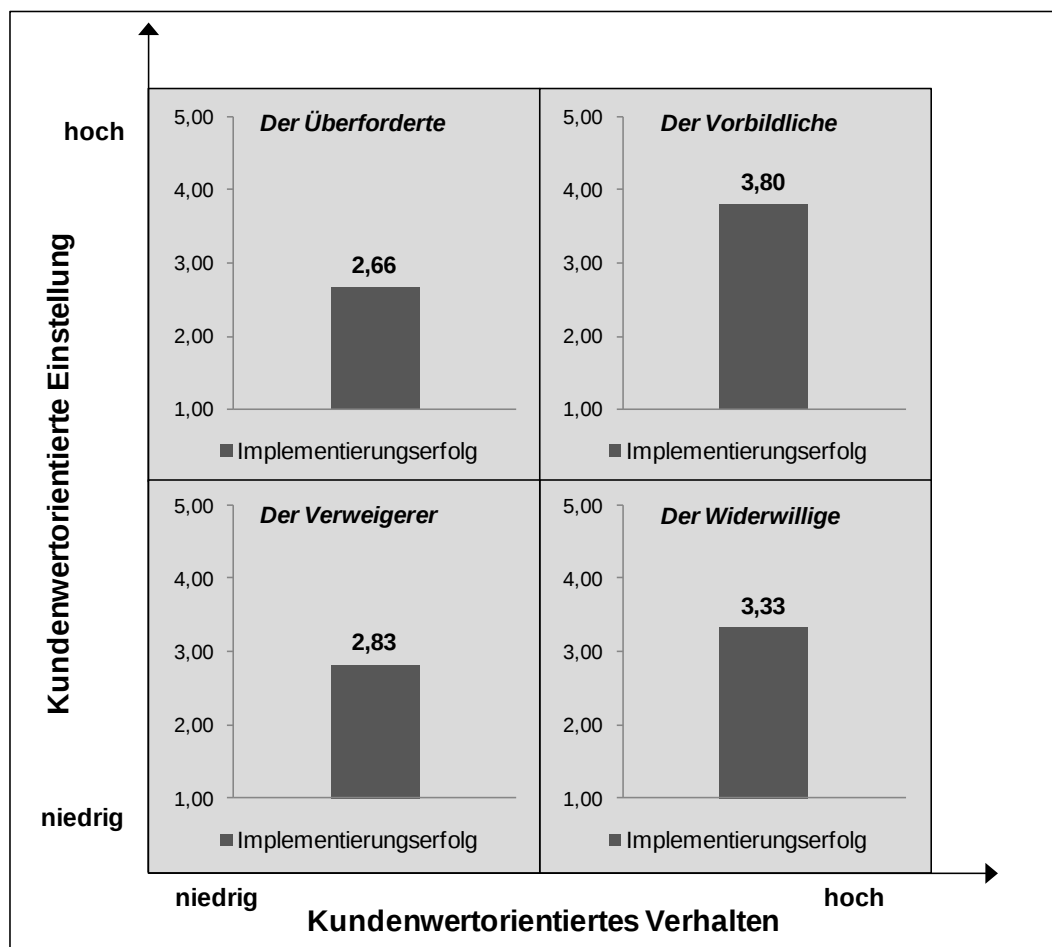


Abbildung 16: Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung nach Typen von Kundenkontaktmitarbeitern

Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen mit *vorbildlich* kundenwertorientierten Kundenkontaktmitarbeitern den größten Implementierungserfolg aufweisen. Dieses Ergebnis unterstreicht nochmals die Bedeutung der Kundenkontaktmitarbeiter im Rahmen der Implementierung einer Kundenwertorientierung. In Unternehmen mit *widerwillig* kundenwertorientierten Mitarbeitern ist der zweitgrößte Implementierungserfolg festzustellen. Demzufolge erfolgt die Einschätzung des Implementierungserfolgs im Unternehmen auf Grundlage des sichtbaren kundenwertorientierten Verhaltens der beteiligten Personen. Das geringste Maß an Implementierungserfolg zeigt sich in Unternehmen mit von der Kundenwertorientierung *überforderten* Mitarbeitern. Da diese Mitarbeiter grundsätzlich von der Kundenwertorientierung überzeugt sind, bietet deren Identifikation hohes Potenzial, um die Wahrnehmung des Implementierungserfolgs im Unternehmen zu steigern. Zentrale Voraussetzung dafür ist jedoch, dass der Grund der Überforderung durch Entwicklung der Mitarbeiter behoben werden kann.

Im Folgenden wird ein Gruppenvergleich des Implementierungserfolgs hinsichtlich zentraler Rahmenbedingungen der Kundenwertorientierung vorgenommen. Tabelle 26 stellt die Ergebnisse im Überblick dar.

	Implementierungserfolg	
	Mittelwert	Gruppenunterschied
Geschäftsfeld:		
Business-to-Business	2,71	(n.s.)
Business-to-Consumer	2,69	
Kundenseitige Akzeptanz der KWO:		
Hohe Akzeptanz	2,52	(p = 0,012)
Niedrige Akzeptanz	2,96	
Kundenwert-Metrik:		
Zukunftsorientiert	2,23	(p = 0,000)
Vergangenheitsorientiert	3,03	

Tabelle 26: Ergebnisse des Gruppenvergleichs hinsichtlich des Implementierungserfolgs der Kundenwertorientierung

Bezüglich des Geschäftsfelds, in dem Unternehmen tätig sind, zeigt sich kein signifikanter Unterschied zwischen dem Implementierungserfolg von B2B- und B2C-Unternehmen. Dagegen zeigen sich signifikante Gruppenunterschiede in Bezug auf die kundenseitige Akzeptanz sowie der eingesetzten Kundenwert-Metrik.

Demnach verzeichnen Unternehmen, deren Kunden die Kundenwertorientierung in hohem Maße akzeptieren einen höheren Implementierungserfolg als Unternehmen, deren Kunden die Kundenwertorientierung in geringem Maße akzeptieren. Dieses Ergebnis zeigt, dass die Wahrnehmung des Implementierungserfolgs durch die Unternehmen nicht unabhängig von der kundenseitigen Akzeptanz der Kundenwertorientierung vorgenommen wird. Demnach spielt entweder das tatsächliche Wohl der Kunden, oder die geringeren Unannehmlichkeiten des Unternehmens aufgrund der Vermeidung von Beschwerden und Diskussionen unzufriedener Kunden (Stauss/Schmidt/Schoeler 2005), eine Rolle bei der Beurteilung des Implementierungserfolgs der Kundenwertorientierung.

Zudem zeigen die Ergebnisse, dass der Implementierungserfolg in Unternehmen, die eine zukunftsorientierte Kundenwert-Metrik einsetzen deutlich höher ist als in Unternehmen, die eine vergangenheitsorientierte Kundenwert-Metrik einsetzen. Dieses Ergebnis zeigt, dass die häufig nachgewiesene Überlegenheit zukunftsorientierter Kundenwert-Metriken (z. B. Kumar/Rajan 2012; Kumar/Peterson 2005), auch im Kontext der Implementierung einer Kundenwert-orientierung Gültigkeit besitzt.

5.3 Zentrale Erkenntnisse des State-of-Practice

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse des Stands der Kundenwert-orientierung in der Unternehmenspraxis zusammengefasst.

(1) Zentrale Ergebnisse bezüglich des Stands der Kundenbewertung

In der Unternehmenspraxis wird derzeit mehrheitlich auf einfache Verfahren der Kundenwertanalyse zurückgegriffen. Komplexe Verfahren setzen lediglich ein Viertel der betrachteten Unternehmen ein, um die Profitabilität ihrer Kunden zu bestimmen. Da sich die Forschung überwiegend mit der Entwicklung komplexer Verfahren beschäftigt, ist hier eine Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Praxis erkennbar. Während für die Wissenschaft die möglichst genaue Bestimmung des wahren Kundenwerts im Vordergrund steht, ist für die Unternehmenspraxis eher die Praktikabilität des eingesetzten Verfahrens von Bedeutung.

Des Weiteren zeigt sich, dass die Mehrheit der Unternehmen eine zukunftsorientierte Bestimmung des Kundenwerts vornimmt. Lediglich ein knappes Viertel der untersuchten Unternehmen nimmt eine rein vergangenheitsorientierte Bewertung der Kundenprofitabilität vor. Die wenigen existierenden Bestandsaufnahmen zu dieser Thematik zeigen bisher einen größeren Anteil vergangenheitsorientierter Verfahren (z. B. Droll 2008, Tomczak/Rudolf-Sipötz 2003). Daraus wird ersichtlich, dass seit einiger Zeit ein Perspektivwechsel der Kundenbewertung in der Unternehmenspraxis stattfindet.

(2) Zentrale Ergebnisse bezüglich des Stands der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern

Lediglich die Hälfte der untersuchten Unternehmen schätzt ihre Kundenkontaktmitarbeiter als *vorbildlich* kundenwertorientiert, im Sinne einer hohen kundenwertorientierten Einstellung und eines hohen kundenwertorientierten Verhaltens, ein. Etwa 40 Prozent der Mitarbeiter werden als *widerwillig* kundenwertorientiert oder als von der Kundenwertorientierung *überfordert* eingeschätzt. Dies zeigt, dass aktuell ein großer Anteil an Mitarbeitern existiert, die nicht optimal auf die Kundenwertorientierung ausgerichtet sind, was erhebliche Ineffizienzen in der operativen Umsetzung der Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft mit sich bringt.

Darüber hinaus zeigt sich, dass einige Unternehmen deutlich kundenwertorientiertere Mitarbeiter haben als andere. Konkret trifft dies auf B2B-Unternehmen, Unternehmen deren Kunden die Kundenwertorientierung akzeptieren sowie Unternehmen, die eine zukunftsorientierte Kundenwert-Metrik einsetzen, zu.

Je nach Beeinflussungsmöglichkeit dieser Rahmenbedingungen stellen diese Aspekte grundsätzliche Stellschrauben dar, um die kundenwertorientierte Einstellung und das kundenwertorientierte Verhalten von Mitarbeitern zu erhöhen. Um gezielt Maßnahmen zur Entwicklung der Kundenwertorientierung einzelner Mitarbeiter des Unternehmens ergreifen zu können, ist eine Einstellungs-/Verhaltensmatrix für die Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens zu erstellen.

(3) Zentrale Ergebnisse bezüglich des Stands der organisationalen Anpassung

Zunächst lässt sich festhalten, dass die Verantwortung der Kundenwertorientierung in 80 Prozent der betrachteten Unternehmen in der Marketing- oder Vertriebsabteilung angesiedelt ist.

Insgesamt ist ein lediglich durchschnittliches Maß der organisationalen Anpassung hinsichtlich der untersuchten strukturbezogenen-, systembezogenen- und kulturellen Implementierungstreiber festzustellen. Interessanterweise zeigt sich für die in der vorliegenden Arbeit identifizierten wichtigsten Treiber der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern (Anreizgestaltung, strukturelle Anpassung

und Top-Management-Commitment; vgl. Abschnitt 4.2.3) lediglich eine mittlere bis niedrige Umsetzung in der Unternehmenspraxis. Die vergleichsweise weniger bedeutsamen Implementierungstreiber (abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Zugang zu Kundenwertinformationen) sind dagegen zurzeit in den untersuchten Unternehmen am stärksten ausgeprägt. Dies zeigt, dass hinsichtlich der Implementierungstreiber großes Verbesserungspotenzial für Unternehmen besteht. Als Benchmark können dazu Unternehmen der Telekommunikationsbranche herangezogen werden, da diese aktuell am stärksten organisationale Anpassungen vorgenommen haben.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass Unternehmen, deren Kunden die Kundenwertorientierung in hohem Maße akzeptieren, eine deutlich stärkere organisationale Anpassung vorgenommen haben als Unternehmen, deren Kunden die Kundenwertorientierung in niedrigem Maße akzeptieren. Demnach stellt die kundenseitige Akzeptanz der Kundenwertorientierung eine bedeutende Voraussetzung dar, die es im Rahmen der Implementierung zu beachten bzw. zu beeinflussen gilt.

(4) Zentrale Ergebnisse bezüglich des Stands des Implementierungserfolgs

Über alle betrachteten Unternehmen hinweg zeigt sich ein lediglich mittlerer Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung. Dieses Ergebnis bestätigt die Beobachtung, dass Unternehmen in der Praxis häufig Schwierigkeiten bei der Implementierung der Kundenwertorientierung haben. Unternehmen der Telekommunikationsbranche haben die Kundenwertorientierung im Branchenvergleich derzeit am erfolgreichsten implementiert.

Zudem zeigt sich, dass Unternehmen, deren Kunden die Kundenwertorientierung in hohem Maße akzeptieren, sowie Unternehmen, die eine zukunftsorientierte Kundenwert-Metrik einsetzen, einen höheren Implementierungserfolg aufweisen als Unternehmen mit niedriger kundenseitiger Akzeptanz sowie Unternehmen, die eine vergangenheitsorientierte Kundenwert-Metrik einsetzen.

6. Schlussbetrachtung

Im abschließenden Kapitel 6 werden zunächst die zentralen Erkenntnisse der vorliegenden Studie zusammengefasst (Abschnitt 6.1). Daran anschließend werden sich daraus ergebende Implikationen für die Praxis (Abschnitt 6.2) und für die Forschung (Abschnitt 6.3) diskutiert. Das Kapitel schließt mit einer Beschreibung zentraler Limitationen der Arbeit und einem Ausblick auf zukünftige Forschungsmöglichkeiten (Abschnitt 6.4).

6.1 Zusammenfassung zentraler Ergebnisse

Als zentrale Ursache für das häufige Scheitern der Implementierung einer Kundenwertorientierung in der Praxis (Shah et al. 2006, S. 113; Bell et al. 2002, S. 78) wird oftmals die mangelnde Unterstützung und Umsetzung der Kundenwertorientierung durch die Mitarbeiter hervorgehoben (Bohling et al. 2006; Payne/Frow 2005; Kumar/Ramani/Bohling 2004). Trotz der hohen Bedeutung der Mitarbeiter im Rahmen der Implementierung (Yim/Anderson/Swaminathan 2004, S. 271; Zablah/Bellenger/Johnston 2004, S. 279) herrscht ein Mangel an empirischen Erkenntnissen zu dieser Thematik, weshalb die vorliegende Studie die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Untersuchung rückt. Die empirische Untersuchung basiert auf einer branchenübergreifenden Befragung von Kundenwertmanagern im deutschsprachigen Raum. Insgesamt wurde eine Netto-Stichprobe von 260 Kundenwertmanagern generiert. Zur Validierung der Managerangaben wurden zudem eine Mitarbeiterbefragung sowie eine sekundärstatistische Erhebung durchgeführt. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Arbeit im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfragen (vgl. Abschnitt 1.3) zusammengefasst.

(1) *Was macht die Kundenwertorientierung von Mitarbeitern konkret aus?*

Basierend auf den Ergebnissen einer umfassenden Literaturanalyse identifiziert die vorliegende Arbeit zwei unterschiedliche Facetten der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern: die *kundenwertorientierte Einstellung* sowie das *kundenwertorientierte Verhalten* der Mitarbeiter.

Die kundenwertorientierte Einstellung bezieht sich auf die inneren Überzeugungen der Mitarbeiter in Bezug auf die Kundenwertorientierung. Das kundenwertorientierte Verhalten umfasst die Fähigkeit der Mitarbeiter, Kunden differenziert nach deren Profitabilität für das Unternehmen zu bearbeiten. Während kundenwertorientiertes Verhalten kurzfristig an bestimmte Vorgaben des Unternehmens angepasst werden kann, obwohl keine positive Einstellung gegenüber der Kundenwertorientierung besteht, ist eine langfristige Implementierung der Kundenwertorientierung der Mitarbeiter nur möglich, wenn kundenwertorientierte Einstellung und kundenwertorientiertes Verhalten in Einklang sind. Die beiden Facetten lassen sich jeweils anhand mehrerer spezifischer Indikatoren messen (vgl. Abschnitt 4.2.1.1), die Anhaltspunkte liefern, was kundenwertorientierte Einstellung und kundenwertorientiertes Verhalten konkret bedeuten.

Darüber hinaus zeigen die empirischen Ergebnisse einen starken Einfluss der kundenwertorientierten Einstellung von Mitarbeitern auf deren kundenwertorientiertes Verhalten und bestätigen damit den häufig nachgewiesenen Einfluss der Einstellung auf das Verhalten auch im Kontext der Kundenwertorientierung. Der gefundene Zusammenhang zwischen den beiden Facetten der Kundenwertorientierung verdeutlicht die hohe Bedeutung innerer Überzeugungen von Mitarbeitern hinsichtlich der Kundenwertorientierung für deren langfristiges kundenwertorientiertes Verhalten im Tagesgeschäft.

(2) Wie wirkt sich die organisationale Anpassung des Unternehmens auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter aus?

Die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter wird vor allem durch die kundenwertorientierte strukturelle Anpassung, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Anreizgestaltung, Personalentwicklung, sowie einem Zugang zu Kundenwertinformationen und dem Commitment des Top-Managements beeinflusst.

Mit Ausnahme des Zugangs zu Kundenwertinformationen üben alle betrachteten Implementierungstreiber einen signifikant positiven Einfluss auf die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter aus. Hinsichtlich der Auswirkungen auf das kundenwertorientierte Verhalten findet die Studie direkte und indirekte Zusammenhänge. Einen direkten Einfluss auf das kundenwertorientierte

Verhalten haben die strukturelle Anpassung, die kundenwertorientierte Anreizgestaltung sowie der Zugang zu Kundenwertinformationen. Einen ausschließlich indirekten Einfluss, der sich über die kundenwertorientierte Einstellung entfaltet, haben die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, die kundenwertorientierte Personalentwicklung sowie das Top-Management-Commitment.

Insgesamt haben die kundenwertorientierte strukturelle Anpassung des Unternehmens sowie die kundenwertorientierte Incentivierung von Mitarbeitern den stärksten Einfluss auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter, da sie sich sowohl stark auf die kundenwertorientierte Einstellung als auch das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter auswirken. Den bedeutendsten Stellhebel zur Beeinflussung der kundenwertorientierten Einstellung der Mitarbeiter stellt das Commitment des Top-Managements dar.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass eine organisationale Anpassung des Unternehmens die operative Umsetzung der Kundenwertorientierung durch die Mitarbeiter im Tagesgeschäft erheblich unterstützt.

(3) Welche zentralen Erfolgsauswirkungen hat die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter?

Die empirische Untersuchung findet positive Auswirkungen der Kundenwertorientierung auf interne und externe Erfolgsgrößen der Unternehmen. Konkret ergeben sich zwei zentrale Erkenntnisse.

Erstens weist die Studie eine starke positive Auswirkung der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern auf den Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung nach. Damit unterstreicht die Studie die große Bedeutung, die Kundenkontaktmitarbeiter im Rahmen der erfolgreichen Gestaltung von Implementierungsbemühungen einnehmen. Nur die von der Kundenwertorientierung überzeugten Mitarbeiter zeigen langfristig das gewünschte kundenwertorientierte Verhalten im Tagesgeschäft und tragen damit entscheidend zur erfolgreichen Implementierung der Kundenwertorientierung bei.

Zweitens findet die Studie einen starken positiven Einfluss des Implementierungserfolges der Kundenwertorientierung auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen. Diese Erkenntnis verdeutlicht die Relevanz, die eine von Erfolg ge-

krönte Implementierung der Kundenwertorientierung für die Profitabilität und damit für das langfristige Fortbestehen von Unternehmen hat.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass die Kundenwertorientierung, bei erfolgreicher Implementierung durch die Kundenkontaktmitarbeiter im Tagesgeschäft, eine geeignete Strategie für das Management von Kundenbeziehungen darstellt, die sich finanziell langfristig für das Unternehmen auszahlt.

(4) Wie stellt sich der Implementierungsstand der Kundenwertorientierung derzeit in der Praxis dar?

Die Profitabilität der Kunden wird in der Unternehmenspraxis aktuell überwiegend mithilfe einfacher statistischer Verfahren bestimmt, komplexe statistische Verfahren werden dagegen kaum eingesetzt. Den meisten Unternehmen ist demzufolge die Praktikabilität des Bewertungsverfahrens wichtiger als dessen Validität. Für die Ermittlung der Kundenprofitabilität spielt das Potenzial der Kunden eine entscheidende Rolle. Lediglich ein Viertel der Unternehmen bewertet ihre Kunden noch ausschließlich auf Grundlage ihrer vergangenen Profitabilität. Die Mehrheit der Unternehmen nimmt bezüglich der Bestimmung des Kundenwerts eine zukunftsgerichtete Perspektive ein.

Die betrachteten Unternehmen erachten die Implementierung der Kundenwertorientierung nur als mittelmäßig erfolgreich. Dies liegt zum einen an der mangelnden operativen Umsetzung der Kundenwertorientierung durch die Mitarbeiter im Tagesgeschäft und zum anderen an der mangelnden organisationalen Anpassung der Unternehmen. Nur 50 Prozent der Unternehmen schätzen ihre Mitarbeiter aktuell als *vorbildlich* kundenwertorientiert im Sinne einer hohen kundenwertorientierten Einstellung sowie eines hohen kundenwertorientierten Verhaltens ein. Knapp über 40 Prozent der Mitarbeiter werden dagegen als *widerwillig* kundenwertorientiert oder als von der Kundenwertorientierung *überfordert* eingeschätzt, was zu erheblichen Ineffizienzen im operativen Tagesgeschäft führt. Die organisationale Anpassung der Unternehmen an die Kundenwertorientierung ist aktuell nur mittelmäßig ausgeprägt. Gerade für die in der vorliegenden Arbeit als bedeutend identifizierten Implementierungstreiber strukturelle Anpassung, Anreizgestaltung und Top-Management-Commitment, zeigt

sich lediglich eine mittlere bis niedrige Umsetzung in der Unternehmenspraxis. Die vergleichsweise weniger bedeutsamen Implementierungstreiber abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Zugang zu Kundenwertinformationen sind dagegen am stärksten umgesetzt. Eine branchenspezifische Betrachtung zeigt, dass Unternehmen der Telekommunikationsbranche derzeit die stärkste organisationale Anpassung an die Kundenwertorientierung vorgenommen haben.

Darüber hinaus wird die Bedeutung verschiedener Rahmenbedingungen für die Implementierung der Kundenwertorientierung hervorgehoben. Demnach haben Unternehmen, deren Kunden die Kundenwertorientierung in hohem Maße akzeptieren, die deutlich kundenwertorientierteren Mitarbeiter sowie ein höheres Maß an organisationaler Anpassung als Unternehmen, deren Kunden die Kundenwertorientierung in geringem Maße akzeptieren. Gleiches gilt für Unternehmen des B2B- statt B2C-Geschäftsfeldes sowie Unternehmen, die eine zukunfts- statt vergangenheitsorientierte Kundenwert-Metrik einsetzen.

6.2 Implikationen für die Praxis

Die vorliegende Untersuchung liefert hinsichtlich der Implementierung einer Kundenwertorientierung eine Reihe an wichtigen Implikationen für die Unternehmenspraxis.

Ein zentrales Ergebnis der empirischen Untersuchung ist der grundsätzliche Nachweis, dass der finanzielle Erfolg des Unternehmens stark von der erfolgreichen Implementierung einer Kundenwertorientierung beeinflusst wird. Daraus ergeben sich zwei wichtige Implikationen für das Management. Erstens ist eine Kundenwertorientierung grundsätzlich für Unternehmen erstrebenswert, da sie sich finanziell auszahlt und eine Möglichkeit darstellt, das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern. Zweitens werden diese finanziellen Vorteile aber vor allem dann wirksam, wenn die Implementierung der Kundenwertorientierung erfolgreich gestaltet wird, weshalb der Implementierung der Kundenwertorientierung besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist. Diesbezüglich sollten sich Unternehmen jedoch bewusst sein, dass diese Implementierung ein aufwändiges Unterfangen darstellt, das viel Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt.

Da allerdings Implementierungsbemühungen der Kundenwertorientierung in der Praxis häufig scheitern (Shah et al. 2006, S. 113; Bell et al. 2002, S. 78), schließt sich für Manager die Frage nach den relevanten Einflussfaktoren des Implementierungserfolges an. In diesem Zusammenhang kommt die zentrale Erkenntnis der vorliegenden Studie zum Tragen, dass die Mitarbeiter, die die Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft umsetzen, entscheidend für den Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung sind. Daraus ergibt sich die Implikation für das Management, im Rahmen der Implementierung besonderes Augenmerk auf diese Mitarbeiter zu lenken. Vor allem deren kundenwertorientierte Einstellung und Verhalten werden in der vorliegenden Studie als relevant für langfristigen Implementierungserfolg und daraus resultierendem finanziellen Erfolg des Unternehmens identifiziert.

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse ist die Frage, wie eine kundenwertorientierte Einstellung sowie ein kundenwertorientiertes Verhalten von Mitarbeitern erreicht werden kann, für Unternehmen von besonders hoher Bedeutung. Zur Beantwortung dieser Frage liefert die vorliegende Studie wichtige Implikationen hinsichtlich der Ausgestaltung zentraler Implementierungstreiber, die Einfluss auf die Kundenwertorientierung von Mitarbeitern nehmen. Als zentrale Einflussfaktoren der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern identifiziert die vorliegende Studie die kundenwertorientierte strukturelle Anpassung des Unternehmens sowie die kundenwertorientierte Anreizgestaltung, da sich beide Treiber sowohl auf die kundenwertorientierte Einstellung als auch auf das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter auswirken. Hinsichtlich der strukturellen Anpassung hat dabei eine Ausrichtung der Organisationsstruktur auf Kundengruppen (z. B. „A“- , „B“- und „C“-Kunden) zu erfolgen. Diesbezüglich sind vor allem Bereiche mit direktem Kundenkontakt, wie z. B. der Vertrieb und die Serviceabteilung, neu zu organisieren. Hinsichtlich der kundenwertorientierten Incentivierung von Mitarbeitern ist das Anreizsystem dermaßen zu gestalten, dass die Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens in Einklang sind. Dazu sind sowohl monetäre (z. B. finanzielle Belohnungen) als auch nicht-monetäre Anreize (z. B. Karrierechancen, Anerkennung im Unternehmen) an das Erreichen von Kundenwertzielen zu koppeln.

Als stärkster Einflussfaktor der kundenwertorientierten Einstellung der Mitarbeiter identifiziert die Studie das Commitment des Top-Managements. Dieses sendet ein wichtiges Signal hinsichtlich der Bedeutung der Kundenwertorientierung für das Unternehmen. Vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses ergeben sich wichtige Empfehlungen für die Unternehmenspraxis. Entscheidend für den letztlichen Implementierungserfolg ist zunächst, das Top-Management von der Bedeutung der Kundenwertorientierung zu überzeugen, sowie die Implementierungsverantwortung der Kundenwertorientierung möglichst hoch im Unternehmen anzusiedeln. Des Weiteren hat das Top-Management regelmäßig die Bedeutung der Kundenwertorientierung für das Unternehmen zu signalisieren. Beispielsweise ist die Kundenwertorientierung als zentrales strategisches Unternehmensziel zu formulieren. Darüber hinaus ist im Rahmen der internen Kommunikation regelmäßig die Bedeutung der Kundenwertorientierung für den Unternehmenserfolg durch das Top-Management zu kommunizieren.

Des Weiteren zeigt die Studie, dass die kundenwertorientierte Einstellung der Mitarbeiter zudem von der kundenwertorientierten abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit sowie der kundenwertorientierten Personalentwicklung beeinflusst wird. Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit hat in dem Maße stattzufinden, dass Funktionsbereiche mit direktem Kundenwertbezug (z. B. Marketing, Vertrieb, Service) kundenwertrelevante Aktivitäten untereinander abstimmen und gemeinsam auftretende kundenwertrelevante Fragestellungen und Probleme diskutieren. Zur Förderung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit sind bereits früh im Implementierungsprozess abteilungsübergreifende Teams zu bilden, welche die Implementierung im Unternehmen begleiten und mitverantworten. Die kundenwertorientierte Personalentwicklung hat regelmäßig und systematisch zu erfolgen. Zum einen sind den Mitarbeitern dabei relevante Fähigkeiten zur Umsetzung der Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft zu vermitteln und zum anderen ist eine Weiterbildung von Mitarbeitern bezüglich der Wirkungsweisen und wirtschaftlichen Zusammenhänge der Kundenwertorientierung vorzunehmen. Da sich die Veränderung der Einstellungen mitunter schwierig gestalten kann, sind zusätzlich potenzielle zukünftige Mitarbeiter im Rahmen des Recruiting-Prozesses hinsichtlich ihrer Überzeugungen in Bezug auf eine wertorientiert differenzierte Bearbeitung von Kunden zu über-

prüfen. Werden bereits Mitarbeiter mit einer ausgeprägten kundenwertorientierten Einstellung eingestellt, spart dies Zeit und Kosten der Personalentwicklung. Darüber hinaus zeigt die empirische Untersuchung, dass der Zugang zu erforderlichen Kundenwertinformationen eine wichtige Voraussetzung für das kundenwertorientierte Verhalten der Mitarbeiter im Tagesgeschäft darstellt. Entscheidend für die Ausgestaltung des Informationssystems ist dabei, den Mitarbeitern eine einfache Möglichkeit zu schaffen, auf aktuelle quantitative und qualitative Informationen der Kunden zuzugreifen, um sie bestmöglich hinsichtlich der geforderten differenzierten Ansprache von Kunden im Tagesgeschäft zu unterstützen. Hierbei spielt die zentrale, strukturierte Speicherung von Kundeninformationen eine bedeutende Rolle, um das Auffinden benötigter Informationen zu erleichtern. Zudem sind die Kundenkontaktmitarbeiter anhand eines geeigneten CRM-Systems zu unterstützen, das einen schnellen Zugriff auf relevante Kundeninformationen ermöglicht.

Aus der empirischen Bestandsaufnahme der Unternehmenspraxis wird ersichtlich, dass gerade die für die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter als bedeutend identifizierten Implementierungstreiber (strukturelle Anpassung, Anreizgestaltung und Top-Management-Commitment) derzeit lediglich schwach bis mittelmäßig umgesetzt sind. Daraus ergibt sich die grundsätzliche, *unternehmensübergreifende* Empfehlung, eine stärkere Ausgestaltung dieser drei zentralen Implementierungstreiber vorzunehmen, um die operative Umsetzung der Kundenwertorientierung durch die Kundenkontaktmitarbeiter zu unterstützen.

Als konkretes, *unternehmensspezifisches* Steuerungsinstrument der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern empfiehlt sich die Anwendung der in Abschnitt 5.2.2 vorgestellten Einstellungs-/Verhaltensmatrix. Dafür ist eine Befragung der eigenen Kundenkontaktmitarbeiter durchzuführen, um deren kundenwertorientierte Einstellung und kundenwertorientiertes Verhalten zu erfassen. Die Bestimmung der Kundenwertorientierung der Mitarbeiter erfolgt dabei indirekt, unter Verwendung der in Abschnitt 4.2.1.1 vorgestellten Indikatoren, womit die Gefahr sozial erwünschter Antworten eingegrenzt wird. Eine Positionierung der Kundenkontaktmitarbeiter des Unternehmens in der Einstellungs-/Verhaltensmatrix, ermöglicht eine gezielte und effektive Weiterentwicklung einzelner Kundenkontaktmitarbeiter mit dem Ziel, ein höheres Maß an Kundenwertorientie-

rung auf individueller Ebene zu erhalten. Je nachdem welchem Quadrant ein Mitarbeiter zugeordnet ist, besteht eine unterschiedliche Normstrategie, die entsprechend umzusetzen ist.

Die von der Kundenwertorientierung *überforderten* Mitarbeiter zeichnen sich durch ein hohes Maß an kundenwertorientierter Einstellung sowie einem niedrigen Maß an kundenwertorientiertem Verhalten aus. Sie sind grundlegend von der Kundenwertorientierung überzeugt, wissen jedoch nicht, wie sie die Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft umzusetzen haben. Der zentrale Ansatzpunkt zur Entwicklung dieses Mitarbeitertyps stellt das *Befähigen* des Mitarbeiters dar. Dazu sind den Kundenkontaktmitarbeitern vor allem im Rahmen von Schulungen und Trainings relevante Fähigkeiten zur Umsetzung der differenzierten Bearbeitung von Kunden zu vermitteln. Darüber hinaus sind Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Mitarbeiter bei der operativen Umsetzung im Tagesgeschäft unterstützen. Unterstützend wirken vor allem die strukturelle Anpassung des Unternehmens sowie der Zugang zu relevanten Kundenwertinformationen, die dem Mitarbeiter das gewünschte kundenwertorientierte Verhalten erleichtern.

Mitarbeiter, die die Kundenwertorientierung *widerwillig* umsetzen, zeichnen sich durch ein hohes Maß an kundenwertorientiertem Verhalten sowie einem geringen Maß an kundenwertorientierter Einstellung aus. Sie zeigen zwar das gewünschte kundenwertorientierte Verhalten, sind jedoch nicht von der Kundenwertorientierung überzeugt, was die langfristige Umsetzung gefährdet. Der zentrale Ansatzpunkt zur Entwicklung dieses Mitarbeitertyps stellt das *Überzeugen* des Mitarbeiters dar. Große Bedeutung für eine positive Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Kundenwertorientierung hat das Top-Management-Commitment des Unternehmens. Im Rahmen der internen Kommunikation sind Mitarbeitern die Überzeugungen des Top-Managements hinsichtlich der Kundenwertorientierung zu vermitteln. Flankierend hat im Rahmen der Personalentwicklung eine Aufklärung über die Notwendigkeit der Kundenwertorientierung für das Unternehmen zu erfolgen. Des Weiteren fördern Weiterbildungen hinsichtlich wirtschaftlicher Zusammenhänge das Verständnis für die Kundenwertorientierung und steigert die Akzeptanz der Kundenwertorientierung im Un-

ternehmen. Darüber hinaus ist eine entsprechende kundenwertorientierte Incentivierung der Mitarbeiter vorzunehmen.

Mitarbeiter, die die Kundenwertorientierung *verweigern*, zeichnen sich durch ein niedriges Maß an kundenwertorientierter Einstellung und kundenwertorientiertem Verhalten aus. Entsprechend ist dieser Mitarbeitertyp hinsichtlich der Kundenwertorientierung *zu überzeugen und zu befähigen*. Dafür stehen grundsätzlich die oben beschriebenen Ansatzpunkte zur Verfügung. Stärkeres Gewicht ist jedoch auf die Entwicklung der kundenwertorientierten Einstellung der Mitarbeiter zu legen, da diese die notwendige Bedingung für langfristig kundenwertorientiertes Verhalten darstellt.

Mitarbeiter, die die Kundenwertorientierung *vorbildlich* umsetzen, zeichnen sich durch ein hohes Maß an kundenwertorientierter Einstellung und kundenwertorientiertem Verhalten aus. Bei diesem Mitarbeitertyp besteht kein dringender Handlungsbedarf, dennoch dürfen diese Mitarbeiter nicht vernachlässigt werden. Sie sind kontinuierlich weiterzuentwickeln, um das hohe Maß an Einstellung und Verhalten zu erhalten bzw. weiter auszubauen. Dazu sind regelmäßig Schulungen und Trainings vorzunehmen, um Mitarbeiter z. B. mit aktuellen Entwicklungen vertraut zu machen und weiter im kundenwertorientierten Umgang mit Kunden zu schulen.

Mit Hilfe der vorgestellten Einstellungs-/Verhaltensmatrix können Manager das Ausmaß der Kundenwertorientierung ihrer Kundenkontaktmitarbeitern bestimmen und gezielt festlegen, bei welchen Mitarbeitern konkrete Maßnahmen zur Entwicklung des kundenwertorientierten Verhaltens und/oder der kundenwertorientierten Einstellung einzuleiten sind.

6.3 Beitrag für die Forschung

In der bisherigen Forschung zur Kundenwertorientierung herrscht ein grundsätzlicher Mangel an Studien, die sich mit Implementierungsaspekten auseinandersetzen (z. B. Reinartz/Krafft/Hoyer 2004). Obwohl den Mitarbeitern im Rahmen der Implementierung eine wichtige Rolle zugedacht wird (Yim/ Anderson/Swaminathan 2004; Zablah/Bellenger/Johnston 2004), mangelt es vor allem an empirischen Erkenntnissen hinsichtlich der Implementierung der Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene (vgl. Abschnitt 2.1.6). Die vorliegende Studie adressiert diese grundsätzliche Forschungslücke und kommt damit der dringenden Forderung von Payne und Frow (2005, S. 174) nach, Forschung in den Bereichen "CRM implementation and related people issues" zu betreiben. Damit leistet die Studie einen wichtigen Beitrag zur wissenschaftlichen Erschließung des Phänomens, dass Implementierungsbemühungen in der Praxis oftmals scheitern (Shah et al. 2006, S. 113; Bell et al. 2002, S. 78).

Der Beitrag für die Forschung lässt sich in neue Erkenntnisse bezüglich der *Kundenwertorientierung von Mitarbeitern* sowie deren *Implementierungstreibern* und *Erfolgsauswirkungen* unterteilen.

Aus den vorliegenden Studienergebnissen bezüglich der *Kundenwertorientierung von Mitarbeitern* ergeben sich wichtige Erkenntnisse für die Forschung. Bisherige Studien nehmen ausschließlich eine Betrachtung der Kundenwertorientierung auf Unternehmensebene vor, indem sie ihren Fokus auf Ressourcenallokationsentscheidungen in Abhängigkeit der Kundenprofitabilität richten. Dabei werden in der Regel optimale Ressourcenallokationen im Hinblick auf Kundenwertstrategien (z. B. Kumar/Shah 2009) oder -maßnahmen (z. B. Reinartz/Thomas/Kumar 2005) untersucht. Eine Betrachtung der Mitarbeiterebene findet im Rahmen der Kundenwertorientierung bisher keine Beachtung (vgl. Abschnitt 2.1.4). Dieses Versäumnis wird durch die vorliegende Studie aufgegriffen, indem sie erstmals ein Messmodell der Kundenwertorientierung auf Mitarbeiterebene entwickelt. Die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern liefert im Ergebnis ein valides Instrument zur Erfassung der kundenwertorientierten Einstellung und des kundenwertorientierten Verhaltens von Mitarbeitern, das eine Messung anhand einer relativ geringen Anzahl an Items ermöglicht. Sparsame Skalen bringen eine

Vielzahl an Vorteilen für die Anwendung in zukünftigen Forschungsprojekten mit sich (siehe z.B. Brocato/Voorhees/Baker 2012, S. 394), weshalb die entwickelte Skala einen guten Ausgangspunkt für eine notwendige weiterführende wissenschaftliche Durchdringung dieses Untersuchungsgegenstandes darstellt.

Zudem bettet die vorliegende Untersuchung die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter in ein Wirkungsmodell ein, woraus sich wichtige Erkenntnisse für die Forschung hinsichtlich der *Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung* ergeben. Bisherige Forschungsansätze analysieren die Auswirkung von Implementierungstreibern der Kundenwertorientierung ebenfalls ausschließlich auf Unternehmensebene (z. B. Becker/Greve/Albers 2009; Homburg/Droll/Totzek 2008). Die vorliegende Studie untersucht erstmals, wie sich diese generellen Implementierungstreiber der Kundenwertorientierung auf individueller Ebene der Mitarbeiter, die für die Umsetzung der Kundenwertorientierung im Tagesgeschäft verantwortlich sind, auswirken. Darüber hinaus zeigt ein Blick in bisherige Studienergebnisse, dass Implementierungstreiber fast ausschließlich auf Basis von „Sammelkonstrukten“ untersucht werden, die keine konkreten Rückschlüsse auf einzelne Treiber ermöglichen (vgl. Abschnitt 2.1.6). Die vorliegende Untersuchung stellt dabei eine der wenigen Studien dar, die eine isolierte Betrachtung einzelner Implementierungstreiber vornimmt und erweitert das bestehende Forschungsverständnis um umfassende und konkrete Erkenntnisse hinsichtlich der Wirkungsweise der betrachteten Implementierungstreiber.

Des Weiteren liefern die Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung bezüglich der *Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung* wichtige Beiträge für die wissenschaftliche Forschung. Zum einen zeigt die Analyse der einschlägigen Literatur, dass bislang ausschließlich die Untersuchung vorökonomischer und ökonomischer Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen, interne Erfolgsgrößen der Kundenwertorientierung jedoch keine Beachtung finden (vgl. Abschnitt 2.1.5). Die vorliegende Untersuchung adressiert diesen Mangel und zeigt, dass ein positiver Einfluss des kundenwertorientierten Verhaltens von Mitarbeitern auf den (intern wahrgenommenen) Implementierungserfolg der Kundenwertorientierung besteht. Da die vorliegende Untersuchung die erste Studie darstellt, die im Kontext der Kundenwertorientierung eine interne Erfolgsauswirkung einbezieht, lie-

fert dieses empirische Ergebnis eine interessante Erweiterung des bisherigen Forschungsstandes. Zum anderen leisten die vorliegenden Studienergebnisse einen Beitrag zur Erklärung der uneinheitlichen Ergebnisse hinsichtlich ökonomischer Erfolgsauswirkungen der Kundenwertorientierung (vgl. Abschnitt 2.1.5). Die empirische Untersuchung findet einen positiven Effekt des Implementierungserfolges der Kundenwertorientierung auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens, woraus sich zwei wichtige Erkenntnisse ableiten lassen. Erstens unterstützt diese Erkenntnis die überwiegende Meinung der Autoren, dass sich eine Kundenwertorientierung für das Unternehmen ökonomisch bezahlt macht und untermauert damit die Vorteilhaftigkeit der Kundenwertorientierung. Zweitens wird die Bedeutung der erfolgreichen Implementierung der Kundenwertorientierung für den ökonomischen Erfolg der Kundenwertorientierung hervorgehoben. Da bisherige Studien Implementierungsaspekte gänzlich außer Acht lassen, stellt das gefundene Ergebnis eine wichtige Erweiterung der Diskussion der ökonomischen Erfolgsauswirkungen einer Kundenwertorientierung dar.

6.4 Limitationen der Arbeit und Forschungsausblick

Neben den dargestellten Beiträgen für Wissenschaft und Praxis, unterliegt die vorliegende Untersuchung einigen Restriktionen, die Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsprojekte bieten.

Erstens ergeben sich Limitationen der vorliegenden Arbeit in Bezug auf die Untersuchung der Kundenwertorientierung der Mitarbeiter. Diese beziehen sich zum einen auf die Gefahr der Überschätzung und zum anderen auf die Nichtberücksichtigung moderierender Effekte des Zusammenhangs zwischen kundenwertorientierter Einstellung und kundenwertorientiertem Verhalten. Zunächst ist festzuhalten, dass der Zusammenhang zwischen kundenwertorientierter Einstellung und Verhalten der Mitarbeiter grundsätzlich der Gefahr einer Überschätzung unterliegt, da beide Konstrukte auf Grundlage der Einschätzung derselben Person erfasst werden (Kraus 1995). Zwar wurde die Fremdeinschätzung der Manager hinsichtlich der Einstellung der Mitarbeiter mit der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter validiert, jedoch ist das Sample der Validierungsstichprobe ($n = 20$ Manager-Mitarbeiter-Dyaden) als relativ gering einzustufen.

Die Identifikation der entsprechenden Kundenkontaktmitarbeiter war von der Rückmeldung der jeweiligen Manager abhängig. Da das Thema Kundenwert in vielen Unternehmen als sehr sensibel eingestuft wird, war die komplette Schätzung des Zusammenhangs auf Grundlage dyadischer Daten nicht möglich. Zukünftige Studien könnten jedoch versuchen, Multi-Informant Designs zu erheben, um den Zusammenhang zwischen kundenwertorientierter Einstellung und kundenwertorientiertem Verhalten zu untersuchen. Darüber hinaus wäre es interessant zu untersuchen, wie sich situative Einflüsse auf die Stärke des Zusammenhangs zwischen der kundenwertorientierten Einstellung und dem kundenwertorientierten Verhalten der Mitarbeiter auswirken. Denkbare moderierende Variablen sind Charakteristika der Mitarbeiter (z. B. Zuverlässigkeit) oder Aspekte der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde (z. B. Länge und Qualität der Beziehung). So wäre es beispielsweise interessant zu betrachten, wie sich ein lange gewachsenes, freundschaftliches Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Kunde, und die damit verbundene Gefahr des so genannten „Service Sweetheartings“ (Brady/Voorhees/Brusco 2012), auf den beschriebenen Zusammenhang auswirkt.

Zweitens wird das Wirkungsmodell der Kundenwertorientierung von Mitarbeitern in der vorliegenden Untersuchung auf Basis von Querschnittdaten analysiert. Kausale Schlüsse aus Daten zu ziehen, die zu einem Zeitpunkt erhoben werden, ist jedoch grundsätzlich kritikbehaftet (Rindfleisch et al. 2008; Boulding et al. 2005, S. 163). Darüber hinaus besteht Grund zur Annahme, dass in dem Wirkungsmodell der vorliegenden Untersuchung die Zeitkomponente eine wichtige Rolle spielt. So ist zu vermuten, dass sich bestimmte Zusammenhänge des Modells in der langen Frist stärker auswirken als in der kurzen Frist. Beispielsweise ist vorstellbar, dass sich die Wirkung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit auf die Kundenwertorientierung der Mitarbeiter eher auf lange Frist entfaltet, kundenbezogene Incentives jedoch bereits vergleichsweise kurzfristig greifen. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten vor diesem Hintergrund mit Längsschnittdaten arbeiten, um explizit Zeitaspekte im Rahmen der Implementierung zu berücksichtigen. Es ist zu überprüfen, ob die gefundenen Wirkungszusammenhänge auf Grundlage der Querschnittdaten auch im Rahmen einer Längsschnittuntersuchung Gültigkeit besitzen. Darüber

hinaus existieren weitere, bisher nicht von der Forschung adressierte, interessante Aspekte der Implementierung, die ausschließlich auf Grundlage von Längsschnittdaten untersucht werden können. Beispielsweise bietet die Frage, welche Implementierungstreiber in welcher Phase bzw. in welcher zeitlichen Reihenfolge anzupassen sind, Potenzial für Untersuchungen auf Grundlage von Längsschnittdaten. Problematisch an Längsschnittdaten im Rahmen der Marketing-Forschung ist, dass sie für eine große Zahl unterschiedlicher Unternehmen in der Regel schwierig zu erheben sind (Rindfleisch et al. 2008, S. 262). Ein weiterer interessanter Forschungsansatz, um tiefgehende Erkenntnisse über Implementierungsprozesse und -pfade im Zeitablauf zu gewinnen, ist deshalb in der Konzeptionierung qualitativer Case Studies zu sehen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die vorliegende Arbeit neue Erkenntnisse hinsichtlich der Implementierung einer Kundenwertorientierung von Mitarbeitern gewinnt und damit einen wichtigen Beitrag zum Schließen der „Implementierungslücke“ in Wissenschaft und Unternehmenspraxis leistet. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Limitationen der Studie und zukünftigen Forschungsmöglichkeiten stellt sie einen Ausgangspunkt für weitere empirische Forschung in diesem Bereich dar.

Literaturverzeichnis

- Ajzen, I./Fishbein, M. (1970): The Prediction of Behavior from Attitudinal and Normative Variables, in: Journal of Experimental Psychology, Vol. 6, No. 4, S. 466-487.
- Ajzen, I./Fishbein, M. (1980): Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviors, Englewood Cliff.
- Appelbaum, S.H./Kamal, R. (2000): An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-Financial Incentives in Small Business, in: Journal of Management Development, Vol. 19, No. 9, S. 733-763.
- Armstrong, S./Overton, T. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, in: Journal of Marketing Research, Vol. 14, No. 3, S. 396-402.
- Babakus, E./Yavas, U./Karatepe, O.M./Avci, T. (2003): The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, No. 3, S. 272-286.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2008): Multivariate Analysemethoden, 12. Aufl., Berlin u.a.
- Bagozzi, R.P./Phillips, L.W. (1982): Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construal, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 27, No. 3, S. 459-489.
- Bagozzi, R.P./Yi, Y. (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 16, No. 1, S. 74-94.
- Bagozzi, R.P./Yi, Y. (2012): Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 40, No. 1, S. 8-34.
- Barney, J. (1991): Firm Resources an Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, S. 99-120.
- Barney, J. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, in: Management Science, Vol. 32, No. 10, S. 1231-1241.

- Baron, R.M./Kenny, D.A. (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, S. 1173-1182.
- Barrett, P. (2007): Structural Equation Modelling: Adjudging Model Fit, in: Personality and Individual Differences, Vol. 42, No. 5, S. 815-824.
- Bechwati, N.N./Eshghi, A. (2005): Customer Lifetime Value Analysis: Challenges and Word of Caution, in: Marketing Management Journal, Vol. 15, No. 2, S. 87-97.
- Becker, J.U./Greve, G./Albers, S. (2009): The Impact of Technological and Organizational Implementation of CRM on Customer Acquisition, Maintenance, and Retention, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 26, No. 3, S. 207-215.
- Bell, D./Deighton, J./Reinartz, W.J./Rust, R.T./Swartz, G. (2002): Seven Barriers to Customer Equity Management, in: Journal of Service Research, Vol. 5, No. 1, S. 77-85.
- Berger, P.D./Bolton, R.N./Bowman, D./Briggs, E./Kumar, V./Parasuraman, A./Terry, C. (2002): Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management, in: Journal of Service Research, Vol. 5, No. 1, S. 39-54.
- Blattberg, R.C./Getz, G./Thomas, J.S. (2001): Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets, Boston.
- Bohling, T./Bowman, D./LaValle, S./Mittal, V./Narayandas, D./Ramani, G./Varadarajan, R. (2006): CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights, in: Journal of Service Research, Vol. 9, No. 2, S. 184-194.
- Bollen, K.A. (1989): Structural Equations with Latent Variables, New York.
- Bolton, R.N./Lemon, K.N./Verhoef, P.C. (2004): The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32, No. 3, S. 271-292.
- Bortz, J. (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 6. Aufl., Heidelberg.

- Boulding, W./Staelin, R. /Ehret, M./Johnston, W.J. (2005): A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, S. 155-166.
- Bowman, D./Narayandas, D. (2004): Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 4, S. 433-447.
- Brady, M.K./Voorhees, C.M./Brusco, M.J. (2012): Service Sweethearting: Its Antecedents and Customer Consequences, in: *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 2, S. 81-98.
- Brocato, E.D./Voorhees, C.M./Baker, J. (2012): Understanding the Influence of Cues from Other Customers in the Service Experience: A Scale Development and Validation, in: *Journal of Retailing*, Vol. 88, No. 3, S. 384-398.
- Bruhn, M. (2008): *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*, 2. Aufl., München.
- Bruhn, M./Georgi, D./Hadwich, K. (2006): Dimensions and Implementation Drivers of Customer Equity Management (CEM) - Conceptual Framework, Qualitative Evidence and Preliminary Results of a Quantitative Study, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 5, No. 1, S. 21-38.
- Bruhn, M./Georgi, D./Hadwich, K. (2008): Customer Equity Management as Formative Second-Order Construct, in: *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 12, S. 1292-1301.
- Campbell, A.J. (2003): Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 5, S. 375-383.
- Chen, I.J./Popovich, K. (2003): Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology, in: *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, S. 672-688.
- Churchill, G.A. (1979): A Paradigm for Developing better Measures of Marketing Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 1, S. 64-73.
- Cohen, J. (1988): *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2. Aufl., Hillsdale.

- Cooke, R./Sheeran, P. (2004): Moderation of Cognition-Intention and Cognition-Behaviour Relations: A Meta-Analysis of Properties of Variables from the Theory of Planned Behaviour, in: British Journal of Social Psychology, Vol. 43, No. 2, S. 159-186.
- Cronbach, L.J. (1951): Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, in: Psychometrika, Vol. 16, No. 3, S. 297-334.
- Diamantopoulos, A./Winklhofer, H.M. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, in: Journal of Marketing Research, Vol. 38, No. 2, S. 269-277.
- Drèze, X./Nunes, J.C. (2009): Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perceptions of Status, in: Journal of Consumer Research, Vol. 35, No. 6, S. 890-905.
- Droll, M. (2008): Kundenpriorisierung in der Marktbearbeitung. Gestaltung, Erfolgsauswirkungen und Implementierung, Wiesbaden.
- Engle, R.F./Hendry, D.F./Richard, J.-F. (1983): Exogeneity, in: Econometrica, Vol. 51, No. 2, S. 277-304.
- Ernst, H. (2003): Ursachen eines Informant Bias und dessen Auswirkung auf die Validität empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 73, No. 12, S. 1249-1275.
- Ernst, H./Hoyer, W.D./Krafft, M./Krieger, K. (2011): Customer Relationship Management and Company Performance - The Mediating Role of New Product Performance, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 39, No. 2, S. 290-306.
- Festinger, L. (1957): A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford.
- Finney, S.J./DiStefano, C. (2006): Non-Normal and Categorical Data in Structural Equation Modeling, in Hancock, G.R./Mueller, R.O. (Hrsg.): Structural Equation Modeling. A Second Course, Greenwich, S. 269-314.
- Fishbein, M. (1963): An Investigation of the Relationships between Beliefs about an Object and the Attitude toward that Object, in: Human Relations, Vol. 16, No. 3, S. 233-239.

- Fornell, C. (1982): A Second Generation of Multivariate Analysis: An Overview, in: Fornell, C. (Hrsg.): A Second Generation of Multivariate Analysis: Classification of Methods and Implications for Marketing Research, New York, S. 1-21.
- Fornell, C./Larcker, D.F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: Journal of Marketing Research, Vol. 18, No. 1, S. 39-50.
- Geiser, C. (2010): Datenanalyse mit Mplus, Wiesbaden.
- Gerbing, D.W./Anderson, J.C. (1988): An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment, in: Journal of Marketing Research, Vol. 25, No. 2, S. 186-192.
- Glasman, L.R./Albarracin, D. (2006): Forming Attitudes that Predict Future Behavior: A Meta-Analysis of the Attitude-Behavior Relation, in: Psychological Bulletin, Vol. 132, No. 5, S. 778-822.
- Goodman, L.A. (1961): Snowball Sampling, in: The Annals of Mathematical Statistics, Vol. 32, No. 1, S. 148-170.
- Gordon, I. (2002): Best Practices: Customer Relationship Management, in: Ivey Business Journal, Vol. 67, No. 2, S. 1-5.
- Grayson, K. (2007): Friendship Versus Business in Marketing Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 71, No. 4, S. 121-139.
- Gupta, S./Lehmann, D.R. (2003): Customers as Assets, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 17, No. 1, S. 9-24.
- Guth, W.D./MacMillan, I.C. (1986): Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, No. 4, S. 313-327.
- Haytko, D.L. (2004): Firm-to-Firm and Interpersonal Relationships: Perspectives from Advertising Agency Account Managers, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32, No. 3, S. 312-328.
- Heide, J.B./Wathne, K.H. (2006): Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and a Research Agenda, in: Journal of Marketing, Vol. 70, No. 3, S. 90-103.

- Helfferrich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Hildebrandt, L. (1984): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, Vol. 6, No. 1, S. 41-51.
- Hochschild, A.R. (1983): The Managed Heart, Los Angeles.
- Hogan, J.E./Lemon, K.N./Rust, R.T. (2002): Customer Equity Management. Charting New Directions for Marketing, in: Journal of Service Research, Vol. 5, No. 1, S. 4-12.
- Holm, M./Kumar, V./Rohde, C. (2012): Measuring Customer Profitability in Complex Environments: An Interdisciplinary Contingency Framework, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 40, No. 3, S. 387-401.
- Holström, B. (1979): Moral Hazard and Observability, in: The Bell Journal of Economics, Vol. 10, No. 1, S. 74-91.
- Homburg, C./Baumgartner, H. (1995): Beurteilung von Kausalmodellen. Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: Marketing ZFP, Vol. 17, No. 3, S. 162-176.
- Homburg, C./Droll, M./Totzek, D. (2008): Customer Prioritization: Does It Pay Off, and How Should It Be Implemented, in: Journal of Marketing, Vol. 72, No. 5, S. 110-130.
- Homburg, C./Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZFP, Vol. 18, No. 1, S. 5-24.
- Homburg, C./Grozdanovic, M./Klarman, M. (2007): Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems, in: Journal of Marketing, Vol. 71, No. 3, S. 18-38.
- Homburg, C./Klarman, M. (2009): Multi Informant-Designs in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung. Problemfelder und Anwendungsmöglichkeiten, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 69, No. 2, S. 147-171.

- Homburg, C./Krohmer H. (2009): Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Homburg, C./Müller, M./Klarmann, M. (2011): When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters, in: Journal of Marketing, Vol. 75, No. 2, S. 55-74.
- Homburg, C./Pflesser, C./Klarmann, M. (2008): Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: Herrmann, A./Homburg, C./Klarmann, M. (Hrsg.): Handbuch Marktforschung, Wiesbaden, S. 547-578.
- Homburg, C./Schilke, O./Reimann, M. (2009): Triangulation von Umfragedaten in der Marketing- und Managementforschung, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 69, No. 2, S. 173-193.
- Howard, J.A./Sheth, J.N. (1969): The Theory of Buyer Behavior, New York.
- Hu, L.-T./Bentler, P.M. (1999): Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, in: Structural Equation Modeling, Vol. 6, No. 1, S. 1-55.
- Hungenberg, H. (2011): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Hunt, S.D./Sparkman, R.D., Jr./Wilcox, J.B. (1982): The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19, No. 2, S. 269-273.
- Iverson, R.D. (1996): Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment, in: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 7, No. 1, S. 122-149.
- Jarvis, C.B./MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, Vol. 30, No. 2, S. 199-218.
- Jayachandran, S./Sharma, S./Kaufman, P./Raman, P. (2005): The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management, in: Journal of Marketing, Vol. 69, No. 4, S. 177-192.

- Johnson, M.D./Selnes, F. (2004): Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 2, S. 1-17.
- Jones, R.A./Jimmieson, N.L./Griffiths, A. (2005): The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change, in: Journal of Management Studies, Vol. 42, No. 2, S. 361-386.
- Jöreskog, K.G. (1967): Some Contributions to Maximum Likelihood Factor Analysis, in: Psychometrika, Vol. 32, No. 4, S. 443-482.
- Jöreskog, K.G. (1969): A General Approach to Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis, Psychometrika, Vol. 34, No. 2, S. 183-202.
- Jöreskog, K.G./Sörbom, D. (1993): LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language, Chicago.
- Kaiser, H.F. (1974): An Index of Factorial Simplicity, in: Psychometrika, Vol. 39, No. 1, S. 31-36.
- Kotler, P. (1984): Marketing Management: Analysis, Planning, and Control, 5. Aufl., Englewood Cliffs.
- Krasnikov, A./Jayachandran, S. /Kumar, V. (2009): The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry, in: Journal of Marketing, Vol. 73, No. 6, S. 61-76.
- Kraus, S.J. (1995): Attitudes and the Prediction of Behavior: A Meta-Analysis of the Empirical Literature, in: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 21, No. 1, S. 58-75.
- Kristoffersen, L./Singh, S. (2004): Successful Application of a Customer Relationship Management Program in a Non-Profit Organization, in: Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 12, No. 2, S. 28-42.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009): Konsumentenverhalten, München.
- Kumar, N./Stern, L.W./Anderson, J.C. (1993): Conducting Interorganizational Research Using Key Informants, in: The Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 6, S. 1633-1651.

- Kumar, V. (2008): Managing Customers for Profit, Upper Saddle River.
- Kumar, V./George, M. (2007): Measuring and Maximizing Customer Equity: A Critical Analysis, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 35, No. 2, S. 157-171.
- Kumar, V./Lemon, K.N./Parasuraman, A. (2006): Managing Customers for Value: An Overview and Research Agenda, in: Journal of Service Research, Vol. 9, No. 2, S. 87-94.
- Kumar, V./Peterson, J.A. (2005): Using a Customer-Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance: A Review of Theoretical and Empirical Evidence, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 33, No. 4, S. 504-519.
- Kumar, V./Rajan, B. (2012): Customer Lifetime Value Management: Strategies to Measure and Maximize Customer Profitability, in: Shankar, V./Carpenter, G.S. (Hrsg.): Handbook of Marketing Strategy, Northampton, S. 107 - 134.
- Kumar, V./Ramani, G./Bohling, T. (2004): Customer Lifetime Value Approaches and Best Practice Application, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 18, No. 3, S. 60-72.
- Kumar, V./Shah, D. (2004): Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century, in: Journal of Retailing, Vol. 80, No. 4, S. 317-330.
- Kumar, V./Shah, D. (2009): Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization, in: Journal of Marketing, Vol. 73, No. 6, S. 119-136.
- Kumar, V./Shah, D./Venkatesan, R. (2006): Managing Retailer Profitability: One Customer at a Time, in: Journal of Retailing, Vol. 82, No. 4, S. 277-294.
- Kumar, V./Venkatesan, R./Bohling, T./Beckmann, D. (2008): The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM, in: Marketing Science, Vol. 27, No. 4, S. 585-599.
- Levene, H. (1960): Robust Tests for Equality of Variances, in: Olkin, I./Ghurye, S.G./Hoeffding, W./Madow, W.G./Mann, B. (Hrsg.): Contributions to Probability and Statistics: Essays in Honor of Harold Hotelling, Stanford, S. 278-292.

- Little, T.D./Cunningham, W.A./Shahar, G. (2002): To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits, in: Structural Equation Modeling, Vol. 9, No. 2, S. 151-173.
- Luo, X./Slotegraaf, J./Pan, X. (2007): Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms, in: Journal of Marketing, Vol. 70, No. 2, S. 67-80.
- MacKinnon, D.P. (2008): Introduction to Statistical Mediation Analysis, Mahwah.
- Malhotra, N.K./Kim, S.S./Patil, A. (2006): Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and a Reanalysis of Past Research, in: Management Science, Vol. 52, No. 12, S. 1865-1883.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Aufl., Weinheim und Basel.
- Mithas, S./Krishnan, M.S./Fornell, C. (2005): Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?, in: Journal of Marketing, Vol. 69, No. 4, S. 201-209.
- Morgan, N.A./Katsikeas, C.S./Vorhies, D.W. (2012): Export Marketing Strategy Implementation, Export Marketing Capabilities, and Export Venture Performance, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 40, No. 2, S. 271-289.
- Mulrow, C.D. (1994): Systematic Reviews. Rationale for Systematic Reviews, in: British Medical Journal, Vol. 309, No. 3, S. 597-599.
- Muthén, L.K./Muthén, B.O. (1998-2010): Mplus User's Guide, 6. Aufl., Los Angeles.
- Netemeyer, R.G./Bearden, W.O./Sharma, S. (2003): Scaling Procedures. Issues and Applications, Thousand Oaks.
- Newbert, S.L. (2007): Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research, in: Strategic Management Journal, Vol. 28, No. 2, S. 121-146.
- Niraj, R./Gupta, M./Narasimhan, C. (2001): Customer Profitability in a Supply Chain, in: Journal of Marketing, Vol. 65, No. 3, S. 1-16.

- Noble, C.H./Mokwa, M.P. (1999): Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory, in: Journal of Marketing, Vol. 63, No. 4, S. 57-73.
- Nunally, J. (1978): Psychometric Theory, 2. Aufl., New York.
- Olson, E.M./Slater, S.F./Hult, G.T.M. (2005): The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation, in: Business Horizons, Vol. 48, No. 1, S. 47-54.
- Payne, A./Frow, P. (2005): A Strategic Framework for Customer Relationship Management, in: Journal of Marketing, Vol. 67, No. 4, S. 167-176.
- Payne, A./Frow, P. (2006): Customer Relationship Management: From Strategy to Implementation, in: Journal of Marketing Management, Vol. 22, No. 1/2, S. 135-168.
- Pedhazur, E. J./Schmelkin, L. P. (1991): Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach, Hillsdale.
- Peter, J.P. (1979): Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16, No. 1, S. 6-17.
- Peter, J.P. (1981): Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices, in: Journal of Marketing Research, Vol. 18, No. 2, S. 133-145.
- Peterson, R.A. (1994): A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, in: Journal of Consumer Research, Vol. 21, No. 2, S. 381-391.
- Peterson, S.J./Luthans, F. (2006): The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 91, No. 1, S. 156-165.
- Plakoyiannaki, E./Tzokas, N./Dimitratos P./Saren, M. (2008): How Critical is Employee Orientation for Customer Relationship Management? Insights from a Case Study, in: Journal of Management Studies, Vol. 45, No. 2, S. 268-293.
- Podsakoff, P.M./MacKenzie, S.B./Lee, Y./Podsakoff, N.P. (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 5, S. 879-903.

- Proppe, D. (2009): Endogenität und Instrumentenschätzer, in: Albers, S./ Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, Wiesbaden, S. 253-266.
- Reinartz, W./Thomas, J.S./Kumar, V. (2005): Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability, in: Journal of Marketing, Vol. 69, No. 1, S. 63-79.
- Reinartz, W./Krafft, M./Hoyer, W.D. (2004): The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, in: Journal of Marketing Research, Vol. 41, No. 3, S. 293-305.
- Reinecke, J. (2005): Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften, München.
- Restubog, S.L.D./Bordia, P./Tang, R.L. (2006): Effects of Psychological Contract Breach on Performance of IT Employees: The Mediating Role of Affective Commitment, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 79, No. 2, S. 299-306.
- Rigby, D.K./Reichheld, F.F./Scheffer, P. (2002): Avoid the Four Perils of CRM, in: Harvard Business Review, Vol. 80, No. 2, S. 101-109.
- Rindfleisch, A./Malter, A.J./Ganesan, S./Moorman, C. (2008): Cross-Sectional Versus Longitudinal Survey Research: Concepts, Findings, and Guidelines, in: Journal of Marketing Research, Vol. 45, No. 3, S. 261-279.
- Roberts, J.H. (2000): Developing New Rules for New Markets, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 1, S. 31-44.
- Ross, S.A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, in: The American Economic Review, Vol. 63, No. 2, S. 134-139.
- Rossiter, J.R. (2002): The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 19, No. 4, S. 305-335.
- Rossiter, J.R. (2005): Reminder: A Horse Is a Horse, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 22, No. 1, S. 23-25.
- Rust, R.T./Chung T.S. (2006): Marketing Models of Service and Relationships, in: Marketing Science, Vol. 25, No. 6, S. 560-580.

- Rust, R.T./Lemon, K.N./Zeithaml, V.A. (2004): Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, S. 109-127.
- Rust, R.T./Verhoef, P.C. (2005): Optimizing the Marketing Interventions Mix in Intermediate-Term CRM, in: Marketing Science, Vol. 24, No. 3, S. 477-489.
- Rust, R.T./Zeithaml, V.A./Lemon, K.N. (2000): Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy, New York.
- Ryals, L. (2005): Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 69, No. 4, S. 252-261.
- Ryals, L./Knox, S. (2001): Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management, in: European Management Journal, Vol. 19, No. 5, S. 534-542.
- Santos, A./Stuart, M. (2003): Employee Perceptions and Their Influence on Training Effectiveness, in: Human Resource Management Journal, Vol. 13, No. 1, S. 27-45.
- Schrader, U./Hennig-Thurau, T. (2009): VHB-JOURQUAL 2: Method, Results, and Implications of the German Academic Association for Business Research's Journal Ranking, in: BuR - Business Research, Vol. 2, No. 2, S. 180-204.
- Schulze, C./Skiera, B./Wiesel, T. (2012): Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation, in: Journal of Marketing, Vol. 76, No. 2, S. 17-32.
- Shah, D./Rust, R.T./Parasuraman, A./Staelin, R./Day, G.S. (2006): The Path to Customer Centricity, in: Journal of Service Research, Vol. 9, No. 2, S. 113-124.
- Sharma, S. (1996): Applied Multivariate Techniques, New York.
- Sheppard, B.H./Hartwick, J./Warshaw, P.R. (1988): The Theory of Reasoned Action: A Meta-Analysis of Past Research with Recommendations for Modifications and Future Research, in: Journal of Consumer Research, Vol. 15, No. 3, S. 325-334.

- Shum, P./Bove, L./Auh, S. (2008): Employees' Affective Commitment to Change. The Key to Successful CRM Implementation, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 11/12, S. 1346-1371.
- Stauss, B./Schmidt, M./Schoeler, A. (2005): Customer Frustration in Loyalty Programs, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 3, S. 229-252.
- Steiger, J.H. (1990): Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach, in: *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 25, No. 2, S. 173-180.
- Stock, R. (2002): Kundenorientierung auf individueller Ebene: Das Einstellungs-Verhaltens-Modell, in: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 62, No. 1, S. 59-76.
- Stock, R.M./Hoyer, W.D. (2005): An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 4, S. 536-552.
- Tomczak, T./Rudolf-Sipötz, E. (2003): Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 133-161.
- Tranfield, D./Denyer, D./Smart, P. (2003): Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review, in: *British Journal of Management*, Vol. 14, No. 3, S. 207-222.
- Van Bruggen, G.H./Lilien, G.L./Kacker, M. (2002): Informants in Organizational Marketing Research: Why Use Multiple Informants and How to Aggregate Responses, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, No. 4, S. 469-478.
- Vella, J./Caruana, A. (2012): Encouraging CRM Systems Usage: A Study Among Bank Managers, in: *Management Research Review*, Vol. 35, No. 2, S. 121-133.
- Venkatesan, R./Kumar, V. (2004): A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, S. 106-125.
- Vogel, V./Evanschitzky, H./Ramaseshan, B. (2008): Customer Equity Drivers and Future Sales, in: *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 6, S. 98-108.

- Vroom, V.H. (1964): Work and Motivation, London.
- Weiber, R./Mühlhaus, D. (2010): Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, Heidelberg.
- Wengler, S./Ehret, M./Saab, S. (2006): Implementation of Key Account Management: Who, Why, and How? An Exploratory Study on the Current Implementation of Key Account Management Programs, in: Industrial Marketing Management, Vol. 35, No. 1, S. 103-112.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, S. 171-180.
- West, S.G./Finch, J.F./Curran, P.J. (1995): Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies, in: Hoyle, R.H. (Hrsg.): Structural Equation Modeling, London, S. 56-75.
- White, J.C./Conant, J.S./Echambadi, R. (2004): Marketing Strategy Development Styles, Implementation Capability, and Firm Performance: Investigating the Curvilinear Impact of Multiple Strategy-Making Styles, in: Marketing Letters, Vol. 14, No. 2, S. 111-124.
- Wright, P.M./Kacmar, K.M. (1995): Mediating Roles of Self-Set Goals, Goal Commitment, Self-Efficacy, and Attractiveness in the Incentive-Performance Relation, in: Human Performance, Vol. 8, No. 4, S. 263-296.
- Yim, F.H./Anderson, R. E./Swaminathan, S. (2004): Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 24, No. 4, S. 263-287.
- Zablah, A.R./Bellenger, D.N./Johnston, W.J. (2004): Customer Relationship Management Implementation Gaps, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 24, No. 4, S. 279-295.