

## Executive Summary

Infolge der Globalisierung, der weitgehend gesättigten Märkten und der grossen Vielfalt an ähnlichen und substituierbaren Produkten wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, aber zugleich auch schwieriger, sich im harten Wettbewerbsumfeld zu positionieren und sich klar von der Konkurrenz zu differenzieren.

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Sichtweise des Marketingverständnisses von einer Transaktions- und Produktorientierung hin zu einer Kunden- und Beziehungsorientierung verändert. Seit einiger Zeit tauchen Themen wie Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und vor allem Kundenwert sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis zunehmend auf. Der Kunde mitsamt seinen Kundenanforderungen- und Bedürfnissen wird in den Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehens gerückt.

Beim Customer Relationship Management dreht sich das unternehmerische Handeln hauptsächlich um die Gewinnung, den Aufbau und die Pflege langfristiger und profitabler Kundenbeziehungen. Hinsichtlich profitabler Kundenbeziehungen steht nicht zwingend die Steigerung von Kundenbindung und Kundenzufriedenheit, sondern der Kundenwert bzw. der Wert der Geschäftsbeziehung zwischen Anbieter und Kunde im Mittelpunkt. Marketingexperten sprechen vermehrt von einem wertorientierten Kundenmanagement bzw. von einem Kundenwert als Basis für sämtliche Marketingaktivitäten.

Was versteht man genau unter Kundenwert? In Bezug auf diesen Begriff gibt es in der Wissenschaft und Praxis keine einheitliche Definition. Der Kundenwert kann und wird aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet: Einerseits kann er aus dem Betrachtungswinkel des Unternehmens als den Wert definiert werden, den ein Kunde bzw. eine Kundenbeziehung für das Unternehmen einnimmt. Andererseits kann er aus kundenseitigem Betrachtungswinkel, einer seit jüngerer Zeit vermehrt erforschten Sichtweise, als den subjektiv wahrgenommenen Wert der Unternehmung bzw. der Unternehmungsleistung für den Kunden gesehen werden – den Customer Perceived Value. Je präziser die angebotenen Unternehmensgüter die Bedürfnisse der Kunden erfüllen, desto höher werten die Kunden die Unternehmensleistungen und die Beziehung zum Anbieter, desto eher sind sie gewilligt, dem Unternehmen treu zu bleiben. Eine Folge, die sich

wiederum in einem höheren Umsatz für das Unternehmen und in Wettbewerbsvorteilen manifestiert.

Die vorliegende Arbeit setzt sich hauptsächlich mit der nachfragerseitigen Perspektive des Kundenwertes – dem Customer Perceived Value - auseinander. Der Customer Perceived Value wird grundsätzlich als die vom Kunden wahrgenommene Diskrepanz zwischen dem wahrgenommenen Nutzen und den wahrgenommenen Kosten im Vergleich zur Konkurrenz verstanden. Des Weiteren werden nebst den Determinanten und Konsequenzen eines Customer Perceived Values Konzeptes auch die Vorteile bzw. Wettbewerbsvorteile, welche Unternehmen bei Berücksichtigung des Customer Perceived Values erzielen können, näher erläutert.

Die meisten Unternehmen beschränken sich bloss auf die Ermittlung der Kundenzufriedenheit. Dabei konnte des Öfteren festgestellt werden, dass die Zufriedenheit alleine nicht ausreicht, damit sich Kunden für ein Unternehmen entscheiden. Zufriedene Kunden können durchaus zur Konkurrenz wechseln, wenn dessen Angebot als wertvoller wahrgenommen wird. Im Gegensatz zur Kundenzufriedenheitsermittlung werden bei der Bestimmung des Customer Perceived Values nicht nur die qualitätsbezogenen Kriterien der Unternehmensprodukte bzw. -dienstleistungen eruiert. Der Customer Perceived Value berücksichtigt zusätzlich die wahrgenommenen Kosten, die bei einer Austauschbeziehung zwischen Anbieter und Kunde anfallen. Zudem ermöglicht der Customer Perceived Value Wettbewerbsvergleiche. Schliesslich genügt es nicht, das eigene Unternehmensangebot vom Wettbewerb zu differenzieren. Entscheidend ist auch eine im Vergleich zur Konkurrenz bessere Befriedigung der Kundenanforderungen und –Bedürfnisse.

In den letzten Jahren hat sich eine starke Veränderung im Schweizer Kreditkartenmarkt manifestiert. Die zunehmende Popularität der Kreditkarten unter den Konsumenten hat zu einer starken Zunahme an Kreditkartenangeboten geführt. Der Einstieg der Retailer wie Migros und Coop ins Kreditkartengeschäft hatte eine zusätzliche Verschärfung des Konkurrenzkampfes zwischen den verschiedenen Kreditkartenorganisationen zur Folge. Trotz stagnierender Wirtschaft scheint sich die Kreditkartenorganisation Visa Card Services SA, ein Gemeinschaftsunternehmen aus geschätzten Schweizer Banken, wie Kantonalbanken, Raiffeisenbanken, Regionalbanken, Migros Bank, Bank Coop sowie Privat- und Handelsbanken, ziemlich erfolgreich im Wettbewerbsumfeld positioniert zu haben. Interne

Umfragen haben ergeben, dass Kunden mit dem Unternehmen und dessen Produkte sowie Zusatzleistungen sehr zufrieden sind. In Bezug auf den Kreditkartenbestand positioniert sich die Viseca Card Services SA momentan an zweiter Stelle im Schweizer Kreditkartenmarkt, in Bezug auf den Umsatz an dritter Stelle. Zurzeit werden vermehrt Kampagnen durchgeführt, um Kunden zu einem vermehrten Karteneinsatz zu animieren. Die, für die entwickelten Kampagnen nötigen Daten werden im analytischen Customer Relationship gesammelt und entsprechend bewertet. Zu den am häufigsten verwendeten Bewertungsmethoden aus Anbietersicht zählen bei der Viseca Card Services SA Scoring-Modelle und individuelle Deckungsbeitragsrechnungen. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen können die Abteilungen Kundendienst oder Kampagnenmanagement entsprechende Massnahmen einleiten, um Kunden bezüglich ihres Kreditkartenverhaltens zu beeinflussen.

Zu den Nachfragerseitigen Bewertungsmethoden könnten die verschiedenen Konkurrenzanalysen, Marktbeobachtungen und regelmässigen Kundenbefragungen gezählt werden. Nebst dem Kundenzufriedenheitsindex können durch diese Analysen und Befragungen Erkenntnisse hinsichtlich Kundenverhalten, Bedürfnisse und Präferenzen ermittelt werden.

Unternehmen, die erfolgsanstrebbend funktionieren wollen, müssen dem Customer Perceived Value die entsprechende Beachtung schenken. Für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen sind Kenntnisse über Kunden-Kaufkriterien entscheidend. Mit dem CVP erhält der Anbieter sowohl Informationen zu ausschlaggebenden Kaufkriterien, als auch eine Messzahl, welche die Wettbewerbsposition im Markt und in Relation zu Konkurrenzanbietern verdeutlicht.