

FACHHOCHSCHULE
BRAUNSCHWEIG/WOLFENBÜTTEL

Karl-Scharfenberg-Fakultät Salzgitter
Verkehr – Sport – Tourismus – Medien

Diplomarbeit

Schaffung von Mehr-Werten im Vertrieb von Fitnessgeräten

vorgelegt von:

Nike Panitsas

Matr.-Nr.: 9883121

eingereicht bei:

Prof. Dr. Ronald Wadsack

Dipl.-Päd. Elke Küch

eingereicht am:

06.01.2007

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1. Einleitung.....	1
2. Grundlagen zum Vertrieb von Fitnessgeräten.....	3
2.1 Fitnessgeräte.....	3
2.2 Anbieter von Fitnessgeräten in der Schweiz.....	3
2.3 Abnehmer von Fitnessgeräten/Zielgruppen.....	3
2.4 Merkmale und Entwicklungen der Schweizer Fitnesscenterbranche.....	6
3. Grundlagen zum Konstrukt Mehr-Wert.....	10
3.1 Perspektivische Ansätze des ökonomischen Wertbegriffs... 10	
3.1.1 Wertbetrachtung im Inside-out Ansatz.....	11
3.1.2 Wertbetrachtung im Outside-in Ansatz.....	12
3.2 Eigenes Begriffsverständnis von Mehr-Wert.....	15
3.3 Kundenverhalten.....	17
3.4 Bedeutung von Mehr-Werten für den Unternehmenserfolg.	19

4. Schaffung von Mehr-Werten.....	22
4.1 Bestehende Ansätze zur Generierung von Wert.....	22
4.1.1 Customer Value Management von Matzler.....	22
4.1.2 Gesamtkonzept der Werteschaffung von Band.....	25
4.1.3 St. Galler Modell Customer Value von Belz/Bieger.....	26
4.2 Leitfaden für Anbieter von Fitnessgeräten.....	29
4.2.1 Formulierung der Zielsetzung.....	30
4.2.2 Selektion der Zielgruppen.....	30
4.2.3 Ermittlung der Kundenanforderungen.....	33
4.2.4 Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse.....	37
4.2.5 Ermittlung der Markttrends.....	39
4.2.6 Formulierung und Umsetzung der Strategie.....	39
4.2.7 Kontrolle.....	40
5. Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick.....	42
Literaturverzeichnis.....	44
Eidesstattliche Erklärung.....	49

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1** Kundenwert im Zeitverlauf (Bickmann, R./Schad, M., 1998, S. 21, in Anlehnung an Reichheld/Sasser)
- Abb. 2** Leistungs- und Communication-/Community-Ansatz (Belz, Ch./Bieger, Th., 2004, S. 136)
- Abb. 3** Determinanten des Kundenverhaltens, in Anlehnung an Kroeber-Riel, W. (1984, S. 44f. und 430f.)
- Abb. 4** S-O-R Paradigma, in Anlehnung an Kuß, A./Tomczak, T. (2004, S. 3)
- Abb. 5** Wirkungszusammenhang von Mehr-Werten und Unternehmenserfolg, in Anlehnung an Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003, S. 10)
- Abb. 6** Gleichgewichtslinie bei Nutzenunter- und Kostenobergrenzen bei unterschiedlichen Preiselastizitäten in der Customer Value Map (Matzler, K., 2000, S. 299)
- Abb. 7** Kundenzufriedenheitsportfolio (Matzler, K. 2000, S. 301)
- Abb. 8** Die wichtigen Faktoren bei der Schaffung von Wert für Kunden (Band, W.A., 1992, S. 99)
- Abb. 9** Das St. Galler Modell Customer Value (Belz, Ch./Bieger, Th., 2004, S. 126)
- Abb. 10** Teilnehmer am Wertschöpfungsprozess (eigene Darstellung)
- Abb. 11** Schritte im Schaffungsprozess von Mehr-Werten (eigene Darstellung)
- Abb. 12** Kundensegmentierung, in Anlehnung an Kotler, Ph./Bliemel, F. (1999, S. 452)
- Abb. 13** Kundenportfolio, in Anlehnung an Hölzl, S. (1999, S. 24) und Schemuth, J. (1996, S. 54f.)
- Abb. 14** Zweiteilige Kundenanalyse (eigene Darstellung)

Abkürzungsverzeichnis

AG.....	Aktiengesellschaft
B2B.....	Business to Business
EDI.....	Eidgenössisches Departement des Innern
GmbH.....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IHRSA.....	International Health, Racquet and Sportsclub Association
pH.....	pondus Hydrogenii
S-O-R.....	Stimulus-Organismus-Reaktion

1. Einleitung

Anbieter von Fitnessgeräten in der Schweiz stehen denselben Herausforderungen gegenüber, wie weltweit zahlreiche andere Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen. Der Wandel der Märkte zwingt die Unternehmen zu handeln, um konkurrenzfähig zu bleiben. Moderne Technologien in den Bereichen von Kommunikation und Transport ermöglichen es Fitnessgeräte-Herstellern aus aller Welt, ihre Produkte auf dem Schweizer Markt anzubieten. Vor allem Unternehmen aus dem asiatischen Raum drängen mehr und mehr in den Markt. Ließen sich ihre Produkte vor einigen Jahren preislich jedoch nicht qualitativ mit denen europäischer oder amerikanischer Hersteller messen, so hat sich das heute grundlegend geändert. Fitnessgeräte unterschiedlicher Marken gleichen sich zunehmend hinsichtlich sämtlicher Produktmerkmale.

Die Macht des Kunden in einem seitens der Nachfrager dominierten „Fitness-Markt“ verstärkt den Druck auf die Anbieter. Sie sind aufgefordert, sich durch Differenzierung oder Innovation vom Wettbewerb abzuheben. In dieser Konsequenz macht sich mehr und mehr ein Preiszerfall bemerkbar. Die Fitnessgeräte-Anbieter unterbieten sich regelmäßig mittels Rabatten. Den entgegen gesetzten Weg, nämlich die Rechtfertigung des Preises durch die Schaffung von Mehr-Werten, schlagen bislang die wenigsten Anbieter auch nur ansatzweise ein. Stattdessen sehen sie sich gezwungen, sich den allgemeinen Entwicklungen zu beugen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, den Anbietern von Fitnessgeräten auf dem Schweizer Markt aufzuzeigen, dass eine langfristige Differenzierung nicht über den Preis, sondern über die Schaffung von Mehr-Werten erfolgreich realisierbar ist. Dabei steht das „Wie“ im Mittelpunkt der Betrachtung, scheitern derartige Vorhaben doch weniger an der Bereitschaft seitens der Anbieter als an einer konsequenten und systematischen Umsetzung.

Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung wird in Kapitel 2 zunächst ein Überblick über den betrachteten Markt gegeben. Neben den Produkten werden hier die Anbieter und Kunden als Marktteilnehmer sowie im Besonderen die heutige Marktsituation und deren zu erwartende Entwicklung betrachtet. Die zweite wichtige Grundlage für die Erstellung eines Leitfadens zur Schaffung von Mehr-

Werten wird in Kapitel 3 behandelt. Ausgehend vom ökonomischen Wertbegriff wird hier über die Auseinandersetzung mit bestehenden Definitionen ein eigenes Begriffsverständnis von Mehr-Wert entwickelt. Das Kundenverhalten ist Betrachtungsgegenstand des Kapitels 3.3, da es erheblich dazu beiträgt, die Entstehung kundenseitiger Mehr-Werte zu erklären. Das Kapitel 3.4 befasst sich mit dem Wirkungszusammenhang von Mehr-Werten und Unternehmenserfolg.

In Kapitel 4 werden verschiedene Modelle zur Generierung von Wert untersucht und deren entscheidende Ansätze für die Entwicklung eines branchenspezifischen Leitfadens zur Schaffung von Mehr-Werten im Vertrieb von Fitnessgeräten übernommen.

Den Schluss der Arbeit bildet Kapitel 5 mit einer zusammenfassenden Betrachtung und Ausblick.

2. Grundlagen zum Vertrieb von Fitnessgeräten

2.1. Fitnessgeräte

Der Begriff „Fitness“ stammt aus dem englisch-amerikanischen und beschreibt in seiner Bedeutung eine „gute körperliche Gesamtverfassung“¹. Ein Fitnessgerät dient folglich dazu, die körperliche Gesamtverfassung zu erhalten oder zu verbessern. Allgemein werden darunter Geräte verstanden, welche entweder der Kräftigung oder der Steigerung der Ausdauerleistung dienen. Man unterscheidet daher zwischen Krafttrainingsgeräten und Ausdauertrainingsgeräten. Nicht zu den Fitnessgeräten zählen dagegen Stretchinggeräte, Trainingsmatten, Aerobiczubehör und spezielles Equipment für Trainingsmethoden wie Pilates. Fitnessgeräte bilden damit eine Kategorie der Sportgeräte.

2.2 Anbieter von Fitnessgeräten in der Schweiz

Bis heute findet sich in der Schweiz kaum eine Niederlassung von international führenden Anbietern im Bereich Fitnessgeräte. Die meisten Herstellerunternehmen decken den hiesigen Markt durch Händler ab. Schweizer Hersteller sind schon vor Jahren vom Markt verschwunden. Zu den führenden Anbietern zählen heute vor allem solche, die eine komplette Produktpalette mit Kraft- und Ausdauertrainingsgeräten anbieten können. Den Grossteil des Marktvolumens teilen keine zehn Unternehmen unter sich auf.

2.3 Abnehmer von Fitnessgeräten

Abnehmer von Fitnessgeräten sind sowohl kommerzielle Einrichtungen als auch Endkonsumenten. In der Regel konzentrieren sich Anbieter mit ihren Produkten auf einen der beiden Geschäftsbereiche. Nur ganz wenige Hersteller bieten eine Produktpalette an, mit der sie beide Märkte abdecken können. Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf den Vertrieb von Fitnessgeräten durch Anbieter, welche sich auf den B2B² Bereich spezialisiert haben.

¹ Duden (1990), S.255

² B2B steht für Business to Business

Fitnesscenter

Der Vertrieb von Fitnessgeräten an Fitnesscenter stellt für die Anbieter das Kerngeschäft dar. Damit trägt diese Kundengruppe maßgeblich zum Erfolg der Unternehmen bei.

In der Schweiz sind heute knapp 700 Fitnesscenter mit insgesamt 0.6 Millionen Mitgliedern verzeichnet.³ Dies entspricht einer Marktdurchdringungsrate von 8%, der viert höchsten in Europa.⁴ Das Marktvolumen liegt bei jährlich über 400 Millionen Franken und somit bei einem Umsatz pro Fitnesscenter von rund 600.000 Franken.⁵ Die Ausrichtung von Fitnesscentern ist damit, ganz im Gegensatz zum klassischen Sportverein, kommerzieller Art.

Die meisten Fitnesscenter sind eigenständige Betriebe. Ihnen stehen ein paar wenige, auch internationale, Fitnessketten⁶ gegenüber, welche in der Schweiz insgesamt gut 80 Clubs umfassen. Der Marktanteil der fünf größten Schweizer Ketten liegt bei über 15%.

Entscheidungsträger in den Fitnesscentern sind die Inhaber. Bei Ketten ist der Einkauf in aller Regel zentral organisiert. Der Verkaufsberater des Fitnessgeräteanbieters steht in über 95% der Fälle einem sehr gut informierten Kunden gegenüber, der sich mit den Produkten und dem Angebot auf dem Markt bestens auskennt.

Hotels

Die 4- und 5-Sterne Kategorie sowie die Kategorie der Wellness-Hotels⁷ bilden die für Fitnessgeräteanbieter relevante Zielgruppe. Für diese Hotels ist es, sofern ein derartiges Angebot noch nicht existiert, nur eine Frage der Zeit, wann sie in Fitness investieren. Der Schweizer Hotel-Verband hotelleriesuisse verzeichnet aktuell 97 Wellness-Hotels und 536 4-Sterne bis 5-Sterne Superior⁸ Häuser. Zwar

³ Vgl. Top Ten Media AG (2004), S. 43 und IHRSA (2005), S.54

⁴ IHRSA (2005)

⁵ Eidgenössisches Departement des Innern EDI (2006), S. 51

⁶ Die IHRSA definiert eine Kette als einen Betreiber von mehr als drei Clubs mit insgesamt mehr als 5000 Mitgliedern

⁷ Um der Verwässerung des Wellness-Begriffs entgegenzuwirken hat hotelleriesuisse einen Kriterienkatalog für Wellness-Hotels aufgestellt. Vgl. o.V. (2006a): http://www.hotelleriesuisse.ch/doc/doc_download.cfm?uuid=F4FE09DB1143DAD154DF5B0B22A9C686&&IRACER_AUTOLINK&&, Stand: 04.02.07

⁸ hotelleriesuisse vergibt in den Kategorien 3- bis 5-Sterne den Zusatz Superior. „Hotels mit dieser Auszeichnung gehören im Bereich Ausstattung und Einrichtung zu den besten Betrieben ihrer Kategorie.“ o.V. (2006b): http://www.hotelleriesuisse.ch/doc/doc_download.cfm?uuid=F1D1B8961143DAD1546FD6A2D1EE9995&&IRACER_AUTOLINK&&, Stand: 04.02.2007

existieren keine genauen Zahlen über das Fitnessangebot dieser Hotels, doch gerade dieser Umstand kann als Potential interpretiert werden.

Ansprechpartner für Investitionen in diesen Bereich sind in aller Regel die Hoteldirektoren, da die wenigsten Hotels über einen entsprechenden Bereichs-Manager verfügen. Dementsprechend steht der Fitnessgeräteanbieter häufig einer Klientel gegenüber, welche aufgrund des fehlenden Fachwissens auf eine umfassende Beratung angewiesen ist.

Physiotherapeuten⁹

Als Dienstleister in den Bereichen Rehabilitation und Prävention stellen die Physiotherapeuten eine bedeutende Zielgruppe für Fitnessgeräteanbieter dar. Bislang konnten sich Physiotherapeuten vielfach in der glücklichen Lage schätzen, dass ihre Kunden – meist Patienten – aus eigenem Antrieb oder aufgrund von Empfehlungen z.B. durch Ärzte das Training unter Anleitung eines Physiotherapeuten aufnahmen. Der Physiotherapeut musste also nicht, wie ein Fitnesscenter-Betreiber, um seine Klientel werben. Mit der zunehmenden Streichung komplementärmedizinischer Leistungen aus der obligatorischen Krankenversicherung drohen jedoch dem Physiotherapeuten die Kunden zu schwinden. Als Folge dessen wächst die Bedeutung des Präventionsmarkts gegenüber dem Rehabilitationsmarkt. Der aktive Bereich der Physiotherapie wird wichtiger und die Positionierung als Anbieter im freien Markt entscheidend für den Erfolg. Damit rückt zusehends der „gesunde“ Kunde (im Gegensatz zum Patienten) in den Fokus der Branche. Physiotherapeuten, die in diese Entwicklung investieren, bieten einen „medizinischen“ Trainingsbereich an, den sie vergleichbar mit einem Fitnesscenter führen.

Heute sind weit über die Hälfte der praktizierenden und im Schweizer Physiotherapeuten Verband fisio organisierten Physiotherapeuten (ca. 8.000) selbständig tätig. Daraus lässt sich schließen, dass die Investition in Fitnessgeräte für viele Physiotherapeuten vor allem eine finanzielle Frage ist.

Neben den aufgeführten Zielgruppen gibt es selbstverständlich noch weitere Abnehmer, wie Grossunternehmen, staatliche Einrichtungen (z.B. Polizei,

⁹ Da für diesen Bereich kaum Zahlen vorliegen, beruhen die Angaben in diesem Abschnitt auf Expertenmeinungen. Die Informationen wurden telefonisch bei Hans Koch, praktizierender Physiotherapeut und Inhaber der Firma ratio medical training GmbH (www.ratio.ch) sowie beim Schweizer Physiotherapeutenverband fisio (www.fisio.org) eingeholt.

Feuerwehr, Militär, Schulen) oder Sportvereine. Der Beitrag dieser Gruppen zum Gesamtumsatz der Fitnessgeräteanbieter ist relativ gering, weshalb hier nicht näher auf sie eingegangen werden soll.

2.4 Merkmale und Entwicklungen der Schweizer Fitnesscenterbranche

Das vorherige Kapitel hat gezeigt, wie unterschiedlich die einzelnen Kundensegmente sind. Um den Umfang der Arbeit nicht zu sprengen, orientiert sich der weitere Verlauf am Kundensegment der Fitnesscenter. Die Thematik der Arbeit macht, wie sich später zeigen wird, eine genauere Betrachtung der Branche erforderlich.

Historie

Die Gründung der ersten Fitnesscenter in der Schweiz geht auf das Jahr 1967 zurück. Anfang der 80-er Jahre konnten ca. 30 Center verzeichnet werden. Die wirklichen Boomjahre der Branche lagen zwischen 1990 und 2000, als sich die Zahl der Einrichtungen verdoppelte und nahe des heutigen Levels einpendelte.¹⁰ Trotz eines heute nicht mehr ganz so starken Wachstums werden der Branche positive Prognosen für die Zukunft gestellt. Diese Prognosen basieren auf Entwicklungen in verschiedenen, mit der Fitnessbranche korrelierenden Bereichen.

Chance Gesundheitsmarkt

Unter dem Titel „Zukunftsperspektiven des Gesundheitsmarkts“ veröffentlichte das Eidgenössische Departement des Innern (EDI) 2006 eine Studie. Darin heißt es: „Neben dem Wachstum des traditionellen Gesundheitsmarkts, der sich mit der Heilung von Krankheiten befasst – man könnte ihn auch als ‚Krankheitsmarkt‘ bezeichnen –, entwickelt sich ein neuer Markt für Gesundheit, bei dem die aktive Erhaltung von Gesundheit und die Prävention im Zentrum stehen. Anbieter aus der Konsumgüterbranche oder Dienstleister wie Fitnesscenter, [...] erkennen zunehmend das Potential dieses neuen Gesundheitsmarkts. Er unterscheidet sich vom ‚Krankheitsmarkt‘ durch den Grad der Regulierung, die Finanzierung und das Verhalten der Konsumenten.“¹¹ Die Entstehung dieses Marktes wird auf den veränderten Stellenwert von Gesundheit in der Bevölkerung zurückgeführt. Mit

¹⁰ Top Ten Media AG (2004), S. 27

¹¹ EDI (2006), S. 32

der steigenden Bedeutung der Gesundheit für das Individuum, „wächst auch die Zahl der Industrien, die vom Gesundheitstrend profitieren wollen.“¹² Die Eignung der Fitnesscenter für die Förderung der gesundheitlichen Prävention haben auch die Schweizer Krankenversicherer erkannt. Sie zahlen bis zu 600 Franken an eine Jahresmitgliedschaft. Bei einem durchschnittlichen Jahresmitgliedsbeitrag von 950 Franken lässt sich hiermit zumindest teilweise die im Europavergleich relativ hohe Marktdurchdringung erklären.

Well being + Fitness = Wellness

Wer kennt diese Formel nicht? Und wer begegnet „Wellness“ nicht tagtäglich im Zusammenhang mit den unterschiedlichsten Produkten? Gerade aufgrund dieser Entwicklung, der Verwässerung des Begriffs, verliert er zusehends an Anziehungskraft. Die Bedürfnisse, die dahinter stehen, wie z.B. sich wohl und fit zu fühlen, sind jedoch nach wie vor vorhanden. Einschätzungen zur Folge wird die Wachstumsrate im Wellness-Markt – mit all seinen Ausprägungen – wie in den vergangenen Jahren bei ca. 8% liegen, das aktuelle Marktvolumen¹³ bei ungefähr 7,5 Milliarden Franken.¹⁴ Einen nicht unwesentlichen Beitrag zu diesem Markt leistet die wachsende gesellschaftliche Bedeutung von Schönheit.

Auch im Wellness-Markt sind daher die Fitnesscenter mehr und mehr mit ihrem Angebot vertreten, wobei das Potential noch nicht ausgeschöpft ist.

Mitglieder Schweizer Fitnesscenter

Der Trend, dass Konsumenten zunehmend eine sportliche Betätigung (im Schnitt zwei- bis dreimal die Woche) in ihre Alltagsroutine integrieren, ist anhaltend. Diese Entwicklung hat sich sowohl in der steigenden Zahl an Mitgliedschaften als auch in der immer höheren Anzahl von Fitnesscentern gezeigt.¹⁵ Dies bedeutet auch, dass die Klientel nicht mehr vorrangig von Bodybuildern geprägt wird. Das Durchschnittsalter liegt heute bei 36, bei den Fitnessketten sogar bei 40 Jahren.¹⁶ Mehr als die Hälfte der Mitglieder von Schweizer Fitnesscentern sind Frauen.¹⁷ Der höchste Zuwachs wird für die Gruppe der über 45-Jährigen erwartet, welche

¹² EDI (2006), S. 45

¹³ „Dieses Volumen umfasst Produkte wie Kosmetik, Lebensmittel, Bücher und Dienstleistungen von Massagen über Ferien bis zu Fitness“ EDI (2006), S. 52

¹⁴ EDI (2006), S. 52

¹⁵ IHRSA (2005), S. 7

¹⁶ Vgl. Top Ten Media AG (2004), S. 47

¹⁷ Vgl. Top Ten Media AG (2004), S. 43

momentan noch eine geringere Durchdringungsrate aufweist als jüngere Kundensegmente.¹⁸

Trends in der Angebots-Positionierung der Fitnesscenter

Auch die Betreiber von Fitnesscentern selbst sind überzeugt, dass sie zukünftig eine noch wichtigere Rolle im Gesundheitsmarkt einnehmen werden.

Übereinstimmend mit den oben beschriebenen Trends im Gesundheitsmarkt wird für die Zukunft erwartet, dass sich die Fitnesscenter entweder als gesundheits- und medizinerorientiertes Studio oder aber als Wellnessanbieter positionieren werden, wobei die Grenze schwimmend verläuft.

Eine Meinungsumfrage unter Entscheidungsträgern deutscher Fitnesscenter stellt folgende vier Trends heraus:¹⁹

- Kooperationen (vor allem mit Krankenversicherern, Ärzten und Physiotherapeuten, aber auch mit anderen Unternehmen und Dienstleistern wie Kosmetikerinnen,...)
- „Best-Agers“ (über 45-Jährige sind Zielgruppe Nr. 1 der Zukunft)
- Kürzere Trainingszeiten (Zeitmangel ist Hauptkündigungsgrund)
- Investitionen überwiegend in Prävention und Gesundheit (Positionierung als Gesundheitsanbieter)

Die Ergebnisse der Umfrage können für den Schweizer Markt übernommen werden. Zum einen zeigen hiesige Studien²⁰ dieselben Entwicklungen, zum anderen ist eine, durch die digitale Vernetzung geprägte, weltweite Angleichung der Lebensstile und Konsumwünsche zu beobachten.²¹

Herausforderungen der Zukunft für die Betreiber von Fitnesscentern

Nach wie vor stellt die hohe Absprungrate unter den Mitgliedern die größte Herausforderung dar. Diesem Dilemma können sich die Fitnesscenter zum einen durch eine klare Positionierung und zum anderen durch – aus Mitgliedersicht – Nutzen bringende, strategische Kooperationen entgegenstellen. Entscheidend bleibt darüber hinaus, dass das Preis-/Leistungsverhältnis den Mitgliedern als angemessen erscheint. Zwar ist die Preissensibilität unter den Konsumenten von Gesundheitsangeboten gestiegen, allerdings wächst auch ihre Bereitschaft, mehr für ihre Gesundheit auszugeben, sobald der Mehr-Wert der Leistung ersichtlich

¹⁸ IHRSA (2005), S. 55

¹⁹ Wilser, C./Württemberg, R./Volland, G. (2007), S. 22-24

²⁰ EDI (2006) und Top Ten Media AG (2004)

²¹ Vgl. EDI (2006), S. 28

bzw. spürbar ist.²² Dies bedeutet wiederum, dass die Positionierungsfrage sowohl eine Frage der Angebotsausrichtung (Wellness/Gesundheit) als auch der Differenzierungsstrategie (Preis/Leistung) ist.

Einfluss der Politik

Die Ursachen und Auswirkungen des Wandels im Gesundheitsmarkt betreffen nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Politik. So hat die Politik zur Aufgabe, die Bereitschaft der Menschen, mehr für ihre Gesundheit zu tun, durch Aufklärung und Information zu fördern. Denn eine Förderung des Gesundheitsmarktes eröffnet nicht nur Möglichkeiten der Kostenzunahme im Gesundheitswesen entgegenzuwirken, sondern auch eine Förderung von Wirtschaftswachstum, Arbeitsmarkt und Innovationen.²³ Dies bedeutet, dass die Regierungen einen wesentlichen Einfluss darauf haben, den Wandel im Lebensstil hin zu einem höheren Gesundheitsbewusstsein fortzusetzen. Unter dem Aspekt des Wirtschaftswachstums hat die Politik außerdem die Funktion eines „Hüters der Nachhaltigkeit“. Das heißt, die Politik trägt auch Verantwortung dafür, dass im Rahmen der wirtschaftlichen Entwicklung „die Tragfähigkeit natürlicher und sozialer Systeme gesichert und erhalten wird.“²⁴

²² Vgl. EDI: (2006), S. 69

²³ EDI (2006), S. 3

²⁴ Dyllik, Th.(2004), S. 423

3. Grundlagen zum Konstrukt Mehr-Wert

Wertvoll, *Mehrwertsteuer*, nicht der Rede *wert*, *pH-Wert*, usw. Die Wortfamilie des Begriffs „Wert“ erscheint grenzenlos. Ohne eindeutig zu klären, was unter „Wert“ zu verstehen ist, kann daher auch das Konstrukt „Mehr-Wert“ nicht definiert werden.

Ausgehend von bisherigen Begriffsauslegungen in der Ökonomie ist es das Ziel dieses Kapitels, eine Definition des Konstrukts Mehr-Wert zu finden. Die Auseinandersetzung mit dem Kundenverhalten in Abschnitt 3.3 erklärt sich aus seiner Bedeutung für die Entstehung von Mehr-Werten. Mehr-Werte würden jedoch nicht in den Fokus der Unternehmen geraten, wenn kein Wirkungszusammenhang zum Unternehmenserfolg bestünde. Diese Verknüpfung ist daher Untersuchungsgegenstand des letzten Abschnitts.

Zusammen mit den in Kapitel 1 geschaffenen Grundlagen zum Vertrieb von Fitnessgeräten bildet Kapitel 2 damit die theoretische Basis für die Entwicklung eines branchenspezifischen Leitfadens zur Schaffung von Mehr-Werten im Vertrieb von Fitnessgeräten.

3.1 Perspektivische Ansätze des ökonomischen Wertbegriffs

In der aktuelleren Literatur begegnet man dem Begriff „Kundenwert“ und teilweise synonym verwendeten Begriffen wie Kundennutzen oder Customer Value in zwei unterschiedlichen Bedeutungen. Diese lassen sich gegensätzlichen Perspektiven zuordnen. Im Inside-out Ansatz beschreibt der Wert die Profitabilität des Kunden aus der Unternehmensperspektive. Im Outside-in Ansatz bewertet der Kunde die Unternehmensleistung.²⁵ Die folgende Betrachtung beider Ansätze schafft wichtige Grundlagen für die anschließende Definition von Mehr-Wert. Es wird sich außerdem zeigen, dass eine enge Verbindung zwischen beiden Wert-Betrachtungen besteht.

²⁵ Vgl. Maas, P. (2001), S. 44

3.1.1 Wertbetrachtung im Inside-out Ansatz

Tomczak/Dittrich²⁶ bezeichnen übereinstimmend mit Bruhn²⁷ den Wert des einzelnen Kunden für das Unternehmen als Kundenwert²⁸. Der Begriff „Customer Value“ vereint einzig bei Belz/Bieger beide Sichtweisen: „Customer Value geht als Ansatz vom Kunden und vom Wert des Kunden für Unternehmen aus.“²⁹ In der englischsprachigen Literatur wird Customer Value einheitlich dem Outside-in Ansatz zugeordnet³⁰, Kundenwert aus Unternehmenssicht ist dagegen customer equity.

Unabhängig von der Bezeichnung hat sich die Bedeutung über die Jahre verändert. Wurden anfangs zur Bewertung eines Kunden rein monetäre Größen, wie Umsatz, Herstell- oder Transportkosten berücksichtigt, ist heute unbestritten, dass auch nicht-monetäre Faktoren in die Bewertung einbezogen werden müssen.³¹ So beeinflussen Kunden beispielsweise die Kaufentscheidung anderer Kunden (Mund-zu-Mund Propaganda) oder verfügen über Cross-Selling Potentiale. Eine zweite bedeutende Entwicklung innerhalb der Forschung zum Kundenwert betrifft den zeitlichen Aspekt. Wie die oben beschriebenen monetären Bewertungskriterien andeuten, bezog sich die Kundenwertberechnung anfänglich auf vergangenheits- bzw. gegenwartsbezogene Größen. Dieser Kundenwert sagt jedoch nichts über das zukünftige Entwicklungspotential der Kundenbeziehung aus. Da Sinn und Zweck der Kundenwertanalyse aber in der „Identifizierung, Selektion und Förderung Gewinn bringender Kunden“³² (*wertvoller Kunden*) liegen, ist die Berücksichtigung des Kundenbeitrags über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung (Abb. 1) ein Muss.

²⁶ Tomczak, T./ Dittrich, S. (1997), S. 19

²⁷ Bruhn, M. (1999), S. 124

²⁸ Denselben Begriff verwenden jedoch beispielsweise Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003, S. 1) perspektivisch betrachtet konträr.

²⁹ Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 33

³⁰ Vgl. Gale, B. T. (1994), S. xiv; Best, R. J. (2000), S. 83; Johnson/Weinstein (2004), S. 5; Naumann, E. (1994), S. 15

³¹ Vgl. Jendrosch, Th. (2001), S. 109 übereinstimmend mit Hinterhuber H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003), S. 33

³² Bruhn, M. (2003), S. 149

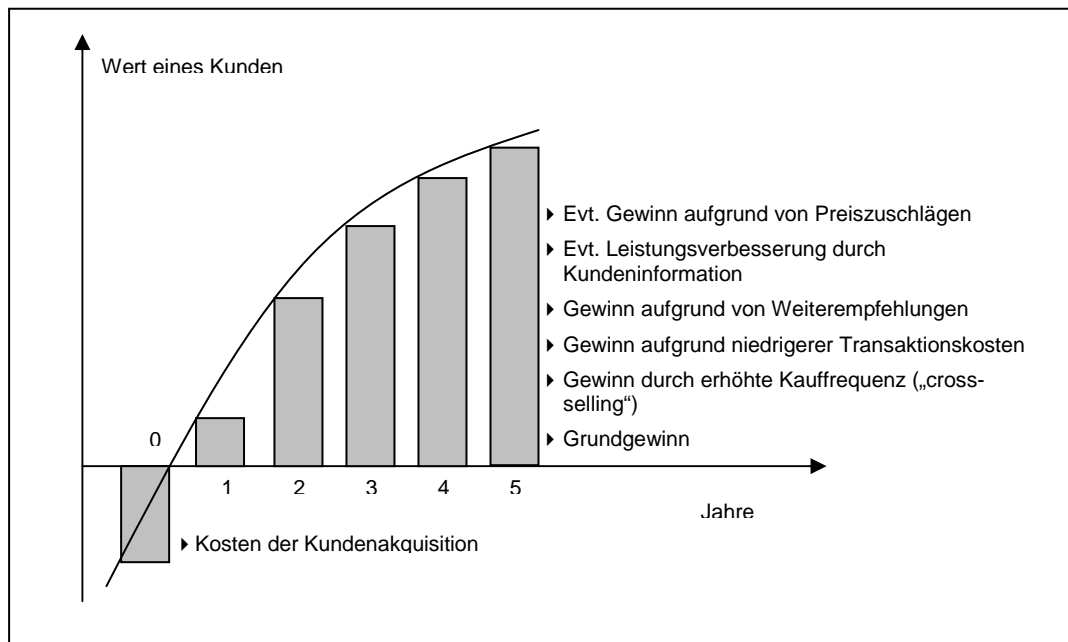


Abb. 1: Kundenwert im Zeitverlauf (Bickmann, R./Schad, M. 1998, S. 21, in Anlehnung an Reichheld/Sasser)

Die Problematik besteht allerdings darin, dieses umfassende Wertverständnis messbar zu machen. Nicht nur müssen Kosten und Nutzen einem individuellen Kunden zurechenbar sein, zudem gilt es, zukünftige Ein- und Auszahlungen realistisch zu bewerten.

In Anlehnung an Bruhn³³ und Belz/Bieger³⁴ wird dieser Arbeit die folgende Definition des Wertes von Kunden für Unternehmen zugrunde gelegt: Der Kundenwert (englisch: customer equity) entspricht dem während der Akquisitionsphase und im Verlauf der gesamten Geschäftsbeziehung in qualitativer wie quantitativer Form geleistete Beitrag von Kunden zum Erfolg des Unternehmens.

3.1.2 Wertbetrachtung im Outside-in Ansatz

Der Wert einer Leistung aus Kundensicht umschreibt ihre Fähigkeit, ein Problem funktioneller oder psychosozialer Art zu lösen.³⁵ D.h. aus Kundensicht muss das Angebot mit einem konkreten, subjektiv wahrgenommenen Nutzen verknüpft sein, weshalb häufig vom Kundennutzen gesprochen wird. Vermehrt findet in

³³ Bruhn, M. (2003), S. 159

³⁴ Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S.34

³⁵ Vgl. Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003), S. 15

diesem Zusammenhang der Begriff des Customer Value Einzug in die deutschsprachige Literatur. Ob als Kundennutzen, Kundenwert oder Customer Value bezeichnet, dem Konstrukt, welchem diese Begriffe einen Namen geben, liegt bislang keine einheitliche Definition zugrunde.³⁶ Die neueren Beiträge zum Thema, wie beispielsweise der Ansatz von Belz/Bieger³⁷ zum Customer Value, basieren auf einem sehr umfassenden Werteverständnis. Entgegengesetzt mancher früherer Betrachtungen der Wertentstehung aus Kundensicht, in denen nur der Nutzenaspekt berücksichtigt wurde, beziehen diese neueren Forschungsansätze auch die Kosten mit ein. Customer Value ist damit das Ergebnis eines Kosten-Nutzen-Abgleichs. Weitere wichtige Aspekte, welche unter anderem bei Matzler³⁸ und Belz/Bieger Berücksichtigung finden, betreffen die zentrale Rolle der Wahrnehmung innerhalb des Bewertungsprozesses sowie die Mehrdimensionalität und Relativität der Wertparameter und damit des Bewertungsergebnisses. Ersteres verdeutlicht die Notwendigkeit der Auseinandersetzung des Unternehmens mit der Frage wie der Kunde seine Wahrnehmung definiert und evaluiert.³⁹ Die Mehrdimensionalität steht für die vielfältigen Dimensionen von Kosten (neben dem Preis z.B. Kosten für den Unterhalt) und Nutzen (z.B. Produktnutzen aber auch Marken-Image). Letzteres zeigt, unter der Annahme, dass bekannte Alternativen die Wahrnehmung beeinflussen, dass die Bewertung im Vergleich zu diesen erfolgt. Belz/Bieger entwickeln das beschriebene Wertverständnis noch weiter. Für die Generierung von Customer Value werden hier zwei Blickwinkel und damit Zugänge unterschieden:⁴⁰

- Der **Leistungsansatz** (L-Ansatz) beschreibt die Vorgehensweise vom Angebot aus, welches vom Unternehmen so gestaltet wird, dass es dem Leistungsnutzer eine Problemlösung bietet und somit Wert schafft.
- Der **Communication- und Community-Ansatz** (C-Ansatz) beschreibt die Eigendynamik von Markt und Kunden. Diese Eigendynamik entsteht aufgrund der Probleme und Ansprüche der Kunden unter dem Einfluss und

³⁶ Für eine ausführliche Darstellung und Gegenüberstellung vgl. Hartmann, K. (2006), S. 78ff.

³⁷ Vgl. Belz Ch./Bieger, Th. (2004)

³⁸ Matzler, K. (2000), S. 290

³⁹ Vgl. Maas, P. (2001), S. 46

⁴⁰ Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 134ff.

innerhalb von Communities⁴¹ und wird wesentlich durch die Kommunikation geprägt. Die dahinter stehenden kundenseitigen Prozesse kann ein Unternehmen (im Gegensatz zum eigenen Angebot) nicht steuern, aber es kann sie für sich nutzen. Z.B. können Unternehmen Produktideen aufgreifen und verwirklichen. Aus der Perspektive des C-Ansatzes ist die Unternehmensleistung vor allem ein soziales Konstrukt, dessen Wert durch Communities mitbestimmt wird.⁴²

Die folgende Abbildung veranschaulicht die beiden Ansätze:

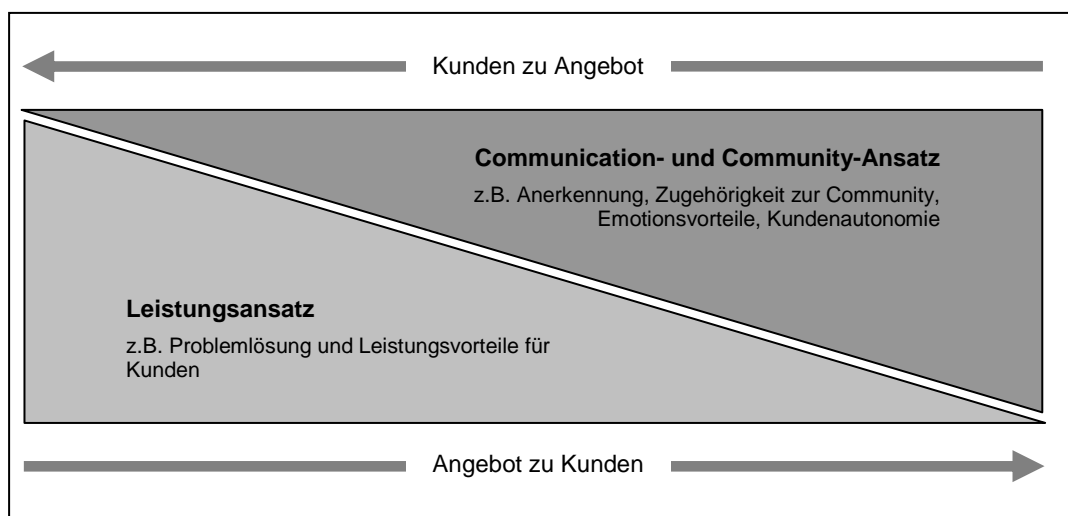


Abb. 2: Leistungs- und Communication-/Community-Ansatz (Belz, Ch./Bieger, Th., 2004, S. 136)

Durch die Kombination bzw. Berücksichtigung beider Ansätze soll die „Fokussierung der unternehmerischen Leistungen auf den Kunden und seine Bedürfnisse in allen relevanten Wertdimensionen“⁴³ sichergestellt werden.

Die Bedeutung der „Welt des Kunden“ für das Management unternehmerischer Leistungen blieb bislang vielfach unterbewertet bzw. unberücksichtigt. Die Bedeutung nimmt jedoch parallel mit anderen Entwicklungen, wie z.B. der Globalisierung der Märkte und der zunehmenden Austauschbarkeit von Leistungen im Sinne physischer Erzeugnisse, zu. Denn dadurch steigt die

⁴¹ Community: englisch für Gemeinschaft; „Seit jeher ist der Mensch in vielen Communities integriert. Communities sind geprägt durch gemeinsame Interessen, Interaktion, Zugehörigkeit und Abgrenzung gegenüber weiteren Gruppen usw.“ Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 35

⁴² Vgl. Schmid, B. (2004), S. 691

⁴³ Maas, P. (2001), S. 49

Orientierungslosigkeit der Nachfrager. Um dem entgegenzuwirken, nutzen Nachfrager die umfassenden Kommunikationsmöglichkeiten moderner Technologien und suchen innerhalb von Communities nach Halt.

3.2 Eigenes Begriffsverständnis von Mehr-Wert

Die Entwicklung eines eigenen Begriffsverständnisses von Mehr-Wert aufbauend auf den Erkenntnissen bestehender Konstrukte zeigt sich aus zweierlei Gründen als unerlässlich. Erstens liegt den bestehenden Wertkonstrukten trotz vergleichbarer Merkmale keine einheitliche Definition zu Grunde. Zweitens wird der relative Bezug des Konstrukts, durch die Voranstellung des Wortteils „Mehr-“, vor den eigentlichen *Wert*-Begriff, betont.

Um zu einer geeigneten Definition des Mehr-Wertes zu gelangen, sollen zunächst die einzelnen Merkmale des Konstrukts herausgestellt werden.

- **Wahrnehmung:** Die Wertzuweisung einer Leistung erfolgt immer durch den Kunden als Individuum. Die Werthaltigkeit der Leistung entspringt somit seiner subjektiven Wahrnehmung.
- **Wertparameter:** Die Wertparameter sind wahrgenommener Nutzen und wahrgenommene Kosten. Diese Parameter werden innerhalb des Bewertungsprozesses einander gegenüber gestellt.
- **Mehrdimensionalität:** Nutzen und Kosten können aus mehreren Komponenten bestehen. So kann beispielsweise der Nutzen eines Autos sowohl in seiner Funktion als Fortbewegungsmittel als auch in seiner Eigenschaft als Prestigeobjekt liegen. Verschiedene Kostenkomponenten z.B. einer Waschmaschine sind Anschaffungskosten und Kosten durch den Energieverbrauch während der Nutzung.
- **Interaktion:** Wert entsteht nicht nur durch die Unternehmensleistungen, sondern ist auch das Ergebnis von Kommunikations- und Interaktionsprozessen zwischen Unternehmen und Kunden und unterhalb der Kunden (bzw. Kunden und Dritter).
- **Zeitlicher Aspekt und Dynamik:** Die Bewertung einer Leistung ist zum einen durch die aktuelle Situation beeinflusst, zum anderen durch die gesamte Kunden-Anbieter-Beziehung. Z.B. kann das entstandene

Vertrauen die Bewertung beeinflussen. Werte verändern sich über die Zeit, da sich die Wahrnehmung von Nutzen und Kosten verändern kann.

- **Relativität:** Die Relativität des Mehr-Wertes beruht auf zwei Vergleichsebenen. Zum einen beschreibt der Mehr-Wert den zusätzlichen Wert, welchen der Kunde gegenüber bekannten Alternativen wahrnimmt. Zum anderen ist es ein Mehr an Wert, als der Kunde sich erwartet hat. Die Bedeutung der Relativität zeigt sich darin, dass trotz positiv wahrgenommenem Verhältnis von Kosten und Nutzen...
 - ... der Wert der Leistung in jedem Verhältnis ($>$, $<$, $=$) zum Wert alternativer Leistungen stehen kann.
 - ... die Leistung damit nicht zwingend den erwarteten Anforderungen des Kunden entspricht.

Mehr-Werte können also als entscheidende Größe im Wettbewerb um den Kunden gewertet werden. Dies unter Berücksichtigung der Tatsache: ohne Wert kein Mehr-Wert .

Folgende Definition soll dem Begriffsverständnis von Mehr-Wert innerhalb dieser Arbeit zugrunde gelegt werden:

Wert besteht im, den wahrgenommenen mehrdimensionalen Kosten gegenübergestellten, wahrgenommenen, mehrdimensionalen Nutzen, welchen ein Unternehmen durch Leistungen und Interaktion im Laufe der Zusammenarbeit für den Kunden schafft. Mehr-Wert ist der Anteil des Wertes, der über den von Kunden wahrgenommenen Werten sämtlicher bekannter Alternativen liegt und dabei seine Erwartungen an die Leistung mehr als erfüllt.

3.3 Kundenverhalten

Die Auseinandersetzung mit den Wahrnehmungen des Kunden, seinen Bedürfnissen, Problemen und Wünschen ist die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen überhaupt Mehr-Werte generieren können.

Die wichtigste Quelle für diese Informationen ist der Kunde selbst.⁴⁴ Die Konsumentenverhaltensforschung beschäftigt sich seit längerer Zeit mit der Beschreibung und Erklärung des Verhaltens von Zielkunden und kann durchaus Erklärungsansätze für die Entstehung von Mehr-Werten liefern. Daher soll innerhalb dieses Kapitels ein Überblick über die Determinanten des Kundenverhaltens und einige wichtige Bestimmungsgrößen geschaffen, sowie das Kundenverhalten auf Basis des S-O-R-Paradigmas (Stimulus-Organismus-Reaktion) dargestellt werden.

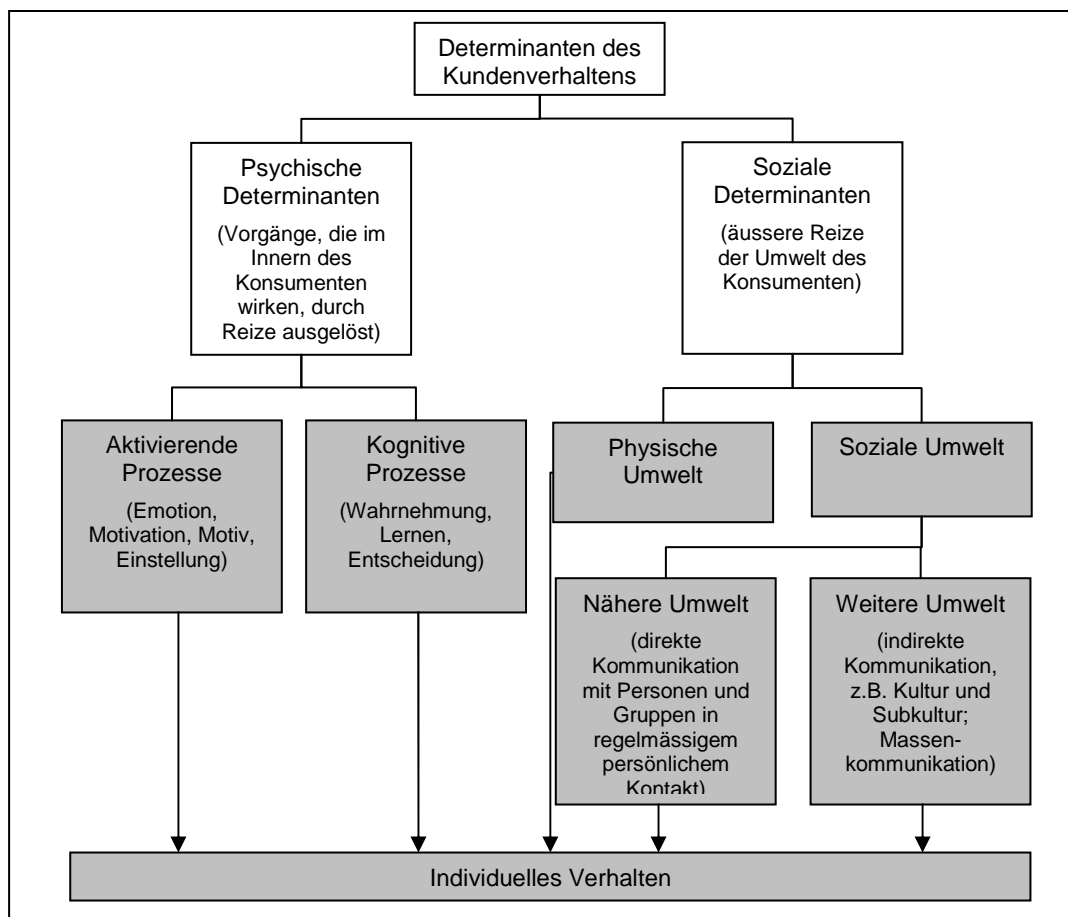


Abb. 3: Determinanten des Kundenverhaltens, in Anlehnung an Kroeber-Riel, W. (1984, S. 44f. und 430f.)

⁴⁴ Vgl. Kastin, K. S. (1999), S. 295

Wie die Darstellung zeigt, ist das Kundenverhalten Resultat des Zusammenwirkens psychischer und sozialer Determinanten. Unter den psychischen Determinanten wird zwischen aktivierenden und kognitiven Prozessen unterschieden. Da sie zu einem besseren Kundenverständnis beitragen können, seien die wichtigsten hier kurz erläutert:

Aktivierende Prozesse

- **Emotion:** innere Erregung, Gefühl positiver oder negativer Art; Beispiel: Sympathie, Angst
- **Motivation:** Beweggrund für eine bestimmte Handlung; Beispiel: Kauf einer Rolex zum Ausdruck des sozialen Status
- **Motiv:** überdauernder Beweggrund; Beispiel: Anerkennung
- **Einstellung:** „subjektiv wahrgenommene Eignung eines Gegenstandes zur Befriedigung einer Motivation“⁴⁵

Kognitive Prozesse

- **Wahrnehmung:** sämtliche Prozesse der sinnlichen Informationsaufnahme und -verarbeitung (d.h. auch die Beurteilung und Interpretation der Information)
- **Lernen:** „relativ dauerhafte Verhaltensänderung, die als Ergebnis von Erfahrungen eintritt“⁴⁶
- **Entscheidung:** Wahl zwischen mehreren Alternativen anhand bestimmter Präferenzen

⁴⁵ Kroeber-Riel, W. (1984), S. 158

⁴⁶ Kroeber-Riel, W. (1984), S. 365

Als Basis zur Erklärung des Kundenverhaltens dient der S-O-R-Ansatz, nach dem für das menschliche Verhalten (**R**eaktion) nicht nur objektiv beobachtbare äußere **S**timuli (Umweltdeterminanten), sondern auch nicht direkt beobachtbare, psychische Prozesse (Psychische Determinanten, wie z.B. Wahrnehmung, Emotion, Motivation) im Innern des **O**rganismus maßgeblich sind, die zwischen Stimulus und Reaktion wirksam werden.⁴⁷

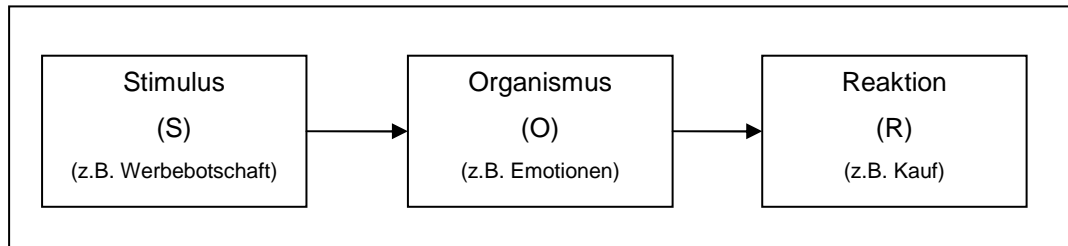


Abb. 4: S-O-R Paradigma, in Anlehnung an Kuß, A./Tomczak, T. (2004, S. 3)

Die Darstellungen haben gezeigt, dass das Kundenverhalten über verschiedene Konstrukte erklärt werden kann. Zwar können keine durch und durch verlässlichen Aussagen zum zukünftigen Kundenverhalten gemacht werden, weshalb der Kundenverhaltensforschung viele kritische Stimmen entgegenstehen, doch bieten sich hierdurch Chancen, den Kunden und sein Verhalten besser zu verstehen.

In der Praxis zeigt sich, dass Erhebungen von Kundendaten im Rahmen der betrieblichen Marktforschung vielfach unsystematisch, wenig differenziert und nur auf einen Zeitpunkt bezogen (z.B. einmal jährlich) durchgeführt werden.⁴⁸ Die Dynamik und Komplexität des Kundenverhaltens macht eine kontinuierliche Auseinandersetzung jedoch unerlässlich.

3.4 Bedeutung von Mehr-Werten für den Unternehmenserfolg

„Ein Geschäft ist langfristig nur sinnvoll, wenn Anbieter und Kunde von einer Zusammenarbeit profitieren.“⁴⁹

Das bedeutet für Unternehmen, dass nicht die Quantität von Mehr-Werten den Erfolg bestimmt. Das Unternehmen muss seine Bemühungen auf die Kunden

⁴⁷ Kuß, A./Tomczak, T. (2004), S. 2f.

⁴⁸ Vgl. Reiner, Th. (1993), S. 34f.

⁴⁹ Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 42

konzentrieren, die für das Unternehmen selbst von Wert sind. Den Grad der Leistungsdifferenzierung in Hinblick auf die zunehmend individualisierten Kundenwünsche gilt es unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Gesichtspunkte zu definieren. Kunden erwarten eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Leistung und reagieren auf Minder- und Überleistungen mit Unzufriedenheit.⁵⁰ Mehrwerte aber rufen Begeisterung hervor und lösen eine Erfolgskette aus.⁵¹ Positive Erfahrungen schaffen darüber hinaus Vertrauen. Je stabiler die Vertrauensbasis einmal ist, desto wahrscheinlicher ist die Loyalität des Kunden gegenüber dem Unternehmen. In verschiedenen Untersuchungen konnte ein direkter Bezug zwischen dem Grad der Zufriedenheit und der Loyalität festgestellt werden. Begeisterte Kunden zeigen demnach ein „wesentlich positiveres Verhalten hinsichtlich Wiederkauf und Weiterempfehlung.“⁵² Ergebnis ist eine langfristige und kontinuierliche Verbesserung des ökonomischen Unternehmenserfolges durch entstandene Kostensenkungs- und Umsatzsteigerungspotentiale:

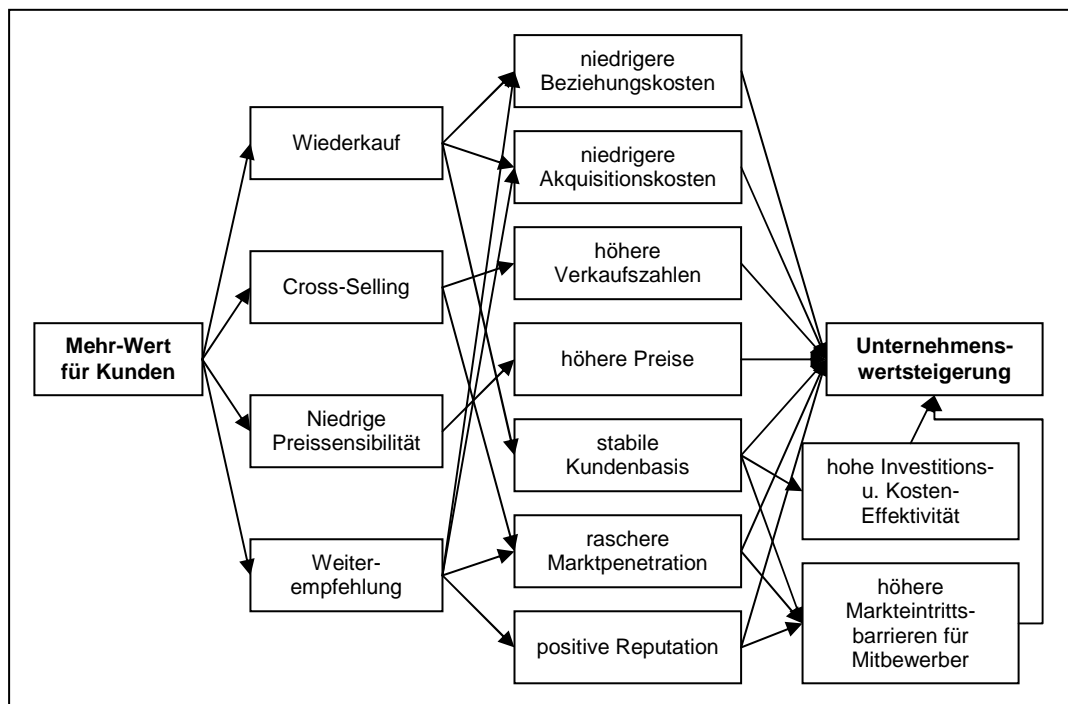


Abb. 5: Wirkungszusammenhang von Mehr-Werten und Unternehmenserfolg, in Anlehnung an Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003, S. 10)

⁵⁰ Vgl. Althaus, S. (1995), S. 67f.

⁵¹ Vgl. Hinterhuber, H. H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003), S. 10

⁵² Hinterhuber, H.H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003), S. 19

Kostensenkungspotentiale

- Die Erhaltung und Betreuung bestehender Kunden erfordert meist erheblich weniger Marketing- und Vertriebsinvestitionen als die Akquisition neuer Kunden, da sich mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung der Informations- und Koordinationsbedarf verringert und somit der Vertriebskostenanteil am Umsatz abnimmt.
- Stammkunden erzeugen im Gegensatz zu Neukunden nicht für jede Order Akquisitionskosten.
- Durch ein Einfließen der Kundenbedürfnisse in den Leistungsentstehungsprozess kann eine „hohe Investitions- und Kosten-Effektivität“⁵³ erreicht werden.

Umsatzsteigerungspotentiale

- Weiterempfehlungen durch zufriedene Kunden bedeuten effiziente und kostenlose Werbung.
- Zufriedene Kunden sind weniger preissensibel und haben höhere Wechselbarrieren.
- Langfristig bestehende Lieferbeziehungen bedeuten Markteintrittsbarrieren für neue Mitbewerber, weil sie den potentiellen Kunden erst überzeugen müssen, dass sie in der Lage sind, eine höhere Zufriedenheit zu erzeugen, als der bisher gelistete Anbieter.
- Je vertrauter und zufriedener der Kunde mit den Leistungen des Anbieters ist, desto höher ist die Wiederkauftrate des Kunden bei diesem Anbieter.
- Cross-Selling-Potentiale (der Anbieter kann dem Kunden weitere Produkte aus einer anderen Sparte verkaufen) können genutzt werden.

Mehr-Werte bieten Unternehmen im Kampf um Wettbewerbsvorteile die Möglichkeit höhere Preise am Markt durchzusetzen und damit dem Dilemma des ruinösen Preiskampfes zu entgehen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der langfristige Wertzuwachs eines Unternehmens durch die Mehr-Werte geprägt ist, die es für attraktive Kunden bietet.

⁵³ Horváth, P. (1994), Seite 149

4. Schaffung von Mehr-Werten

Auf Grundlage des eigenen Begriffsverständnisses von Mehr-Wert soll nun ein praxisorientierter Leitfaden für die Schaffung von Mehr-Werten im Vertrieb von Fitnessgeräten entwickelt werden. Darin sollen die spezifischen Bedingungen im Vertrieb von Fitnessgeräten in der Schweiz Berücksichtigung finden, ohne dass das Modell seine Allgemeingültigkeit für verschiedene Anbieter der Branche verliert.

Zunächst (Abschnitt 4.1) werden dazu bestehende branchenunabhängige Ansätze zur Generierung von Wert vorgestellt und ihre wesentlichen Merkmale herausgearbeitet. Abschnitt 4.2 befasst sich daraufhin, unter Einbeziehung der Erkenntnisse, mit der Erarbeitung eines spezifischen Leitfadens zur Schaffung von Mehr-Werten im Vertrieb von Fitnessgeräten in der Schweiz.

4.1 Bestehende Ansätze zur Generierung von Wert

Da eine Berücksichtigung sämtlicher Ansätze den Rahmen der Arbeit sprengen würde, sollen beispielhaft drei Ansätze betrachtet werden, in welchen unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden.

4.1.1 Customer Value Management von Matzler⁵⁴

Bei Matzler steht der produkt-/dienstleistungsbezogene Customer Value im Mittelpunkt, dessen Planung und Steuerung Ziel des Customer Value Managements ist.⁵⁵ Die Vorgehensweise zur Bestimmung und Entwicklung geeigneter Strategien zur Steigerung des Customer Value ist bei Matzler in folgende Schritte unterteilt:

1. Ermittlung des wahrgenommenen Nutzen/der wahrgenommenen Kosten
2. Ermittlung der Nutzen und Kosten des Branchendurchschnitts (bzw. der einzelnen Wettbewerber)
3. Ermittlung der Preiselastizität: Kunden gewichten wahrgenommene Kosten und wahrgenommenen Nutzen nicht immer gleich. Ihre

⁵⁴ Matzler, K. (2000)

⁵⁵ Vgl. Matzler, K (2000), S. 289

Preissensibilität wirkt sich auf die Leistungsbewertung und somit die Positionierung des Angebots im Markt aus.⁵⁶

4. Ermittlung der Nutzenunter- und Kostenobergrenze: „Der Kunde setzt Mindeststandards für bestimmte Leistungsattribute.“⁵⁷ Zudem sind Kunden auch bei steigendem wahrgenommenem Nutzen nicht bereit unbegrenzt Kosten zu tragen.
5. Darstellung des relativen Wertes (spezifischer Wert für den Kunden im Verhältnis zum Branchendurchschnitt) und weiterer relevanter Werte in der Customer Value Map.

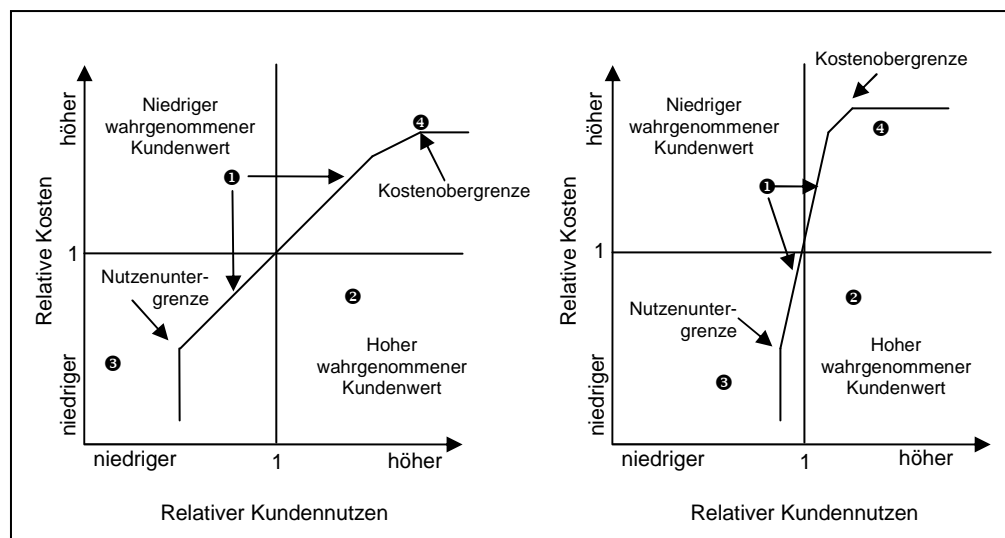


Abb. 6: Gleichgewichtslinie bei Nutzenunter- und Kostenobergrenzen bei unterschiedlichen Preiselastizitäten in der Customer Value Map (Matzler, K., 2000, S. 299)

6. Ermittlung der wahrgenommenen Wichtigkeit einzelner (Kosten-/Nutzen-) Attribute: Diesem Punkt kommt bei Matzler große Bedeutung zu, da er bezweifelt, dass durch die Verbesserung eines einzelnen Attributs der Customer Value erhöht werden kann. Die Wirkung auf den Customer Value hängt dagegen von der durch den Kunden wahrgenommenen Wichtigkeit des Attributs ab. Mit Hilfe eines Kundenzufriedenheitsportfolios können die Leistungskomponenten herausgestellt werden, deren Verbesserung höchste Priorität haben sollte

⁵⁶ Vgl. Matzler, K. (2000), S. 298f.

⁵⁷ Matzler, K. (2000), S. 299

bzw. den größten Einfluss auf den Customer Value vorweist. Dazu wird die Zufriedenheit (im Vergleich zur Konkurrenz) der Wichtigkeit einzelner Attribute gegenübergestellt.



Abb. 7: Kundenzufriedenheitsportfolio (Matzler, K., 2000, S. 301)

7. Ableitung von Strategien: Erst unter Berücksichtigung der Preiselastizität, der Kostenober- bzw. Nutzenuntergrenze und der Wichtigkeit einzelner Attribute kann eine gezielte Strategie zur Erhöhung des Customer Value formuliert werden.

Dieser Ansatz sieht im Customer Value eine „geeignete Orientierungs- und Steuerungsgröße für die Strategieformulierung“⁵⁸.

Für die Generierung von Werten hebt Matzler die relative Dimension des Customer Value im Vergleich zum Wettbewerb genauso hervor, wie die Bedeutung der Gewichtung von Leistungsattributen.

Zwar vertritt auch Matzler die Ansicht, dass es sich bei Kosten und Nutzen um mehrdimensionale Konstrukte handelt, jedoch ist er der Meinung dass die Leistungsbewertung anhand weniger entscheidender Attribute erfolgt.

Die unternehmerischen Bemühungen im Rahmen der Planung und Steuerung von Customer Value, beziehen sich rein auf das Produkt bzw. die Dienstleistung. Alle weiteren Wertdimensionen und Einflussfaktoren bleiben bei Matzler unberücksichtigt.

⁵⁸ Matzler, K. (2000), S. 301

4.1.2 Gesamtkonzept der Wertschaffung von Band⁵⁹

Band erklärt die Schaffung von Wert zur Führungsaufgabe und fordert deren Verankerung in der Unternehmensstrategie. In diesem Ansatz nimmt die Unternehmenskultur (neben der Unternehmensführung und der Unternehmensorganisation) aufgrund ihres großen Einflusses auf die Unternehmensleistungen⁶⁰ eine bedeutende Rolle ein.

Da die Wertschaffung einem unaufhörlichen Prozess gleich kommt, müssen von der Unternehmensführung geeignete Organisationssysteme zugrunde gelegt und diese laufend verbessert werden. Eine solche Organisation zeichnet sich durch eine konsequente Ausrichtung aller Prozesse auf die „Lieferung hoher Werte an die Kunden“⁶¹ und das gemeinsame Verständnis von Wertschaffung als funktionsübergreifende Aufgabe aus.

Das von Band vorgeschlagene Gesamtkonzept stellt vier Handlungsfelder zum „Schaffen von Wert für Kunden“ in den Vordergrund, welche in der folgenden Abbildung dargestellt sind.

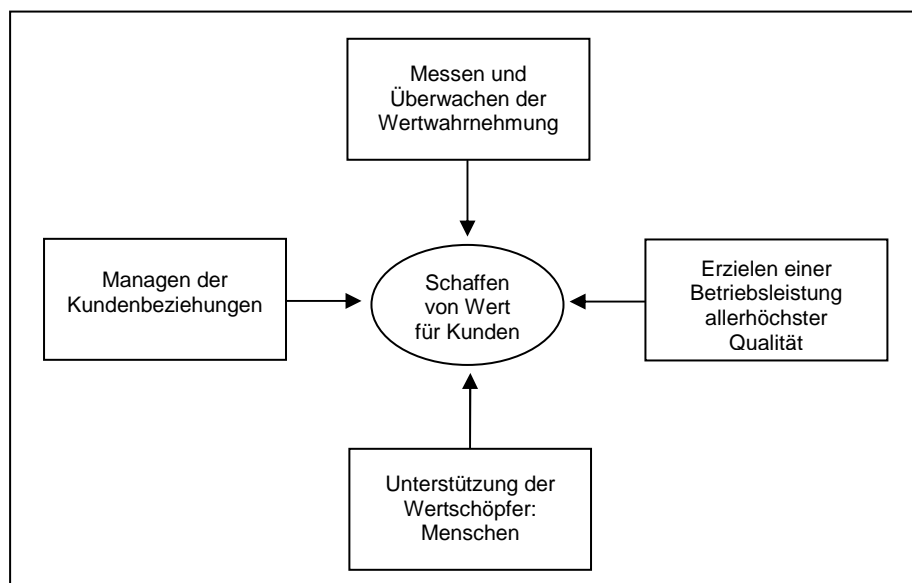


Abb. 8: Die wichtigen Faktoren bei der Schaffung von Wert für Kunden (Band, W.A., 1992, S. 99)

⁵⁹ Band, W. A. (1992)

⁶⁰ Vgl. Band, W. A. (1992), S. 79

⁶¹ Band, W. A. (1992), S. 86

Die funktionsübergreifende Umsetzung sämtlicher Aktivitäten innerhalb der dargestellten Handlungsbereiche erfolgt gemäß Band in drei Schritten:

1. Vorbereiten auf Veränderungen
2. Entwickeln eines Aktionsprogramms
3. Leistungskontrolle

Ausgangspunkt allen Handelns sind die Erwartungen der Kunden, der erste Schritt für die Wertschaffung ist somit die Auseinandersetzung mit diesen.⁶²

Der Ansatz von Band ist sehr praxisorientiert gestaltet. Er hebt die unternehmensinternen Grundlagen in Gestalt der Unternehmenskultur, -führung und -organisation hervor. Die Betrachtung des Wertes für Kunden als strategische Zielgröße entspricht der Ansicht von Matzler. Allerdings finden in Bands Ansatz die kundenseitigen Prozesse, welche das Verhalten mit prägen keine Berücksichtigung. Der Kostenparameter für die Bewertung durch den Kunden bleibt im Hintergrund.

4.1.3 St. Galler Modell Customer Value von Belz/Bieger⁶³

Das St. Galler Modell Customer Value berücksichtigt, wie bereits in Kapitel 3.1.1 erwähnt, sowohl den Wert für als auch den Wert von Kunden. Das Management von Customer Value befasst sich demnach mit der Gestaltung von Leistungs- und Kundensystemen (L-Ansatz) sowie der Moderation der Eigendynamik von Markt und Kunden (C-Ansatz⁶⁴) zur Generierung von Wert für Kunden mit Wert.

Eine strategische Bedeutung kommt Customer Value dadurch zu, dass die Auswahl und Ausrichtung von Leistungen eine „Grundfrage für Unternehmensstrategien“⁶⁵ darstellt.

Der Schaffungsprozess von Customer Value innerhalb des St. Galler Modells umfasst drei, durch Vorgaben der Unternehmensführung vordefinierte, Stufen: Diagnosen – Gestaltung (Strategien und Umsetzung) – Kontrolle.⁶⁶

⁶² Vgl. Band, W. A. (1992), S. 262

⁶³ Belz, Ch./Bieger, Th. (2004)

⁶⁴ siehe zum L- und C-Ansatz Kapitel 3.1.2, Seite 13

⁶⁵ Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 738

⁶⁶ Vgl. Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 125

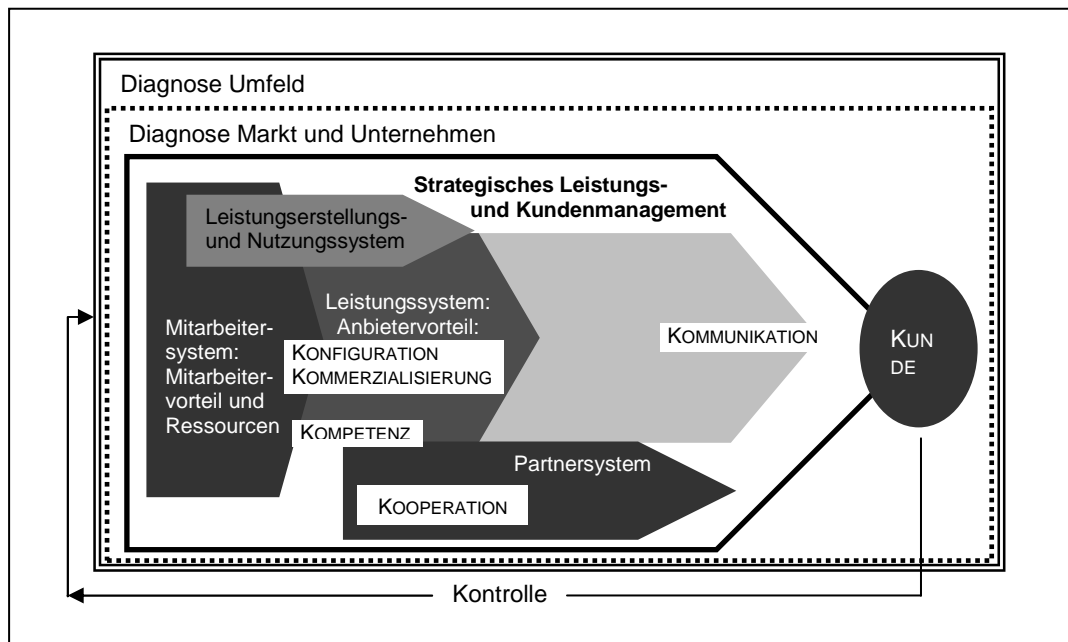


Abb. 9: Das St. Galler Modell Customer Value (Belz, Ch./Bieger, Th., 2004, S. 126)

Das Modell integriert folgende Bausteine:

- **Externe und interne Diagnose**, d.h. Diagnosen von Umfeld, Markt und Kunden sowie des Unternehmens z.B. mittels Wettbewerber-, Kundenzufriedenheits- oder Prozessanalyse.
- **Strategien und Ziele:** In quantitativen und qualitativen Zielen wird festgelegt, was mit Hilfe von Leistungs- und Kundensystemen erreicht werden soll. Die Strategien beschreiben den Weg dorthin, also wie Leistungs- und Kundensysteme zu gestalten sind.

Als „kritische Erfolgsvariablen für Leistungssysteme“⁶⁷ bezeichnen Belz/Bieger:

- Die **Konfiguration der Leistung** beinhaltet die klare Definition des Geschäftsfeldes sowie einer Leistungsstruktur, welche sowohl die Wertschaffung für Kunden als auch die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens verfolgt.
- Die **Kommunikation** der Leistung nach innen und außen beinhaltet auch die bewusste Einwirkung auf die erweiterte Kommunikation außerhalb des Unternehmens (z.B. Mund-zu-Mund Propaganda).

⁶⁷ Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 128

- Die **Kommerzialisierung** von Leistungssystemen erfolgt über drei Ansatzpunkte: die Fokussierung auf wertvolle Kunden, die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit von Leistungsattributen und die wertgerechte Verrechnung von Leistungen.⁶⁸
- **Kompetenzen** bilden und entwickeln sich in unternehmerischen Ressourcen, wie „finanzielle Mittel, Organisation und Prozesse, Systeme der Leistungserstellung“⁶⁹ und Mitarbeiter.
- Durch **Kooperationen** mit einzelnen oder mehreren Partnern können Anbieter Kompetenzpakete entwickeln, die dem Kunden einen einzigartigen Nutzen bieten. Die Unternehmung selbst bleibt dabei flexibel und entgeht dem Risiko durch den, häufig mit hohen Investitionen verbundenen, Aufbau neuer Geschäftsfelder.
- Eine dynamische **Kontrolle** hält den kontinuierlichen Prozess der Werteschaffung in Gang. Dabei erfüllt sie zwei Funktionen: als Feedback-Kontrolle prüft sie, ob die gesetzten Ziele tatsächlich erreicht werden konnten, und als Feedforward-Kontrolle identifiziert sie Verbesserungspotentiale für die zukünftige Strategie- und Zielformulierung.⁷⁰

Die dargestellten Bausteine gilt es bezogen auf den Wert von und für Kunden als „stimmige Gesamtlösung“⁷¹ zu entwickeln.

Das oben dargestellte Modell geht vom L-Ansatz zur Schaffung von Customer Value aus, obwohl die Autoren der Meinung sind, dass dem C-Ansatz dieselbe Bedeutung zukommen müsste.

Aufgrund seines Umfangs erscheint der St. Galler Ansatz als zu theoretisch. Trotz dem Praxisbezug durch Auflistung zahlreicher, mit den einzelnen Bausteinen verbundener Fragestellungen fehlt dem Modell die Umsetzungsorientierung. Dafür berücksichtigt es sämtliche Dimensionen des Customer Value und seiner Entstehung. Das St. Galler Modell ist damit der umfassendste Ansatz.

Die Modelle unterscheiden sich in ihren Vor- und Nachteile. Aus allen Ansätzen können somit ausgewählte Aspekte in den branchenspezifischen Leitfadens Eingang finden.

⁶⁸ Vgl. Belz, Ch./Bieger, Th. (2004) S. 130

⁶⁹ Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 130

⁷⁰ Vgl. Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 368

⁷¹ Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 125

4.2 Leitfaden für Anbieter von Fitnessgeräten

Kapitel 4.1 hat gezeigt, dass die bestehenden Modelle zwar unterschiedlich jedoch nicht widersprüchlich sind. Die Schwerpunkte sind anders gesetzt und so liefert jedes Modell andere Erkenntnisse.

Dabei steht nicht ein möglichst umfangreiches Konzept, welches sämtliche Aspekte bestehender Ansätze berücksichtigt im Fokus, sondern ein Modell mit möglichst hoher praktischer Umsetzbarkeit. Der Leitfaden kann auch dazu dienen, in einzelnen Teilbereichen Mehr-Werte zu schaffen.

Es ist nicht das Ziel dieser Arbeit, das Rad neu zu erfinden. Aus den bestehenden Ansätzen sollen Erkenntnisse übernommen und im Leitfaden für Anbieter von Fitnessgeräten zu einem stimmigen Gesamtkonzept vereint werden.

Die folgende Abbildung skizziert die Schritte zur Schaffung von Mehr-Werten.

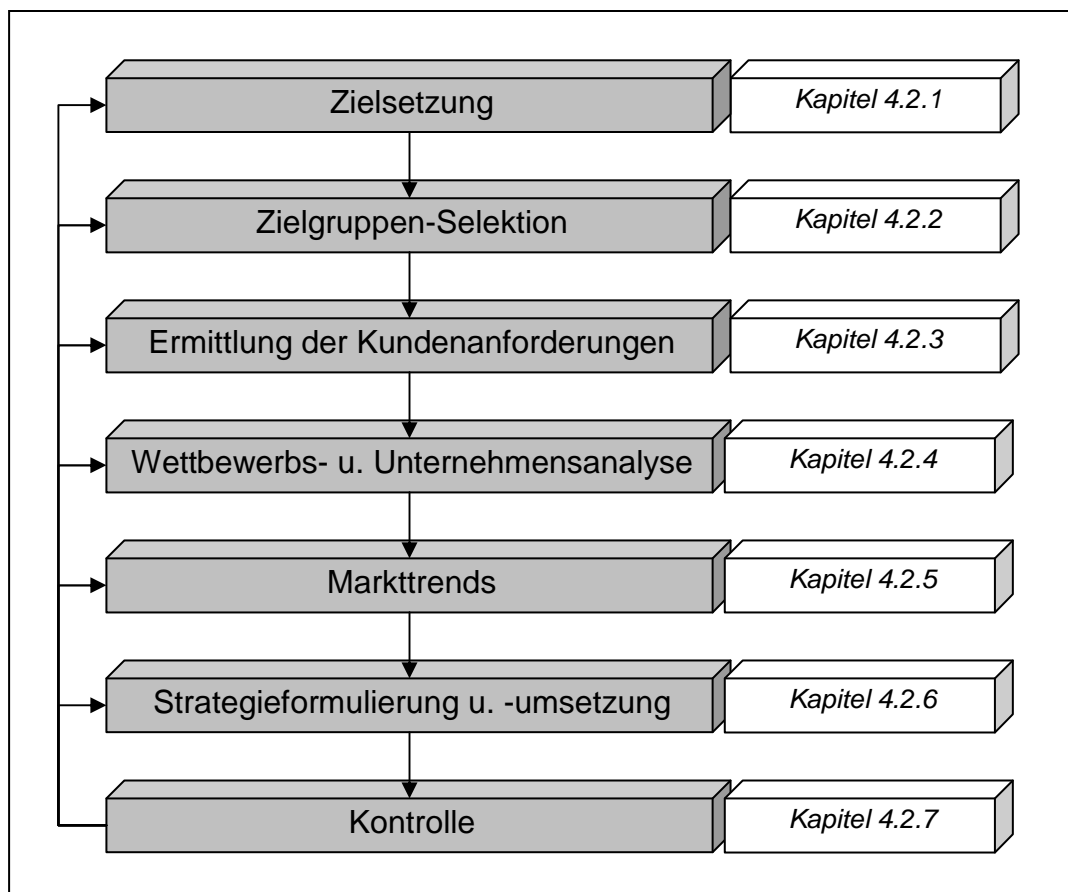


Abb. 11: Schritte im Schaffungsprozess von Mehr-Werten (eigene Darstellung)

Wie bei Belz/Bieger⁷² und Band⁷³ ist der Schaffungsprozess in drei Phasen unterteilt: Diagnose, Strategie und Kontrolle. Die Diagnosephase bilden Analysen von Kunden, Wettbewerbern und dem eigenen Unternehmen sowie die Auseinandersetzung mit Trends. Alle drei betrachteten Ansätze haben deutlich gemacht, dass der Erfolg bei der Umsetzung mit der Qualität der Diagnosen steht und fällt. Dieser Phase sollte daher besondere Aufmerksamkeit und Sorgfalt zuteil werden. Auf Grundlage der erhobenen Informationen erfolgt innerhalb der zweiten Phase die Formulierung und Umsetzung der Strategie. Den Prozess abschließend fügt sich die Kontrolle als letzte Phase und gleichzeitig verbindendes Glied an, womit sie den kontinuierlichen Antrieb zur Schaffung von Mehr-Werten leistet.

4.2.1 Formulierung der Zielsetzung

Das Ziel, auf welches die einzelnen Schritte ausgerichtet sind, ist die Schaffung von Mehr-Werten für attraktive Kunden. Dabei können Mehr-Werte durch die Verbesserung bestehender Leistungsattribute und der Interaktion zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen (Kunden, Communities, Gesellschaft), als auch durch mehrwerthaltige Innovationen realisiert werden. Der Schaffungsprozess dient darüber hinaus dazu, durch die Identifizierung der entscheidenden Wertetreiber, die unternehmerischen Anstrengungen auf diese zu konzentrieren sowie überflüssige Leistungsbestandteile aus dem Angebot zu streichen. Die konkrete Zielsetzung wird von der Unternehmensführung vorgegeben.⁷⁴

4.2.2 Selektion der Zielgruppen

Die Notwendigkeit der Kundenselektion wurde besonders im St. Galler Modell herausgestellt, indem Customer Value nicht nur vom Wert für Kunden, sondern auch vom Kundenwert ausgeht. Die Selektion der Zielgruppen erfolgt über die Segmentierung und die Kundenwertanalyse.

Segmentierung

⁷² Vgl. Kapitel 4.1.3, S. 26

⁷³ Vgl. Band, W. A. (1992), S. 261ff. und Kapitel 4.1.2, S. 26

⁷⁴ Vgl. Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 125

Mehr-Werte sind kunden- bzw. gruppenspezifisch. Beispielsweise bewerten Hotelbetreiber die Unternehmensleistungen anders als Fitnesscenterbetreiber, eine Fitnesscenterkette wiederum stellt andere Erwartungen an den Anbieter als ein Einzelunternehmer. Neben der Standardisierung von Leistungen aus Gründen der Wirtschaftlichkeit, gilt es die Schaffung von Mehr-Werten zielgruppenspezifisch zu betreiben. Dies betrifft neben Leistungen auch die Interaktion mit dem Kunden, also ein zielgruppengerechtes Informations- und Kommunikationsverhalten.⁷⁵ Dazu muss eine geeignete Segmentierung der Kunden vorgenommen werden. Die in Kapitel 2.3 herausgearbeiteten Unterschiede der Zielbranchen fordern eine entsprechende Unterteilung (vgl. Abb. 12). Abhängig von der formulierten Zielsetzung können weitere Kriterien, z.B. die Kundengröße für eine differenziertere Segmentierung herangezogen werden.

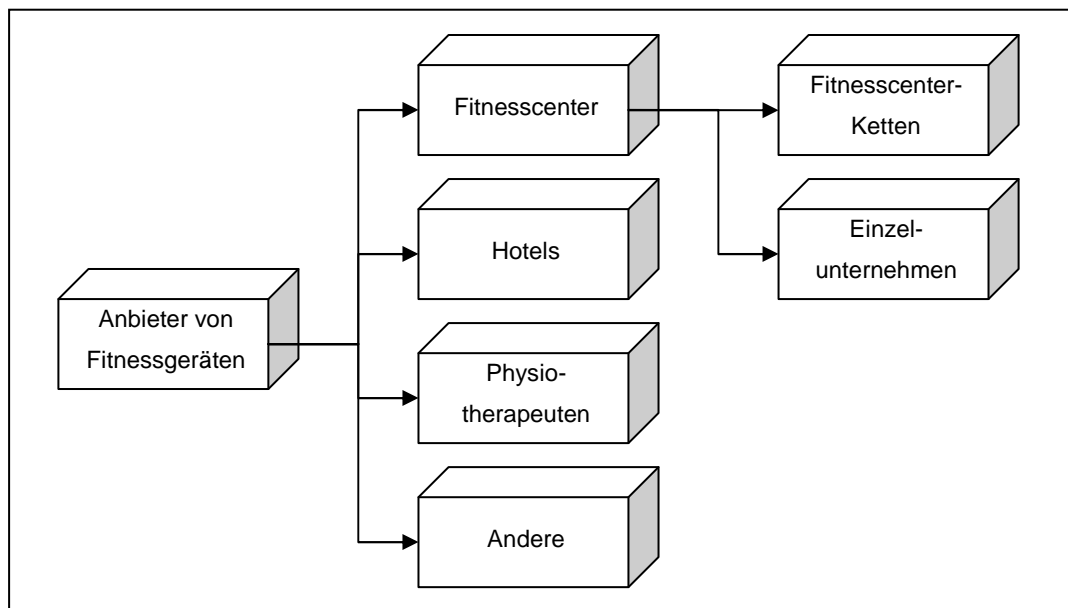


Abb. 12: Kundensegmentierung, in Anlehnung an Kotler, Ph./Bliemel, F. (1999, S. 452)

Voraussetzung ist, dass die Segmente „isoliert“ angesprochen und bedient werden können und dass sie messbar, substantiell, erreichbar und trennbar sind.⁷⁶

Kundenwertanalyse

⁷⁵ Vgl. Bruhn, M. (2003), S. 324

⁷⁶ Vgl. hierzu ausführlich Kotler, Ph./Bliemel, F. (1999), S. 456

„Der gewinnbringende Kunde ist ein Kunde, der über die Dauer der Beziehung einen Zahlungsstrom erbringt, der den Kostenstrom des Unternehmens für seine Akquisition und Bedienung um ein akzeptables Minimum überschreitet.“⁷⁷

Auf die Bestimmungsgrößen des individuellen Kundenwerts wurde bereits in Kapitel 3.1.1 eingegangen, auf seine Bedeutung in Kapitel 3.4. Hier soll nun die Kundenportfolioanalyse als Instrument zur Kundenbewertung herangezogen werden, da es die Bewertung monetärer und nicht-monetärer sowie vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsbezogener Größen ermöglicht. Diese Größen werden den zwei Dimensionen Kundenattraktivität und relative Lieferantenposition zur Bestimmung des Kundenwerts zugeordnet.⁷⁸

Die Abbildung zeigt ein solches Kundenportfolio sowie mögliche Achsenkriterien.

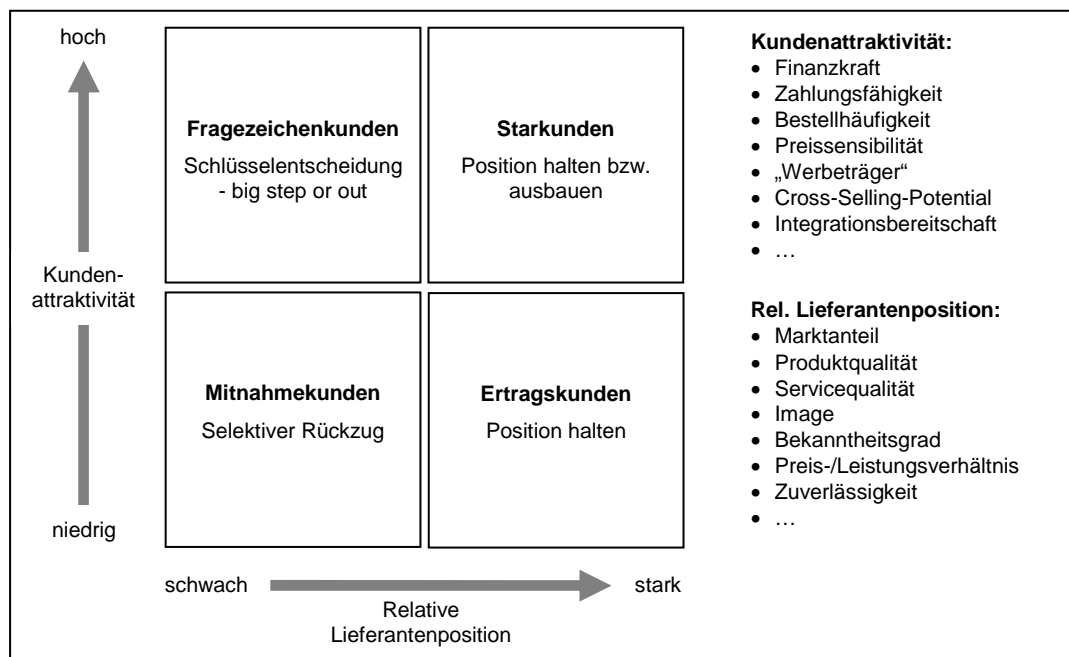


Abb. 13: Kundenportfolio, in Anlehnung an Höttl, S. (1999, S. 24) und Schemuth, J. (1996, S. 54f.)

Anhand der Achsenkriterien werden die Attraktivität des Kunden sowie die Position, welche das Unternehmen als Lieferant bei ihnen einnimmt, bestimmt und die Kunden entsprechend den vier Kunden-Kategorien zugeteilt. Aus der

⁷⁷ Kotler, Ph./Bliemel F. (1999), S. 82

⁷⁸ Vgl. Schemuth, J. (1996), S. 51

Positionierung des Kunden kann das Unternehmen Handlungsempfehlungen ableiten (siehe Abbildung).

Kundenwertanalysen stellen eine unverzichtbare Entscheidungsgrundlage für die Entwicklung einer auf die Schaffung von Mehr-Werten ausgerichteten Strategie dar. So können sie durchaus zu dem Ergebnis führen, dass eine individuelle Betreuung und Bearbeitung einzelner Kunden notwendig (wie z.B. im Key Account Management) oder aber auch der Aufwand für bestimmte Kunden auf ein Minimum zu reduzieren ist.⁷⁹

Die somit identifizierten „attraktiven Kunden“ gilt es nun in den Fokus der Bemühungen zu stellen und möglichst in den Wertschaffungsprozess zu integrieren.

4.2.3 Ermittlung der Kundenanforderungen

Innerhalb der Diagnosephase kommt der Kundenanalyse die größte Bedeutung zu, weshalb hier kein Aufwand zu scheuen ist. Die Kundenanalyse erfolgt in einem zweigeteilten Prozess (Abb. 14). Dabei sollte die Ermittlung von Kundenanforderungen grundsätzlich nicht einmaliger oder rein periodischer Art sein, sondern kontinuierlich stattfinden. Eine laufende Datenerhebung dient vor allem Überwachungs- und Kontrollfunktionen, da sich Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden rasch ändern können.

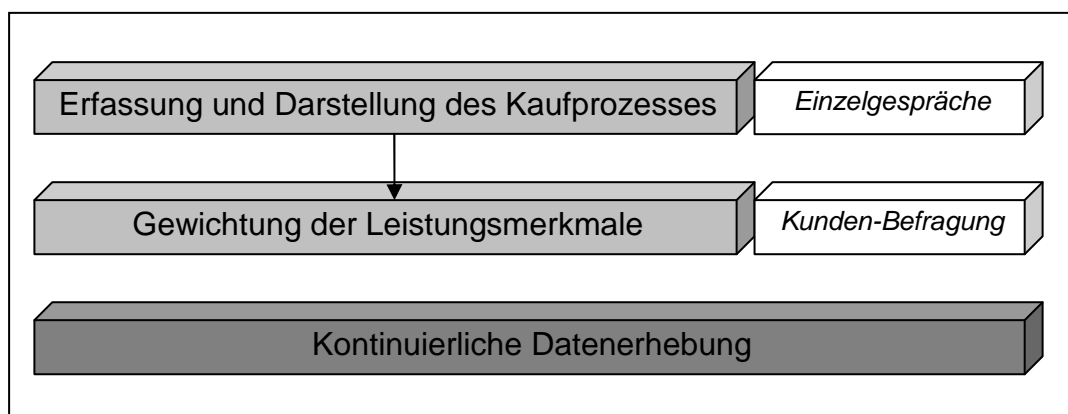


Abb. 14: Zweiteilige Kundenanalyse (eigene Darstellung)

⁷⁹ Vgl. Belz, Ch. (2004), S. 548

Den entscheidenden Erfolgsfaktor für die realitätsgetreue Erfassung von Kundenanforderungen bildet eine enge Zusammenarbeit mit dem Kunden selbst.⁸⁰

Erfassung und Darstellung des Kaufprozesses

Mehr-Werte können während der gesamten Dauer der Kunden-Anbieter-Beziehung und dabei an jeder Stelle des Kaufprozesses über Leistungen und Interaktionen geboten werden. Um folglich die entscheidenden Leistungs- und Interaktionsmerkmale für die Entstehung bzw. Nicht-Entstehung von Mehr-Werten zu identifizieren, ist eine Auseinandersetzung mit dem Kaufprozess unerlässlich. Zur Darstellung der Prozessphasen der Information, Evaluation, Kaufentscheidung und Nutzung lassen sich bestehende Prozessmodelle nicht übertragen. „Kundenprozesse sind spezifisch für Leistungen, Märkte und Unternehmen.“⁸¹ Zeichnet das Unternehmen selbst den Kaufprozess nach, besteht allerdings das Risiko, dass gleich zu Beginn der Diagnosephase die Kundenwahrnehmung einer festgefahrenen und illusionistischen Unternehmenssicht weicht.

Aus diesem Grund sollen, wenn es auch erheblich aufwendiger ist, die Kunden selbst aufgefordert werden, den Kaufprozess direkt aus eigener Sichtweise und mit den eigenen Erfahrungen zu schildern.⁸² Derartige Beobachtungsverfahren werden auch als empathische (einfühlende) Verfahren bezeichnet.⁸³ Dafür werden gezielt Kunden aus den zuvor definierten Zielgruppen ausgewählt. Da die Aufzeichnung der Erzählungen auf Video erfolgen sollte und Zeit (des Kunden) in Anspruch nimmt, kann die Kopplung von Incentives⁸⁴ an das Interview in Betracht gezogen werden.

Die individuellen Schilderungen werden anschliessend gebündelt und zeigen in ihrem Ergebnis die tatsächlichen Abläufe sowie die kritischen Momente im Bezug auf die Fortsetzung des Kaufprozesses. Für die Auswertung der Videos können spezielle Computerprogramme zur Hilfe genommen werden, was aufgrund des enormen Aufwandes ratsam ist. Der entscheidende Vorteil des empathischen Verfahrens liegt in den wahrheitsgetreuen und damit glaubwürdigen

⁸⁰ Vgl. Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 44

⁸¹ Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 88

⁸² Vgl. Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 90

⁸³ Vgl. Jendrosch, Th. (2001), S. 121; Best, R. J. (2000), S.80

⁸⁴ Incentives sind „durch wirtschaftspolitische Maßnahmen ausgelöste Anreizeffekte zu erhöhter ökonomischer Leistungsbereitschaft“ Duden (1990), S. 339

Informationen.⁸⁵ Darüber hinaus erkennt das Unternehmen so, an welchem Punkt es innerhalb des Prozesses ganz konkret mit welchen Mitteln eingreifen muss, um das Kundenverhalten in die gewünschten Bahnen zu lenken.

Dieses Vorgehen wirkt sich aufgrund seiner Authentizität auch positiv auf die beteiligten Personen im Unternehmen und deren Eigenmotivation zur Schaffung von Mehr-Werten für Kunden aus.

Gewichtung der Leistungsmerkmale

Mehr-Wert bedeutet, wie eingangs definiert⁸⁶, den Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern zu begeistern. Auch Matzler in seinem Ansatz zu Customer Value⁸⁷ sieht diese Notwendigkeit der Bewertung einzelner Leistungsmerkmale nach Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren. Denn je nach Zuordnung durch den Kunden unterscheidet sich die Wirkung auf die Entstehung von Mehr-Werten. Um weiterhin möglichst nah an der Kundenwahrnehmung zu bleiben, bietet sich auch hier eine Bewertung durch den Kunden an. Nur so kann die vom Kunden wahrgenommene Wichtigkeit einzelner Attribute auch wahrheitsgetreu erfasst werden. Für die Erhebung dieser Informationen stehen verschiedene Methoden zur Auswahl. Aufgrund des induktiven und offenen Vorgehens zur Ermittlung der Kundenanforderungen konnte bereits ausgeschlossen werden, dass wichtige Aspekte unberücksichtigt bleiben. Daher bietet sich nun zur Bewertung der Attribute ein quantitatives Verfahren an, durch welches ein für die gesamte Zielgruppe repräsentatives Ergebnis verifiziert werden kann. Da es sich um deskriptive Forschung handelt, eignen sich die Kundenbefragung mittels standardisiertem Fragebogen.⁸⁸ Folgende Überlegungen sind dazu erforderlich:

- **Zielgruppe:** Die Zielgruppe der Befragung ergibt sich aus der Zielgruppen-Bestimmung zu Beginn des Wertschaffungsprozesses (Kapitel 4.2.2)
- **Auswahlverfahren:** Hier hat die Entscheidung zwischen Voll- und Teilerhebung zu erfolgen.
- **Erhebungsmethode:** Die schriftliche Form der Befragung erhält den Vorzug gegenüber der telefonischen und der persönliche. Im Gegensatz zur telefonischen Befragung ermöglicht die schriftliche die Angabe der

⁸⁵ Vgl. Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 93

⁸⁶ Vgl. Kapitel 3.2, S. 16

⁸⁷ Vgl. Matzler, K. (2000), S. 303f. und Kapitel 4.1.1, S.

⁸⁸ Kotler, Ph./Bliemel, F. (1999), S. 198

Wichtigkeit eines Attributs durch Bildung einer Rangfolge. Der zeitaufwendige, persönliche Kundenkontakt wurde bereits im ersten Schritt der Kundenanforderungsanalyse hergestellt und würde für die Bewertung der Wichtigkeit von Leistungsattributen keinen weiteren Vorteil bringen.

- **Erhebungsinstrument und Inhalt:** Da die zu bewertenden Nutzen- und Kostenattribute bereits definiert sind und nun auf ihre Wichtigkeit hin untersucht werden sollen, bietet sich ein standardisiertes Interview mittels Fragebogen an. Dabei werden die einzelnen Attribute in Gruppen zusammengefasst. Dies erhöht die Übersichtlichkeit und sorgt für eine transparente Struktur.
- **Gestaltung des Fragebogens:** Die Verwendung einer Skala erlaubt die graduelle Einstufung der Kundenmeinung anhand vorgegebener „Wichtigkeits-Ausprägungen“. Der Befragte wird aufgefordert, die Wichtigkeit der Attribute durch Bildung einer Rangfolge innerhalb einzelner Gruppen anzugeben. So kann ausgeschlossen werden, dass die Befragungsergebnisse für alle Attribute eine hohe Wichtigkeit anzeigen.

Die Ergebnisse müssen in die Strategieformulierung einfließen, indem sie die Grundlage für die Auswahl der zu fokussierenden Attribute bilden.

Kontinuierliche Datenerhebung

Für die kontinuierliche Erhebung von Kundendaten stehen zahlreiche Instrumente zur Verfügung. Sie werden entweder laufend oder periodisch angewandt. Folgende Instrumente haben sich bewährt und sollten in das Management von Mehr-Werten integriert werden:

- Periodische Kundenzufriedenheitsbefragungen
- Kontinuierliches und systematisches Beschwerdemanagement
- Zentral abgelegte, elektronische Kundendatei (laufende Ergänzung der Kundeninformationen)
- Kunden-Fokusgruppen zur Integration von Kunden in den Wertschöpfungsprozess
- Regelmäßige, strukturierte Vertriebsberichte

4.2.4 Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse

Die Wettbewerbsanalyse fand besonders in den Ansätzen von Belz/Bieger und Matzler Berücksichtigung, die Unternehmensanalyse dagegen bei Band. Wettbewerb und Unternehmen sind eng miteinander verbunden. Die Leistungsfähigkeiten der Anbieter stehen in einem relativen Bezug zueinander.⁸⁹ Wie die Abbildung in Kapitel 4.1.1 (Seite 23) gezeigt hat, ändert sich die eigene Marktposition durch vom Kunden wahrgenommene Veränderungen der Leistung eines oder mehrerer Wettbewerber. Da die Leistungsbewertung anhand einiger weniger Attribute erfolgt⁹⁰, ist die Wettbewerbsleistung in Bezug auf diese zu ermitteln. Um sie später den vom Kunden wahrgenommenen eigenen Leistungen gegenüberzustellen, hat auch die Bewertung der Wettbewerbsleistung durch den Kunden zu erfolgen. Auch dies kann innerhalb einer Befragung geschehen. In diese sollten auch Nicht-Kunden mit einbezogen werden, da es sich bei ihnen um die Kundengruppe handelt, die den grössten Erfahrungswert mit Konkurrenzleistungen aufweisen dürfte. Eine persönliche Befragung kann hier in Betracht gezogen werden, da sie aufgrund ihres offeneren Charakters möglicherweise umfangreichere Informationen liefert.

Sind die Daten erhoben, können die wahrgenommenen Werte des eigenen Unternehmens denen der Konkurrenzunternehmen in einer „Value Map“⁹¹ gegenübergestellt werden. Sie bildet eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Strategieformulierung.

So gut die Entscheidungsgrundlagen auch sind, die daraus abgeleiteten Strategien müssen in der Gestalt des Unternehmens die notwendigen Bedingungen vorfinden, um umgesetzt werden zu können. Dies betrifft im Besonderen die Organisationsstruktur, Unternehmensführung und Unternehmenskultur. So ist innerhalb von Unternehmensanalysen zu prüfen, wo Hindernisse abzubauen und Kompetenzen auf- bzw. ausgebaut werden können. Da die Ausrichtung solcher interner Analysen aufgrund des individuellen Unternehmenscharakters nicht allgemein vorgegeben werden kann, sollen hier mögliche Ansatzpunkte aufgezeigt werden.

Die Umsetzung der strategischen Ausrichtung am Mehr-Wert für Kunden ist die

⁸⁹ Vgl. Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 52

⁹⁰ Vgl. Matzler, K. (2000), S. 306

⁹¹ Vgl. Abb. 6, Kapitel 4.1.1, S. 23

Aufgabe der **Unternehmensführung**. Das heißt, die Schaffung von Mehr-Werten muss ihre volle Unterstützung erfahren und von ihr aktiv vorgelebt werden.⁹² Nur so kann der Funke auf die Mitarbeiter überspringen.

Die **Mitarbeiter** müssen sich sowohl der Bedeutung des Kunden als auch des Beitrags ihrer eigenen Arbeit für die Schaffung von Mehr-Werten bewusst sein. Dies setzt voraus, dass jedem Mitarbeiter die Gesamtabläufe im Unternehmen bekannt sind. Die Qualifikation der Mitarbeiter ist ebenso ausschlaggebend wie ihre Motivation. Integration und Förderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit sind hierfür entscheidende Voraussetzungen. Auch das Empowerment wirkt motivierend und führt darüber hinaus zu einem Abbau von Hierarchien, wodurch Bearbeitungszeiten zum Vorteil für den Kunden verkürzt werden können. Die Umsetzung der Kundenorientierung durch die Mitarbeiter setzt entsprechende Rahmenbedingungen in Bezug auf die Unternehmensstrukturen, -systeme und -kultur voraus.⁹³

Kundenorientierte **Unternehmensstrukturen** zeichnen sich durch eine flache Hierarchie, hohe Flexibilität, Proaktivität und Reaktionsvermögen aus.

Informations- und Kommunikationssysteme „garantieren einen schnellen, direkten, bereichsübergreifenden und konfliktfähigen Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens und zwischen Anbieter und Kunde“⁹⁴. Koordinationsbedarf und Informationsverlust können so verringert werden.

In **Datenbanksystemen** können wichtige Kundeninformationen (gesammeltes Kundenfeedback) verwaltet, kontrolliert und durch ihre Bereitstellung ein einheitlicher Informationsstand aller Mitarbeiter garantiert werden.

Kostenrechnungssysteme, welche Aussagen über den Kundenwert erlauben (durch Kundendeckungsbeitragsrechnungen und Kundenportfolios), ermöglichen eine kosteneffiziente Schaffung von Mehr-Werten.

Die Schaffung von Mehr-Werten darf nicht nur Lippenbekenntnis sein, sondern muss in der **Unternehmenskultur** verankert werden.⁹⁵

Werden diese unternehmerischen Voraussetzungen für die Schaffung von Mehr-Werten vernachlässigt, können sie zahlreiche Widerstände verursachen.⁹⁶

⁹² Vgl. Bruhn, M. (2002), S. 5 und S. 240

⁹³ Vgl. Bruhn, M. (2002), S. 19

⁹⁴ Tomczak, T./Dittrich, S./Kühn, R. (1997), S. 55

⁹⁵ Vgl. Band, W. A. (1992), S. 79

⁹⁶ Vgl. Tomczak, T./Dittrich, S./Kühn, R. (1997), S. 54

4.2.5 Ermittlung der Markttrends

Markttrends schlagen sich in veränderten Wertvorstellungen der Menschen nieder. Die Wertvorstellungen wiederum beeinflussen das Kundenverhalten. Erkenntnisse der Trendforschung können für Anbieter von Fitnessgeräten daher von erheblichem Nutzen sein. Die Auswirkungen von Trends auf das Verhalten der Mitglieder in Fitnesscentern müssen hierbei Berücksichtigung finden. Denn die veränderten Wertvorstellungen beim Endkonsumenten stellen neue Bedingungen an den Fitnesscenter-Betreiber. Dieser modifiziert daraufhin seine Anforderungen an den Anbieter von Fitnessgeräten.

Für die Diagnose von Trends, welche Einfluss auf das Konsumentenverhalten im betrachteten Markt haben, kann der Fitnessgeräte-Anbieter auf die Ergebnisse von Forschungsinstituten und anderen Institutionen, wie Verbänden, Politik oder Medien zurückgreifen. Die veröffentlichten Studien können in der Regel gegen eine Gebühr erworben werden.

Ein frühzeitiges Erkennen von Trends und deren Berücksichtigung in der Leistungserstellung und im Interaktionsverhalten können dem Anbieter einen wichtigen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz verschaffen.⁹⁷

4.2.6 Formulierung und Umsetzung der Strategie

Die Schaffung von Mehr-Werten muss in die Unternehmensstrategie integriert und innerhalb des Unternehmens kommuniziert werden.

Auf Grundlage der Zielsetzung und der in der Diagnosephase erhobenen Daten wird nun die Strategie formuliert. Entscheidend ist dabei, die Aktivitäten streng auf die vom Kunden als relevant eingestuften Leistungsattribute zu fokussieren. Dies bedeutet auch, überflüssige Leistungen aus dem Angebot zu nehmen, auch wenn mit Protesten einzelner Kunden zu rechnen ist.

Sämtliche Aktivitäten zur Schaffung von Mehr-Werten, ob auf Organisations-, Leistungs-, Interaktions- oder Führungsebene, müssen eingehend geprüft werden. Je umfassender die geplanten Massnahmen sind, desto grösser die Gefahr sich zu

⁹⁷ Vgl. Rudolph, Th./Schweizer, M. (2004), S. 490

übernehmen und desto wichtiger daher eine genaue Umsetzungsplanung in mehreren Schritten.⁹⁸

Da die führenden Fitnessgeräte-Hersteller in der Schweiz fast ausnahmslos durch Händler vertreten werden⁹⁹, liegen Produktmanagement und Vertrieb in unterschiedlichen Händen. Die Händler können sich somit auf Leistungsebene vor allem über Zusatzleistungen rund um das Kernprodukt vom Wettbewerb differenzieren.

Aus diesem Aspekt heraus spielt eine enge und gut funktionierende Partnerschaft zwischen Hersteller (Lieferant) und Händler (Abnehmer), wie sie im Supply Management¹⁰⁰ verfolgt wird, eine wichtige Rolle für die Generierung von Werten.

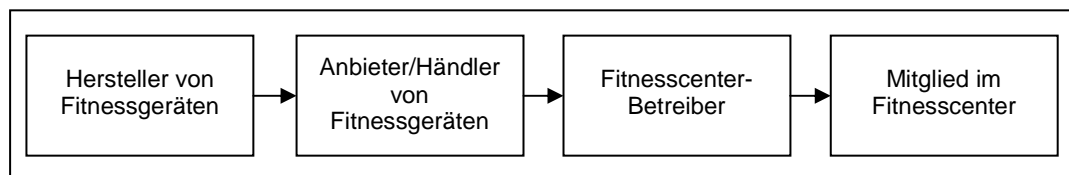


Abb. 10: Teilnehmer am Wertschöpfungsprozess (eigene Darstellung)

Wie Abb. 10 zeigt, sind für die Formulierung der Strategie alle Teilnehmer des Wertschöpfungsprozesses zu integrieren. Vom Lieferanten angefangen bis zum Fitnesscenter-Mitglied als „Endkonsument“.

4.2.7 Kontrolle

Wie in Abb. 11 (S. 30) dargestellt, betreffen die Kontrollen alle Ebenen des Schaffungsprozesses. Dabei sollen nicht nur die Veränderungen, welche im Rahmen der Schaffung von Mehr-Werten initiiert wurden der Kontrolle unterzogen werden. Auch in bislang unberücksichtigten Komponenten kann erhebliches Verbesserungspotential stecken.¹⁰¹

⁹⁸ Vgl. Belz, Ch./Bieger, Th. (2004), S. 742

⁹⁹ Vgl. hierzu Kapitel 2.2, Seite

¹⁰⁰ „Supply Management bindet ausgewählte Lieferanten partnerschaftlich ein, um die Wertschöpfungsprozesse (für die Beschaffung strategisch wichtiger Leistungen) abzustimmen und die Fähigkeiten und Ressourcen des Lieferanten optimal zu nutzen. Ziel ist es, Vorteile im Wettbewerb und für en Kunden besser zu erreichen.“ (Belz, Ch./Bieger, Th., 2004, S. 84)

¹⁰¹ Vgl. Kapitel 4.1.3, S. 28: Feedback- und Feedforward-Kontrolle

Zur Durchführung der Kontrolle müssen zunächst geeignete Attribute bestimmt werden, welche die zu untersuchende Dimension kennzeichnen. Wenn beispielsweise die Servicequalität kontrolliert werden soll, dann könnte ein Attribut die Pünktlichkeit des Servicemitarbeiters sein. Sind die Attribute festgelegt, kann die Messung erfolgen.¹⁰²

Neben Leistungen und Interaktionen muss die Unternehmung selbst einer stetigen Kontrolle unterworfen werden. Dies betrifft die Strukturen, Systeme und die Unternehmenskultur.

Je nach Untersuchungsgegenstand ist ein geeignetes Kontrollinstrument anzuwenden. Häufig bieten sich Kunden- bzw. Mitarbeiterbefragungen an. Kombinationen von quantitativen und qualitativen, periodischen und kontinuierlichen Instrumenten liefern ein aussagekräftiges Ergebnis. Am Beispiel der Kontrolle von Kundenanforderungen erläutert, hiesse das, quantitative und periodische Kundenbefragungen z.B. mit einem kontinuierlichen Beschwerdemanagement und qualitativen Fokusgruppen zu verknüpfen.

Es kann sinnvoll sein, die Ergebnisse anschliessend sichtbar zu machen. Z.B. könnte man Kunden aufzeigen, dass die interne Fehlerquote bei der Auftragsannahme gar nicht so hoch ist, wie eventuell wahrgenommen.

Bezogen auf den Umgang mit den Kontrollergebnissen, ist zu prüfen, ob sie eine Modifikation der Strategie- und Zielformulierung notwendig machen.

¹⁰² Vgl. Bruhn, M. (2003), S. 324

5. Zusammenfassende Betrachtung und Ausblick

Die kontinuierliche Schaffung von Mehr-Werten ist vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Wandels eine langfristig Erfolg versprechende Strategie, um sich positiv von der Konkurrenz abzuheben und qualitative Marktanteile zu sichern.

Für die Anbieter von Fitnessgeräten bietet dieser Weg der Differenzierung die einzige Alternative zum herrschenden, ruinösen Kampf um quantitative Marktanteile mittels Rabatten und Sonderkonditionen.

Diese Problematik, welcher die Anbieter gegenüberstehen, bildete den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit. Nach einer umfassenden Auseinandersetzung mit dem Schweizer Fitnessmarkt und seinen Teilnehmern, wurden die Bedeutung und Entstehung von Mehr-Werten näher beleuchtet.

Auf Grundlage dieses theoretischen Rahmens wurde die Schaffung von Mehr-Werten in den Fokus der Betrachtung genommen. Zunächst wurden bestehende Ansätze zur Wertgenerierung beschrieben und ihre wesentlichen Merkmale herausgestellt. Anschließend flossen die daraus entnommenen Erkenntnisse in den Leitfaden zur Schaffung von Mehr-Werten für den Vertrieb von Fitnessgeräten ein. Dieser Leitfaden soll den Anbietern von Fitnessgeräten den Schaffungsprozess von Mehr-Werten möglichst praxisorientiert nahe bringen. Die Darstellung der einzelnen Prozessbausteine erfolgte beispielhaft anhand der Zielgruppe der Fitnesscenter. Der Leitfaden führt in wenigen Schritten und unter Anwendung konkreter Instrumente durch den Schaffungsprozess. Dabei lässt er Möglichkeiten offen, die Schaffung von Mehr-Werten auf eine Teilleistung zu konzentrieren bzw. auf die gesamtunternehmerische Leistung auszuweiten. So kann der Anbieter von Fitnessgeräten den Umfang selbst bestimmen und auf seine Erfordernisse hin anpassen. Diese Konkretisierung des Vorgehens einerseits und Flexibilität andererseits sollen helfen, die Hemmschwelle zur tatsächlichen Umsetzung zu überwinden.

Mit dem Leitfaden verfügen die Anbieter über eine Schablone, deren spezifischer Einsatz zur Schaffung von Mehr-Werten Aufgabe aller Mitarbeiter gemeinsam unter Leitung der Unternehmensführung zu erfolgen hat. Die Herausforderung besteht dabei nicht in der erstmaligen, sondern in der kontinuierlichen Umsetzung

und damit in der Verankerung des Wertschaffungs-Gedankens im tagtäglichen Handeln aller Beteiligten.

Literaturverzeichnis

Althaus, S. (1995): Kundenorientierung als Integrationsfaktor ganzheitlicher Unternehmensführung, Dissertation, Universität St. Gallen, Giessen, Mittelhessische Druck- und Verlagsgesellschaft mbH, 1995

Band, W. A. (1992): Werte für den Kunden schaffen: Besonderer Kundenservice durch ganzheitliche Unternehmensstrategie, Wien, Ueberreuter, 1992

Belz, Ch./Bieger, Th. (2004): Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, Frankfurt, Redline Wirtschaft, 2004

Belz, Ch. (2004): Business-to-Business-Marketing und Industrie, in: Belz, Ch./Bieger, Th. (2004): Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, Frankfurt, Redline Wirtschaft, 2004

Best, R. J. (2000): Market-Based Management: Strategies for growing customer value and profitability, second edition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2000

Bickmann, R./Schad, M. (1998): Der Kunde sitzt nebenan: Kundenzufriedenheit beginnt beim Mitarbeiter; die Macht der Unternehmenskultur, die Grenzen des Dienens, Anforderungen der Informationsgesellschaft, Fallbeispiele, Wien u.a., Ueberreuter, 1998

Bruhn, M. (2002): Integrierte Kundenorientierung: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, Gabler, 2002

Bruhn, M. (2003): Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 2. völlig überarbeitete Auflage, München, Deutscher Taschenbuch Verlag, 2003

Duden (2001): Die deutsche Rechtschreibung, 22., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Mannheim, Dudenverlag, 2001

Duden (1990): Fremdwörterbuch, 5., neu bearb. u. erw. Aufl., Mannheim u.a., Dudenverlag, 1990

Dyllik, Th. (2004): Customer Value und Nachhaltigkeit, in: Belz, Ch./Bieger, Th.: Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, Frankfurt, Thexis, 2004, S. 422-446

EDI (2006): GDI Studie Zukunftsperspektive Gesundheitsmarkt: Kostenfaktor und Wachstumschance, erstellt von Stephan Sigrist, Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) im Auftrag des Eidgenössischen Departements des Innern (EDI), Bern, August 2006

Gale, B. T. (1994): Managing Customer Value: creating quality and service that customers can see, New York, Free Press, 1994

Haller, M. (2004): Funktionen-Ansatz, in: Belz, Ch./Bieger, Th.: Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, Frankfurt, Redline Wirtschaft, 2004

Hartmann, K. (2006): Customer Value im Bereich der Automobilität – empirische Analyse und strategische Implikationen für die Kfz-Versicherer als automobile Dienstleistungsanbieter, St. Gallen, Verlag Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, 2006

Hinterhuber, H. H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: Eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden, Gabler, 2003

Hörtl, S. (1999): Implementierung des Managements von Kundenzufriedenheit im Controllingssystem als Basis für Kundenorientierung und Prozeßmanagement am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens, Münster u.a., LIT Verlag, 1999

Horváth, P. (1994): Kunden und Prozesse im Fokus: Controlling und Reengineering, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1994

IHRSA (2005): The IHRSA European market report, (Editors: Masterson McNeil, C./Rutgers, H./Ablondi, J.M./ O’Kane, A.), 2005

Jendrosch, Th. (2001): Kundenzentrierte Unternehmensführung, München, Vahlen, 2001

Johnson, W. Ch. (2004): Superior Customer Value in the new economy: concepts and cases, 2nd ed., Boca Raton, Florida, St. Lucie Press, 2004

Kastin, K. S. (1999): Marktforschung mit einfachen Mitteln: Daten und Informationen beschaffen, auswerten und interpretieren, München, Deutscher Taschenbuch Verlag, 1999

Kotler, Ph./Bliemel, F. (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1999

Kroeber-Riel, W. (1984): Konsumentenverhalten, 3. wesentlich erneuerte und erweiterte Auflage, München, Vahlen, 1984

Kuß, A./Tomczak, T. (2004): Käuferverhalten: Eine marktorientierte Einführung, 3. überarb. Aufl., Stuttgart, Lucius & Lucius, 2004

Maas, P. (2001): Von <P> zu <C>: Customer Value als strategischer Fokus für das Management von Dienstleistungsunternehmen, in: Maas, P. (Hrsg.): Integriertes Dienstleistungs-Management: Auf dem Weg zum Customer Value, St. Gallen, Verlag Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, 2001, S. 44-62

Matzler, K. (2000): Customer Value Management, in: Die Unternehmung, Heft 4, 54 Jg. (2000), S. 289-308

Mierzwa, M. (2002): Kundenzufriedenheit verstehen und effektiv steigern, in: Direkt Marketing, Ausgabe 7/2002, S. 10-15

Naumann, E. (1995): Creating customer value: the path to sustainable competitive advantage, Cincinnati, Ohio, Thomson Executive Press, 1995

o.V. (2006a): Wellness-Hotel, http://www.hotelleriesuisse.ch/doc/doc_download.cfm?uuid=F4FE09DB1143DAD154DF5B0B22A9C686&&IRACER_AUTOLINK&&, Stand: 04.02.2007

o.V. (2006b): Definitionen und Erläuterungen zu den Kategorien 0 – 5 Stern / 3 – 5 Stern Superior, http://www.hotelleriesuisse.ch/doc/doc_download.cfm?uuid=F1D1B8961143DAD1546FD6A2D1EE9995&&IRACER_AUTOLINK&&, Stand: 04.02.2007

Reiner, Th. (1993): Analyse der Kundenbedürfnisse und der Kundenzufriedenheit als Voraussetzung einer konsequenten Kundenorientierung, Dissertation, Hochschule St. Gallen, Hallstadt, Rosch-Buch, 1993

Rudolph, Th./Schweizer, M. (2004): Customer Value im Handel, in: Belz, Ch./Bieger, Th. (2004): Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, Frankfurt, Redline Wirtschaft, 2004

Schemuth, J. (1996): Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie: Darstellung am Beispiel eines Käufers der C-Klasse von Mercedes-Benz, München, FGM-Verlag, 1996

Schmid, B. F. (2004): Communication- und Community-Ansatz, in: Belz, Ch./Bieger, Th.: Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, Frankfurt, Redline Wirtschaft, 2004

Tomczak, T./Dittrich, S. (1997): Erfolgreich Kunden binden: Eine kompakte Einführung, Zürich, Werd Verlag, 1997

Tomczak, T. /Dittrich, S./Kühn, R. (1997): Erfolgreich Kunden binden: Eine kompakte Einführung, Band I der Reihe GfM-Manual, Zürich, Werd Verlag, 1997

Top Ten Media AG (2004): Fitnesscenter Studie 2004 der Top Ten Media AG, erarbeitet von Skymos AG/Wallisellen, Minusio, 2004

Wilser, C./Würtenberger, R./Volland, G. (2007): Fitnessstudio der Zukunft: Wissen, was 2007 in den Studios angesagt ist, in: bodyLIFE, Ausgabe 01/2007, S. 20-24