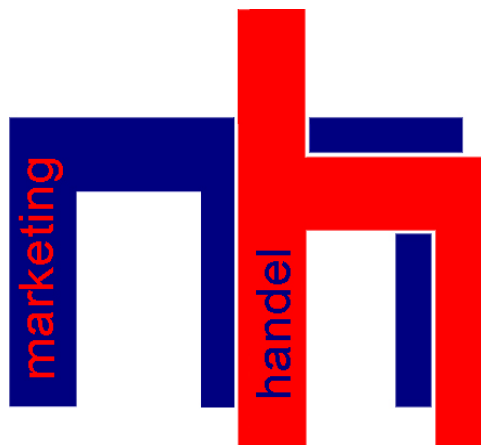


**Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel
an der Universität Essen**

Hendrik Schröder / Gabriele Schettgen

**Kundencontrolling im Bekleidungs-Einzelhandel -
Eine empirische Analyse im stationären
Einzelhandel und im Versandhandel**

Arbeitspapier Nr. 11



Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

ISSN 1438-3195

ISBN 3-9806796-7-5

Essen 2002

Kurzbeschreibung

Fragestellung	<p>⇒ Welche <u>Aufgaben</u> des Kundencontrolling nehmen die Unternehmen des stationären Einzelhandels und des Versandhandels der Bekleidungsbranche wahr?</p> <p>⇒ Welche <u>Bedeutung</u> messen diese Unternehmen des Bekleidungs-Einzelhandels ihren Aktivitäten im Kundencontrolling gegenwärtig und zukünftig bei?</p>
Vorgehensweise	Schriftliche Befragung mit einem strukturierten Fragebogen, der per Post oder e-Mail versendet und beantwortet wurde.
Ergebnisse	<p>Der stationäre Bekleidungs-Einzelhandel und der Versandhandel nehmen in unterschiedlichem Umfang die folgenden Aufgaben des Kundencontrolling wahr und messen ihnen entsprechend eine unterschiedlich hohe Bedeutung bei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivitäten im Kundencontrolling, d.h. Aktivitäten, mit denen Handelsunternehmen detailliertes Wissen über ihre Mode-Kunden erlangen, • Informationsquellen im Kundencontrolling, d.h. Quellen, die dem Handelsunternehmen kundenbezogene Daten liefern, • Personenbezogene Kundendaten im Kundencontrolling, • Kundenorientierte Instrumente im Kundencontrolling, d.h. Instrumente zur Analyse von Kundendaten, • Kundenorientierte Kennzahlen im Kundencontrolling, • Kundenorientierte Managementstrategien, d.h. mit welchen Strategien versucht ein Handelsunternehmen eine kundenorientierte Marktbearbeitung durchzuführen, <p>Insgesamt wird die Intensität der derzeitigen Aktivitäten im Kundencontrolling als eher mäßig beurteilt, jedoch mit deutlich steigender Bedeutung für die Zukunft.</p>
Zielgruppen	Wirtschaftswissenschaftler und Kundenmanager
Kontaktadresse	Siehe Impressum

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation und Untersuchungsziel.....	1
1.2 Untersuchungsdesign.....	3
2 Status Quo des kundenorientierten Controlling im Bekleidungs- Einzelhandels.....	4
2.1 Aktivitäten im Kundencontrolling und Selbsteinschätzung ihrer Intensität.....	4
2.2 Informationsquellen im Kundencontrolling.....	8
2.3 Personenbezogene Kundendaten im Kundencontrolling.....	10
2.4 Kundenorientierte Instrumente im Kundencontrolling.....	12
2.5 Kundenorientierte Kennzahlen im Kundencontrolling.....	15
2.6 Kundenorientierte Managementstrategien im Kundencontrolling.....	17
3 Vergleich des kundenorientierten Controlling bei ausgewählten Gruppen des Bekleidungs-Einzelhandels.....	18
3.1 Stationärer Einzelhandel vs. Versandhandel.....	19
3.2 Stationärer Einzelhandel mit und ohne Kundenkarte.....	20
4 Resümee.....	21
Literaturverzeichnis.....	IV
Anhangverzeichnis.....	V
Anhang.....	VI
Schriftenreihe „Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität Essen“.....	X
Impressum.....	XII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung	Seite
1 Untersuchungsdesign	3
2 Managementprozeß und Kundencontrolling	4
3 Gestaltung des Informationsprozesses im Kundencontrolling des Bekleidungs- Einzelhandels.....	5
4 Einbindung des Kundencontrolling im Bekleidungs-Einzelhandel in den Managementprozeß und in systembildende Informations-Funktionen	6
5 Selbsteinschätzung der gegenwärtigen Aktivitäten im Kundencontrolling des BekleidungsEinzelhandels	7
6 Selbsteinschätzung der künftigen Aktivitäten im Kundencontrolling des Bekleidungs-Einzelhandels	7
7 Systematik kundenbezogener Informationsquellen im Einzelhandel	8
8 Informationsquellen im Kundencontrolling des Bekleidungs-Einzelhandels.....	9
9 Struktur der erhobenen Kundendaten.....	10
10 Personenbezogene Kundendaten im Kundencontrolling des Bekleidungs- Einzelhandels.....	12
11 Verfahren der Kundenbewertung	13
12 Verfahren zur Analyse von Kunden im Bekleidungs-Einzelhandel.....	14
13 Kundenorientierte Kennzahlen im Kundencontrolling des Bekleidungs- Einzelhandels.....	16
14 Kundenorientierte Managementkonzepte im Bekleidungs-Einzelhandel	18

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Untersuchungsziel

Die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen der Kunden ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche kundenorientierte Marktbearbeitung. Sie erfordert ein detailliertes Wissen über die Erwartungen und Bedürfnisse der Mode-Kunden. Die Grundlage bilden die dem Handelsunternehmen zugänglichen Informationsquellen, die hieraus resultierende Kundendatenbasis sowie die eingesetzten Instrumente zur Analyse der Kundendaten. Diese Informationen zu erheben, auszuwerten und bereitzustellen sind Aufgaben des Kundencontrolling, mit dem Ziel, dem Management ein möglichst genaues Bild über die Erwartungen und Anforderungen des Mode-Kunden zu vermitteln.

Trotz der zunehmenden Bedeutung des Kundencontrolling im Handel ist bis heute noch keine wissenschaftliche Monographie erschienen, in der dieses Problemfeld systematisch und umfassend bearbeitet wird. Der Interessierte muß sich vielmehr auf erste zaghafte Veröffentlichungen zum Kundencontrolling beschränken sowie seinen Informationsbedarf aus verwandten Themengebieten soweit wie möglich decken. Im folgenden wird eine Auswahl von Quellen zum Thema Kundencontrolling sowie verwandter Themengebiete und der hierin bearbeiteten Aspekte vorgestellt - ohne den Anspruch auf Vollständigkeit erfüllen zu wollen:

- Schmöller (2001): Kunden-Controlling
- Preißner (2000): Kundencontrolling
- Deyhle (1986): Kundencontrolling
- Link (2001): Informationssysteme im Kundenmanagement
- Müller-Hagedorn (2001): Instrumente der Kundenbindung im Handel
- Link/Gerth/Voßbeck (2000): Instrumente des Kundencontrolling
- Witt (2000): Instrumente des Kundencontrolling
- Cornelsen (2000): Kundenwertanalyse
- Bruhn (2000): Customer Lifetime Value
- Palloks (1998): Kennzahlengestütztes Kundenbindungsmanagement

Die vorliegende Untersuchung bestätigt darüber hinaus, daß der Bedarf an einem strukturierten und praxisnahen Konzept aufgrund der erkannten zunehmenden

Bedeutung des Kundencontrolling immens hoch ist. Zur Zeit subsumieren die Unternehmen unter dem Themenbegriff Kundencontrolling scheinbar wahllos Aktivitäten und Instrumente, ohne eine klare Vorstellung über die Möglichkeiten zu haben, die ein gut organisiertes und im Unternehmen etabliertes Kundencontrolling besitzt.

Denn nicht nur die Größe der Unternehmung ist heutzutage eine Erfolgsgarantie, sondern "wer sein Angebot gut auf die Zielgruppe fokussiert" (o.V. 2001). Auch Mittelständler können im deutschen Bekleidungsmarkt erfolgreich sein, wenn sie „ihre Zielgruppen genau definieren, ihre Läden und Sortimente konsequent darauf ausrichten und ihre Häuser zur Marke gemacht haben“ (o.V. 2001). Diese Erkenntnis läßt vor dem Hintergrund der weiter zunehmenden Konzentration und Verdrängung auf dem deutschen Bekleidungsmarkt den Ruf nach geeigneten Konzepten lauter werden, anhand derer die Bedürfnisse und Anforderungen der Mode-Kunden analysiert und prognostiziert werden können.

Das Ziel der Befragung bestand darin, zunächst die Aufgaben des Kundencontrolling im stationären Einzelhandel und im Versandhandel der Bekleidungsbranche zu ermitteln. Ferner sollte durch eine Einschätzung der Intensität der derzeitigen und zukünftigen Aktivitäten im Kundencontrolling die Bedeutung des Kundencontrolling im Bekleidungssegment ermittelt werden. Erhoben wurden im einzelnen

- **Aktivitäten** im Kundencontrolling, d.h. Aktivitäten, mit denen Handelsunternehmen detailliertes Wissen über ihre Mode-Kunden erlangen,
- **Informationsquellen** im Kundencontrolling, d.h. Quellen, die dem Handelsunternehmen kundenbezogene Daten liefern,
- Personenbezogene **Kundendaten** im Kundencontrolling,
- Kundenorientierte **Instrumente** im Kundencontrolling, d.h. Instrumente zur Analyse von Kundendaten,
- Kundenorientierte **Kennzahlen** im Kundencontrolling,
- Kundenorientierte **Managementstrategien**, d.h. mit welchen Strategien versucht ein Handelsunternehmen eine kundenorientierte Marktbearbeitung durchzuführen,
- **Intensität** der derzeitigen und zukünftigen Aktivitäten im Kundencontrolling.

1.2 Untersuchungsdesign

Erhebungszeitraum	Juli 2001 bis Oktober 2001
Erhebungsform	Schriftliche Befragung
Grundgesamtheit	Mindest-Jahresumsatz von über 50 Mio. €
angeschrieben	84 Unternehmen des deutschen Bekleidungs-Einzelhandels
Umsatzabdeckung	Die antwortenden Unternehmen decken 48,78% des Umsatzes der angeschriebenen Unternehmen ab.
Rücklauf	37 Handelsunternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Bekleidungskaufhaus: 12 • Boutiquen: 6 • Fachgeschäft: 6 • Kaufhaus: 4 • Discounter: 2 • SB-Warenhaus: 1 • Fabrikverkauf: 1 • Versandhandel: 2 • Spezialversender: 3
Befragungsumfang	9 geschlossene Fragen

Abb. 1: Untersuchungsdesign

Für weitere Analysen wird in Kap. 3 zwischen stationärem Einzelhandel ($n_1 = 32$) und Versandhandel ($n_2 = 5$) sowie zwischen stationärem Einzelhandel mit Kundenkarte ($n_3 = 12$) und stationärem Einzelhandel ohne Kundenkarte ($n_4 = 20$) unterschieden.

2 Status Quo des kundenorientierten Controlling im Bekleidungs-Einzelhandel

2.1 Aktivitäten im Kundencontrolling und Selbsteinschätzung ihrer Intensität

Die mit dem Kundencontrolling verbundenen Aktivitäten lassen sich aus dem Managementprozeß (Ziel- und Maßnahmenplanung, Durchführung und Kontrolle) ableiten (Abb. 2). Dabei können aufbau- und prozeßbezogene Maßnahmen der Informationsversorgung unterschieden werden. Diese Aspekte waren Gegenstand der Erhebung der Aktivitäten des Kundencontrolling im Bekleidungs-Einzelhandel.



Abb. 2: Managementprozeß und Kundencontrolling

Betrachtet man zunächst die Antworten unserer Befragung zu der Gestaltung des **Informationsprozesses**, dann zeigt sich das in Abb. 3 aufgeführte Ergebnis. Grundsätzlich werden in vielen Unternehmen (70,3%) kundenbezogene Daten erhoben und analysiert, jedoch nur bei einem Drittel der Unternehmen an die Informationsadressaten weitergeleitet. Richtet man den Blick darüber hinaus auf

verfeinerte Analysen und die Ableitung von Konsequenzen, fällt das Engagement deutlich schwächer aus.

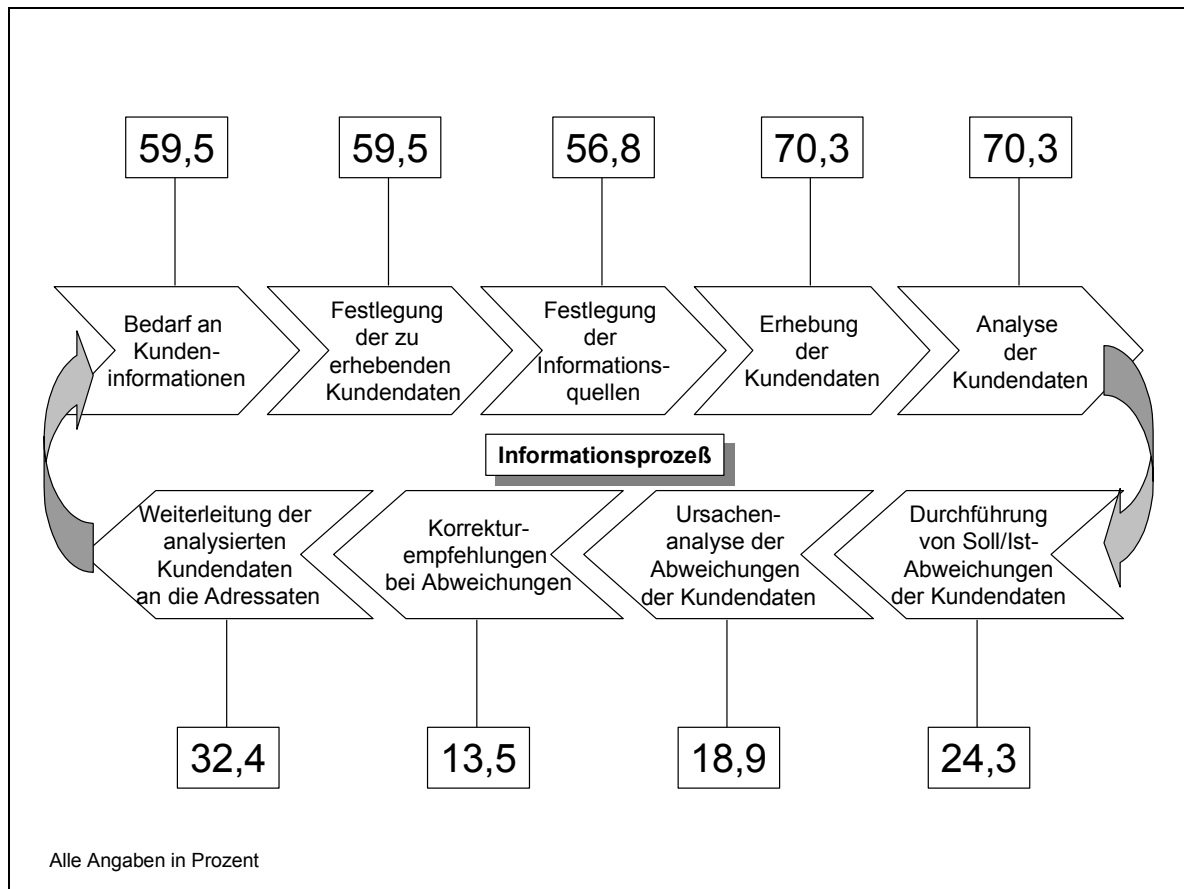


Abb. 3: Gestaltung des Informationsprozesses im Kundencontrolling des Bekleidungs-Einzelhandels

Die Einbindung des Kundencontrolling im Bekleidungs-Einzelhandel in den Managementprozeß und in systembildende Funktionen der Informationsversorgung (Abb. 4) ist mit Ausnahme der Festlegung der Instrumente zur Analyse der Kundendaten (ca. 60%) nicht stark ausgeprägt. Vielmehr spielt der Kundencontroller bei der Unterstützung der Planung einer kundenorientierten Marktbearbeitung und deren Kontrolle sowie der Mitwirkung und Überwachung von kundenorientierten Zielen eine untergeordnete Rolle.

Um ein detailliertes Wissen über die tatsächlichen und potentiellen Mode-Kunden des Unternehmens zu erhalten, ist es unabdingbar, ein Kundeninformationssystem aufzubauen, in dem die gewonnenen Daten integriert und analysiert werden. Auf diese Weise können die Erwartungen und Bedürfnisse der Mode-Kunden nicht nur für die Gegenwart festgestellt, sondern auch für die Zukunft möglichst genau prognostiziert werden. Obwohl 51,4% der befragten Unternehmen ein Schema ihrer tatsächlichen Kundenstruktur entwickeln, wird nur von 29,7% der Unternehmen eine

Typologie der tatsächlichen und potentiellen Kunden ermittelt. Ein Grund hierfür liegt darin, daß nur ein Drittel der Unternehmen (32,4%) ein Informationssystem mit den gewonnenen Kundendaten gestaltet und dieses pflegt.

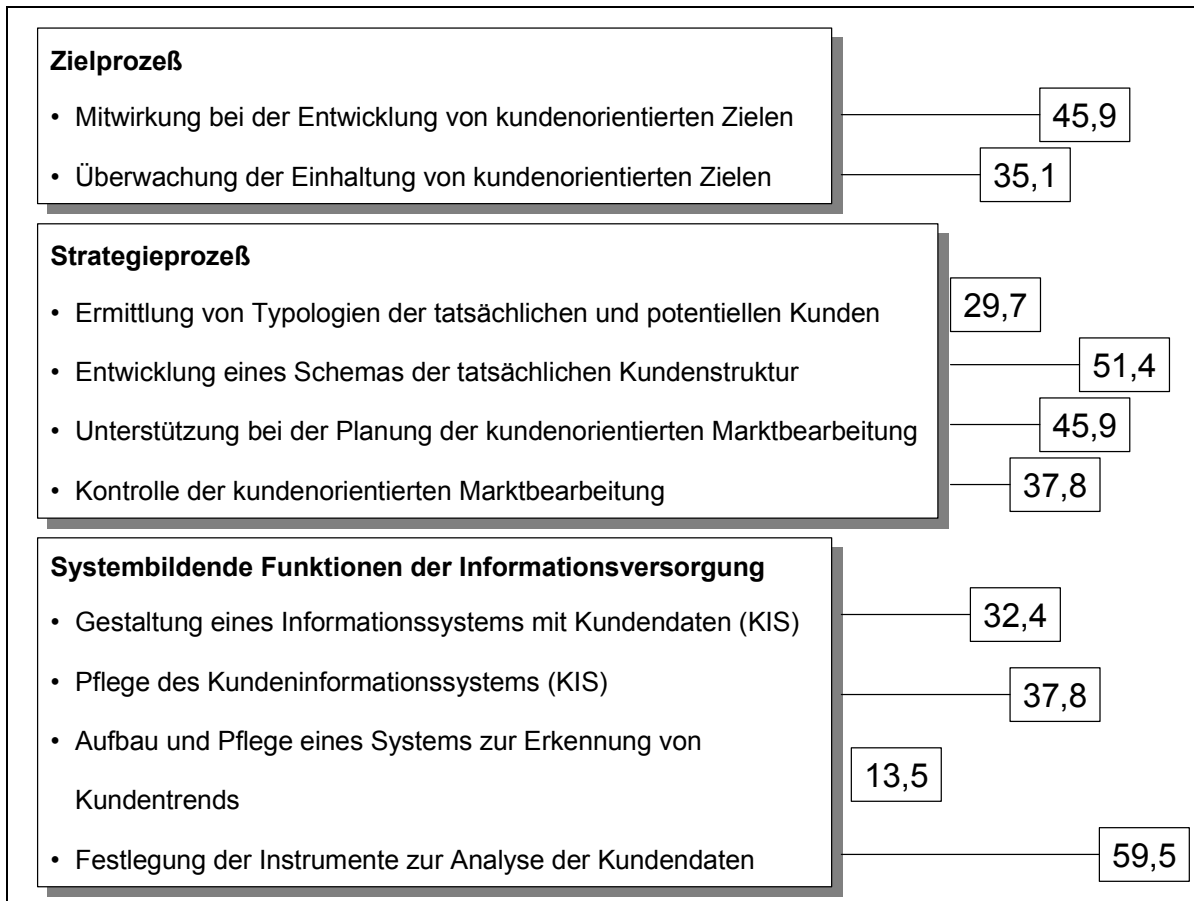


Abb. 4: Einbindung des Kundencontrolling im Bekleidungs-Einzelhandel in den Managementprozeß und in systembildende Informations-Funktionen

Betrachtet man nun vor der Analyse einzelner Komponenten des Kundencontrolling die Selbsteinschätzung der Befragten, wie intensiv sie derzeit Kundencontrolling betreiben (Abb. 5), dann stufen die meisten Befragten ihre derzeitigen Aktivitäten als wenig intensiv ein. Nur gut 20% bezeichnen es als intensiv oder sehr intensiv.

Gänzlich anders sehen die Befragten ihr künftiges Engagement auf dem Gebiet des Kundencontrolling (Abb. 6). Die Ausprägungen „sehr wenig intensiv“ und „nicht vorhanden“ tauchen nicht mehr auf, das heißt: Jedes Unternehmen will künftig Kundencontrolling betreiben, und dies auf einem deutlich höheren Niveau als bisher, nämlich zu 80% intensiv oder sehr intensiv.

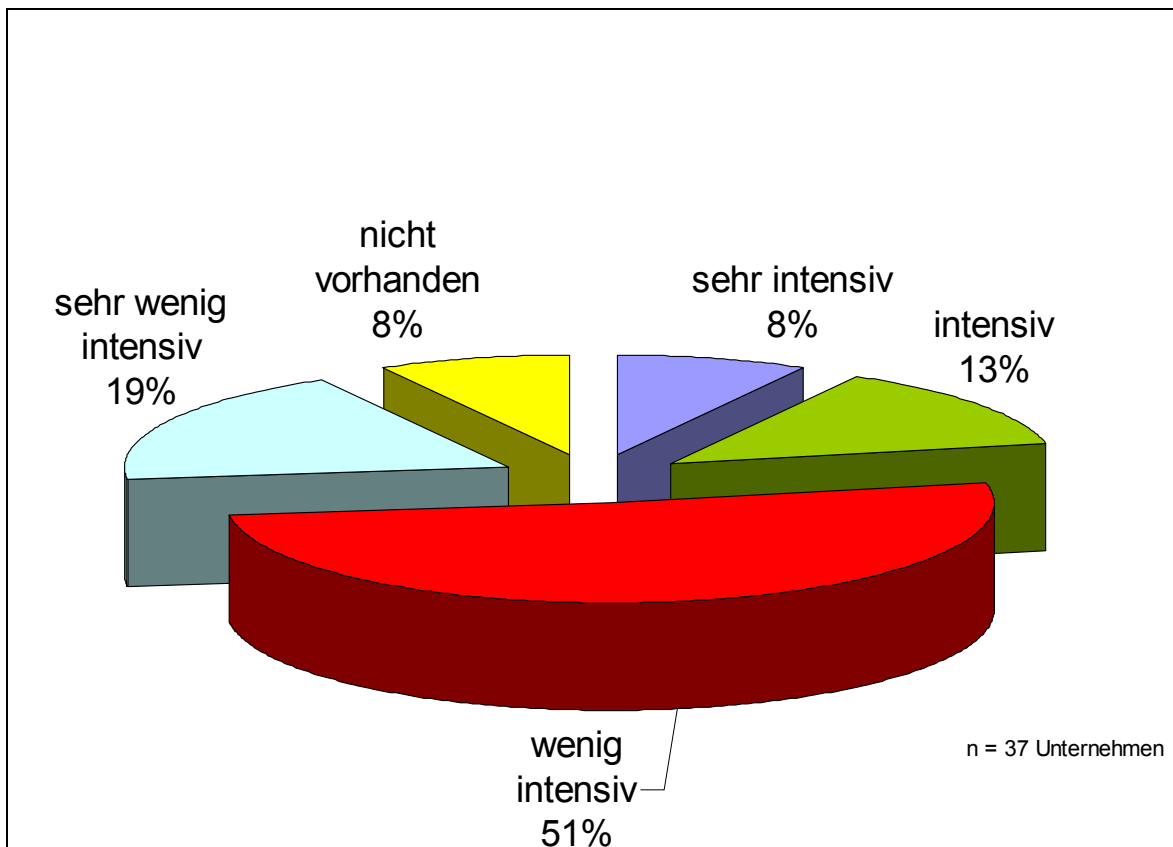


Abb. 5: Selbsteinschätzung der gegenwärtigen Aktivitäten im Kundencontrolling des Bekleidungs-Einzelhandels

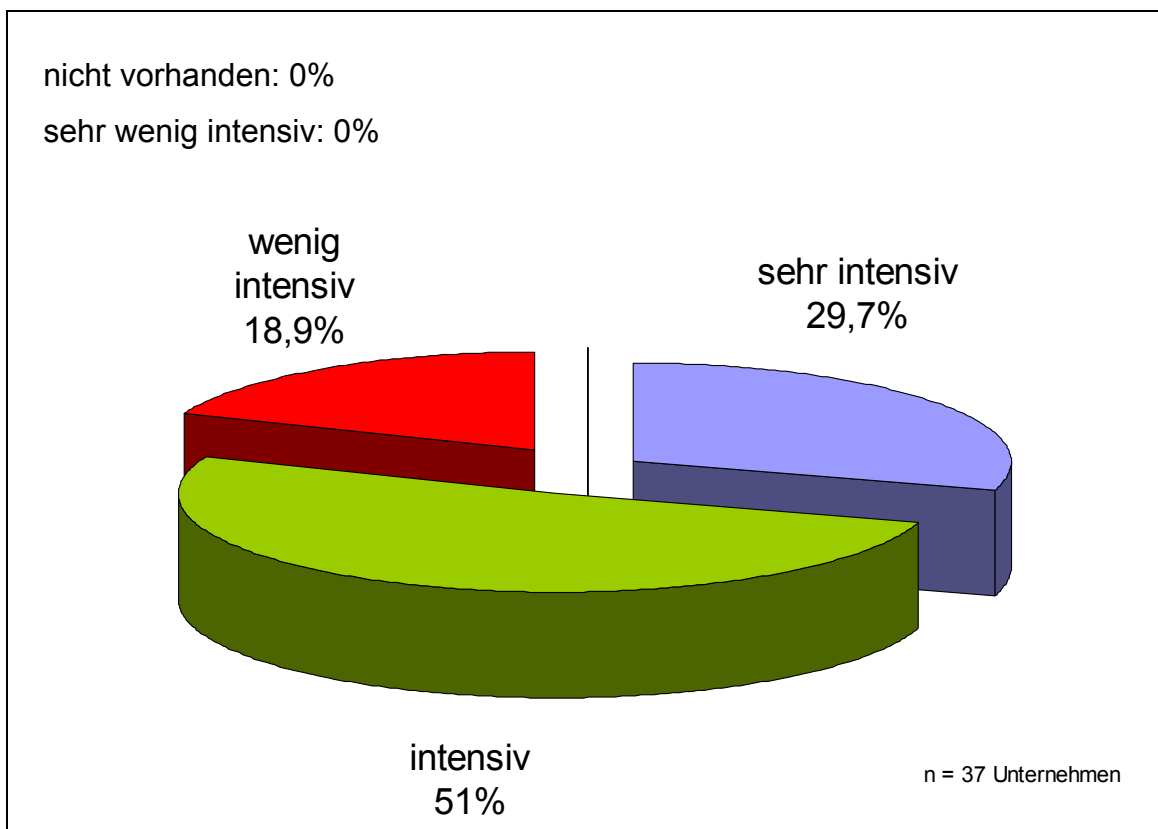


Abb. 6: Selbsteinschätzung der künftigen Aktivitäten im Kundencontrolling des Bekleidungs-Einzelhandels

2.2 Informationsquellen im Kundencontrolling

Die untersuchten Informationsquellen lassen sich nach der in Abb. 7 aufgeführten Systematik einteilen.

Ort der Informationsquelle \ Art der Beziehung	persönlich	Unpersönlich
	unternehmensintern	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche
unternehmensextern	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbefragung • Kundenforum 	<ul style="list-style-type: none"> • Branchenberichte/ Fachzeitschriften • Käufertypologien von MaFo-Instituten

Abb. 7: Systematik kundenbezogener Informationsquellen im Einzelhandel

Die Angabe der verwendeten Informationsquellen läßt jedoch keinen Rückschluß darüber zu, inwieweit die hieraus resultierenden Kundendaten dem einzelnen Kunden als **personenbezogene Kundendaten** zugeordnet werden können. Personenbezogene Daten sind in jedem Fall die Daten aus den Kundenkarten, dies dürfte auch auf Kundendatenbanken zutreffen. Bei allen anderen Informationsquellen müßte spekuliert werden, ob sie zu personalisierten Daten führen, insbesondere bei den Daten aus Kundenbefragungen, Kundenforen und Mitarbeitergesprächen. Geht man von diesen Prämissen aus, dann verfügen allenfalls rund 40% der antwortenden Handelsunternehmen mit Sicherheit über personenbezogene Kundendaten, nämlich in Form von Kundenkartendaten (Abb. 8). Da 70,3% der befragten Unternehmen angegeben haben, Kundendaten zu erheben, können diese offensichtlich nicht durchgehend als personenbezogene Kundendaten vorliegen.

An Informationsquellen für kundenbezogene Daten dominieren Warenwirtschaftssysteme (83,8%) und Kundenbefragungen (78,4%). Es folgen Branchenberichte und

Fachzeitschriften (62,2%) sowie Mitarbeitergespräche (62,2%). Einen geringen Stellenwert haben Käufertypologien von Marktforschungsinstituten, Beschwerdedatenbanken und Kundenforen.

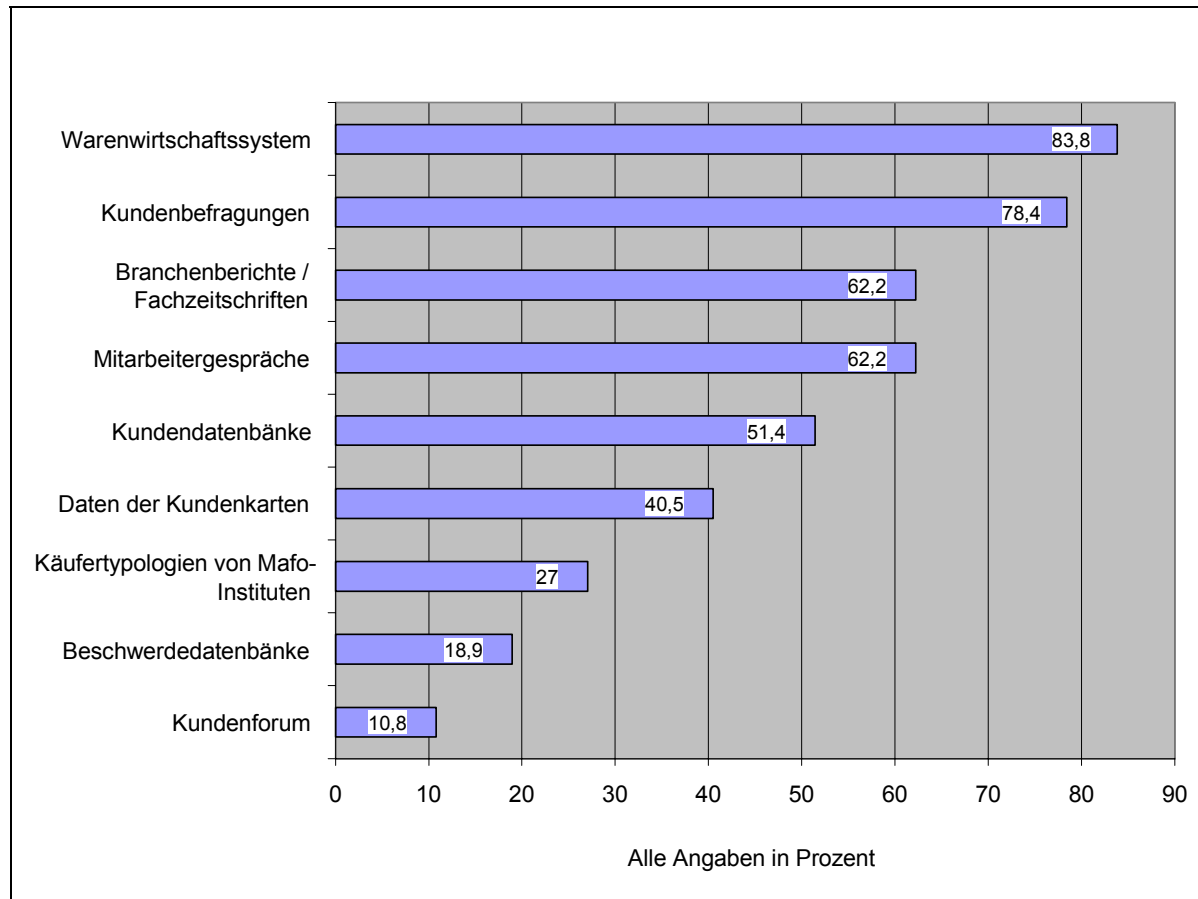


Abb. 8: Informationsquellen im Kundencontrolling des Bekleidungs-Einzelhandels

Ferner kann keine Aussage über die Qualität der eingesetzten Informationssysteme abgeleitet werden, da nicht von der einheitlichen Gestaltung der Informationssysteme auszugehen ist. Insbesondere die Kundenbefragungen werden in den befragten Unternehmen nicht nach einheitlichen Kriterien durchgeführt. Insofern ist die Vergleichbarkeit der Antworten einschränkt.

Die Dominanz der Warenwirtschaftssysteme als Informationsquelle legt die Vermutung nahe, daß die befragten Handelsunternehmen überwiegend auf quantitative Daten zurückgreifen. Welchen Stellenwert die gewonnenen qualitativen Daten besitzen und über welche Aussagekraft sie verfügen wird im folgenden untersucht.

2.3 Personenbezogene Kundendaten im Kundencontrolling

Personenbezogene Kundendaten erlauben Aussagen über einzelne, namentlich bekannte Kunden. Für die Untersuchung sind die personenbezogenen Kundendaten in Grund-, Potential-, Aktions- und Reaktionsdaten eingeteilt worden (Abb. 9).

Art personenbezogener Kundendaten	Ausprägungen
Grunddaten	<ul style="list-style-type: none"> • Geschlecht • Adresse • Name • Alter • Ausbildungsabschluß
Potentialdaten	<ul style="list-style-type: none"> • Beruf • Haushaltsgröße • Netto-Haushaltseinkommen • Lebensstil
Aktionsdaten	Art, Zeitpunkt und Kosten kundenindividueller Aktionen
Reaktionsdaten	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitpunkt der Kundenakquisition • Kaufzeitpunkt • Kaufort • Kundenlaufdaten • Kundenumsatz • Bonstruktur • Verbundkäufe • Reaktion der Kunden auf kundenindividuelle Aktionen • Nutzung von Sonderangeboten im Sortiment • Reklamationen • Beschwerden • Anzahl von Kunden geworbener Neukunden

Abb. 9: Struktur der erhobenen Kundendaten (Quelle: Vgl. Link/Gerth/Voßbeck 2000, S. 52 f.)

Zu den **Grunddaten** gehören vor allem längerfristig gleichbleibende und weitgehend produktunabhängige Kundendaten. Ferner gilt es, möglichst viele relevante Merkmale zu erfassen, die für eine segmentspezifische Marktbearbeitung erforderlich sind. Die Grunddaten Geschlecht, Adresse und Name wurden von 83,8% der

befragten Unternehmen sowie das Geburtsdatum von 78,4% der befragten Unternehmen am häufigsten erhoben. Lediglich der Ausbildungsabschluß (16,2%) spielte bei den erhobenen Grunddaten kaum eine Bedeutung (Abb. 10).

Die **Potentialdaten** sollen produktgruppen- und zeitpunktbezogene Anhaltspunkte für das kundenindividuelle Nachfragevolumen liefern. Sie liefern Antworten auf die Frage nach dem produktspezifischen Grundbedarf des einzelnen Kunden zu einem bestimmten Zeitpunkt. Die Potentialdaten werden nur von wenigen der befragten Unternehmen verwendet: Beruf des Kunden 35,1%, Haushaltsgröße 18,9%, Netto-Haushaltseinkommen 16,2% und Lebensstil des einzelnen Kunden 13,5%.

Zu den **Aktionsdaten** zählen alle Informationen über kundenbezogene Maßnahmen hinsichtlich ihrer Art, Intensität, Häufigkeit und ihres Zeitpunkts, gegebenenfalls auch ihrer jeweiligen (anteiligen) Kosten. Während Informationen über die Art von kundenindividuellen Aktionen von jedem zweiten Unternehmen verwendet werden, verfügt nur jedes dritte Unternehmen über Informationen über den Zeitpunkt (32,4%) und die hieraus entstehenden Kosten der kundenindividuellen Aktion (29,7%).

Die **Reaktionsdaten** umfassen Informationen über die Verhaltensweisen der Kunden, die Aufschluß über die Wirksamkeit der Maßnahmen des eigenen wie der konkurrierenden Unternehmen geben. Kundenreaktionsdaten können sich sowohl in ökonomischen als auch außerökonomischen Erfolgsgrößen niederschlagen. Der Kundenumsatz als ökonomische Erfolgsgröße wurde von 70,3% der befragten Unternehmen am häufigsten verwendet, die Bonstruktur aber nur noch von 43,2%. Der Kaufzeitpunkt (59,5%), der Kaufort (56,8%) sowie der Zeitpunkt der Kundenakquisition (43,2%) werden als unterstützende Informationen zum Kundenumsatz häufig eingesetzt. Deutlich schwächer werden Nutzung von Sonderangeboten im Sortiment (27,0%), Reklamationen, Beschwerden und Verbundkäufe des Einzelkunden (jeweils 16,2%) sowie Kundenlaufdaten und die Anzahl der geworbenen neuen Kunden durch den Einzelkunden (jeweils 10,8%) genutzt.

Bei der Betrachtung der Antworten muß stets kritisch berücksichtigt werden, ob die befragten Unternehmen auch tatsächlich die verwendeten Kundendaten dem

einzelnen Kunden als Individuum zuordnen können und es sich insofern tatsächlich um personenbezogene Kundendaten handelt.

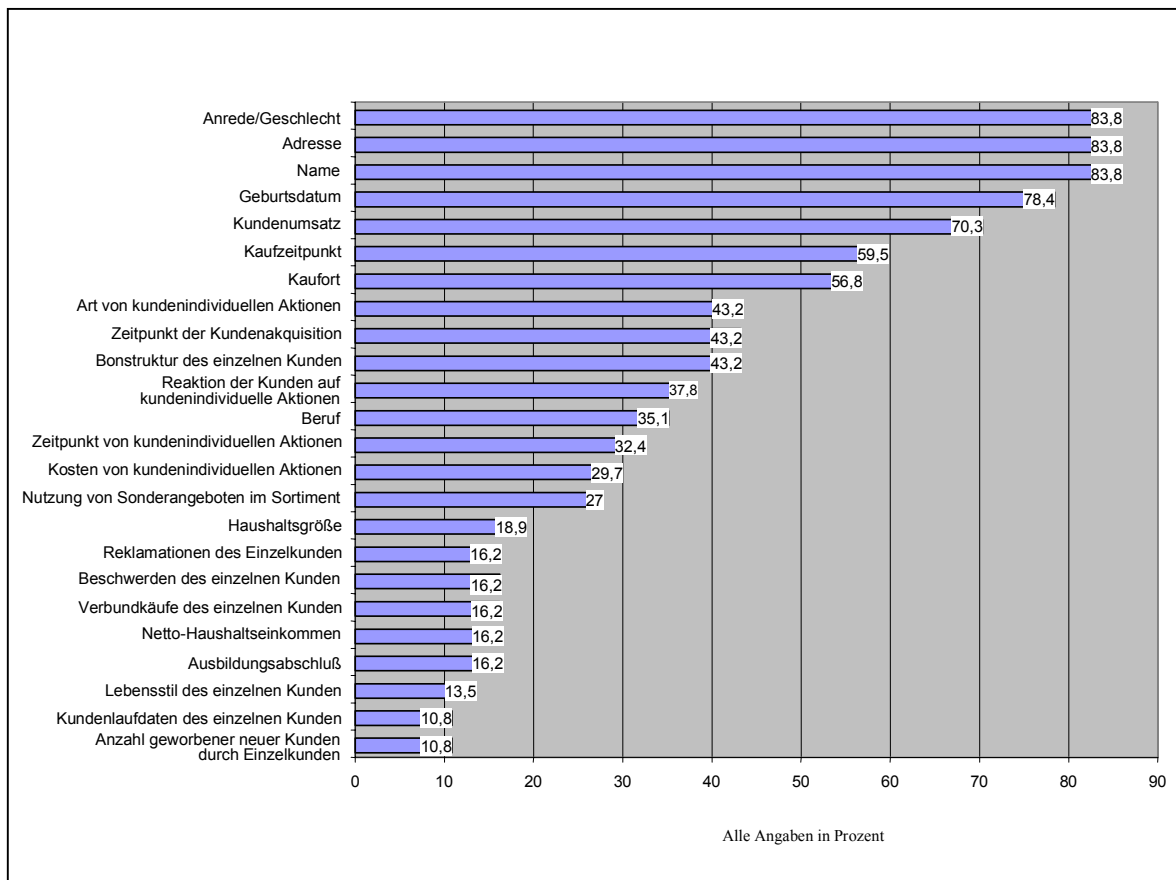


Abb. 10: Personenbezogene Kundendaten im Kundencontrolling des Bekleidungs-Einzelhandels

2.4 Kundenorientierte Instrumente im Kundencontrolling

Welche Instrumente setzen Handelsunternehmen der Bekleidungsbranche ein, um kundenbezogene Daten zu verarbeiten? Zum Gegenstand unserer Untersuchung haben wir überwiegend solche Verfahren gemacht, die zur Kundenbewertung eingesetzt werden (Abb. 11).

Die Befragungsergebnisse in Abb. 12 zeigen: Der Anteil **heuristischer** Verfahren ist deutlich höher als der Anteil **quasi-analytischer** Verfahren, und **statische** Verfahren kommen mehr zum Einsatz als **dynamische**. Das bedeutet, daß die

Handelsunternehmen bei der Verwendung anspruchsvoller, komplexer Verfahren Zurückhaltung üben.

heuristisch (h)	nicht-monetär (nm)	statisch (s)	<ul style="list-style-type: none"> • demographische und ökonomische Segmentierung • Klassifikationsschlüssel • Positiv Cluster • Kundenportfolio
		Dynamisch (d)	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitätsleiter
	monetär (m)	Statisch	<ul style="list-style-type: none"> • ABC-Analyse
		Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> • ABC-Analyse mit dynamischen Werten • Kundenlebenszyklusanalyse
quasi-analytisch (qa)	nicht-monetär	Statisch	<ul style="list-style-type: none"> • Scoring-Tabelle
		Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> • Scoring-Tabelle mit Potentialwerten (RFMR*-Tabelle)
	monetär	Statisch	<ul style="list-style-type: none"> • Kundendeckungsbeitragsrechnung • Customer Costing • Kundenbezogene Rentabilitätsrechnung (ROI)
		Dynamisch	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Equity Test • Customer Lifetime Value
RFMR = Recency, Frequency, Monetary Ratio			

Abb. 11: Verfahren der Kundenbewertung (Quelle: Bruhn et al. 2000, S. 170)

Die am häufigsten genannte **Kundenzufriedenheitsanalyse** kann erst dann einen weitergehenden Nutzen stiften, wenn ihre Ergebnisse mit personalisierten Daten, zumindest aber mit ökonomischen Größen (z.B. kundenbezogene Kosten, kundenbezogene Deckungsbeiträge) verbunden werden. Erst unter dieser Voraussetzung ergeben sich Ansatzpunkte für den verbesserten Einsatz von Marktbearbeitungsmaßnahmen.

Methode	Typ	Anteil in der Stichprobe(%)
<ul style="list-style-type: none"> • demographische und ökonomische Segmentierung • Klassifikationsschlüssel • Positiv Cluster • Kundenportfolio • Kundenattraktivitäts-Wettbewerbspositions-Portfolio* • Kundenzufriedenheits-Kundenattraktivitäts-Portfolio* • Kundenzufriedenheitsanalysen* 	h / nm / s	n.e. 10,8 n.e. 10,8 13,5 8,1 45,9
<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitätsleiter 	h / nm / d	10,8
<ul style="list-style-type: none"> • ABC-Analyse 	h / m / s	43,2
<ul style="list-style-type: none"> • ABC-Analyse mit dynamischen Werten • Kundenlebenszyklusanalyse 	h / m / d	n.e. n.e
<ul style="list-style-type: none"> • Scoring-Tabelle 	qa / nm / s	18,9
<ul style="list-style-type: none"> • Scoring-Tabelle mit Potentialwerten (RFMR-Tabelle) 	qa / nm / d	13,5
<ul style="list-style-type: none"> • Kundendeckungsbeitragsrechnung • Customer Costing • Kundenbezogene Rentabilitätsrechnung (ROI) • Bedarfsdeckungsquote* 	qa / m / s	21,6 n.e. n.e. 10,8
<ul style="list-style-type: none"> • Customer Equity Test • Customer Lifetime Value 	qa / m / d	n.e. 8,1
n.e. = nicht erhoben * = zusätzlich erhobene Verfahren		

Abb. 12: Verfahren zur Analyse von Kunden im Bekleidungs-Einzelhandel

Unterstellt man, daß die **ABC-Analyse** (43,2%) auf der Basis von Umsätzen durchgeführt wird, und blickt man gleichzeitig auf den Einsatz der **Kundendeckungsbeitragsrechnung** (21,6%), dann drängt sich die Vermutung auf, daß sich die Analyse und Steuerung überwiegend an Umsatzgrößen orientiert, was der gewinn- oder rentabilitätsorientierten Unternehmensführung nicht unbedingt förderlich ist.

Dennoch ist offensichtlich, daß das Spektrum an kundenorientierten Instrumenten im Bekleidungseinzelhandel nicht annähernd ausgeschöpft wird.

2.5 Kundenorientierte Kennzahlen im Kundencontrolling

Kennzahlen des Handelscontrolling lassen sich in quantitative und qualitative Größen unterteilen (vgl. Ahlert 1997, S. 82 f.; Witt 1992, S. 24 ff.). **Qualitative Größen** sind, anders als quantitative Kennzahlen, nicht ohne weiteres einem intersubjektiven Vergleich zugänglich. Während für quantitative Größen «normierte Meßplatten» vorhanden sind (Stk., DM, qm etc.) und einen objektiven Vergleich erlauben, basiert die Messung qualitativer Größen auf Subjektivität und Intuition (vgl. Schröder 2001, S. 782 f.). Qualitative Größen des Handelscontrolling sind zum Beispiel

- die Einstellungen der Verbraucher gegenüber der Handelsleistung (Einkaufsstätte, Sortimentsbereiche, Verkaufspersonal etc.),
- die Einkaufsstättentreue,
- die Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Verbraucher mit der Handelsleistung und
- die Typisierung von Verbrauchern und die Bildung von Kundensegmenten.

Bei den **quantitativen Größen** spielt im Handel - anders als in vielen Industrieunternehmungen - der **artikelbezogene** Deckungsbeitrag in der Regel nur eine untergeordnete Rolle. Dies gilt sowohl für die nach dem Verursachungsprinzip (= Anteil variabler Kosten) als auch nach dem Prinzip der Zurechenbarkeit (= Anteil an Einzelkosten) ermittelten Deckungsbeiträge. Denn die Kosten der Verkaufsfläche und des Personals stellen den größten Block der Handlungskosten dar und lassen auf den einzelnen Artikel nur wenige variable oder direkt zurechenbare Kosten zukommen, geeignete Schlüssel zur Verrechnung der Gemeinkosten existieren kaum (vgl. Schröder 1997, S. 333 f.).

Wendet man sich von dem Controllingobjekt „Artikel“ zu dem Controllingobjekt „Kunde“, ist das Ziel, **kundenbezogene Kennzahlen** zu ermitteln. Liegen personenbezogene Kundendaten vor, so lassen sich Erfolgsgrößen individualisierter Marktbearbeitungsmaßnahmen einzelnen Kunden (z.B. der mit Frau Müller erwirtschaftete Deckungsbeitrag) zurechnen. Fehlen diese Voraussetzungen, lassen sich allenfalls kundenbezogene Größen als Durchschnittswerte (z.B. Kosten pro Kunde) berechnen.

In unserer Untersuchung haben wir uns auf die Erhebung quantitativer Größen konzentriert. Die Ergebnisse erhärten die schon zuvor geäußerte Vermutung, daß

umsatz- und absatzbezogene Kennzahlen im Vordergrund stehen (Abb. 13): Umsatz pro Kunde (83,8%), Kaufhäufigkeit je Kunde (43,2%) und Käuferreichweite pro Artikel (27,0%). **Kostenbezogene Kennzahlen** wie Werbekosten pro Kunde bezogen auf die Gesamtwerbekosten und Gesamtkosten pro Kunde bezogen auf die gesamten Kundenkosten ermittelt nur jedes vierte Handelsunternehmen. Aus **positiven und negativen Komponenten berechnete Erfolgsgrößen** sind Kundenumsatz/Kundeninvestition (35,1%), Deckungsbeitrag pro Kunde (29,7%) und Kundendeckungsbeitrag/Kundeninvestition pro Kunde (10,8%).

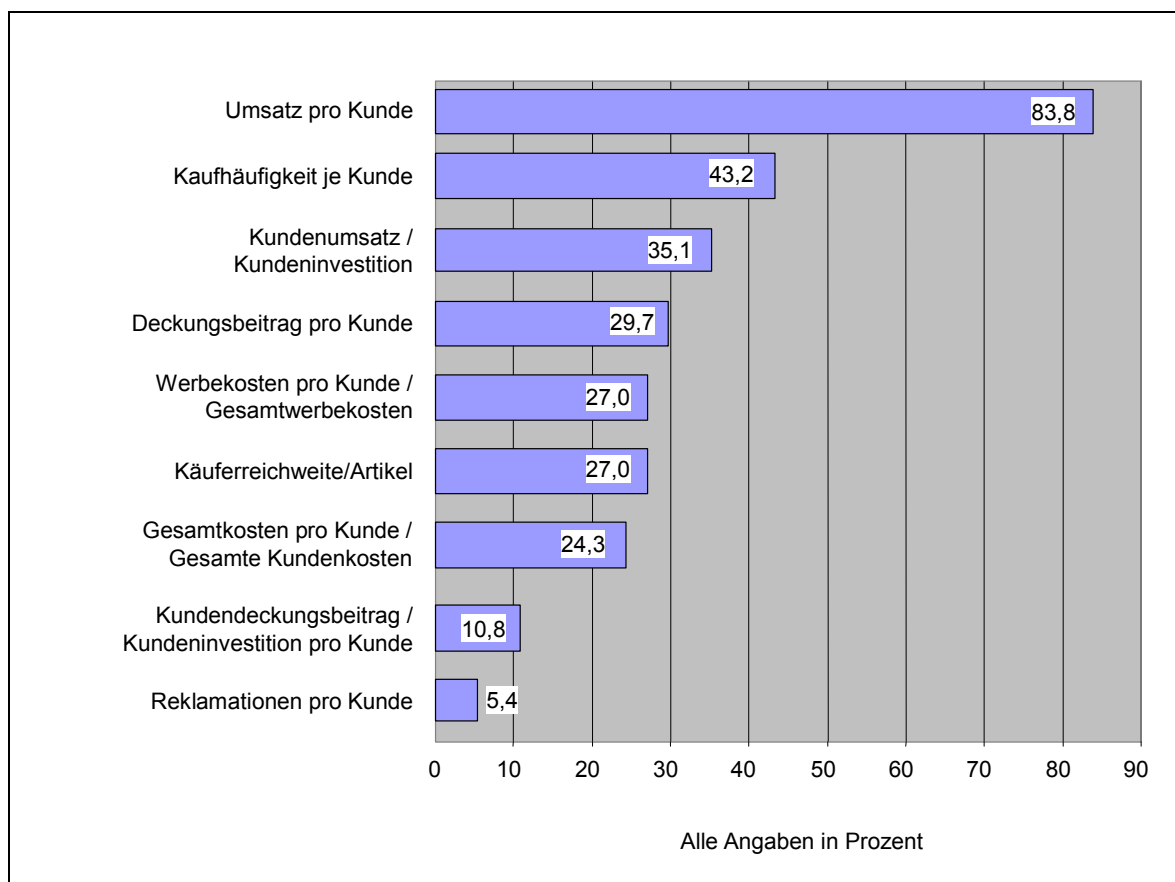


Abb. 13: Kundenorientierte Kennzahlen im Kundencontrolling des Bekleidungs-Einzelhandels

Reklamationen pro Kunde als Ausdruck für **qualitative Größen** erfassen lediglich 5,4% der Unternehmen.

Nimmt man die Angaben hinzu, daß ein Drittel der Unternehmen über kundenorientierte Kennzahlensysteme verfügt und daß gut 40% über Daten aus Kundenkarten verfügen und 51,4% über Kundendatenbanken (Abb. 8), so lassen sich mit Blick auf die vorliegenden kundenbezogenen Kennzahlen zwei Aussagen ableiten:

- Allenfalls gut 50% der Kennzahlen können personalisierte Daten sein, vorausgesetzt die Kundendatenbanken enthalten personalisierte Daten. Bei den übrigen Größen muß es sich um Durchschnittswerte über alle Kunden handeln.
- Wenn 40% der Handelsunternehmen Daten aus Kundenkarten besitzen, dann wird dieses Potential bislang offensichtlich nicht ausgeschöpft.

2.6 Kundenorientierte Managementkonzeptionen und Kundencontrolling

Die in den vergangenen 20 Jahren entwickelten und stark propagierten Managementkonzeptionen, wie z.B. Lean Management, TQM, Benchmarking, Business Reengineering, Category Management und Relationship Marketing, stellen den Kunden in den Mittelpunkt ihrer objekt- und prozeßbezogenen Überlegungen. Uns interessierte, inwieweit sich die Handelsunternehmen als Anwender dieser Konzeptionen sehen.

Drei Aspekte fallen bei den Antworten ins Auge. Die Mehrheit der befragten Unternehmen (56,8%) gab an, daß es nicht möglich sei, ihre Managementkonzeption eindeutig den vorgegebenen Antworten zuzuordnen. Dem Kundenmanagement und dem Relationship Marketing ordnen sich jeweils ca. 30% zu. Die übrigen Managementkonzepte spielen keine Rolle im Bekleidungs-Einzelhandel.

Diese Antworten sagen allein weder etwas über die tatsächliche Verbreitung der angesprochenen Konzeptionen noch über die Kundenorientierung der befragten Handelsunternehmen aus. Denn jedes Unternehmen kann eines der Konzepte benutzen, ohne es so zu benennen. Analog verhält es sich mit der Kundenorientierung. In Verbindung mit allen übrigen Antworten zum Kundencontrolling drängt sich aber die Vermutung auf, daß weniger als 40% der befragten Handelsunternehmen kundenorientierte Managementkonzepte verfolgen oder kundenorientiertes Controlling betreiben.

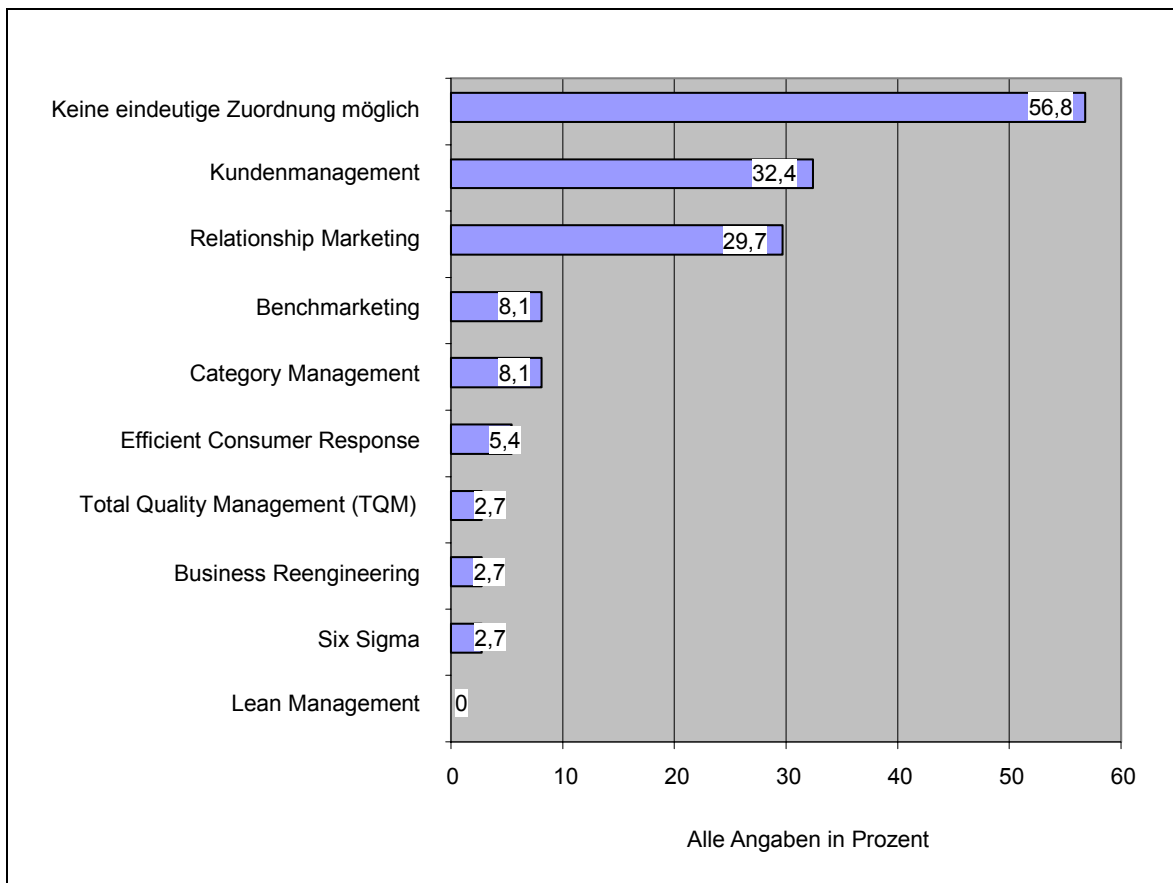


Abb. 14: Kundenorientierte Managementkonzepte im Bekleidungseinzelhandel

3 Vergleich des kundenorientierten Controlling bei ausgewählten Gruppen des Bekleidungs-Einzelhandels

Die vorangegangenen Ausführungen haben keine Unterschiede zwischen den Handelsunternehmen der Bekleidungsbranche berücksichtigt. Im folgenden wird untersucht, inwieweit sich das Kundencontrolling

- des stationären Einzelhandels vom Versandhandel (Kap. 3.1) und
- des stationären Einzelhandels ohne Kundenkarten vom stationären Einzelhandel mit Kundenkarten (Kap. 3.2)

unterscheidet.

3.1 Stationärer Einzelhandel vs. Versandhandel

Es liegen Antworten von 32 Einzelhändlern aus dem stationären Bereich und von 5 Versandhändlern vor. Mit wenigen Ausnahmen bei einzelnen Aktivitäten läßt sich feststellen: Die Versandhandelsunternehmen

- führen mehr **Aktivitäten** im Kundencontrolling durch,
- nutzen mehr **Informationsquellen**,
- besitzen mehr **personenbezogene Kundendaten**,
- verwenden mehr **Verfahren zur Analyse** von Kundendaten und
- ermitteln mehr kundenbezogene **Kennzahlen** (Abb. im Anhang).

Dieses Ergebnis kann nicht überraschen, ist doch der Versandhandel aufgrund des Distanzprinzips zum einen darauf angewiesen, seine Kunden genau zu analysieren und gezielt anzusprechen, und zum anderen automatisch Empfänger bestimmter Daten, die dem stationären Einzelhändler nicht ohne weiteres zur Verfügung stehen, wie z.B. alle mit Bestellungen, Lieferungen und Zahlungenverbundenen Daten.

Mußte der Nutzungsgrad der **Verfahren zur Analyse von Kundendaten** bereits oben als gering bezeichnet werden, so fällt dieses Urteil für den stationären Einzelhandel noch deutlicher aus. Mit jeweils rund 40% konzentriert er sich auf ABC-Kundenanalyse und Kundenzufriedenheitsanalysen; die übrigen Instrumente werden von 10% und weniger eingesetzt.

Ähnlich sieht das Ergebnis in den anderen untersuchten Bereichen aus: Alle Versandhandelsunternehmen geben an, Kundendaten zu erheben und zu analysieren. Alle Versandhandelsunternehmen kennen Geburtsdatum, Anschrift, Name und Geschlecht ihrer Kunden, Kaufzeitpunkte, den Umsatz ihrer Kunden, den Zeitpunkt der Kundenakquisition sowie die Reaktion ihrer Kunden auf kundenindividuelle Aktionen. Darüber hinaus kennen sie durchgängig

- den Umsatz pro Kunde,
- die Kaufhäufigkeit je Kunde,
- die Werbekosten pro Kunde bezogen auf die Gesamtwerbekosten,
- die Gesamtkosten pro Kunde bezogen auf die gesamten Kundenkosten und
- den Deckungsbeitrag pro Kunde.

Damit liegen die besten Voraussetzungen vor, um anspruchsvolle Analyseverfahren einzusetzen, wie etwa die Ermittlung des Customer Lifetime Value.

Fazit: Im Bekleidungssegment ist der Versandhandel dem stationären Einzelhandel bei der Erfüllung der Aufgaben des Kundencontrolling einige Schritte voraus.

Er führt mehr Aktivitäten durch, um ein detailliertes Wissen über den Mode-Kunden zu erhalten. Er nutzt konsequenter Informationsquellen, um detaillierte personenbezogene quantitative und qualitative Kundendaten zu erhalten. Anhand aussagefähiger und vielschichtiger Instrumente, insbesondere Kennzahlen, werden diese Kundendaten analysiert. Die Intensität, mit der er seine Aufgaben erfüllt, bestätigt die hohe Bedeutung, die der Versandhandel dem Kundencontrolling in der Gegenwart und speziell in der Zukunft beimißt.

Der stationäre Bekleidungseinzelhandel nutzt bislang nicht die Möglichkeiten, detaillierte personenbezogene Kundendaten zu erheben, zu analysieren und als Grundlage der kundenorientierten Marktbearbeitung einzusetzen. Wer nur auf Laufkundschaft setzt, sollte keine weiteren Investitionen in kundenorientiertes Controlling tätigen. Wer aber seine Position im Wettbewerb nachhaltig stärken oder Vorsprünge der Konkurrenten aufholen will, sollte kontinuierlich und systematisch Kundencontrolling betreiben.

3.2 Stationärer Einzelhandel mit und ohne Kundenkarten

Der Vergleich zwischen stationärem Einzelhandel und Versandhandel in der Bekleidungsbranche zeigte deutliche Unterschiede beim Kundencontrolling, der aus dem direkten Zugang (Kommunikation, Bestellungen, Lieferungen, Zahlungen etc.) des Versandhandels zu seinen Kunden resultiert. Es stellt sich die Frage, inwieweit stationäre Einzelhändler diese Lücke durch den Einsatz von Kundenkarten schließen können. Anders ausgedrückt: Führt der Einsatz von Kundenkarten zu ähnlichen Mustern des Kundencontrolling wie im Versandhandel? Die Antwort lautet: An das Niveau des Versandhandels reichen Einzelhändler mit Kundenkarten nicht heran, sie verfügen aber über ein deutlich höheres Potential der kundenindividuellen Marktbearbeitung als Einzelhändler ohne Kundenkarte.

Bekleidungs-Einzelhändler ohne Kundenkarte weisen das niedrigste Niveau im Bereich des kundenbezogenen Controlling aus. Dieses reicht von den allgemeinen Aktivitäten, über die Präsenz personenbezogener Daten und Verfahren der Analyse von Kundendaten bis hin zu den kundenorientierten Kennzahlen. Dies heißt nicht,

daß sich diese Unternehmen überhaupt nicht informieren. Mangels direkten Zugangs zu kundenindividuellen Daten nutzen sie vor allem die Informationen externer Anbieter (Branchenberichte, Fachzeitschriften, Marktforschungsberichte etc.) sowie Befragungen von Mitarbeitern und Kunden als Quellen.

Bekleidungs-Einzelhändler mit Kundenkarten lassen erkennen, daß sie das Potential, das Kundenkarten für Kundencontrolling bietet, bei weitem nicht ausschöpfen. Dieses läßt sich an dem Vergleich mit dem Versandhandel ablesen. Sie besitzen weniger personenbezogene Kundendaten (nur Geburtsdatum, Anschrift, Name und Geschlecht liegen überall vor, nicht dagegen – wie im Versandhandel – Kaufzeitpunkte, Umsatz der Kunden, Zeitpunkt der Kundenakquisition sowie Reaktion der Kunden auf kundenindividuelle Aktionen), setzen deutlich weniger Verfahren zu Analyse von Kundendaten ein und lassen folglich eine erhebliche Lücke bei den kundenorientierten Kennzahlen erkennen. Nicht eine Kennzahl, die alle Versandhändler ermitteln, wird durchgängig von allen Händlern mit Kundenkarte ermittelt.

Fazit: Stationären Bekleidungs-Einzelhändlern ohne Kundenkarte fehlt eine wesentliche Voraussetzung, um kundenindividuelle Maßnahmen planen, steuern und kontrollieren zu können. Dieser Mangel fällt bei solchen Einzelhändlern weniger ins Gewicht, die ihre Kunden persönlich kennen, wie dies z.B. im Hochpreissegment oftmals der Fall sein dürfte. Diese Anbieter verfügen nicht selten über die Anschrift und andere Daten ihrer Kunden und lassen ihnen entsprechende Angebote zukommen.

Stationäre Bekleidungs-Einzelhändler mit Kundenkarte haben zwar das Potential für anspruchsvolles Kundencontrolling, schöpfen es aber nicht durchgängig aus, vor allem nicht im Vergleich mit dem Versandhandel.

4 Resümee

Die Bekleidungsbranche zeichnet sich durch eine hohe Marktdynamik aus, die in kurzen Modezyklen und schnellebigen Saisonabläufen begründet liegt. Zusätzlich weist der Mode-Konsument von heute ein multioptionales Kaufverhaltensmuster auf, wenn er sich an unterschiedlichen Trends und Wertvorstellung zugleich orientiert und

sein Verhalten über die Zeit hinweg instabil und divergent ist. Diese Marktentwicklungen erfordern von dem Bekleidungsanbieter ein detailliertes Wissen über die aktuellen Erwartungen und Bedürfnisse der Mode-Konsumenten, um eine erfolgreiche Marktbearbeitung zu gewährleisten. Dieses Wissen zu erlangen und durch personenbezogene Kundendaten, die erhoben, analysiert und an das Kundenmanagement weitergeleitet werden, zu untermauern ist die Kernaufgabe des **Kundencontrolling**.

Die vorliegende Untersuchung sollte Antworten auf die Fragen geben:

- ⇒ In wiefern wird der Bekleidungseinzelhandel den Aufgaben des Kundencontrolling gerecht?
- ⇒ Welche Informationsquellen stehen im Bekleidungseinzelhandel zur Verfügung, um personenbezogene Kundendaten zu erhalten?
- ⇒ Welche Kundendaten werden im Bekleidungseinzelhandel überhaupt erhoben und welche Instrumente stehen zur Analyse zur Verfügung?
- ⇒ Letztendlich: Welche Bedeutung mißt der Bekleidungseinzelhandel dem Kundencontrolling in der Gegenwart und in der Zukunft bei?

Das Ergebnis war eindeutig und alarmierend:

- ⇒ **Das Kundencontrolling im Bekleidungseinzelhandel steckt noch in den Kinderschuhen - teilweise sogar in den Babysöckchen!**
- ⇒ **Der Versandhandel ist dem stationären Einzelhandel - ob mit oder ohne Kundenkarte - in der Wahrnehmung der Aufgaben des Kundencontrolling schon heute Meilen voraus.**

Dem gesamten Bekleidungseinzelhandel ist jedoch die zunehmende Bedeutung des Kundencontrolling für die Zukunft durchaus bewußt und sie geloben Besserung durch eine intensivere marktorientierte Gestaltung des Kundencontrolling.

Welche Erkenntnisse kann der Bekleidungseinzelhandel aus der vorliegenden Untersuchung ziehen, um ein effektives Kundencontrolling durchzuführen?

- ⇒ Ein erster Schritt muß in der ausschließlichen **Erhebung und Analyse reiner personenbezogener Kundendaten** bestehen. Denn nur sie liefern zuverlässige

Informationen über die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen des einzelnen Mode-Kunden.

- ⇒ Das **Verhältnis von quantitativen und qualitativen personenbezogenen Kundendaten** muß **ausgeglichen** werden. Zukünftig reichen nicht mehr allein quantitative Kundendaten aus, sondern die Verhaltensweisen der Kunden müssen durch geeignete qualitative Erhebungs- und Analysemethoden gewonnen und interpretiert werden, um das multioptionale Kaufverhalten der Mode-Kunden besser einschätzen und prognostizieren zu können.
- ⇒ Die Bekleidungseinzelhändler müssen alle zur Verfügung stehenden **Informationsquellen** auf deren Informationsgehalt prüfen und **Informationslücken** durch den Einsatz von bis dato ungenutzten internen und externen Informationsquellen **schließen**.
- ⇒ Eine den Marktentwicklungen gerecht werdende Analyse der personenbezogenen Kundendaten kann nur durch den **Einsatz neuer kundenorientierter Instrumente** durchgeführt werden. Hierzu wie auch zur **Einführung neuer kundenorientierter Managementstrategien** muß die Bereitschaft im Bekleidungsunternehmen vorhanden sein, neue Konzepte auszuprobieren und im Gegenzug alte Zöpfe in Form von vermeintlich bewährten Konzepten abzuschneiden oder zu entstauben.

Letztendlich entscheidet der Kunde über den Erfolg oder Mißerfolg des Bekleidungseinzelhändlers. Folglich muß ihm die verstärkte Aufmerksamkeit des gesamten Unternehmens geschenkt werden. Ein systematisches und im Unternehmen etabliertes Kundencontrolling liefert dabei die erforderlichen für den Bekleidungseinzelhändler entscheidenden personenbezogenen Kundendaten und damit die Grundlage für eine erfolgreiche und kundenorientierte Marktbearbeitung.

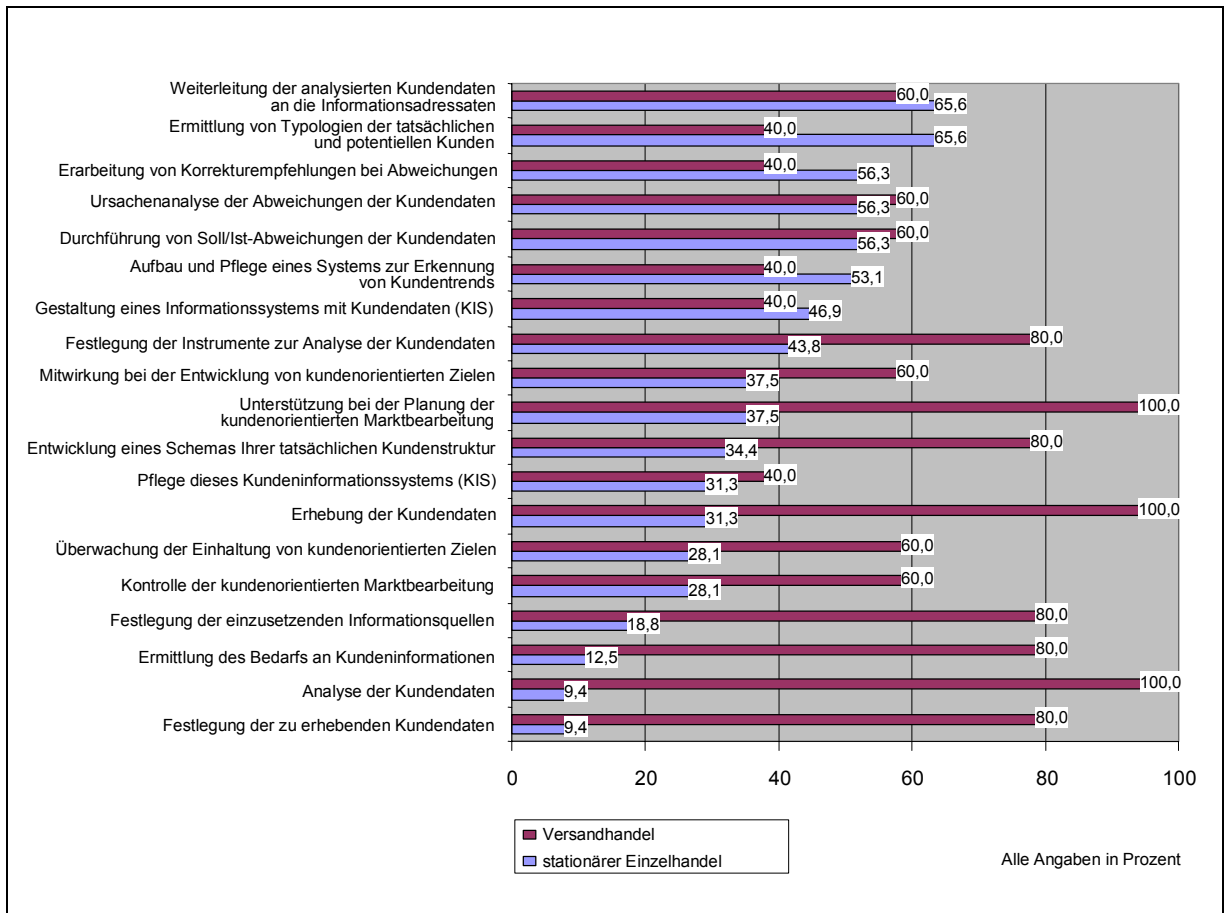
Literaturverzeichnis

- Ahlert, D. (1997): Warenwirtschaftsmanagement und Controlling in der Konsumgüterdistribution – Betriebswirtschaftliche Grundlegung und praktische Herausforderungen aus der Perspektive von Handel und Industrie, in: Ahlert, D./Olbrich, R. (Hrsg.), Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, 3. Aufl., Stuttgart, S. 3–112.
- Bruhn, M. et al. (2000): Wertorientiertes Relationship Marketing – Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, in: Die Unternehmung, Heft 3, S. 167-187.
- Cornelsen, J. (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Nürnberg.
- Deyhle, A. (1986): Kundencontrolling, in: Controller Magazin, Heft 3, S. 111-118.
- Link, J. (2001): CRM: erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Berlin.
- Link, J./Gerth, N./Voßbeck, E. (2000): Marketingcontrolling, München.
- Müller-Hagedorn, L (2001): Kundenbindung im Handel, Frankfurt a.M.
- o.V. (2001): Spezialisten auf dem Vormarsch, in: Textilwirtschaft, Nr. 38, 20.09.2001, S. 113-120
- Palloks, M. (1998): Controlling langfristiger Geschäftsbeziehungen: Konzeption eines kennzahlengestützten Kundenbindungsmanagement im modernen Beziehungsmarketing, in: Lachnit, L./ Lange, Ch./ Palloks, M. (Hrsg.): Zukunftsträchtiges Controlling, München, S. 245-274.
- Preißner, A. (2000): Die Kunden im Griff – Kundencontrolling hilft, profitabler zu arbeiten, in: de 23 Heft 23.
- Schmöller, P. (2001): Kunden-Controlling: theoretische Fundierung und empirische Erkenntnisse, Diss, Wiesbaden.
- Schröder, H. (1997): Neuere Entwicklungen der Kosten- und Leistungsrechnung im Handel und ihre Bedeutung für ein integriertes Warenwirtschafts-Controlling, in: Ahlert, D./Olbrich, R. (Hrsg.), Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, 3. Aufl., Stuttgart, S. 331–366.
- Schröder, H. (2001): Handelscontrolling – Anforderungen, konzeptionelle Grundlagen und Status Quo, in: Reinecke, S.; Tomczak, T., Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 774-794.
- Witt, F.-J. (1992): Handelscontrolling, München.
- Witt, F.-J. (2000): Controlling, Stuttgart.

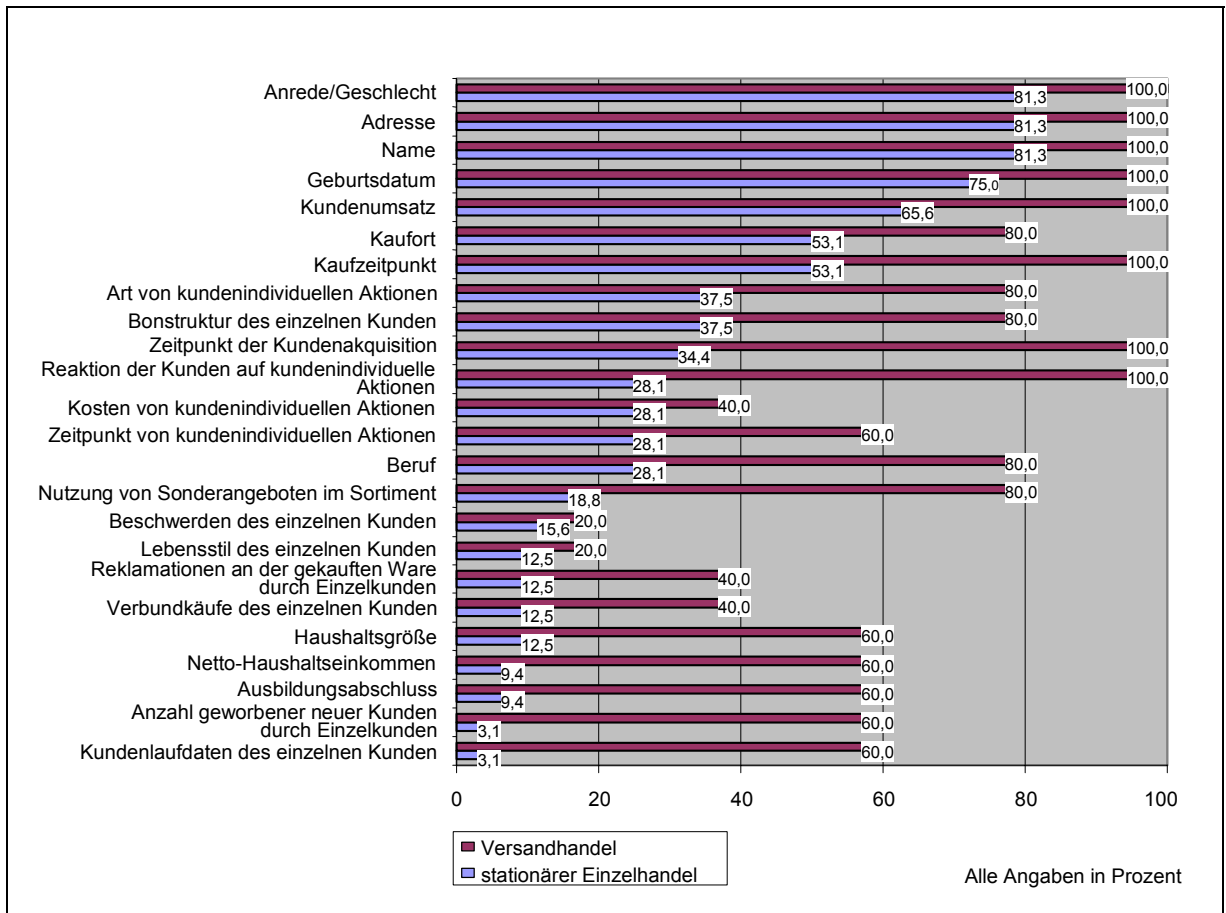
Anhangverzeichnis

Anhang 1	Aktivitäten des stationären Bekleidungseinzelhandels und des Versandhandels im Kundencontrolling	VI
Anhang 2	Kundendaten des stationären Bekleidungseinzelhandels und des Versandhandels im Kundencontrolling.....	VII
Anhang 3	Instrumente des stationären Bekleidungseinzelhandels und des Versandhandels im Kundencontrolling.....	VIII
Anhang 4	Kennzahlen des stationären Bekleidungseinzelhandels und des Versandhandels im Kundencontrolling.....	IX

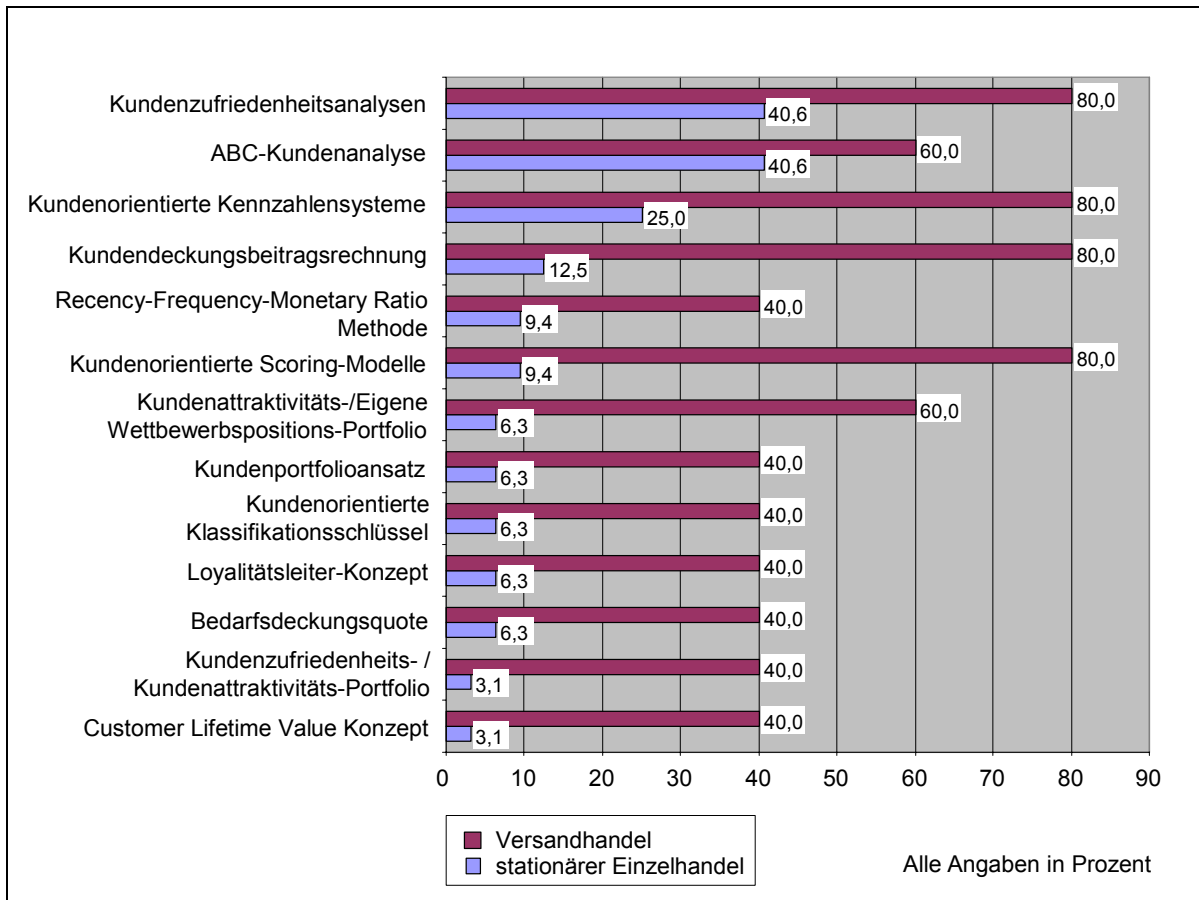
Anhang 1 Aktivitäten des stationären Bekleidungseinzelhandels und des Versandhandels im Kundencontrolling



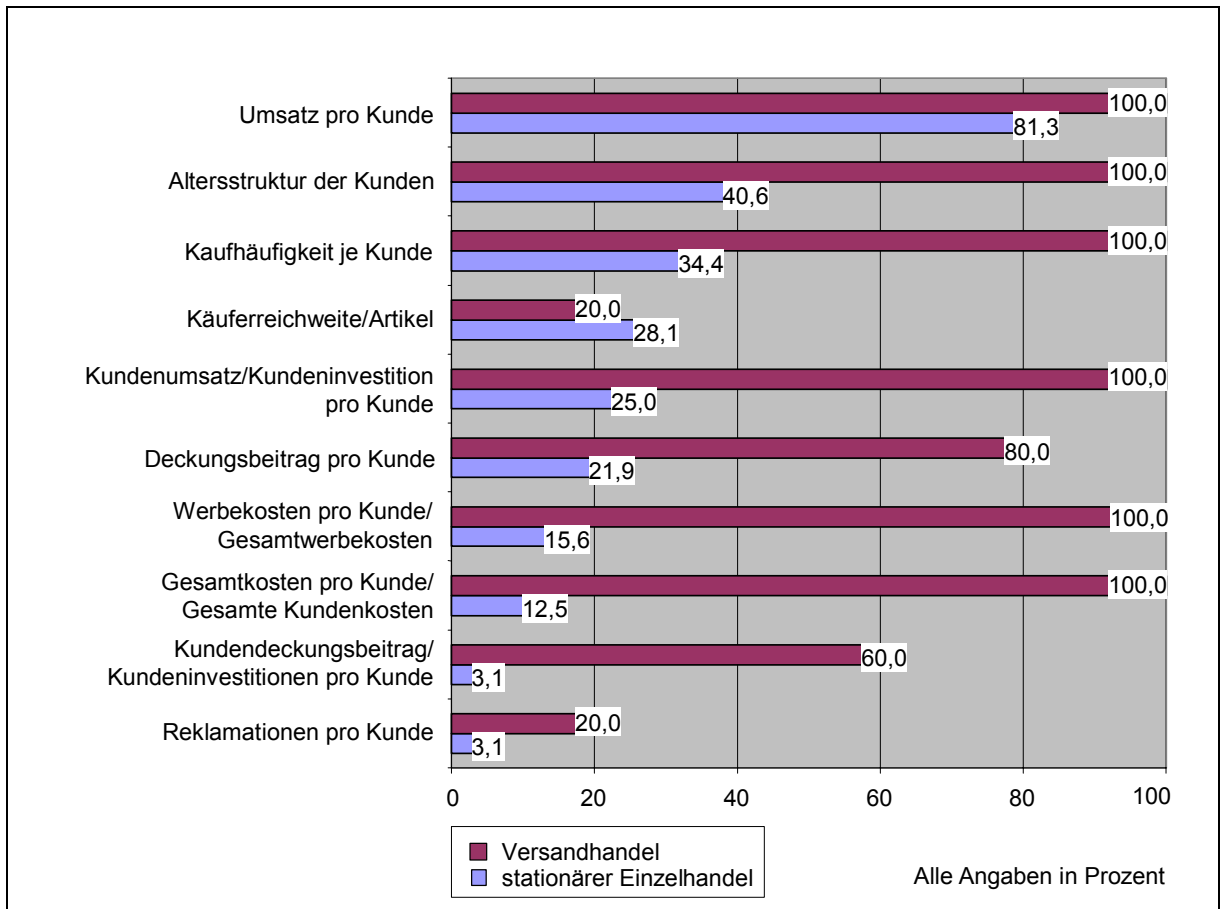
Anhang 2 Kundendaten des stationären Bekleidungseinzelhandels und des Versandhandels im Kundencontrolling



Anhang 3 Instrumente des stationären Bekleidungseinzelhandels und des Versandhandels im Kundencontrolling



Anhang 4 Kennzahlen des stationären Bekleidungseinzelhandels und des Versandhandels im Kundencontrolling



In der Schriftenreihe „Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität Essen“ sind bisher erschienen:

Arbeitspapier Nr. 1

Schröder, H.: Zum Einfluß des Euro auf das Marketing in der Konsumgüterbranche, Essen 1998

Arbeitspapier Nr. 2

Schröder, H.: Ansatzpunkte und Voraussetzungen für eine Restrukturierung des Benchmarking im Handel, Essen 1998

Arbeitspapier Nr. 3

Lausberg, I.: Factory Outlet Center (FOC) als neue Angebotsform in Deutschland - eine institutionenorientierte Analyse, Essen 1999, ISBN 3-9806796-0-8

Arbeitspapier Nr. 4

Oversohl, C.: Leistungsorientierte Gestaltung von Konditionensystemen in der Konsumgüterindustrie - Ergebnisse einer Expertenbefragung, Essen 1999, ISBN 3-9806796-1-6

Arbeitspapier Nr. 5

Tenberg, I.: Gastronomie im Handel - eine institutionenorientierte Analyse, Essen 1999, ISBN 3-9806796-2-4

Arbeitspapier Nr. 6

Schröder, H.; Feller, M.; Großweischede, M.: Zum Status quo von Category Management und Supply Chain Management - Ergebnisse einer empirischen Studie, Essen 2000, ISBN 3-9806796-3-2

Arbeitspapier Nr. 7

Schröder, H.; Großweischede, M. (Hrsg.): Die Beziehungen zwischen Industrie und Handel auf dem Prüfstand: Was leisten neue Kooperationskonzepte tatsächlich?, Dokumentation des Wirtschaftsforum IX an der Universität Essen, Essen 2000, ISBN 3-9806796-4-0

Arbeitspapier Nr. 8

Tenberg, I.; Schröder, H.: Home Meal Replacement – Neue gastronomische Dienstleistungen im deutschen Einzelhandel, Essen 2000, ISBN 3-9806796-6-7

Arbeitspapier Nr. 9

Schröder, H.: Intransparenz und Kaufrisiken beim Electronic Shopping – Was E-Retailer über die Kunden im B2C-Bereich wissen sollten, Essen 2001, ISBN 3-9806796-8-3

Arbeitspapier Nr. 10

Schröder, H.; Eigen, Ch.: Zur Beeinflussung des Wahrgenommenen Risikos durch After-Sales-Leistungen, Essen 2001, ISBN 3-9806796-8-3

Die Arbeitspapiere können beim Lehrstuhl für Marketing und Handel, Universität Essen, bestellt werden (Adresse siehe Impressum).

Schriftenreihe:

„Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität Essen“

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Universität Essen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel

Universitätsstr. 12

45117 Essen

Tel.: (0201) 183 - 2261/3385

Fax: (0201) 183 - 2833

E-mail: hendrik.schroeder@uni-essen.de

Internet: www.marketing.uni-essen.de

Erscheinungsjahr: 2002

ISSN 1438-3195

ISBN 3-9806796-8-3