

# Vorwort

In Zeiten hoher Wettbewerbsintensität auf Absatz- wie Kapitalmärkten stehen Manager vor einem Dilemma. Einerseits sind immer höhere Aufwendungen zur Kundengewinnung und -bindung notwendig, um sich gegenüber Wettbewerbern durchzusetzen. Andererseits müssen Manager mehr denn je darauf achten, ihre Aktivitäten streng an den finanziellen Zielen des Unternehmens auszurichten.

Aufgabe von Controllern ist es, dem Management durch geeignete Steuerungsinformationen bei der Auflösung dieses Dilemmas zur Seite zu stehen. Zentral ist daher der Ansatz zur Berechnung und Steuerung von Kundenerfolgen. Mit der Einführung dieser Steuerungsgröße wird es möglich, diejenigen Kunden zu identifizieren, für die sich differenzierte Maßnahmen lohnen. Manager, die das Ergebnispotenzial der Kunden richtig einzuschätzen wissen, sind in der Lage, die finanziellen Konsequenzen eines harten Wettbewerbs um die Kunden konsequent im Auge zu behalten.

Doch die Berechnung von Kundenerfolgen ist keineswegs trivial. Insbesondere die Ermittlung der von Kunden »rund um die Produkte« verursachten

Kosten ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Pauschale Annahmen helfen hier nicht weiter. Genaue Analysen und die Abbildung des ökonomisch Wesentlichen sind erforderlich. Wer dies erreicht, wird ein neues Bild seiner Erfolgssituation gewinnen – vor allem dann, wenn Kunden zuvor nur nach Umsatz- oder Absatzgrößen gesteuert wurden. Diese neue Perspektive auf die Kundenerfolge führt die Kostenrechnung wieder ein Stück näher an die wirklich wettbewerbsentscheidenden Managementfragen heran und bietet Controllern zugleich eine Chance, ihr Ansehen bei Managern in Marketing und Vertrieb zu steigern.

In diesem Band möchten wir Ihnen ein wirkungsvolles und in der Praxis erprobtes Instrument vorstellen, das den Erfolgsbeitrag eines Kunden für das Unternehmen transparent macht: die Kundenerfolgsrechnung. Dabei zeigen wir Ihnen nicht nur eine theoretische Basis auf, sondern berichten auch von umfangreichen Erfahrungen, die wir bei der Berechnung und Steuerung von Kundenerfolgen in verschiedenen Branchen sammeln konnten. Viel Spaß beim Lesen!