

Zur Entwicklung des Kundencontrolling im deutschen Bekleidungseinzelhandel – Was hat sich seit 2001 verändert?

von Hendrik Schröder und Gabriele Schettgen, Universität Duisburg-Essen, Campus Essen

Sinkende Umsätze, Gewinne und Umsatzrenditen prägen seit vielen Jahren weite Teile des deutschen Bekleidungseinzelhandels. Überkapazitäten bei den Verkaufsflächen führen zu Preis- und Rabattschlachten und oftmals zur Insolvenz, insbesondere im Mittelstand (Schröder/Schettgen, 2006). Branchengewinner sind diejenigen Discounter, Systemanbieter und Spezialhändler, die durch effizientes Wertkettenmanagement und konsequente Vermarktungskonzepte im Niedrig- und Mittelpreissegment agieren. Viele Fachhandelsgeschäfte sowie Kauf- und Warenhäuser vermitteln dagegen ihren Kunden kein klares Profil.

Ein klares Profil setzt gute Kenntnis der Kunden voraus und verlangt die Umsetzung dieses Wissens in kundenorientierte Marktbearbeitungsstrategien. Dem **Kundencontrolling** kommt hier eine Schlüsselfunktion zu. Ihm obliegt es, Kundendaten zu erheben, zu analysieren und an das Management zu leiten. Das Kundencontrolling stellt die Weichen, ein effektives Customer Relationship Management zu etablieren und zu praktizieren. Es liefert kundenbezogene Informationen zur Bewertung aktueller und potentieller Kunden und somit zur Ermittlung von Kundenwerten.

Wie aber sieht die praktische Umsetzung des Kundencontrolling im Bekleidungseinzelhandel tatsächlich aus? Zum zweiten Mal nach 2001 hat der Essener Lehrstuhl für Marketing & Handel die Einzelhändler hierzu befragt. Dieser Beitrag stellt die Ergebnisse der Befragung aus dem Jahr 2005 vor und vergleicht sie mit denen der vorangegangenen Untersuchung.

Die Situation im Kundencontrolling vor 5 Jahren ...

Im Jahr 2001 konnte man mit Fug und Recht behaupten, dass das Kundencontrolling noch in den Kinderschuhen steckte. Und: Der stationäre Einzelhandel hinkte dem Versandhandel deutlich hinterher (Schröder/Schettgen, 2002, 2003; eine ausführliche Dokumentation ist kostenlos unter www.marketing.uni-essen.de erhältlich). So mussten wir feststellen, dass zwar gut 70% der Firmen Kundendaten erhoben und analysierten haben, diese jedoch vielfach nicht an die firmeninternen Adressaten weitergeleitet wurden. Bei der Gestaltung und Pflege von Kundeninformationssystemen sowie der Identifikation von Kundenstrukturen ließ nur ein Drittel der befragten Händler gute Ansätze erkennen. Fazit: Kundendaten wurden zwar häufig erhoben, aber sie schienen letztendlich im Daten-Papierkorb zu landen. Gleichzeitig, und das

ist das eigentlich Interessante, schätzten die Befragten die zukünftige Bedeutung des Kundencontrolling als sehr hoch ein, verbunden mit der Absicht, die Aktivitäten im Kundencontrolling zu intensivieren. Wir wollten nun mit der Folgeuntersuchung erfahren, ob den Absichtserklärungen auch Taten folgten. Um es vorwegzunehmen: Im Kundencontrolling hat sich einiges getan.

... und 2005

Die Firmen haben den **Kunden als Erfolgsfaktor** erkannt und sind bestrebt, ihre Anstrengungen auf ihn abzustimmen. Zu dieser Einsicht kamen speziell die bereits im Jahr 2001 teilnehmenden Handelsunternehmungen; sie steigerten ihre Aktivitäten im Kundencontrolling. Beim Ausbau des Kundencontrolling und seiner Implementierung in der kundenorientierten Marktbearbeitung liegen die **Mehrkanalsysteme** klar vor den Einkanalsystemen. Als Erfolgsrezept gilt nach wie vor: Erhebung und Analyse **personenbezogener Kundendaten**, die als quantitative und qualitative Informationen zur Verfügung stehen sollten. Allerdings ist (noch) nicht alles Gold, was 2005 glänzt.

Bei der Interpretation der Ergebnisse darf nicht unterschlagen werden, dass mit 26 Firmen nur eine Minderheit des deutschen Bekleidungseinzelhandels an der Befragung teilnahm, auch wenn sie 49% des Branchenumsatzes des Jahres 2003 auf sich vereinten. Und obwohl knapp 70% der Firmen aus der Untersuchung im Jahr 2001 auch an der Folgebefragung teilnahmen, ist uns nicht bekannt, ob aus diesen Firmen dieselben Personen geantwortet haben. Sofern dies nicht der Fall ist, können ein unterschiedliches Verständnis der abgefragten Sachverhalte sowie ein unterschiedliches Fachwissen die Ergebnisse verzerren.

Planung, Kontrolle und Informationsversorgung

Im Vergleich zu 2001 fallen die Aktivitäten des Kundencontrolling im Jahr 2005 umfassender aus, dies gilt vor allem für die Bereiche Planung und Informationsversorgung (Abb. 1). So werden die Kundendaten von 85% der Kundencontroller an das Kundenmanagement weitergeleitet und unterstützen das Kundenmanagement bei der Planung kundenorientierter Ziele und Marktbearbeitungsmaßnahmen. Nach wie vor spielt der Kontrollprozess eine untergeordnete Rolle. Berücksichtigt man die enge Verzahnung von Planung und Kontrolle, so stellt sich die Frage, welchen Nutzen die Beratungs- und Unterstützungsleistung des Kundencontrolling im Planungsprozess hat, wenn nach der Umsetzung der vom Management getroffenen Entscheidungen die Ergebnisse keiner oder nur einer geringen Kontrolle durch den Kundencontroller unterzogen werden.

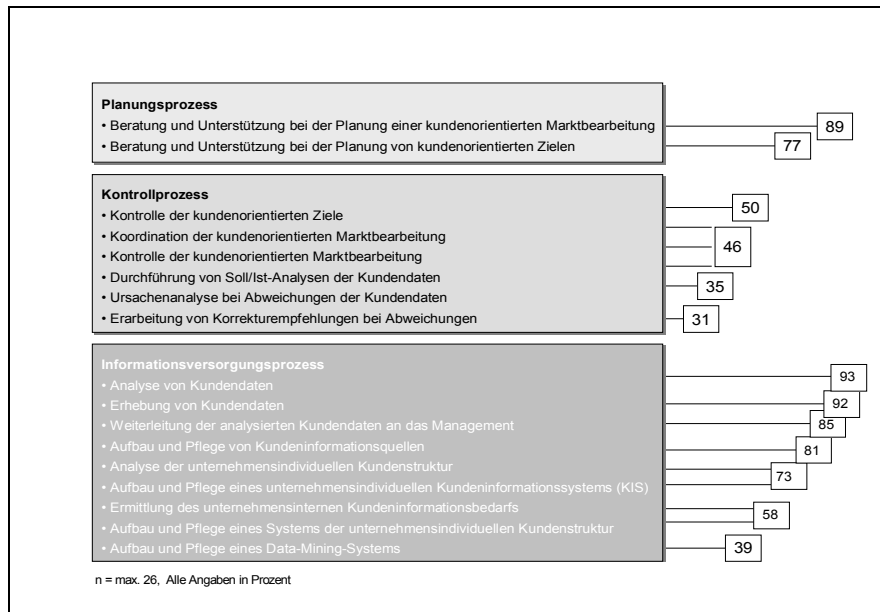


Abb. 1: Aktivitäten des Kundencontrolling im Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungsprozess 2005

Kundenbezogene Daten

Im Vergleich zu 2001 nutzen die Händler 2005 mehr **Informationsquellen**, um personenbezogene Kundendaten zu gewinnen. Dies gilt sowohl für quantitative als auch insbesondere für qualitative Daten. Ebenso haben sie die Analyse und die unternehmensweite Verwendung von Kundendaten durch den Aufbau und die Pflege von Kundeninformationssystemen ausgebaut. Dennoch werden nach wie vor nicht alle zur Verfügung stehenden internen und externen Informationsquellen ausgeschöpft, so dass vielerorts das Bild der Kunden lückenhaft bleiben muss. Um ein Missverständnis zu vermeiden: Es geht nicht darum, die Informationsquellen zu maximieren, sondern die für die Bewertung der Kunden relevanten Informationen zu erhalten.

Zwar spielen die Grunddaten im **Kundendatenpool** auch 2005 noch die Hauptrolle, jedoch haben die Anzahl und der Detailgrad der Aktions- und Reaktionsdaten, die Aufschlüsse über die Marktaktivitäten der Einzelhändler und über die Verhaltensweisen der Kunden geben, deutlich zugenommen (Abb. 2).

Weiterhin schöpfen die Firmen das Spektrum der **Potentialdaten**, die Auskunft über den produktspezifischen Grundbedarf der Kunden zu einem bestimmten Zeitpunkt geben, nur in geringem Maß aus. Ihr Anteil am Datenpool ist zwar höher als 2001, dennoch werden die Potentialdaten gegenüber den anderen Datenarten stiefmütterlich erhoben und verwendet. Da der aktuelle produktspezifische Grundbedarf des Kunden als Indikator für seinen zukünftigen Grundbedarf und damit für sein zukünftiges Kaufverhalten angesehen werden kann, fehlen den Firmen wesentliche Kundeninformationen für strategische Entscheidungen. Ein Beispiel:

Die Größe des Haushaltes erlaubt Rückschlüsse auf die Anzahl der im Haushalt lebenden Mitglieder, insbesondere der Kinder. Deren produktspezifischer Grundbedarf unterliegt einem sehr raschen Wandel – im Babyalter benötigt das Kind wesentlich andere Bekleidung als im Kindergarten oder als Teenager. In Verbindung mit dem Alter und anderen Merkmalen der Familienmitglieder, etwa der Kaufkraft, können die Kunden über Jahre hinweg gezielt in den verschiedenen Lebensphasen angesprochen werden.

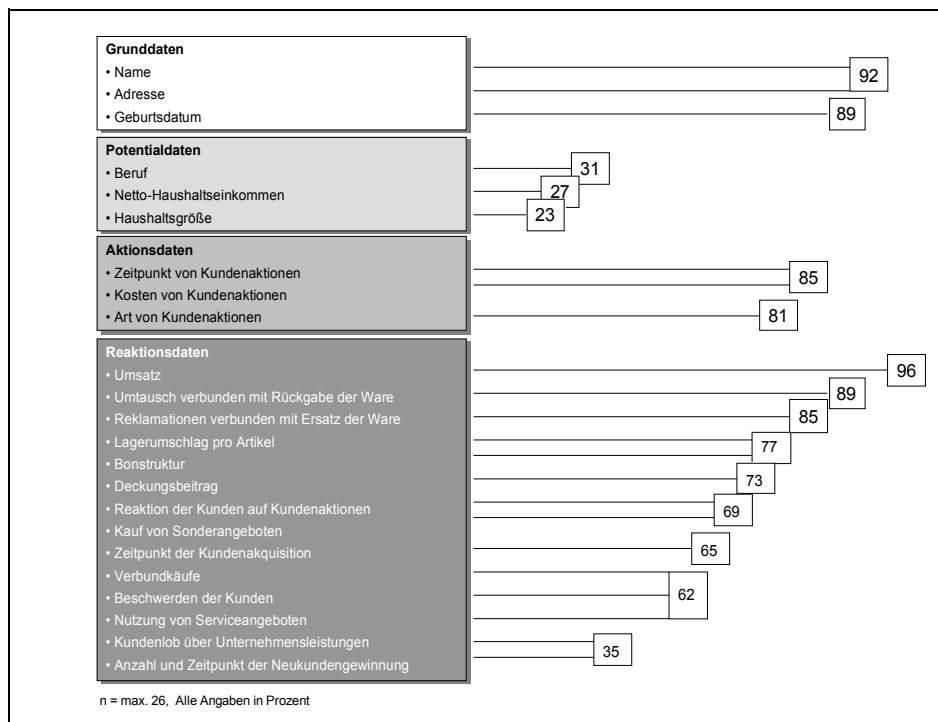


Abb. 2: Kundendaten im Kundencontrolling 2005

Im Gegensatz zu 2001 geben 2005 mehr Firmen an, über **personenbezogene Kundendaten** zu verfügen, und zwar 92%. Weiterhin nannten 65% der Einzelhändler anonyme Kundendaten und 23% Kundengruppendaten. Da es sich bei den Antworten um Mehrfachnennungen handelt, kann davon ausgegangen werden, dass fast alle Firmen über personenbezogene Kundendaten verfügen, die bei zwei Dritteln noch um anonyme Kundendaten ergänzt werden. Mit Blick auf die umfangreichen vorhandenen Kundendaten liegt die Schlussfolgerung nahe, dass dem Kundencontroller umfangreiche personenbezogene Grund-, Reaktions- und Aktionsdaten vorliegen. Diese würden ihm erlauben, das Management nicht nur bei der Planung der kundenorientierten Marktbearbeitung und deren Zielen zu unterstützen und zu beraten, sondern auch die Kontrolle der Umsetzung zu ermöglichen. Wie oben gesehen, sind die gegenwärtigen Aktivitäten des Kundencontrollers im Kontrollprozess hiervon noch weit entfernt. Der Eng-pass scheint nicht die mangelnde Verfügbarkeit von Kundendaten zu sein, sondern deren prozessbezogene Verwendung.

Kennzahlen und Kennzahlenanalyse

Bei der Verwendung aussagefähiger **Kennzahlen** herrscht auch 2005 noch eher Zurückhaltung im deutschen Bekleidungseinzelhandel. Die Firmen konzentrieren sich auf quantitative Kennzahlen und vernachlässigen qualitative Größen. Umsatz- und absatzbezogene Kennzahlen (z.B. Kaufhäufigkeit, Umsatz) stehen gegenüber kostenbezogenen Kennzahlen (z.B. Aktionskosten pro Kunde) sowie Kennzahlen, die eine positive und eine negative Erfolgskomponente enthalten (z.B. Deckungsbeitrag) deutlich im Vordergrund, auch wenn der Anteil der letztgenannten deutlich gestiegen ist. Qualitative Kenngrößen, die hohe Ansprüche an die Konzeptionalisierung und Operationalisierung stellen (z.B. Referenz-, Informations- oder Cross-Buying-Potential) spielen kaum eine Rolle im Bekleidungseinzelhandel des Jahres 2005.

Bei dem **Instrumentarium** zur Analyse der Kundendaten überwiegen heuristische Verfahren (z.B. ABC-Analysen) gegenüber quasi-analytischen Verfahren (z.B. Scoring-Methoden) und statische Verfahren kommen häufiger zum Einsatz als dynamische. Ferner üben die Handelsunternehmungen bei der Verwendung anspruchsvoller, da datenintensiver und teilweise auf qualitativen Daten basierender Verfahren, wie z.B. dem Customer Lifetime Value, eine deutliche Zurückhaltung, die offenbar damit zu begründen ist, dass ihnen die erforderlichen qualitativen Kundendaten fehlen.

Zwischenergebnis

Die Bekleidungseinzelhändler weisen im Jahr 2005 mehr Aktivitäten im Kundencontrolling auf als vier Jahre zuvor. Ihnen steht ein breites Spektrum an personenbezogenen Kundendaten zur Verfügung, das ihnen durch entsprechende Analysen aussagefähige Informationen über das Kaufverhalten der Kunden ermöglichen würde. Aber die Firmen gehen kaum neue Wege bei der Aufbereitung der Kundendaten. Insbesondere bei der Erhebung qualitativer personenbezogener Daten und deren Analyse anhand innovativer Instrumente und komplexer Kennzahlen sind deutliche Defizite vorhanden. Kurz: *Die Bedeutung des Kundencontrolling wurde erkannt, aber letztendlich fehlt entweder der Mut, neue Wege zu beschreiten, oder einfach das Know-how für eine fundierte Umsetzung.*

Kundenorientierte Managementkonzeptionen

Auch 2005 gingen wir der Frage nach, welche kundenorientierten Managementkonzeptionen die Bekleidungseinzelhändler verfolgen. Die Situation im Jahr 2001 stellte sich wie folgt dar: Der Großteil der Unternehmen (knapp 57%) konnte seine Managementkonzeption nicht ein-

deutig einem der vorgegebenen Konzepte (Six Sigma, Business Reengineering, Total Quality Management, Lean Management, Efficient Consumer Response, Category Management, Benchmarking, Customer Relationship Management) zuordnen. Lediglich ein Drittel der Unternehmungen gab an, Kundenmanagement oder Relationship Marketing zu betreiben. Weitere aktuelle Konzepte spielten keine Rolle. Wir wollen nicht verkennen, dass zwar die Konzepte namentlich unbekannt sein können, sie aber gleichwohl praktiziert werden, oder dass andere Konzepte gelebt werden, die wir nicht abgefragt haben, oder dass die Firmen Elemente aus den vorgegebenen Konzepten verwenden, so dass die eindeutige Zuordnung nicht möglich war. Aufgrund des Gesamtbildes, das sich aus allen Antworten zum Kundencontrolling im Jahr 2001 ergab, drängt sich die Vermutung auf, dass weniger als 40% aller befragten Handelsunternehmungen kundenorientierte Managementkonzepte verfolgten oder ein kundenorientiertes Controlling betrieben haben. Kaum anders ist das Bild des Jahres 2005. Nicht eindeutig ihre Managementkonzeption zuordnen konnten 58% der Handelsunternehmen. Die Hälfte der Firmen nimmt für sich in Anspruch, Customer Relationship Management zu betreiben, 12% Category Management und 23% Benchmarking.

Daher wird aus dem Gesamtbild aller Antworten zum Konzept des Kundencontrolling im Jahr 2005 eine Tendenz sichtbar: Die Bekleidungseinzelhändler haben ihr Kundencontrolling zwar verfeinert und ausgebaut, so dass dem Management aktuell eine umfangreiche Datenbasis über das Verhalten der Kunden zur Verfügung steht. Gleichzeitig konnte jedoch das Management seine Strategien zur kundenorientierten Marktbearbeitung nicht in gleichem Umfang weiterentwickeln. Viele Bekleidungseinzelhändler scheinen noch weit davon entfernt zu sein, die Konzeption des Kundencontrolling mit ihren kundenorientierten Managementkonzeptionen abzustimmen und zu verknüpfen, um so eine kundenorientierte Unternehmensstrategie zu etablieren. Das Kundencontrolling könnte demnach bei der Umsetzung einer kundenorientierten Konzeption dem Kundenmanagement einen Schritt voraus sein.

Perspektiven des Kundencontrolling

Das Bild, das sich aus den Antworten auf die Frage nach der Bedeutung des Kundencontrolling in der Gegenwart und für die Zukunft ergibt, könnte man als Überraschung bezeichnen. Während die bisherigen Antworten vermuten lassen, dass die Aktivitäten im Kundencontrolling bereits ausgebaut und differenziert worden sind, bewerten die Firmen ihre derzeitigen Aktivitäten als unzureichend und wollen diese in der Zukunft weiter intensivieren (Abb. 3). Diese eher pessimistische Selbsteinschätzung kann entweder auf ein mangelndes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zurückzuführen sein oder auf ein

bislang unzureichendes und erst in jüngster Zeit verbessertes Know-how im Bereich des Kundencontrolling, so dass ein weiterhin unausgeschöpftes Potential des Kundencontrolling sichtbar wird.

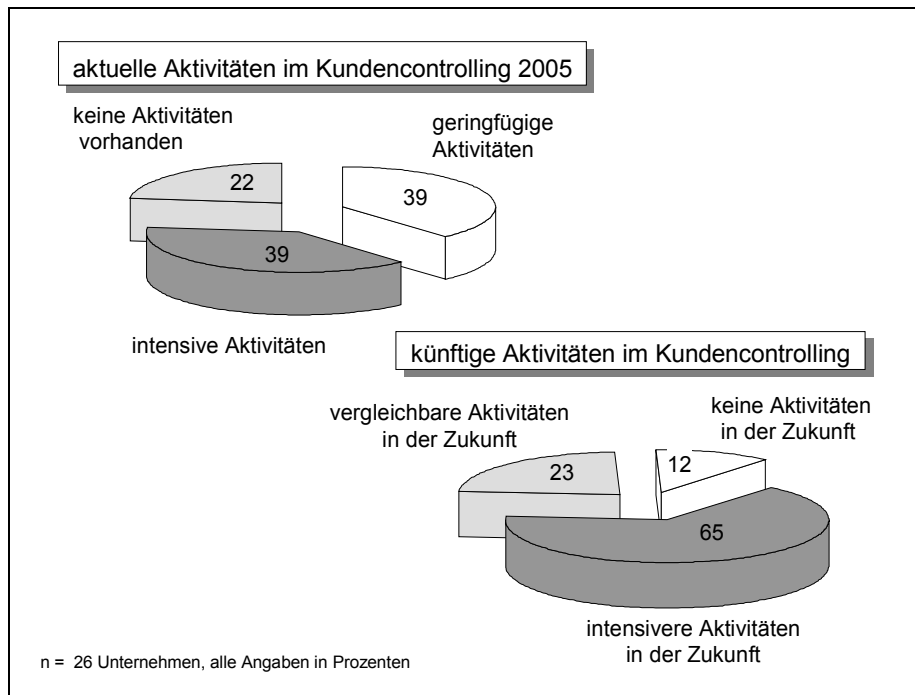


Abb. 3 Aktuelle und zukünftige Aktivitäten im Kundencontrolling 2005

Gleichzeitig ist festzustellen, dass sich auch in Zukunft einige Firmen nicht mit Kundencontrolling befassen wollen. Jede zehnte Unternehmung wird demnach auch künftig keine fundierten personenbezogenen Kundendaten besitzen, die sie als Grundlage für eine kundenorientierte Marktbearbeitung verwenden könnten.

Ein Firmenvergleich zum Kundencontrolling

Was lässt sich über die Entwicklung derjenigen Firmen sagen, die an beiden Untersuchungen teilgenommen haben? Und unterscheiden sich die Firmen, die 2005 erstmals teilgenommen haben, von den anderen Firmen? Wir bezeichnen die Firmen, die 2001 und 2005 geantwortet haben als „alte“, die übrigen aus der 2005er Befragung als „neue“ Firmen. Zunächst lässt sich feststellen, dass die „alten“ Unternehmungen – wie 2001 angekündigt – tatsächlich ihre Aktivitäten im Kundencontrolling intensiviert haben. Sie sind deutlich stärker in der Umsetzung des Kundencontrolling als die „neuen“ Firmen.

Dennoch bewertet der Großteil der „alten“ Firmen seine Aktivitäten im Kundencontrolling unverändert als eher mäßig und ausbaufähig, während die „neuen“ Firmen ihre derzeitigen Aktivitäten bereits überwiegend für ausreichend halten und nur jede zweite Unternehmung ihre Aktivitäten zukünftig intensivieren will.

Bessere Einblicke in den Hintergrund gibt der Schwerpunkt, mit dem die Firmen ihr Geschäft betreiben. Die wiederholt teilnehmenden Firmen haben ihren Schwerpunkt im stationären Einzelhandel. Der stationäre Einzelhandel hat seine Ankündigung aus dem Jahr 2001, seine Aktivitäten im Kundencontrolling zu intensivieren, offenbar umgesetzt. Daraus ergibt sich die Vermutung, dass der Abstand zwischen dem stationären Einzelhandel und dem Versandhandel, der 2001 ein höheres Aktivitätenniveau verzeichnete, geringer geworden ist.

Die 2005 neu teilnehmenden Unternehmungen kommen in erster Linie aus dem Versandhandel und dem Online-Handel. Diese Firmen verfügen aufgrund der Natur des Distanzhandels bereits über umfangreiche Kundendaten und geben folgerichtig an, diese Kundendaten im Sinne eines kundenorientierten Controlling zu analysieren. Hierbei handelt es sich um jene Hälfte der neuen Handelsunternehmungen, die ihre derzeitigen Aktivitäten im Kundencontrolling bereits als intensiv bewerten, mit steigender Bedeutung für die Zukunft. Bei den restlichen neu teilnehmenden Firmen handelt es sich um Discounter, Fachgeschäfte und Boutiquen. Sie beurteilen ihre derzeitigen Aktivitäten im Kundencontrolling als geringfügig bis gar nicht vorhanden und wollen dies auch nicht ändern.

Insgesamt gilt auch 2005 noch, dass die Vertreter des Distanzhandels bei der Umsetzung des Kundencontrolling dem stationären Einzelhandel voraus sind. Dies gilt insbesondere für diejenigen Firmen des stationären Einzelhandels, die 2005 erstmals an der Untersuchung teilgenommen haben.

Multichannel- und Singlechannel-Retailer

Die Art der Marktbearbeitung kann man mit der Anzahl der Kanäle charakterisieren, über die Händler ihre Waren vertreiben und zwischen denen der Kunde bei der Gestaltung seines Kaufprozesses wählen kann (vgl. Schröder/Schettgen 2004 a, b). Multichannel-Retailer bewirtschaften eine Kombination aus mindestens zwei Kanälen, etwa stationäre Geschäfte und ein Online-Shop (vgl. Schröder 2005, S. 6). Singlechannel-Retailer beschränken sich auf einen Absatzkanal, entweder stationäre Geschäfte, Katalogversand oder Online-Shop. Untersucht man die Firmen nach diesem Merkmal, so zeigt sich, dass die Mehrkanalsysteme den Einkanalsystemen bei der Konzeption des Kundencontrolling und deren praktischen Umsetzung im Jahr 2005 deutlich voraus sind: Sie verfügen über ein breiteres Spektrum an Aktivitäten im Kundencontrolling, können auf eine umfangreichere Palette an Informationsquellen zurückgreifen und besitzen ein umfangreicheres Instrumentarium, um quantitative und qualitative Kennzahlen zu analysieren. Zudem sind Mehrkanalsysteme im Vergleich zu

Einkanalsystemen eher bereit, neue Wege bei den kundenorientierten Managementstrategien einzuschlagen.

Ein wesentlicher Indikator für den hohen Umfang des Kundencontrolling in Mehrkanalsystemen ist die Form der zur Verfügung stehenden Kundendaten. Alle befragten Mehrkanalsysteme können auf personenbezogene Kundendaten zurückgreifen, die bei der Hälfte der Unternehmungen zusätzlich in Form von Kundengruppendaten vorliegen. Auch spricht die Verbreitung der Kundendaten innerhalb des Mehrkanalsystems für die Güte und Bedeutung des Kundencontrolling. Bei einem Drittel der befragten Firmen stehen die personenbezogenen Kundendaten allen Absatzkanälen zur Verfügung. Bei 85% der Mehrkanalsysteme ist zumindest eine teilweise kanalübergreifende Nutzung gewährleistet. Dieses bedeutet, dass der einzelne Kunde in jedem ihrer Absatzkanäle nicht nur namentlich bekannt ist, sondern zusätzlich umfangreiche Potential-, Aktions- und Reaktionsdaten über sein Kaufverhalten vorliegen. Damit ist eine umfangreiche Datenbasis für die gezielte Ansprache einzelner Kunden vorhanden.

Ergebnis

Welche Erkenntnisse kann der Bekleidungseinzelhändler aus der vorliegenden Folgeuntersuchung für die praktische Gestaltung seines Kundencontrolling ziehen? Zunächst einmal: Die Mehrzahl der Einzelhändler ist auf dem richtigen Weg! Geht man auf die einzelnen Aspekte ein, so ist zu empfehlen, die qualitativen Aussagen über das Verhalten der Kunden nicht zu vernachlässigen. Des Weiteren gewinnen Aussagen über den Kundenwert zunehmend an Bedeutung. Es reicht nicht mehr aus, die Umsätze und Gewinne des vergangenen Jahres zu betrachten oder kurzfristige Prognosen anzustellen. Vielmehr werden Informationen über die Kundenstruktur und über die langfristigen Umsätze und Kosten benötigt, die sich aus den Beziehungen mit den Kunden ergeben. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen alle Informationsquellen genutzt werden, die qualitative sowie quantitative und gleichzeitig personenbezogene Kundendaten liefern.

Nicht nur die Erhebung personenbezogener Kundendaten ist entscheidend, sondern insbesondere deren systematische Analyse und Weiterleitung an das Kundenmanagement. Zu diesem Zweck müssen die Kundencontroller bereit sein, auf anspruchsvolle und komplexe Instrumente zuzugreifen.

Wenn die Handelsunternehmungen neue Wege bei den Strategien zur kundenorientierten Marktbearbeitung gehen, müssen sie entsprechende Anforderungen an das Kundencontrolling hinsichtlich der Informationsversorgung stellen. Umgekehrt ist zu prüfen, ob nicht bereits das

Kundencontrolling jene Voraussetzungen besitzt, um sich intensiver mit kundenorientierten Marktbearbeitungsstrategien zu befassen. Entsprechend wäre das Handelsmanagement zu beraten.

Will sich der stationäre Einzelhandel intensiver mit seinen Kunden beschäftigen, so muss er jene Informationsquellen öffnen, die ihm personenbezogene Kundendaten liefern, z.B. durch die Einführung einer Kundenkarte. Nur auf diesem Wege kann er die Vorteile personalisierter Kundendaten, die der Versandhandel und der Online-Handel durch die Kenntnis der Kundenstammdaten besitzen, auch für sich verbuchen. Dabei soll nicht einer weiteren Plastikkarte das Wort geredet werden, wogegen sich viele Kunden wehren. Mittlerweile ist die Technik in der Lage, zahlreiche elektronische Kundenkarten auf einem Chip und somit einer Plastikkarte (oder auch dem Mobiltelefon) zu vereinen.

Letztendlich bestimmt der Kunde über den Erfolg oder Misserfolg des Bekleidungseinzelhändlers. Ihm gebührt die volle Aufmerksamkeit bei der Gestaltung der Unternehmensstrategie. Das Kundencontrolling ist hierbei eine wesentliche, nicht aber die einzige Erfolgsvoraussetzung.

Literaturverzeichnis

- SCHRÖDER, H./SCHETTGEN, G.* (2006): Anforderungen an das Handelscontrolling im Mittelstand, in: Controlling (im Druck).
- SCHRÖDER, H.* (2005): Multichannel-Retailing – Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels, Berlin, Heidelberg, New York.
- SCHRÖDER, H./SCHETTGEN, G.* (2004a): Kundenbezogene Erfolgsrechnung im Multichannel-Retailing, in: Controlling, Heft 7/2004, S. 377-384.
- SCHRÖDER, H./SCHETTGEN, G.* (2004b): Kundencontrolling in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels, in: Controller Magazin, Heft 4/2004, S. 373-377.
- SCHRÖDER, H./SCHETTGEN, G.* (2003): Zur Bedeutung des Kundencontrolling im deutschen Bekleidungseinzelhandel – Wie bekannt ist der Kunde tatsächlich, in: Controller Magazin, Heft 1/2003, S. 4-6.
- SCHRÖDER, H./SCHETTGEN, G.* (2002): Kundencontrolling im Bekleidungs-Einzelhandel - Eine empirische Analyse im stationären Einzelhandel und im Versandhandel, Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität Essen, Nr. 11, Essen.