

Universität Paderborn
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik

Diplomarbeit

Kundenbewertungsmethoden und -ansätze aus Anbieter- und Kundenperspektive

Systematik und State-of-the-Art

Gutachter:

Prof. Dr. Leena Suhl
Prof. Dr. Ludwig Nastansky

vorgelegt von:

Serik Kurmanov
Matr.-Nr. 6144743
Höhenstr. 26a
33098 Paderborn
kurmanov.serik@gmail.com

Oktober 2006

Kurzfassung / Abstract

[de] Die Abhängigkeit des ökonomischen Erfolgs eines Unternehmens von seinem Kundenkreis wird heutzutage immer deutlicher. Deswegen steht das Kundenbeziehungsmanagement (CRM) im Mittelpunkt unternehmerischer Aktivitäten. Um die profitablen Geschäftsbeziehungen von den verlustbringenden zu unterscheiden, werden in der Praxis Kundenbewertungsmethoden eingesetzt, deren Systematik und kritische Beurteilung den Gegenstand der vorliegenden Arbeit bilden.

Zunächst werden Grundlagen des CRM beschrieben, welche den theoretischen Rahmen für oben erwähnte Verfahren schaffen. Danach wird der Kundenwert aus Anbieter- und Kundenperspektive betrachtet. Anschließend erfolgen die Beschreibung und die kritische Würdigung der in der Literatur bekannten Kundenbewertungsmethoden.

Stichworte: Customer Relationship Management, Kundenbeziehungsmanagement, Kundenwert, Kundenbewertung

[en] Nowadays company's economic success increasingly depends on its customers. Therefore Customer Relationship Management (CRM) takes centre stage in entrepreneurial activities. To differ profitable customers from not-profitable, various customer valuation models are implemented. The subject of this paper is to classify and to review these models.

At first, the basics of CRM is described, they provide the frame for customer valuation models. Then customer value is examined from company's and customer's perspectives. Afterwards in the literature known customer valuation models are described and reviewed.

Keywords: Customer Relationship Management, Customer Value, Customer Valuation

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen und Hilfsmittel wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Paderborn, den 10.10.2006

Serik Kurmanov

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Grundlagen des Customer Relationship Management	3
2.1 Entwicklung des Customer Relationship Management	3
2.1.1 Vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing	3
2.1.2 Entwicklung der Informationstechnologien.....	5
2.2 Rahmen des Customer Relationship Management	6
2.2.1 Begriffsdefinition.....	6
2.2.2 Zielsetzung des CRM.....	8
3 Kundenwert als zentrale Steuerungsgröße im CRM.....	10
3.1 Begriffsdefinition	10
3.1.1 Kundenwert aus Kundensicht	10
3.1.2 Kundenwert aus Anbieterperspektive.....	13
3.2 Kundenwert als Steuerung- und Zielgröße im CRM	16
3.3 Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts.....	18
3.3.1 Transaktionspotential	21
3.3.2 Ressourcenpotential.....	23
3.4 Systematik der Kundenbewertungsmethoden.....	25
4 Beschreibung der existierenden Kundenbewertungsansätze	28
4.1 Eindimensionale Ansätze zur Kundenwertermittlung	28
4.1.1 Kundenloyalitätsleiter.....	28
4.1.2 ABC-Analyse.....	30
4.1.3 Kundenerfolgsrechnungen	31
4.1.4 Investitionsrechnerische Ansätze	37
4.1.5 Kundenkennzahlen	44
4.2 Mehrdimensionale Ansätze zur Kundenwertermittlung	46

4.2.1	<i>Scoring-Modelle</i>	46
4.2.2	<i>Kundenportfolio-Ansätze</i>	51
5	Kritische Würdigung und Perspektiven der Kundenbewertungs- methoden	58
5.1	Charakteristika der eindimensionalen Methoden.....	58
5.2	Charakteristika der mehrdimensionalen Methoden	60
5.3	Kundenwertanalyse in der Praxis und ihre Perspektiven.....	61
6	Zusammenfassung	64
	Literaturverzeichnis	66

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Die Abgrenzung des Customer Relationship Management von verwandten Begriffen.....</i>	<i>7</i>
<i>Abbildung 2: Angebotsbewertung durch den Kunden</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 3: Zeitliche Differenzierung der Kundenwertdimensionen</i>	<i>14</i>
<i>Abbildung 4: Mehrdimensionale Bedeutungsvielfalt des Kundenwerts.....</i>	<i>15</i>
<i>Abbildung 5: Kundenertrags- und Unternehmenswert.....</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 6: Determinanten des Kundenwerts</i>	<i>20</i>
<i>Abbildung 7: Typologisierung ausgewählter traditioneller Kundenbewertungsverfahren.....</i>	<i>27</i>
<i>Abbildung 8: Loyalitätsleiter zur Interessenten- und Kundenklassifizierung</i>	<i>28</i>
<i>Abbildung 9: Hierarchie der relevanten Kosten.....</i>	<i>32</i>
<i>Abbildung 10: Grundaufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung</i>	<i>34</i>
<i>Abbildung 11: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus.....</i>	<i>38</i>
<i>Abbildung 12: Grundform der Berechnungsformel des CLV.....</i>	<i>40</i>
<i>Abbildung 13: Mögliche deckungsbeitragsbasierte Berechnungsformel für den CLV</i>	<i>40</i>
<i>Abbildung 14: Mögliche deckungsbeitragsbasierte Berechnungsformel für den CLV mit Bindungsrate.....</i>	<i>41</i>
<i>Abbildung 15: Arten der Scoring-Modelle.....</i>	<i>47</i>
<i>Abbildung 16: Das Kundenattraktivität-Lieferantenposition-Portfolio</i>	<i>51</i>
<i>Abbildung 17: Der Kundenkubus.....</i>	<i>55</i>
<i>Abbildung 18: Vereinfachte Beurteilung ausgewählter Bewertungsansätze.....</i>	<i>61</i>

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Unterschiede zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing.....</i>	<i>4</i>
<i>Tabelle 2: Inhaltliche Ausprägungen der kundenbezogenen Wertbegriffe</i>	<i>13</i>
<i>Tabelle 3: Gewinnbezogene Kundenstruktur in ausgewählten Branchen und Unternehmen</i>	<i>16</i>
<i>Tabelle 4: Verschiedene Gliederungsmöglichkeiten von Kundenwertbestimmungsfaktoren.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabelle 5: Beispiel für ein Scoring-Modell</i>	<i>48</i>
<i>Tabelle 6: Scoring-Modell am Beispiel eines Mobilfunkanbieters</i>	<i>49</i>
<i>Tabelle 7: Kundenbearbeitung für vier Kundentypen im Überblick</i>	<i>53</i>

1 Einleitung

Der Wert einer Kundenbeziehung wird zunehmend als einer der wichtigen Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolgs ausgelegt. Die Kunden sind keine Erlös- oder Kostenträger mehr, sondern ein wichtiger Vermögensbestandteil eines Unternehmens (vgl. GUPTA et al. 2004, S. 8; KRAFFT/GÖTZ 2006, S. 328). Sie entscheiden über den Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens, indem sie seine Leistungen in Anspruch nehmen und eine Geschäftsbeziehung mit ihm eingehen oder sich an Konkurrenten wenden.

Damit ein Unternehmen eine langfristige Geschäftsbeziehung zu einem Kunden auf- und ausbauen kann, soll seitens des Kunden Interesse an einer solchen Beziehung bestehen. Dies ist nur dann der Fall, wenn der Kunde mit Produkten bzw. Dienstleistungen zufrieden ist und seine Wünsche durch das Produkt befriedigt werden können. Die Kundenbedürfnisse oder -wünsche zu antizipieren und sich danach zu richten, ist daher die Basis für Kundengewinnung und -bindung. Die auf die Kunden zugeschnittenen Produkte und Dienstleistungen können dem Unternehmen den Vorsprung in einem Wettbewerbskampf verschaffen. Aufgrund der Heterogenität und der Vielzahl der Kunden ist es aber nicht möglich, unter Kostenaspekten maßgeschneiderte Produkte bzw. Dienstleistungen allen Kunden anzubieten. Daher besteht der Bedarf, die profitabelsten Kunden zu finden und sich an ihnen zu orientieren. (vgl. GRABNER-KRÄUTER/SCHWARZ-MUSCH 2006, S. 198 f.; HIPPER 2006, S. 31; MATZLER et al. 2006, S. 5).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Systematisierung von aktuellen Kundenbewertungsmethoden, die zur Identifikation von profitablen Kunden eingesetzt werden. Dabei handelt es sich nicht um die klassischen Segmentierungsansätze (nach Alter, Region, Beruf usw.), vielmehr wird hier die Differenzierung der Kunden nach Beiträgen, die sie zum Gesamterfolg des Unternehmens leisten, bzw. nach ihrem Wert für das Unternehmen vorgenommen.

Die Kundenbewertung dient der Identifizierung von Kunden mit hohem Wert und ist ein Teil des Customer Relationship Managements (CRM), das als ganzheitliches Managementkonzept für den Aufbau und Ausbau der wertvollsten und profitabelsten Kun-

denbeziehungen zuständig ist. Um die Kundenbewertung in den theoretischen Kontext des CRM einzuordnen, muss zunächst ein allgemeines Verständnis des CRM und seiner Zielsetzung ermöglicht werden. Im zweiten Kapitel werden deswegen die grundlegenden Aspekte des CRM erläutert, indem kurz auf die Entstehungsgeschichte, Definition, und seine Zielsetzung eingegangen wird.

Im dritten Kapitel erfolgt dann die Definition des Kundenwertsbegriffs, der in der einschlägigen Literatur aus zwei Perspektiven betrachtet wird. Eine Perspektive bezieht sich auf Kundenwert aus Kundensicht, der ein Gegenstand der Kundennutzenforschung ist. Dabei werden die Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit kurz angerissen, die zur Ermittlung des eigenen Wertes für Kunden dienen. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt jedoch auf zweiter Perspektive der Kundenwertbetrachtung. Hier wird der Kundenwert aus Anbietersicht definiert und seine Rolle im CRM und im Rahmen des wertorientierten Managements geschildert. Anschließend werden Determinanten dieses Wertes näher betrachtet, sowie Systematik der Kundenbewertungsmethoden nach verschiedenen Klassifizierungsmöglichkeiten vorgenommen.

Im vierten Kapitel werden die in der Literatur bekannten Kundenbewertungsansätze vorgestellt und kritisch analysiert. Dabei wird eine Unterteilung dieser Methoden nach Berücksichtigung der Bestimmungsfaktoren in ein- und mehrdimensionale Verfahren unternommen. Im Rahmen jeder Methode wird je nach Notwendigkeit die Differenzierung von verschiedenen Ansätzen durchgeführt. Dabei wird die Eignung dieser Methoden zur Ermittlung des Kundenwerts hinsichtlich verschiedener Dimensionen überprüft.

Im fünften Kapitel werden die aufgeführten Methoden zusammenfassend einer kritischen Würdigung unterzogen. Abschließend wird auf die Befunde der empirischen Studien über die Verbreitung von Kundenbewertungsmethoden eingegangen, wobei die Unterschiede zwischen Theorie und Praxis identifiziert werden. Schließlich werden die Perspektiven dieser Methoden skizziert.

2 Grundlagen des Customer Relationship Management

In den letzten Jahren gewinnt Customer Relationship Management (CRM) in Wissenschaft und Praxis immer mehr an Bedeutung. CRM ist ein breit definierbarer Begriff, der in der Literatur entweder für Managementansatz oder für die Bezeichnung verschiedener IT-Systeme im Vertrieb und Marketingbereich verwendet wird (vgl. PAYNE/FROW 2005, S. 167; GRABNER-KRÄUTER/SCHWARZ-MUSCH 2006, S. 176). Diese Zweielichtigkeit geht aus der Entwicklung des CRM hervor, welche die Änderung der Marketingphilosophie und die Evolution der Informationstechnologie umfasst.

2.1 Entwicklung des Customer Relationship Management

Das Ziel dieses Abschnitts ist eine kurze Skizzierung der beiden Entwicklungspfade von CRM. Zunächst soll der Übergang vom Transaktions- zum Relationship-Marketing kurz vorgestellt werden, anschließend folgt eine lakonische Beschreibung der technologiegeprägten Perspektive der CRM-Entstehung.

2.1.1 Vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing

Die Veränderung in der Marketingphilosophie ist vor allem durch die Verlagerung des Schwerpunktes vom Produkt auf den Kunden gekennzeichnet. Diese Entwicklung wird auch „Wandel vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing“ genannt und ist die Folge der Veränderung der Absatzrahmenbedingungen in vielen Branchen im letzten Jahrzehnt (vgl. HIPPER/WILDE 2003, S. 3; GERDES 2005, S. 381).

Zu den wichtigsten Treibkräften dieses Wandels zählen die *Sättigung der Märkte*, *Steigerung der Produktivität* und rasche *Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien* (vgl. GÜNDLING 1997, S. 1; RUMLER 2002, S. 25). Aufgrund der ersten beiden Faktoren steht die Nachfrageseite auf den Märkten deutlichem Angebotsüberfluss gegenüber. Die Märkte wandeln sich zu Nachfragemärkten, wo Anbieter keine dominante Stellung mehr besitzen (vgl. BRUHN 2006, S. 35). *Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien* erleichtern Konsumenten den Zugang zu Informationen über Produkte bzw. Unternehmen und erhöhen damit die Markttransparenz. Dieser Wandel im Absatzbereich führte zu Änderungen im Konsumentenverhalten. Die Kun-

den agieren unabhängiger, entsprechend ihrem individuellen Nutzen, stellen höhere Ansprüche an Produkte und Dienstleistungen, verlangen höhere Flexibilität, kürzere Lieferzeiten, besseren Service vom Anbieter und sind auf der Suche nach individuellen maßgeschneiderten Produkten (vgl. FRIEDRICHS-SCHMIDT 2003, S. 6; SCHUMACHER/MEYER 2004, S. 12).

Um den ruinösen Preiswettbewerb zu entgehen und sich auf dem Markt zu positionieren, sind viele Unternehmen auf Ausrichtung an Kundenbedürfnisse stärker als je zuvor angewiesen. Angesichts der gesättigten Märkte gerät zeitgleich die Neukundengewinnung hinter die Erhaltung der bestehenden Kundenbeziehungen. Der Fokus im Marketing verlagert sich vom Produkt in die Richtung Kunde und Kundenerhaltung. Der klassische Transaktionsmarketingansatz, der viele Jahre die Philosophie des Marketings prägte, konnte den neuen Bedingungen nicht die Rechnung tragen, woraufhin der Ansatz des Beziehungsmarketings (Relationship Marketing) sich schnell verbreitete und immer mehr an Bedeutung gewann. Im Beziehungsmarketing steht der Aufbau langfristiger und profitabler Kundenbeziehungen im Mittelpunkt (vgl. HIPPNER/WILDE 2003, S. 4). In Tabelle 1 sind signifikante Unterschiede zwischen beiden Ansätzen zusammengestellt:

Dimension	Transaktionsmarketing	Beziehungsmarketing
<i>Zielobjekt</i>	einzelne Transaktionen	Beziehung
<i>Zeitlicher Horizont</i>	tendenziell kurzfristig	tendenziell langfristig
<i>Strategie</i>	Neukundengewinnung	Bewahrung bestehender Beziehungen
<i>Fokus</i>	vorwiegend Pre Sales	alle Phasen, hohe Bedeutung des Post Sales
<i>Kontaktintensität</i>	niedrig	hoch
<i>Stärke der gegenseitigen Abhängigkeit</i>	relativ niedrig	relativ hoch
<i>Wichtigste Qualitätsdimension</i>	Produktqualität	Interaktionsqualität
<i>Produktionsfokus</i>	Mass Production	Mass Customization

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing

Quelle: Hippner/Wilde 2003, S. 5

Dass die Qualität und die Dauer der Kundenbeziehungen im erheblichen Maß die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern können, belegt eine Reihe empirischer Studien, in denen der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg untersucht wurde (vgl. REICHELDE/SASSER 1990, S. 105 ff.; HOMBURG/BUCERIUS 2003, S. 63 ff.; ANDERSON et al. 2004, S. 172 ff.; MATZLER et al. 2006, S. 5). So ist festgestellt worden, dass die Bindung bestehender Kunden fünfmal weniger Kosten als die Akquisition neuer Kunden verursacht. Die Reduzierung der Abwanderungsrate um 5 % brachte je nach der Branche 25 %- bis 85 %-Profitsteigerung mit sich (vgl. REICHELDE/SASSER 1990, S. 110). Deshalb rückt die Pflege von Kundenbeziehungen heute in den Mittelpunkt unternehmenspolitischer Bemühungen und stellt somit die Grundlage für eine umfassende kundenorientierte Unternehmensstrategie. Im Sinne einer beziehungsorientierten Unternehmensführung entsteht CRM als ein Managementansatz und baut auf den Leitgedanken des Beziehungsmarketings auf. CRM als eine Technologie stellt wiederum eine andere Entwicklungsschiene dar und wird im nachfolgenden Abschnitt kurz vorgestellt und erörtert.

2.1.2 Entwicklung der Informationstechnologien

Der Fortschritt der Informationssysteme, die zur Daten- und Informationsversorgung des Managements eingesetzt wurden, verlief parallel zu der Entwicklung der Marketingansätze. Als direkte Vorbote des CRM gelten so genannte „Business Intelligence Systeme“, die Ende achtziger Jahre im Folge stärkerer Integration der operativen und analytischen Informationssysteme entstanden und die Automation der Entscheidungsprozesse im Unternehmen ermöglichten (vgl. RAJOLA 2003, S. 13). Die ersten Software im Bereich der Vertriebssteuerung wurden in Deutschland unter dem Begriff „Computer Aided Selling“ (CAS) und in englischsprachigem Raum „Sales Force Automation“ (SFA) zusammengefasst. Zu den vorrangigen Aufgaben dieser Systeme gehörten die Ersetzung des papierorientierten Informationsverkehrs durch Datentechnik, Überwachung und Steuerung des Außendienstes (vgl. SCHWETZ 2001, S. 21; PAYNE/FROW 2005, S. 167). In der Mitte der neunziger Jahre entsteht eine Fülle verschiedener Begriffe zur Beschreibung vertriebs- und marketingunterstützender Software: „Technology Enabled Selling“, „Customer Relationship Management“, „Technology Enabled Relationship Management“ etc. Letztendlich hat sich der Begriff CRM durchgesetzt, da die Kundenbeziehung zu dieser Zeit verstärkt ins Zentrum der unternehmerischen Bemü-

hungen rückte (vgl. SCHWETZ 2001, S. 22 f.). Heutzutage umfassen CRM-Systeme die Unterstützung der Marketing-, Vertriebs- und Servicetätigkeiten des Unternehmens, binden die Kommunikationskanäle zwischen Kunde und Unternehmen ein und werden für die Zusammenführung und Auswertung der Kundendaten eingesetzt (vgl. HIPPER/WILDE 2001, S. 13). Die IT-Systeme sind also ein unabdingbarer Bestandteil des CRM, da die Berücksichtigung der gesamten Kundenbeziehungsdauer zu einzelnen Kunden bzw. Kundengruppen eine erhöhte Anforderung an Verfügbarkeit von Kundeninformationen stellt.

Infolge der Änderung von absatzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf vielen Märkten, wird heute das Beziehungsmarketing, im Rahmen dessen auf den Aufbau der langfristigen Kundenbeziehungen abgezielt wird, zu einem zentralen Managementansatz. Durch rasante Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien wird auf Anbieterseite bessere als je zuvor Informationsversorgung gewährleistet, wodurch eine fundierte Grundlage zur Unterstützung von Managemententscheidungen hinsichtlich der differenzierten Steuerung von Kundenbeziehungen entsteht. Als Produkt der Entwicklung von IT-Systemen und Managementansätzen hat sich Customer Relationship Management in ein unabhängiges Konzept entwickelt.

2.2 Rahmen des Customer Relationship Management

Nach der Beschreibung der historischen CRM-Entstehung ist es erforderlich, den Rahmen des Customer Relationship Managements als einen unabdingbaren Baustein für diese Arbeit vorzustellen. Im nächsten Unterabschnitt wird die Begriffsabgrenzung und -definition vorgenommen. Anschließend wird aus der Definition die Zielsetzung des Customer Relationship Management abgeleitet, wobei die Kunden- und Unternehmenssicht in den Mittelpunkt rücken.

2.2.1 Begriffsdefinition

Der Begriff „Customer Relationship Management“ ist bis heute nicht einheitlich definiert worden. Einerseits wird CRM auf technologische Komponente reduziert und steht für das IT-Konzept des Unternehmens. Andererseits wird unter diesem Begriff die kundenorientierte Unternehmensphilosophie verstanden (vgl. PAYNE/FROW 2005, S. 167;

GRABNER-KRÄUTER/SCHWARZ-MUSCH 2006, S. 176; HIPPER 2006, S. 17). Die Tendenz liegt aber in der Auslegung dieses Begriffs als eines kundenorientierten Managementansatzes, wobei die Strategie, Unternehmenskultur, Mitarbeiter und Organisation die Weichen für den erfolgreichen Einsatz der kundenorientierten Informationssysteme stellen (vgl. HIPPER/WILDE 2003, S. 6; GERDES 2005, S. 382; HOMBURG/SIEBEN 2005, S. 455). Wie oben bereits erwähnt wurde, geht CRM als Managementansatz aus dem Beziehungsmarketing hervor (s. Kapitel 2.1.1), das seinerseits ein Bestandteil des umfassenden Beziehungsmanagementansatzes ist (s. Abbildung 1). Während beim Beziehungsmanagement alle Beziehungen des Unternehmens zur Umwelt (z. B. zu Behörden, Kunden, Personal, Lieferanten etc.) betrachtet werden, beschränkt sich Beziehungsmarketing auf Analyse, Steuerung, Planung, Kontrolle und Gestaltung von Lieferanten- und Kundenbeziehungen. CRM befindet sich hierbei eine Stufe niedriger und befasst sich ausschließlich mit Beziehungen zu potentiellen, aktuellen sowie verlorenen Kunden. Da Augenmerk des CRM schwerpunktmäßig auf der Aufrechterhaltung bestehender Kundenbeziehungen liegt, wird dem Kundenbindungsmanagement eine zentrale Rolle beigemessen. In seinem Rahmen wird auf Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle von Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der aktuellen, bereits bestehenden Kundenbeziehungen abgestellt (vgl. HIPPER 2006, S. 19).

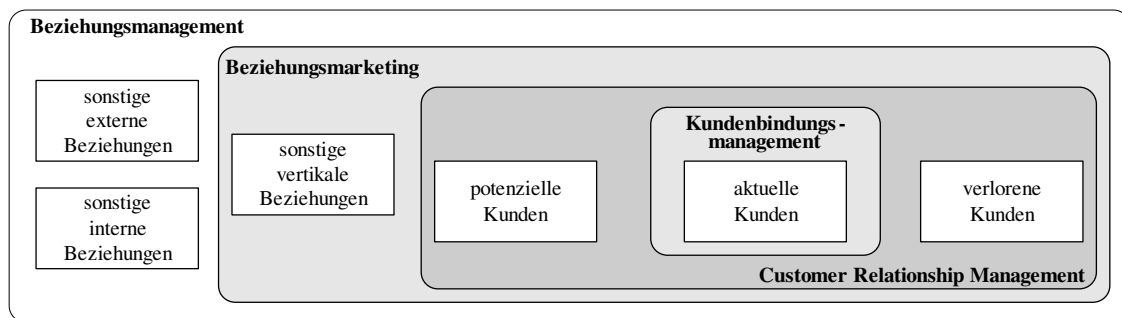


Abbildung 1: Die Abgrenzung des Customer Relationship Management von verwandten Begriffen

Quelle: Hippner 2006, S. 20

Da der Gegenstand des CRM potentielle, bestehende sowie verlorene Kundenbeziehungen sind, wird im Rahmen dieses Managementansatzes auf Instrumentarium folgender Managementkonzepte zugegriffen: Kundenakquisition-, Kundenrückgewinnungs-, Beschwerde-, Qualitätsmanagement etc. Um den Kundenbeziehungsmanagementprozess unternehmensintern effektiv zu gestalten, werden Informationen benötigt, die nur mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, nämlich

CRM-Systeme, beschafft und zum Kundenwissen aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden können (vgl. GRABNER-KRÄUTER/SCHWARZ-MUSCH 2006, S. 178). Da die Umstände, die CRM umfasst, sehr komplex sind, existiert eine Fülle verschiedener Begriffsdefinitionen (vgl. PAYNE/FROW 2005, S. 167; GRABNER-KRÄUTER/SCHWARZ-MUSCH 2006, S. 176; HIPPIER 2006, S. 17). Einen grundlegenden Überblick gibt hierbei die Definition vom Deutschen Direktmarketing Verband e.V., die wie folgt lautet:

„Customer Relationship Management ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert auf der Grundlage einer Datenbank und Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Verkaufsprozesses abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, Forschung und Entwicklung, u.a. Zielsetzung von Customer Relationship Management ist gemeinsame Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen. Das setzt voraus, dass CRM-Konzepte Vorkehrungen zur permanenten Verbesserung der Kundenprozesse und für ein berufslebenslanges Lernen der Mitarbeiter enthalten“. (DDV 2006)¹

2.2.2 Zielsetzung des CRM

Aus der obigen Definition ergibt sich die Zielsetzung als *„gemeinsame Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen“*. Die Mehrwerte auf Kundenseite bedeuten die Erhöhung des wahrgenommenen Nettonutzens, infolge der Verwendung des Produkts oder der Dienstleistung (Nutzenwerte des Angebots). Sie entstehen durch hochqualitative individualisierte Produkte, gezielte Ansprache, gutes Image, Service etc. und bilden die Grundlage für Langfristigkeit der Beziehung, da ein zufriedener Kunde sich eher auf eine langfristige Geschäftsbeziehung einlässt (vgl. WINKELMANN 2004, S. 23 f.).

Auf der Unternehmensseite können unter Mehrwerten die Vorteile aufgefasst werden, die sich aus der Langfristigkeit und Profitabilität der Kundenbeziehung ergeben und sich positiv im Gesamtgewinn niederschlagen (vgl. HIPPIER/WILDE 2003, S. 6; GRABNER-KRÄUTER/SCHWARZ-MUSCH 2006, S. 176; HIPPIER 2006, S. 18). Dies sind beispielsweise steigende Kundenprofitabilität durch erhöhte Kauffrequenz, höhere Preisbereitschaft, Up- und Cross-Selling Potential der Kunden, Wachstum der Kundenzahl durch Weiterempfehlungen, Kostensenkung durch geringeren Betreuungsbedarf, gezielte und effektivere Werbekampagnen, Stärkung des Markenimages usw. (vgl.

¹ Deutscher Direktmarketing Verband e.V. (www.ddv.de)

STOKBURGER/PUFAHL 2002, S. 20 f.; GÖTTGENS/SCHMIDT 2003, S. 102 ff.; SCHUMACHER/MEYER 2004, S. 22 ff.).

Das Ziel ist demzufolge die Erreichung einer „win-win“ Situation für Anbieter und für Kunden (vgl. BOULDING et al. 2005, S. 159). Damit das Unternehmen in Genuss der Mehrwerte kommt, ist es auf den Aufbau und auf die Aufrechterhaltung der langfristigen Beziehungen zu profitablen Kunden angewiesen. Da beim Unternehmen Aufwand durch Maßnahmen zur Individualisierung des Produktangebotes und zur Aufrechterhaltung der Kundenbeziehungen entsteht, werden nur die Geschäftsbeziehungen ausgebaut, die unter Kosten-Nutzen-Aspekten analysiert wurden und ein positives Ergebnis für das Unternehmen aufweisen. Die Fokussierung liegt hierbei auf solchen Kunden, welche dem Unternehmen langfristig gewinnversprechend erscheinen bzw. aus Unternehmenssicht einen hohen Kundenwert haben (vgl. HIPPER/WILDE 2001, S. 9; EBERLING 2002, S. 2). Die Bedürfnisse der Kunden sind verschieden, ebenso wie die Wertbeiträge einzelner Kundenbeziehungen für das Unternehmen. Um sich auf ein Kerngeschäft konzentrieren zu können, bedarf es seitens Unternehmens einer Analyse der Kunden nach ihren Beiträgen zum Gesamterfolg oder Gewinn. Denn das Unternehmen muss seine wertvollen Kunden vorerst identifizieren, ihre Wünsche erkennen und antizipieren, um auf dieser Basis Mehrwerte einer gegenseitig profitablen Beziehung zu generieren. Das Ziel ist somit den Wertbeitrag des Kunden (Kundenwert) zu messen, um profitable Kundschaft von der ertragsarmen abgrenzen zu können. Bevor die zu diesem Zweck eingesetzten Verfahren beschrieben werden, wird auf das Konstrukt des Kundenwerts eingegangen, um seine zentrale Bedeutung für CRM hervorzuheben.

3 Kundenwert als zentrale Steuerungsgröße im CRM

Der Kundenwert wird zunehmend zu einer zentralen Steuerungsgröße im Kundenbindungsmanagement (damit auch in CRM) und wird in der Literatur oft als Treiber des Unternehmenswerts erwähnt (vgl. STAHL et al. 2003, S. 425; BRUHN et al. 2005, S. 657; WILLE 2005, S. 23; HIPPER 2006, S. 22). Dabei existieren keine eindeutige Begriffsdefinition und keine einheitliche Klassifizierung seiner Bestimmungsfaktoren. In diesem Kapitel werden verschiedene Definitionen vom Kundenwert vorgestellt, sein Konstrukt näher betrachtet und seine Bedeutung im Rahmen des CRM gezeigt. Anschließend werden die Bestimmungsfaktoren dargestellt und die Systematisierung der Kundenbewertungsmethoden nach verschiedenen Klassifizierungen vorgenommen.

3.1 Begriffsdefinition

Im Folgenden werden zwei Sichtweisen auf den Kundenwert voneinander abgegrenzt. Als erstes wird der Kundenwert aus Kundenperspektive näher betrachtet, welcher der Gegenstand der Kundennutzenforschung ist. Anschließend wird der Kundenwert aus Anbieterperspektive definiert, wobei auch auf sein Konstrukt eingegangen wird.

3.1.1 Kundenwert aus Kundensicht

Aus *Kundensicht* wird unter dem Begriff „Kundenwert“ der vom Kunden wahrgenommene Nettonutzen verstanden, welcher bei ihm durch Produkt oder Leistung abzüglich aller Kosten entsteht (vgl. EGGERT 2003, S. 48 f.; WINKELMANN 2004, S. 3). In der Literatur werden dazu die Begriffe Customer Value (CV) (PONDER/BARNES 2004, S. 25), Customer perceived Value (YANG/PETERSON 2004, S. 802 f.; KOTLER/KELLER 2006, S. 141) oder Value to the Customer (WINKELMANN 2004, S. 3) synonym verwendet. Es wird dabei angenommen, dass ein Kunde auf eine Geschäftsbeziehung nur dann eingeht, wenn er einen höheren oder zumindest gleichen Nutzen erwartet als er in das entsprechende Produkt oder/und Dienstleistung investiert hat. Dabei werden von Kunden verschiedene Faktoren in Erwägung gezogen, die auch nicht-monetärer Natur sind. In Abbildung 2 sind die Faktoren dargestellt, die den Kundenwert aus Kundensicht bestimmen und vom Kunden bei der Entscheidung über den Kauf und Nichtkauf eines Produkts berücksichtigt werden (vgl. KOTLER/BLIEMEL 2001, S. 57 f.).

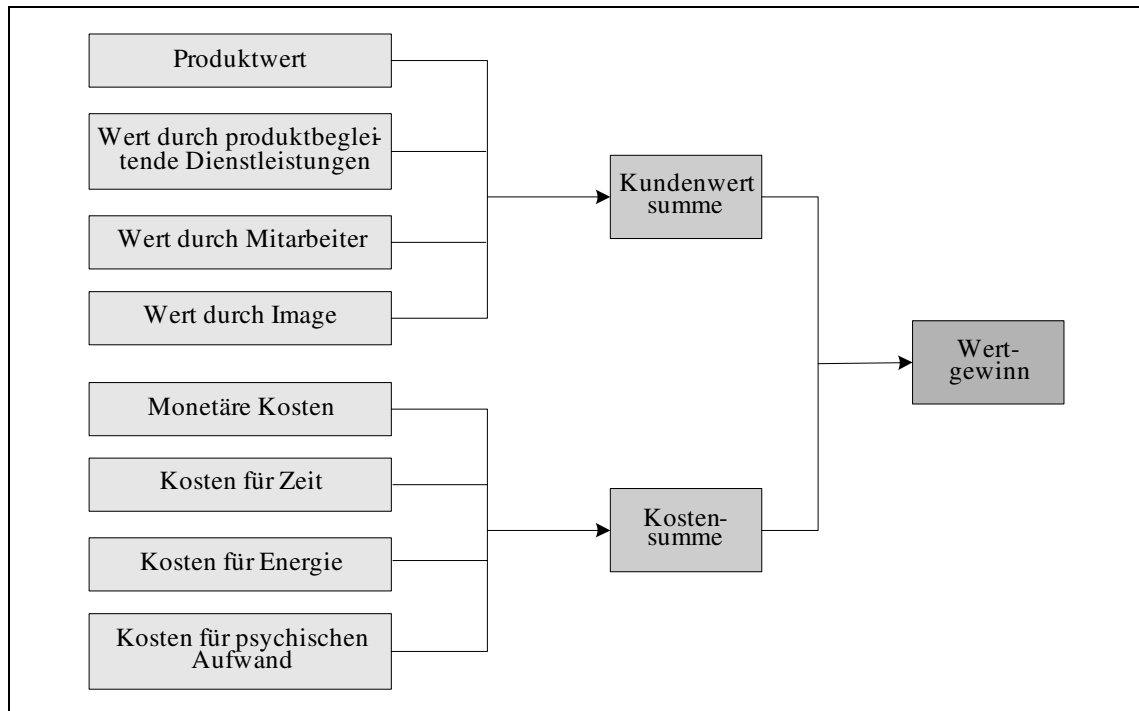


Abbildung 2: Angebotsbewertung durch den Kunden

Quelle: KOTTLER/BLIEMEL 2001, S. 58

Die Kosten für Zeit, Energie und psychischen Aufwand stellen die subjektiv wahrgenommenen Aufwendungen dar. Es ist im Interesse des Anbieters zu wissen, welchen Wert er für seine Kunden hat bzw. was ihn von anderen Anbietern unterscheidet. Durch dieses Wissen kann er den Nutzen für Kunden erhöhen, indem er zusätzlich zum Kernprodukt Service-, Dienstleistungen und weitere Vorteile aus Kundensicht (Mehrwerte) anbietet oder den Preis für das Produkt senkt (vgl. CORNELSEN 2000, S. 35; EGGERT 2003, S. 51 ff.; HIPPER 2006, S. 23 f.). Der Kundenwert aus Kundensicht repräsentiert Nettonutzen, den ein Kunde bei Verwendung des Produkts wahrnimmt. Deshalb könnte Kundenzufriedenheit als ein Indikator dieses Wertes verwendet werden. Unter Kundenzufriedenheit wird ein Resultat des Vergleichsprozesses zwischen erwarteter und tatsächlich erhaltener Leistung verstanden (vgl. HOMBURG/STOCK 2003, S. 20). Zur Messung von Kundenzufriedenheit existieren viele verschiedene Verfahren (vgl. BEUTIN 2003, S. 117 ff.). Im Folgenden wird auf einige dieser Methoden kurz eingegangen.

Die Ansätze zu Kundenzufriedenheitsmessung können in *objektive* oder *subjektive Verfahren* aufgeteilt werden. Bei objektiven Methoden handelt es sich um Messung einiger Kennzahlen, wie Umsatz, Wiederkaufsrate, Marktanteil, bei denen von der positiven Korrelation mit Zufriedenheit ausgegangen wird (vgl. MATZLER/BAILOM 2006, S. 243). Die Ergebnisse solcher Verfahren bleiben von jeder subjektiven Meinung frei, sind je-

doch anzuzweifeln. Erstens geben sie nur ein vergangenes Abbild der Kundenzufriedenheit und zweitens hängen sie auch von anderen Faktoren ab.

Die subjektiven Verfahren umfassen *implizite und explizite Methoden*. Bei den ersten handelt es sich um Auswertung von Beschwerden, Reklamationen etc. (vgl. BEUTIN 2003, S. 120). Dadurch kann die Quelle der Unzufriedenheit identifiziert werden. Der Nachteil solcher Bewertungsmethoden liegt in Unvollständigkeit, da viele Kunden eher geneigt sind, sich nicht zu beschweren. So entgehen dem Unternehmen wichtige Informationen, die den Aufschluss über tatsächliche Kundenzufriedenheit geben können (vgl. BEUTIN 2003, S. 121; MATZLER/BAILOM 2006, S. 243). Die subjektiven expliziten Verfahren erfreuen sich großer Beliebtheit und ermitteln das Ausmaß der Kundenzufriedenheit direkt durch Befragungen. Diese können wiederum auf verschiedene Art und Weise durchgeführt werden, z. B. persönlich, telefonisch, schriftlich oder durch Internet (vgl. BEUTIN 2003, S. 127). Um Zufriedenheit in einer Zahl darzustellen, können die Zufriedenheitsskala (einfache ordinale Skala) oder der Erfüllungsgrad von Erwartungen in Fragebögen eingebaut werden. Durch solche Befragungen kann die Gesamtzufriedenheit mit dem Produkt sowie Teilzufriedenheiten mit einzelnen Merkmalen dieses Produkts bestimmt werden (vgl. MATZLER/BAILOM 2006, S. 243).

Die Messung der Kundenzufriedenheit, die in dieser Arbeit zu Bewertungsmethoden aus Kundensicht zugeordnet wird, ist ein wichtiges Instrument zur Bestimmung unternehmenseigener Stärken und Schwächen. Der ganzheitlichen Betrachtung der Kundenzufriedenheit kann in dieser Arbeit jedoch nicht die Rechnung getragen werden, da sie der Gegenstand verhaltenstheoretischer Ansätze ist und ihre Erklärung den Umfang dieser Arbeit sprengen würde. Der Schwerpunkt wird hier auf Kundenbewertungsmethoden aus Anbietersicht gelegt, da sie die Identifikation von profitablen Kunden ermöglichen, auf deren Bedürfnisse und Zufriedenheit in erster Linie geachtet werden soll. Im nächsten Unterkapitel wird deshalb eine andere Perspektive des Kundenwerts näher betrachtet.

3.1.2 Kundenwert aus Anbieterperspektive

Der Kundenwert aus Anbietersicht ist ein breit diskutiertes Thema. Dies spiegelt sich bereits in der Vielzahl der Bezeichnungen wider, die in der einschlägigen Literatur synonym verwendet werden: Customer Value (BLYTH 2005, S. 55), Customer Equity (CE) (RUST et al. 2005, S. 2), Value of the Customer (GUPTA et al. 2004, S. 7; WINKELMANN 2004, S. 3), Customer Lifetime Value (BECHWATI/ESHGHI 2005, S. 87). Einen Überblick zu weiteren Kundenwertbezeichnungen geben RUDOLF-SIPÖTZ/TOMSZAK (2001, S. 8 ff.) und CORNELSEN (2000, S. 39 ff.) Bei vielen Begriffen handelt es sich dabei nicht um die Definition des Kundenwerts als solchen, sondern um Beschreibung bestimmter Messvorschriften zur Kundenbewertung (vgl. RUDOLF-SIPÖTZ/TOMSZAK 2001, S. 8). So repräsentiert Customer Lifetime Value den Wertbeitrag eines Kunden über gesamten Kundenlebenszyklus. Customer Equity stellt den Wert des gesamten Kundenbestands dar (vgl. RUST et al. 2005, S. 2). In Tabelle 2 sind einige Kundenwertbegriffe und ihre inhaltliche Bestimmungen dargestellt, wobei die Schattierungsintensität den inhaltlichen Schwerpunkt des Begriffs illustriert (vgl. WILLE 2005, S. 43). So wird beispielsweise durch den Begriff Customer Value (CV) in meisten Fällen der Kundenwert aus Kundensicht beschrieben. Falls er den Kundenwert aus Anbietersicht darstellt, so steht er für den Wert eines Kunden im Gegensatz zum Customer Equity (CE), der meistens den Wert des ganzen Kundenbestands repräsentiert.

Wertbegriff	Kunden-sicht	Unterneh-menssicht	aggre-giert	indivi-duell	nur monetär	monetär + qualitativ
CV						
Customer Lifetime Value						
CE						
Kundenwert						

Tabelle 2: Inhaltliche Ausprägungen der kundenbezogenen Wertbegriffe

Quelle: Wille 2005, S. 43

Allgemein formuliert wird unter dem Begriff „Kundenwert“ ein vom Anbieter wahrgenommener Wertbeitrag eines Kunden bzw. des gesamten Kundenstamms zur Erreichung monetärer und nicht-monetärer Ziele des Anbieters verstanden (vgl. CORNELSEN 2000, S. 38; KRÜGER-STROHMAYER 2000, S. 114; GÜNTER/HELM 2006, S. 360). Anhand dieses Wertes können Kunden entsprechend ihrer individuellen ökonomischen

Gesamtbedeutung für das Unternehmen eingestuft (vgl. RUDOLF-SIPÖTZ/TOMSAK 2001, S. 14) oder die eingesetzten Mittel für Anbahnung, Aufrechterhaltung oder Kündigung einer Kundenbeziehung beurteilt werden (vgl. EBERLING 2002, S. 36). Im Weiteren wird der Begriff „Kundenwert“ für die Bezeichnung des Kundenwerts aus Anbieterperspektive benutzt.

Der Kundenwert ist ein Konstrukt, der in verschiedenen Dimensionen dargestellt werden kann. In *sachlicher Dimension* werden die Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts nach monetären oder nicht-monetären Größen erfasst (vgl. KRÜGER-STROHMAYER 2000, S. 107; RUDOLF-SIPÖTZ/TOMSAK 2001, S. 9; EBERLING 2002, S. 37). So kann der Wert eines Kunden nach Umsatz, Deckungsbeitrag in Geldeinheiten gemessen werden. Andere Bestimmungsfaktoren, solche wie Kooperationsbereitschaft, Eigenschaft als Meinungsbeeinflusser, lassen sich dagegen nicht explizit monetär beschreiben und zählen zu nicht-monetären Komponenten des Kundenwerts.

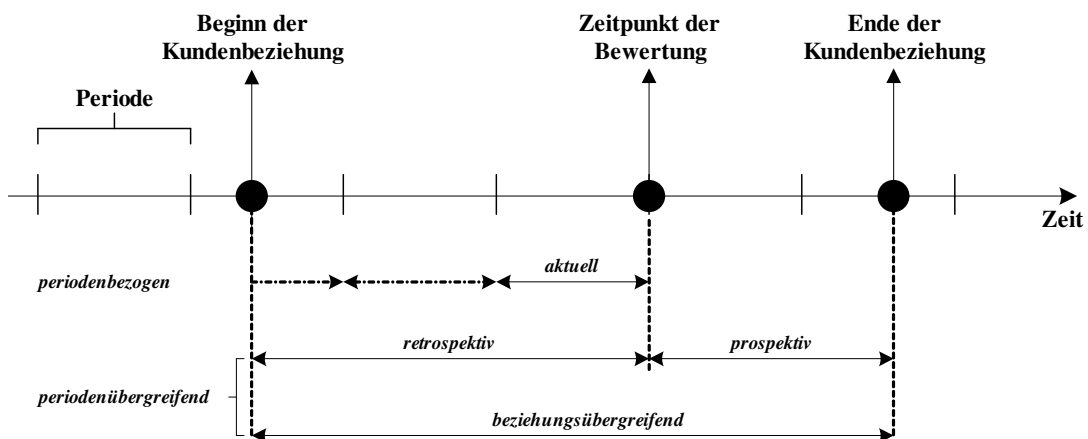


Abbildung 3: Zeitliche Differenzierung der Kundenwertdimensionen

Quelle: WILLE 2005, S. 56

In *zeitlicher Dimension* wird der Kundenwert ausgehend vom Bewertungszeitpunkt bestimmt (vgl. WILLE 2005, S. 55). Abbildung 3 veranschaulicht zeitliche Betrachtung des Kundenwerts. Der retrospektive Wert wird auf Basis der Vergangenheitsdaten ermittelt und kann als Kontrollinstrument im Kundenbeziehungsmanagement eingesetzt werden. Der prospektive Kundenwert beschreibt das Potential eines Kunden im Hinblick auf die Zukunft und kann dem Unternehmen als Grundlage zur Entscheidung über Fortsetzung oder Beendigung einer Kundenbeziehung dienen bzw. das noch auszu-

schöpfende Potential des Kunden widerspiegeln. Beziehungsübergreifend wird der Wert eines Kunden über gesamten Kundenlebenszyklus berechnet (s. Kapitel 4.1.4), wobei die Grundlage dafür die periodenbezogenen Daten bilden (vgl. KRÜGER-STROHMAYER 2000, S. 330 ff.).

Die Bestimmung des Kundenwerts für einen Kunden, ein Kundensegment oder gesamten Kundenbestand kann ebenso durch *personelle/institutionelle Dimension* beschrieben werden (vgl. EBERLING 2002, S. 37). Die Berechnung einzelner Kundenwerte ist wünschenswert, um die Kundenbeziehungen differenziert entsprechend ihrem Wert zu gestalten. Bei Unternehmen mit großer Anzahl von Kunden kann allerdings die Beurteilung jedes einzelnen Kunden wegen großen Datenverarbeitungsaufwands zu kostenspielig sein. Die Abhilfe kann hier durch Methoden zur Bewertung von Kundensegmenten oder ganzem Kundenstamm geschaffen werden. Der Wert des gesamten Kundenbestandes beeinflusst den Unternehmenswert und ist als Vermögensbestandteil des Unternehmens anzusehen. Mit Hilfe dieses Werts kann jedoch keine differenzierte Betrachtung von Kundenbeziehungen vorgenommen werden (vgl. RUDOLF-SIPÖTZ/TOMSZAK 2001, S. 9; EBERLING 2002, S. 39). In Abbildung 4 werden die oben genannten Dimensionen zur Veranschaulichung zusammengefasst.

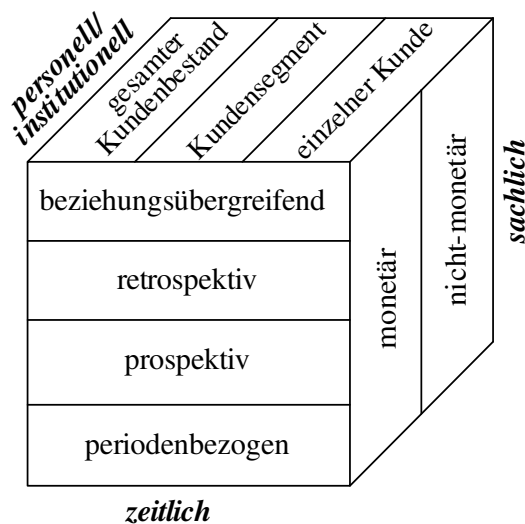


Abbildung 4: Mehrdimensionale Bedeutungsvielfalt des Kundenwerts
In Anlehnung an EBERLING (2002, S. 37)

Nachdem der Kundenwert definiert und sein Konstrukt kurz skizziert wurden, wird im Folgenden auf die Bedeutung des Kundenwerts eingegangen, um seine zentrale Stellung im Rahmen des CRM und als Treiber des Unternehmenswerts aufzuzeigen. Anschließend werden die Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts vorgestellt.

3.2 Kundenwert als Steuerung- und Zielgröße im CRM

Die Bestimmung des Kundenwerts ist zu einer der wichtigsten Aufgaben der Unternehmen geworden. Dies ist die Folge einerseits ihrer Kundenorientierung und daraus resultierender Notwendigkeit des Kundenbeziehungsmanagements und andererseits der Wertorientierung der Unternehmensführung. Durch CRM wird im Rahmen der Kundenorientierung das Ziel verfolgt, Kundenwünsche und -bedürfnisse zu erfüllen bzw. zu befriedigen, um Zufriedenheit und Bindung der Kunden als Prämisse der langfristigen Kundenbeziehungen zu erhöhen (vgl. GRABNER-KRÄUTER/SCHWARZ-MUSCH 2006, S. 177). Die jeweiligen notwendigen Maßnahmen zur Kundenbindung oder Zufriedenheitserhöhung sind mit Kosten verbunden und daher ist die Orientierung an profitablen Kunden unabdingbar. Der Kundenwert ist hierbei ein Kriterium zur Segmentierung des Kundenbestands oder eine *Steuerungsgröße* zur Allokation der Ressourcen (vgl. STOKBURGER/PUFAHL 2002, S. 86). In die Kundenbeziehung sollte nur so viel investiert werden, wie es ihr ökonomisches Potential rechtfertigt (vgl. GÜNTER/HELM 2006, S. 371). Die Kundenwertanalyse ist umso mehr notwendig, je heterogener der Kundestamm eines Unternehmens ist. Die Vielfalt der Wertbeiträge von Kunden ist in verschiedenen Studien zu beobachten, die zum Teil vom EBERLING (2002, S. 43) wie folgt zusammengefasst wurden:

Branche (Unternehmen)	Rentabilitätsbezogene Kundenstruktur	Quelle
Bank (Privatkundenbereich)	68 % der Kunden vernichten fast 2/3 der durch die restlichen Kunden erwirtschafteten Gewinne.	HAGEMANN 1986, S. 3
Bank (anonymes Beispiel)	4 % der Kunden erwirtschaften 90 % des Ergebnisses, 72 % der Kunden vernichten 33 % des möglichen Ergebnisses.	SCHLENZKA 1987, S. 41
Maschinenbau (Heizdrähtehersteller Kanthal)	20 % der Kunden erwirtschaften 225 % der Gewinne, 10 % der Kunden vernichten 125 % der Gewinne.	COOPER/KAPLAN 1991, S.93
Maschinenbau (anonymes Beispiel)	20 % der Kunden generieren 150 % des Gewinns und 40 % vernichten 33 % des möglichen Gewinns	SHARMAN 1996, S. 23
Katalogversand (anonymes Beispiel)	50 % der Kunden generieren 95 % der prognostizierten und abdiskontierten Cash-Flow-Summe aller aktuellen Kunden	REINARTZ/KUMAR 2000, S. 25

Tabelle 3: Gewinnbezogene Kundenstruktur in ausgewählten Branchen und Unternehmen
In Anlehnung an EBERLING (2002, S. 43)

Das extremste Beispiel aus oben aufgeführter Tabelle wurde von COOPER/KAPLAN (1991, S. 93) veröffentlicht. Sie stellten bei der Untersuchung eines Heizdrähteherstellers fest, dass 10 % umsatzstärkster Kunden des Unternehmens durch ihnen gewährte Preisnachlässe, häufige Bestellungen kleiner Mengen, sowie aufwändige Verkaufs- und technische Unterstützungsforderung im Unternehmen Verluste verursachten, die durch andere 20 % der Kunden gedeckt wurden. Bei 70 % der Kunden war der Gewinn unbedeutend.

Der Erfolg der Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung wird erst dann ersichtlich, wenn die Wertbeiträge der Kunden im Laufe der Zeit steigen bzw. der Kundenwert für das Unternehmen kontinuierlich größer wird (vgl. HIPPER 2006, S. 29 ff.; KRAFFT/GÖTZ 2006, S. 330 ff.). In diesem Sinn ist der Kundenwert eine *Zielgröße*, da durch Management der Kundenbeziehungen das Potential der Kunden ausgeschöpft werden soll (vgl. STOKBURGER/PUFAHL 2002, S. 86; SIEBEN 2003, S. 331 f.).

Durch gezielte Erhöhung des Kundenwerts sollen die künftigen Zahlungsströme gesichert werden. Deshalb wird der Kundenwert öfters in das Konzept des *wertorientierten Managements* eingebunden, bei dem alle Bereiche und Strategien nach ihrem Beitrag zum Unternehmenswert evaluiert werden (vgl. DOYLE 2000, S. 21; LOTTENBACH 2003, S. 459 f.; STAHL et. al. 2003, S. 425 f.; WILLE 2005, S. 19). In Abbildung 5 ist die Wirkung des Kundenwerts auf Unternehmenswert vereinfacht dargestellt. Dabei ist unter dem Begriff Customer Equity die Summe der auf Lebenszyklen von Kundenbeziehungen basierenden Kundenwerte zu verstehen (vgl. RUST et al. 2005, S. 2). Customer Equity wird, wie aus der Graphik zu sehen ist, neben den materiellen (tangible, wie Anlagen, Maschinen etc.) und anderen immateriellen (intangible, wie Marke etc.) Vermögensgegenständen auf eine Ebene gestellt (vgl. KRAFFT/GÖTZ 2006, 328). Er setzt sich aus den Kundenwerten neuer akquirierten und bereits bestehender Kunden zusammen. Die Wertbeiträge aus neuen und bestehenden Kundenbeziehungen entstehen hierbei durch Ausschöpfung des Transaktions- und Ressourcenpotentials der Kunden (s. Kapitel 3.3)

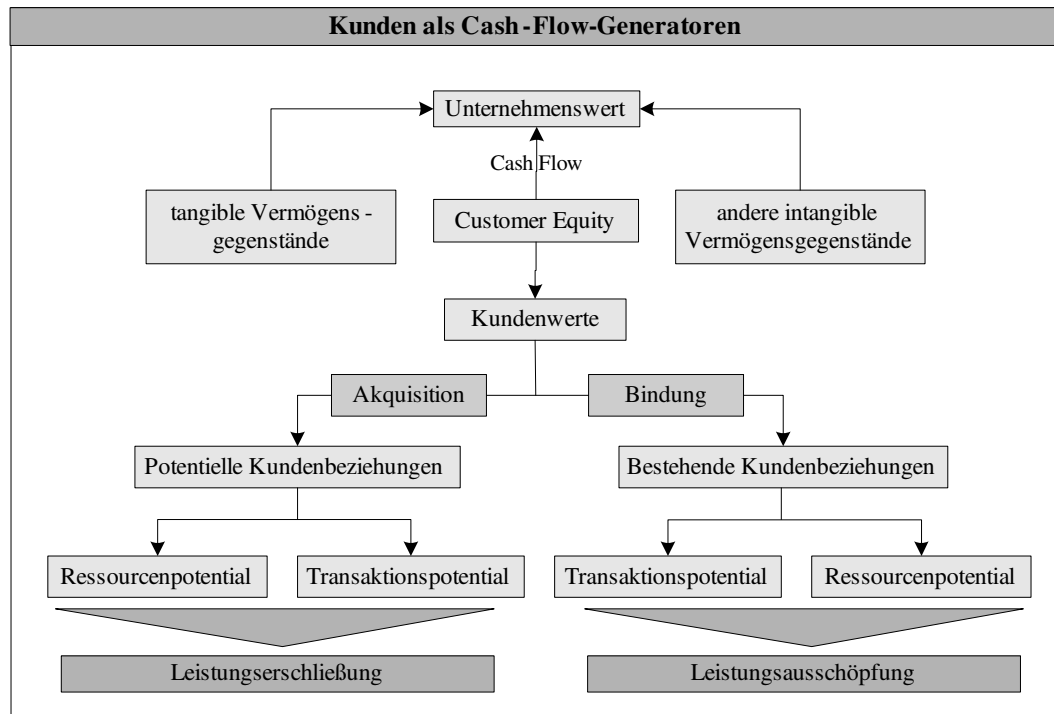


Abbildung 5: Kundenertrags- und Unternehmenswert
 In Anlehnung an KRAFFT/GÖTZ (2006, S. 328)

Die Kunden als Kundenstamm werden als Vermögensbestandteil des Unternehmens angesehen und prägen den Unternehmenswert ebenso wie die anderen immateriellen Aktiva (vgl. GUPTA et al. 2004, S. 7). Die Kundenbeziehungen werden zu Investitionsobjekten, wobei der Kundenwert über Investitionsmaß und Erfolg der Investition entscheidet und damit zur zentralen Steuerungs- und Zielgröße wird. Bevor die Ansätze zur Bewertung von Kunden bzw. Kundenbeziehungen erläutert werden, werden die Determinanten des Kundenwertes aufgeführt, da sie den Ausgangspunkt für die Operationalisierung und Messung des Kundenwertes bilden.

3.3 Bestimmungsfaktoren des Kundenwerts

Die Wertbeiträge aus einer Kundenbeziehung können auf unterschiedliche Weise erfolgen. Um die Vielfältigkeit des Kundenwerts in einer greifbaren Größe wiedergeben zu können, sollte er vorerst in seine Bestimmungsfaktoren (Determinanten) zerlegt werden.

In der Literatur existieren verschiedene Vorschläge zur Gliederung der Determinanten des Kundenwerts. Einige dieser Klassifizierungen sind in der folgenden Tabelle aufgelistet:

Gliederung des Kundenwerts in seine Determinanten	Quelle
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktpotential <ul style="list-style-type: none"> > Ertragspotential, Loyalitätspotential, Entwicklungspotential, Cross-Buying-Potential ▪ Ressourcenpotential <ul style="list-style-type: none"> > Referenzpotential, Informationspotential, Kooperationspotential, Synergypotential 	TOMSZAK/RUDOLF-SIPÖTZ 2003, S. 138
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monetäre Determinanten <ul style="list-style-type: none"> > positive: Umsatzerlöse, Gewinne aus Weiterempfehlung, gesparte Akquisitionskosten durch Weiterempfehlung > negative: Kundengewinnungskosten, Kosten im Vorfeld (während und nach der Dienstleistungserstellung) ▪ Nicht-monetäre Determinanten <ul style="list-style-type: none"> > positive/negative: z. B. Meinungsführerschaft, Preissensibilität, Beziehungsqualität, Qualitätsbewusstsein, Risikobereitschaft, Abwanderungsgefährdung, Beziehungsintensität 	KRÜGER-STROHMAYER 2000, S. 118
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenerfolg (Kundenprofitabilität) ▪ Umsatz ▪ Cross Selling-Wert ▪ Referenzwert ▪ Informationswert 	CORNELSEN 2003, S. 196
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direkte Potentialgrößen <ul style="list-style-type: none"> > Cross-Buying-Potential, Synergiepotential, Ertrags- und Entwicklungspotential ▪ Indirekte Potentialgrößen <ul style="list-style-type: none"> > Synergiepotential, Loyalitätspotential, Referenzpotential, Informations- und Kooperationspotential 	FRIEDRICHS-SCHMIDT 2003, S. 24
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ökonomische Bestimmungsfaktoren <ul style="list-style-type: none"> > Erlöse, Kosten ▪ Vorökonomische Bestimmungsfaktoren <ul style="list-style-type: none"> > Informations-, Referenz- und Sicherheitswert 	EBERLING 2002, S. 130

Tabelle 4: Verschiedene Gliederungsmöglichkeiten von Kundenwertbestimmungsfaktoren
 Quelle: Eigene Darstellung

Unterschiedliche Sichtweisen auf Klassifizierung der Bestimmungsfaktoren ähneln sich in vielen Punkten. So werden die transaktionsbezogenen Größen als Umsatz, Erlöse, Kosten, Cross-Selling-Potential etc. beschrieben. Sie ergeben sich bzw. können sich aus den gegenwärtigen oder potentiellen Transaktionen mit den Kunden ergeben. Daneben

werden auch indirekte Beiträge der Kunden widerspiegelt. Es sind solche positiven oder negativen wirtschaftlichen Effekte, welche beispielsweise durch Mundpropaganda, Informationen zur Verbesserung des Produkts entstehen und von Kunden ausgelöst werden. In der Literatur wird dafür Begriff „Ressourcenpotential“ angewendet, da in diesem Fall der Kunde als Ressource des Unternehmens betrachtet wird (vgl. TOMSZAK/RUDOLF-SIPÖTZ 2003, S. 141; WILLE 2005, S. 92). Im Rahmen dieser Arbeit wird folgende Differenzierung der Bestimmungsfaktoren vorgenommen, wie es in Abbildung 6 dargestellt ist.

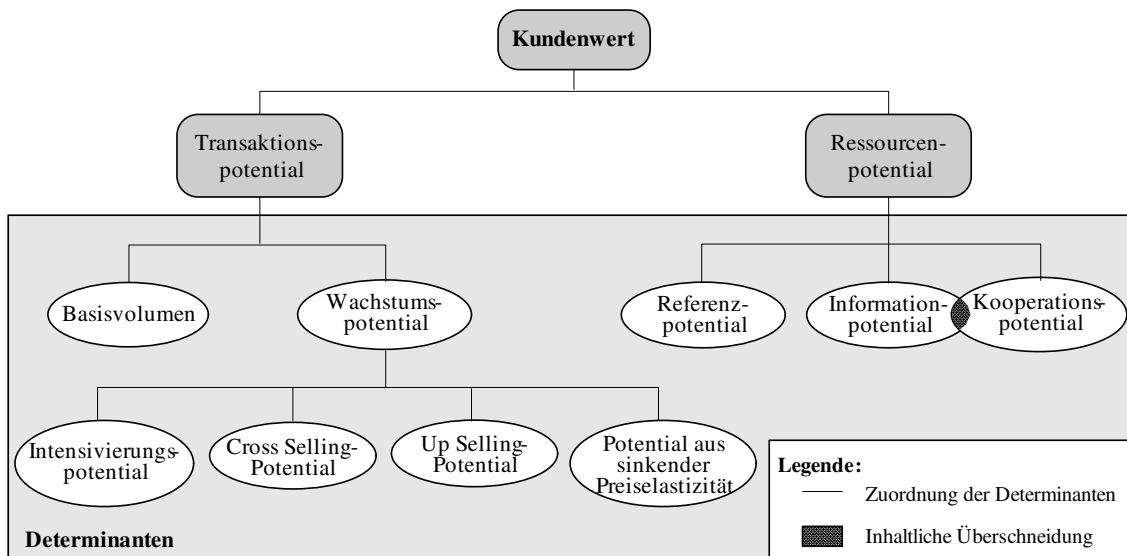


Abbildung 6: Determinanten des Kundenwerts

In Anlehnung an FRIEDRICHS-SCHMIDT (2003, S. 24), TOMCZAK/RUDOLF-SIPÖTZ (2003, S. 138) und HIPNER (2006, S. 27)

Die Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes werden in zwei Gruppen unterteilt: *Transaktions-* und *Ressourcenpotential*. Unter Begriff „Transaktionspotential“ sind die Ein- und Auszahlungen erfasst, die aus gegenwärtigen oder künftigen Transaktionen mit Kunden entstehen bzw. entstehen werden (vgl. STOKBURGER/PUFAHL 2002, S. 76; WILLE 2005, S. 92; HIPNER 2006, S. 26). Hierbei ist das Wachstumspotential der Kunden von besonderer Bedeutung, da die Ausschöpfungspotentiale eines Kunden für Anbieter besonders interessant sein können. Das Ressourcenpotential beinhaltet dagegen die Bestimmungsfaktoren nicht-monetärer Natur, welche sich indirekt im Gewinn oder Verlust niederschlagen. Wie bereits oben erwähnt, kann der Kunde nicht nur durch den Kauf, sondern auch durch andere Tätigkeiten einen positiven bzw. einen negativen Effekt für das Unternehmen bewirken (vgl. TOMSZAK/RUDOLF-SIPÖTZ 2003, S. 141). Im Folgenden wird auf die Bestimmungsfaktoren ausführlicher eingegangen.

3.3.1 Transaktionspotential

Basisvolumen repräsentiert den monetären Beitrag eines Kunden zum Unternehmensgewinn bis zum Zeitpunkt der Bewertung dieses Kunden. Die Informationen werden aus bisheriger Kaufhistorie bezogen und können durch solche Kennzahlen wie Umsatz, Deckungsbeitrag, Rentabilität ausgedrückt werden. Aus der Vergangenheitsdaten kann die Stabilität der Zahlungen vom Kunden in der Zukunft eingeschätzt werden, was in dem Wachstumspotential eines Kunden repräsentiert wird (vgl. TOMSZAK/RUDOLFSIPÖTZ 2003, S. 139; HIPPER 2006 S. 27).

Wachstumspotential spiegelt potenzielle Veränderung des Kundenverhaltens wider und zeigt ergänzend zum Basisvolumen die zu erwartenden zukünftigen Erlöse aus der Beziehung. Es beinhaltet folgende Determinanten: Intensivierungs-, Cross-Selling-, Up-Selling-Potentiale und Potentiale aus sinkender Preiselastizität bzw. hohe Preisbereitschaft. Sie werden im Folgenden detaillierter beschrieben.

Das *Intensivierungspotential* zeigt zu erwartende Ausweitung bzw. Reduzierung des Basisvolumens. Hierzu kann das Konzept des Kundenlebenszyklus herangezogen werden (s. Kapitel 4.1.4), bei dem ein Kunde im Laufe der Beziehung verschiedene Phasen beim Unternehmen durchläuft. Der Gedanke dabei ist, einen Kunden, der heute Verlustbringer ist, in der Zukunft zu einem profitablen Kunden zu machen, indem er beispielsweise dazu bewegt wird, seinen Bedarf an Produkten oder Leistungen öfters bei einem Anbieter zu decken. Im Fokus dieses Potentials sind allerdings Produkte oder Leistungen, welche der Kunde bis zur Gegenwart beim Unternehmen bezogen hat (vgl. STOKBURGER/PUFAHL 2002, S. 76; FRIEDRICHS-SCHMIDT 2003, S. 25). Die Kundendurchdringungsrate (s. Kapitel 4.1.5) könnte den Aufschluss über dieses Potential eines Kunden geben.

Die Bereitschaft eines Kunden, zusätzliche Produkte beim gleichen Anbieter zu kaufen, wird durch *Cross-Selling-Potential*² repräsentiert. Unter zusätzlichen Produkten sind hier keine Substitut- sondern Verbundprodukte (z. B. Computer und Software) oder Produkte ohne jeglichen Bezug zu dem bisherigen Gegenstand der Transaktionen (z. B. Computer und Fernseher) gemeint (vgl. CORNELSEN 2000, S. 173 ff.). Das Cross-

² Cross-Buying-Potential aus Kundensicht (vgl. FRIEDRICHS-SCHMIDT 2003, S. 26)

Selling-Potential wird durch den Bedarf eines Kunden an Produkten, durch das Variety-Seeking-³ und andere Bedürfnisse determiniert (vgl. TOMSZAK/RUDOLF-SIPÖTZ 2003, S. 140). Dazu spielt auch die Breite des Produktprogramms des Anbieters eine entscheidende Rolle. Je größer das Sortiment ist, desto mehr Möglichkeiten stehen dem Anbieter zur Verfügung, auf unterschiedliche Bedarfsoptionen der Kunden einzugehen (vgl. HOMBURG/SCHÄFER 2003, S. 175 f.). Durch Cross-Selling-Verkäufe sollte das Potential der Kunden im Laufe der Zeit ausgeschöpft und dadurch positive monetäre und nicht-monetäre Effekte erzielt werden (vgl. CORNELSEN 2000, S. 178 ff.; HOMBURG/SCHÄFER 2003, S. 178 f.). So werden durch Verkauf zusätzlicher Produkte die Produktionskapazitäten besser ausgelastet, was zu niedrigeren Fixkosten führt. Durch zusätzliche Interaktionen im Rahmen des Cross-Selling-Prozesses kann die Bindung der Kunden an das Unternehmen erhöht werden. Zur Bestimmung dieses Potentials existieren verschiedene Methoden. Die einfachsten Verfahren sind die Kundenbefragungen und Mitarbeiterereinschätzungen. Die anspruchsvolleren Methoden sind mathematisch-statistische Scoring-Modelle (s. Kapitel 4.2.1) auf Basis von konsumgeographischen Segmentierungen, Produktnutzungsprofile etc. (vgl. HOMBURG et al. 2003, S. 176). Auf Grundlage statistischer Methoden werden die Verbundwirkungen zwischen den Produkten analysiert, so dass die Cross-Selling-Wahrscheinlichkeiten zwischen ihnen ermittelt werden können (vgl. EBERLING 2002, S. 135).

Up-Selling-Potential repräsentiert die Bereitschaft des Kunden, hochwertige Produkte oder Leistungen des Unternehmens zu beziehen, falls seine Einkommen steigen bzw. dafür ausreichend sind. Im Fokus sind ähnliche Produkte oder Leistungen, welche bisher vom Kunden bezogen wurden, aber durch Qualität- und Preisniveau eine Stufe höher sind (vgl. HIPPER 2006, S. 28). *Up-Selling-Potential* ist dem Intensivierungspotential ähnlich, wird aber zwecks besserer Darstellung in dieser Arbeit getrennt betrachtet. Ein Beispiel für Ausschöpfung des *Up-Selling-Potentials* sind kostenlose Jugend- und Studentenkonten. Dabei wird vom höheren Einkommen in der Zukunft ausgegangen (vgl. RUDOLF-SIPÖTZ/TOMSZAK 2001, S. 22).

Die *Preisbereitschaft* (Potential aus sinkender Preiselastizität) der Kunden kann auch als ein transaktionsbezogener zukunftsorientierter Bestimmungsfaktor des Kundenwerts

³ Variety-Seeking-Verhalten spiegelt das Streben eines Kunden nach Abwechslung wider (vgl. KOTLER/KELLER 2006, S. 200)

aufgefasst werden. Sie wird als maximaler Betrag definiert, den der Kunde bereit ist, für das Produkt zu zahlen. Die richtige Abschätzung der Preisbereitschaft erlaubt eine bessere Ausschöpfung dieses Potentials (vgl. WORATSCHEK/ROTH 2003, S. 394 f.). Falls der Kunde vom Qualität des Produkts oder der Leistung überzeugt ist und dafür einen höheren Preis zu zahlen bereit ist, hat er aus Anbieterperspektive einen höheren Wert als andere Kunden, welche sich unter gleichen Bedingungen auf Suche nach dem Günstigeren begeben. Die Abschätzung kann im einfachsten Fall durch Kundenbefragungen und Mitarbeiterereinschätzungen durchgeführt werden.

3.3.2 Ressourcenpotential

Eine weitere Gruppe von Wertdeterminanten bildet das Ressourcenpotential der Kunden. Hier werden die qualitativen, vorökonomischen Determinanten erfasst solche wie: Referenz-, Informations- und Kooperationspotential.

Referenzpotential steht für das Potential eines Kunden, die Kaufentscheidungen vom Dritten zu beeinflussen (vgl. CORNELSEN 2000, S. 186). Dabei kann dieser Einfluss zugunsten des Anbieters oder auch zu seinem Nachteil ausfallen, je nach dem wie der Kunde mit dem Produkt, der Leistung oder dem Anbieter zufrieden ist. Die Mundpropaganda wird unumstritten zu einem der wichtigsten Faktoren der Kundenakquisition und ist somit eine Größe, welche bei der Bewertung der Kunden berücksichtigt werden soll (vgl. WILLE 2005, S. 154 f.). CORNELSEN (2000, S. 199 ff.) bietet ein Modell zur Operationalisierung dieser Größe, bei dem solche Faktoren wie Kontakthäufigkeit, Kontaktintensität, Meinungsführerschaft in der sozialen Umgebung, Anzahl der potenziellen Kunden, die ein Kunde im bestimmten Zeitabschnitt erreichen kann, in die Wertanalyse eines Kunden mit einbezogen werden. Es wird bei dem Referenzpotential allgemein angenommen, dass unzufriedene Kunden doppelt so viel von negativen Erfahrungen berichten als zufriedene Kunden von positiven. Diese Annahme hat jedoch keinen eindeutigen empirischen Halt (vgl. HELM 2006, S. 389 f.).

Kunden können auch durch Informationen nützlich sein, welche sie dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Die Informationsströme vom Kunden zum Anbieter, die vom Nutzen sein können, werden im *Informationspotential* des Kunden erfasst (vgl.

TOMSZAK/RUDOLF-SIPÖTZ 2003, S. 142). Durch Anregungen, Beschwerden erwirbt das Unternehmen Wissen, wie es die Prozesse, Produkte und Leistungen verbessern kann (vgl. KLEINALTENKAMP/DAHLKE 2003, S. 227; HIPPER 2006, S. 29). Hierbei kann zwischen leistungs- und beziehungsbezogenem Informationswert unterschieden werden. Während der leistungsbezogene Informationswert nutzbringende Erkenntnisse hinsichtlich des Leistungsangebots des Unternehmens liefert, gibt der beziehungsbezogene Informationswert Hinweise zur optimalen Gestaltung der Beziehung zwischen Anbieter und Kunden (vgl. KLEINALTENKAMP/DAHLKE 2003, S. 231). Bedingt wird das Informationspotential durch solche Bestimmungsgrößen wie Feedbackbereitschaft, Fachkompetenz der Kunden, Inhalt und Qualität der gelieferten Informationen (vgl. TOMSZAK/RUDOLF-SIPÖTZ 2003, S. 143). Die Operationalisierung dieser Determinante erweist sich als problematisch. Der Grund dafür liegt in der Schwierigkeit der Zuordnung der Informationen zu den einzelnen Kunden, der Quantifizierung und der verursachungsgerechten Zuordnung der wirtschaftlichen Effekte, welche durch diese Informationen entstehen (vgl. EBERLING 2002, S. 156; WILLE 2005, S. 170).

Kooperationspotenzial des Kunden wird als Fähigkeit und Bereitschaft des Kunden definiert, die Produktionsfaktoren (z. B. Mitarbeiter) dem Anbieter auf eine begrenzte Zeit zur Verfügung zu stellen (vgl. TOMSZAK/RUDOLF-SIPÖTZ 2003, S. 143). Dieses Potential ist insbesondere in dem Business-to-Business-Bereich⁴ von Bedeutung. Die Abgrenzung zum Informationspotential kann nicht exakt bestimmt werden (vgl. FRIEDRICH-SCHMIDT 2003, S. 29). So können die Mitarbeiter eines Kundenunternehmens als kompetente Fachkraft dem Anbieterunternehmen zur Seite stehen und durch nützliche Informationen den Leistungserstellungsprozess unterstützen. Die Betonung liegt jedoch auf dem Austausch der materiellen Ressourcen (Sach-, Humankapital) im Rahmen der Kooperation. Durch Kooperationspotential und Integration der Kunden in Forschung und Entwicklung, Logistik, Produktion etc. können die Reklamationen, Nachbesserungswünsche und dadurch entstehende Kosten vermieden werden. Außerdem könnte dadurch die Zufriedenheit und Kundenbindung erhöht werden (vgl. WILLE 2005, S. 171 f.). Bei der Bewertung des Kooperationspotentials soll auf folgende Bestimmungsgrößen geachtet werden: Bereitschaft zur Kooperation, fachliche Kompe-

⁴ B2B-Markt: sowohl Anbieter als auch Nachfrager der Leistung sind Unternehmen (vgl. RUMLER 2002, S. 352)

tenz, Ausstattung, Eingriffstiefe und -intensität in die Prozesse des Anbieters (vgl. RUDOLF-SIPÖTZ/TOMSZAK 2001, S. 45 ff.).

Die Operationalisierung oben aufgeführter Determinanten und Berücksichtigung zeitlicher Dimension stellt hohe Anforderungen an Bewertungsmethoden. Der „wahre“ Kundewert ergibt sich nur dann, wenn alle möglichen Wertbeiträge in die Berechnung einbezogen und künftige Potentiale der Kunden richtig eingeschätzt worden sind. Außerdem sollten die Wertbeiträge den Kunden verursachungsgerecht zugerechnet und solche Aspekte wie Wirtschaftlichkeit, Datenverfügbarkeit, Benutzerfreundlichkeit und Nachvollziehbarkeit berücksichtigt werden (vgl. EBERLING 2002, S. 162 ff.). Um einen Überblick über die bestehenden Kundenbewertungsverfahren zu geben, werden diese im Weiteren nach alternativen Klassifizierungsmethoden systematisiert.

3.4 Systematik der Kundenbewertungsmethoden

Die Vielzahl der Kundenwertdeterminanten und die Notwendigkeit, Dynamik der Entwicklung von Potentialen zu berücksichtigen, weisen auf die Komplexität der Kundenwertermittlung. In der Literatur haben sich unterschiedliche Kundenbewertungsmodelle etabliert, welche auf verschiedene Weise klassifiziert werden. Im Folgenden werden die Klassifizierungsmöglichkeiten aufgeführt, die zuerst unabhängig voneinander betrachtet werden sollen.

Die Ansätze zur Kundebewertung lassen sich aufgrund der Anzahl der in die Bewertung eingehenden Bestimmungsfaktoren aufgliedern. So werden sie in ein- bzw. mehrdimensionale Ansätze aufgeteilt. *Eindimensionale* Modelle erfassen jeweils eine Größe, welche den Wert des Kunden maßgeblich bestimmt. So werden z. B. Umsätze summiert und analysiert, die der Kunde generiert hat⁵. Ein Nachteil dieser Modelle liegt darin, dass hier nur eine Dimension in die Bestimmung des Kundewertes einfließt, während die anderen Wertbeiträge der Kunden vernachlässigt oder gar außer Acht gelassen werden. In *mehrdimensionalen* Modellen wird der Versuch unternommen, mehrere Kundenwertdeterminanten (quantitativen und qualitativen) zu quantifizieren und in einem

⁵ Die Berechnung des Kundenwerts auf Basis mehrerer monetären Größen wird in dieser Arbeit auch als eindimensionales Verfahren aufgefasst

Wert zusammenzufassen (vgl. CORNELSEN 2000, S. 91; EBERLING 2002, S. 167; KRAFFT 2002, S. 57).

Je nach der Art der Erfassung der Bestimmungsfaktoren vom Kundenwert kann die Gliederung auf Basis der *monetären, nicht-monetären* bzw. *kombinierten* Ansätze erfolgen. In kombinierte Ansätze fließen monetäre sowie nicht-monetäre Größen zur Bestimmung des Kundenwertes ein (vgl. BRUHN et al. 2000, S. 169; CORNELSEN 2000, S. 39).

Die zeitbezogene Betrachtung des Kundewertes liefert eine weitere Grundlage zur Klassifizierung der Kundenbewertungsverfahren. Hierbei wird die Differenzierung zwischen *periodenbezogenen, periodenunabhängigen* und *periodenübergreifenden* Kundenbewertungsverfahren vorgenommen. Periodenbezogene Ansätze beziehen sich auf eine Periode, beispielsweise ein Jahr. Periodenunabhängige Ansätze erlauben die Bewertung der Kunden, ohne sich auf einen konkreten Zeitraum zu beziehen. Bei periodenübergreifenden Methoden wird die gesamte Dauer der Kundenbeziehung in die Analyse einbezogen. Die Ansätze können zusätzlich in die prospektiven und retrospektiven Bewertungsmethoden gegliedert werden. Sie werden jeweils für die Bestimmung des vergangenheits- und zukunftsorientierten Wertes eingesetzt (vgl. EBERLING 2002, S. 165).

Ebenso ausgehend von der zeitlichen Betrachtung werden *statische* und *dynamische* Ansätze unterschieden. Der Zeitraum statischer Analysemethoden bezieht sich nur auf relativ kurze Zeitabschnitte. Die dynamischen Verfahren erlauben die Betrachtung längerer Zeitabschnitte oder der gesamten Kundenbeziehung (vgl. EBERLING 2002, S. 166; HOMBURG/SIEBEN 2005, S. 443 ff.).

Bewertungsverfahren können auch nach der Art des Lösungsalgorithmus in *heuristische* und *quasi-analytische* Methoden aufgeteilt werden. Die heuristischen Verfahren weisen auf ein erfolgversprechendes Suchverhalten hin. Die Ergebnisse werden dabei nicht quantifiziert und die Optimalität der Entscheidungen wird nicht garantiert. Diese Verfahren sind im Vergleich zu anderen auch mit kleineren Datenbanken durchführbar, wodurch die Kosten der Datenbeschaffung niedrig gehalten werden können. Bei quasi-analytischen Verfahren werden mathematische Berechnungen zugrunde gelegt, wodurch zumindest die Suboptimalität der Entscheidungen gewährleistet wird. Die Resultate

tate werden entweder in Geldeinheiten oder durch Punktvergabe quantifiziert. Zu den Nachteilen dieser Verfahren zählen aufwändige Datenbeschaffung und -verarbeitung (vgl. BRUHN et al. 2005, S. 660).

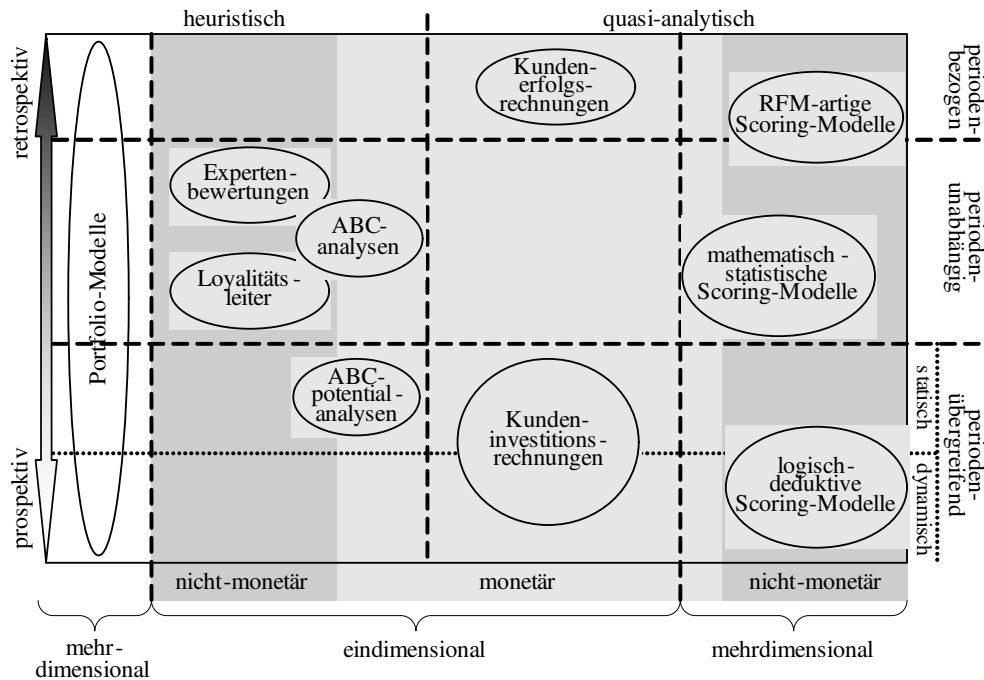


Abbildung 7: Typologisierung ausgewählter traditioneller Kundenbewertungsverfahren
 Quelle: EBERLING 2002, S. 165

In Abbildung 7 sind einige Kundenbewertungsverfahren gemäß ihrer Zugehörigkeit zu den verschiedenen Klassifizierungsalternativen dargestellt. Dabei ist die Position dieser Methoden nur relativ zu betrachten, da je nach den verwendeten Daten die Aussagefähigkeit dieser Verfahren stark variieren kann, was im Folgenden gezeigt wird.

4 Beschreibung der existierenden Kundenbewertungsansätze

In diesem Kapitel werden die Kundenbewertungsmethoden aufgeführt, welche zurzeit in der Praxis eingesetzt oder in der Literatur diskutiert werden. Das Ziel dieses Abschnitts ist die Beschreibung der Vorgehensweise ausgewählter Grundmethoden zur Berechnung des Kundewerts, Beurteilung dieser Methoden und ihrer Erweiterungen nach ihrer Eignung zur Erfassung des tatsächlichen Werts einer Kundenbeziehung. Zunächst werden die eindimensionalen Ansätze aufgeführt, um danach die mehrdimensionalen Methoden darauf aufbauend vorzustellen.

4.1 Eindimensionale Ansätze zur Kundenwertermittlung

4.1.1 Kundenloyalitätsleiter

Kundenloyalitätsleiter ist eine der einfachsten Methoden zur Kundenklassifizierung. In diesem Segmentierungskonzept werden die potentiellen und aktuellen Kunden entsprechend ihrer Kaufwahrscheinlichkeit zu verschiedenen Stufen der „virtuellen“ Loyalitätsleiter zugeordnet. Dabei wird davon ausgegangen, dass mit jeder höheren Stufe auch die Kaufwahrscheinlichkeit steigt. Durch begleitende zielgerichtete Maßnahmen für jede Stufe seitens Marketing, Vertrieb, Kundendienst etc. sollen die Kunden in die nächsthöhere Stufe überführt werden (vgl. LINK/SCHLEUNING 1999, S. 120; CORNELSEN 2000, S. 148; WINKELMANN 2004, S. 26). In Abbildung 8 ist eine Loyalitätsleiter exemplarisch dargestellt.

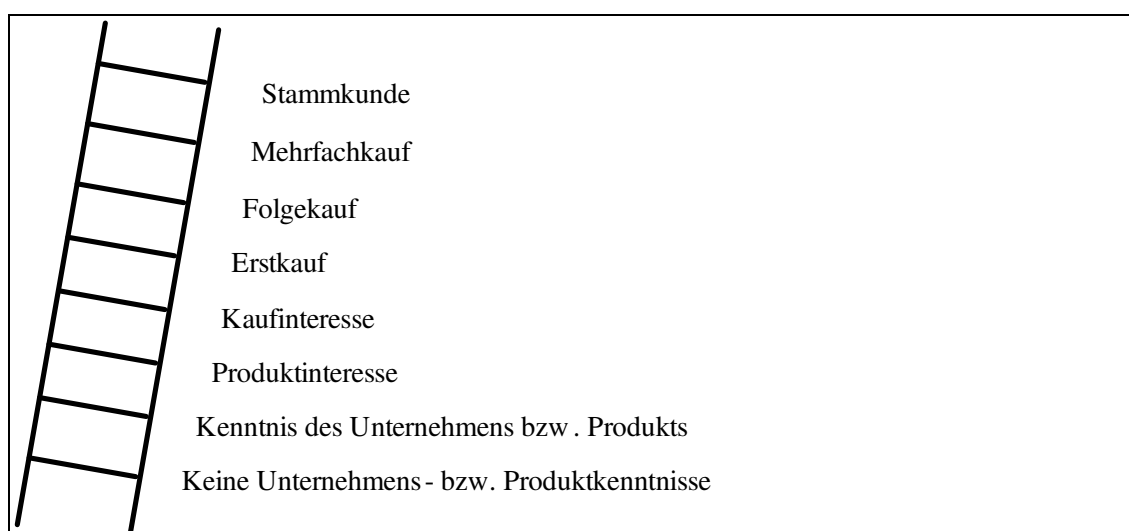


Abbildung 8: Loyalitätsleiter zur Interessenten- und Kundenklassifizierung
Quelle: KRAFFT 2002, S. 66

An der Spitze dieser Leiter sind die für das Unternehmen wertvollsten Stamm- und Mehrfachkunden positioniert. Die Loyalität dieser Kunden wird dem Unternehmen gegenüber als hoch eingeschätzt und die Einnahmen aus künftigen Transaktionen mit ihnen gelten als gesichert. Hierbei ist es vor allem auf Zufriedenheit dieser Kunden zu achten, da sie den „Rückgrat“ des Unternehmens bilden. Auf niedrigeren Stufen befinden sich potentielle Kunden, welche durch Informationen, Angebote, Testmöglichkeiten zum Kauf angeregt werden sollen. Nach dem Erstkauf ist die Betreuung (After-Sales-Service) als wichtig anzusehen, um den Kunden zu Folgekäufen zu motivieren (vgl. KREUTZER 1991, S. 633; LINK/SCHLEUNING 1999, S. 121).

Die Klassifikation von Kunden mit Hilfe der Loyalitätsleiter liefert also hilfreiche Informationen vor allem zur Wahl der Kundenansprache und zur Priorisierung der Kunden auf Grundlage der Kaufwahrscheinlichkeit. Allerdings kann in der Praxis die Aussagekraft solcher Loyalitätsleiter angezweifelt werden. Als erstes ist die Bestimmung von Kaufwahrscheinlichkeiten kritisch zu hinterfragen. Auf Basis von Vergangenheitsdaten können nur bedingt zukunftsorientierte Aussagen bezüglich der Wiederkaufwahrscheinlichkeiten getroffen werden. Dadurch können die Kunden mit einem hohen Wachstumspotential übersehen werden (vgl. EBERLING 2002, S. 167; FRIEDRICHSSCHMIDT 2003, S. 48). Außerdem können die Kunden fälschlicherweise auf der Loyalitätsleiter hoch eingestuft werden, obwohl hinter ihren Folgekäufen alles andere als Loyalität steht. So kaufen einige Kunden aus Bequemlichkeit, liefertechnischen Gründen, Versehen etc. beim gleichen Anbieter wieder und erwecken bei diesem den Eindruck einer Loyalität (vgl. STAHL 2006, S. 89). Die Abgrenzung von Stufen auf der Loyalitätsleiter wirft die Probleme der Operationalisierung auf. So ist die Unterscheidung von Folge- und Mehrfachkunden ohne Schwellenwerte und Zeitfenster nicht machbar. Ob ihre Ausprägungen objektiv zu bestimmen sind, ist fraglich (KRAFFT 2002, S. 65 f.). Nichtsdestotrotz ist die Kundenloyalitätsleiter ein einfach umsetzbares Verfahren zur groben Kundenklassifizierung. Neben dem Kundenlebenszykluskonzept bildet Kundenloyalitätsleiter ein Konzept, bei dem die Kundenbeziehung als ein dynamisches Objekt betrachtet wird, das sich im Laufe der Zeit entwickelt. Eine ähnliche Leiter kann auf Basis praktisch jeder monokriteriellen oder multikriteriellen Kennzahl aufgebaut werden, ebenso wie ABC-Analyse, die eine weitere eindimensionale Methode zur Kundenpriorisierung darstellt und im folgenden Abschnitt näher erörtert wird.

4.1.2 ABC-Analyse

Das Prinzip der ABC-Analyse, die in der Betriebswirtschaft breite Anwendung findet, besteht in der Aufteilung der Objekte nach ihrer Priorität. So werden die Kunden nach dem Umsatz, Deckungsbeitrag, Lieferumfang in verschiedene Gruppen (A, B und C) aufgeteilt und jede dieser Gruppen wird entsprechend ihrer Priorität für das Unternehmen behandelt (vgl. HOMBURG/DAUM 1997, S. 58; EBERLING 2002, S. 168).

Das häufigste Kriterium der Aufteilung der Kundenbeziehungen in der Literatur und Praxis ist der Umsatz, welchen die Kunden während ihrer Beziehung zum Unternehmen generieren (vgl. HOMBURG/DAUM 1997, S. 58; RUDOLF-SIPÖTZ/TOMSZAK 2001, S. 19). Dabei werden der kumulierte Umsatzanteil der Kundengruppen am gesamten Unternehmensumsatz und ihr Prozentsatz am Gesamtkundenbestand des Unternehmens berechnet, wodurch die Kundenstruktur bezüglich Umsatzbeitrages ermittelt wird. Häufig ist in der Praxis eine 80:20-Struktur zu beobachten, die als „Pareto-Regel“ genannt wird (vgl. HOMBURG/DAUM 1997, S. 58; CORNELSEN 2000, S. 93; KÖHLER 2005, S. 407). Sie stellt dar, dass bereits mit 20 % der Kunden 80 % des Umsatzes erzielt werden. Diese umsatzstärkste Kundengruppe wird als A-Gruppe bezeichnet, um ihre Priorität im gesamten Kundenbestand zu betonen. Auf andere 30 % der Kunden entfallen ca. 15 % (B-Gruppe) und auf restliche 50 % aller Kunden (C-Gruppe) nur 5 % der Umsatzvolumina. Ausgehend von der Verteilung werden die entsprechenden Unternehmensbemühungen zur Kundenbindung und weitere Marketingmaßnahmen vorgenommen. Generell gilt, dass die A-Kunden intensiver als die anderen betreut werden (vgl. BECKER 2001, S. 123; KÖHLER 2005, S. 408).

Die umsatzbezogene ABC-Analyse ist aber keine verlässliche Basis zur Bestimmung des Kundenwertes. Die Vernachlässigung der Kostenseite kann zu falschen Vorstellungen bezüglich der Kundenendbeiträgen verleiten. So können als A eingestufte Kunden aufgrund ihrer starken Verhandlungsposition bessere Preiskonditionen aushandeln und dem Unternehmen höhere Kosten als B- oder C-Kunden im Bereich Betreuung, Auftragsabwicklung abverlangen (vgl. HOMBURG/DAUM 1997, S. 61; CORNELSEN 2000, S. 97; PUF AHL 2003, S. 74). Deswegen werden bei der ABC-Analyse auch andere Grö-

ßen zur Ermittlung der Kundenstruktur hinzugezogen, z. B. Deckungsbeitrag⁶, Gewinn etc. um aussagekräftigere Ergebnisse über den Wert der Kunden bzw. Kundensegmente zu bekommen (vgl. EBERLING 2002, S. 168).

Die periodenbezogene Bewertung der Kunden mit Hilfe der ABC-Analyse kann zu verfälschten Ergebnissen führen, falls die ermittelten Werte (Umsatz etc.) durch Zufallsergebnisse (einmaliger Großauftrag, konjunkturelle Schwankungen, verspäteter Zahlungseingang) beeinflusst werden (vgl. CORNELSEN 2000, S. 94). Die periodenübergreifende Analyse, die auf den Vergangenheitswerten mehrerer Perioden beruht, kann hier ein besseres Abbild des retrospektiven Kundenwerts abgeben. Das Potential eines Kunden (prospektiver Kundenwert) kann mit Hilfe von Schätzungen ermittelt werden. Hier tauchen allerdings Probleme mit der Bestimmung der künftigen Dauer einer Kundenbeziehung und allgemeine Probleme der Prognose- und Schätzungsverfahren auf (vgl. CORNELSEN 2000, S. 94 f.; PUFAHL 2003, S. 74). Im nächsten Abschnitt werden Verfahren aufgeführt, welche die Kostenseite in die Berechnung des Kundenwerts mit einbeziehen und eine differenzierte Betrachtung von einzelnen Kundenbeziehungen erlauben.

4.1.3 Kundenerfolgsrechnungen

Ein im Vergleich zu ABC-Analyse besseres Abbild des Kundenwerts geben die Kundenerfolgs- und Deckungsbeitragsrechnungen. Die Grundlage für die Bestimmung des Kundenwerts durch kostenrechnerische Ansätze bildet die verursachungsgerechte Zuordnung von Erlösen und Kosten zu einzelnen Kunden oder Kundengruppen, da nicht alle Kunden die gleichen Kosten im Unternehmen verursachen (vgl. CORNELSEN 2000, S. 98; EBERLING 2002, S. 139). Die Kostenzuordnung wird in der Regel auf Vollkosten- und Teilkostenbasis vorgenommen (vgl. HOMBURG/SIEBEN 2005, S. 443). Dabei wird das Ergebnis der Vollkostenrechnung als Kundenerfolgsbeitrag und der Teilkostenrechnung als Kundendeckungsbeitrag gekennzeichnet.

Auf Grundlage der *Vollkostenkalkulation* werden bei *periodenbezogenen Kundenerfolgsrechnungen* von den Erlösen sämtliche anfallenden Kosten subtrahiert. Mögliche

⁶ Die Möglichkeiten zur Berechnung des Kundendeckungsbeitrags werden im nächsten Kapitel aufgeführt.

Kostenstruktur nach verschiedenen Ebenen ist in Abbildung 9 dargestellt. Dabei werden die Einzelkosten (z. B. Kosten der Kunden-, Auftrags- und Produktebene) direkt und die Gemeinkosten (z. B. Organisations- und Marktsegmentebene) über Aufschlüsselung indirekt dem Kunden verrechnet (vgl. KNÖBEL 1995, S. 8; SCHMIDT 1997, S. 40; SCHOLL/HEINZER 2005, S. 810). Zur Aufschlüsselung der Gemeinkosten werden dabei häufig die wert- oder volumenabhängigen (z. B. umsatz-, herstellkostenabhängigen etc.) Zuschlagssätze verwendet. So werden beispielsweise Vertriebsgemeinkosten als Prozentzuschlag der Herstellkosten bestimmt und jeweiligen Kunden abhängig von verursachten Herstellkosten zugeordnet (vgl. CORNELSEN 2000, S. 104). Dieses Verfahren erweist sich für Kundewertberechnung als nachteilig, da die Verteilung der Gemeinkosten dabei einer gewissen Willkür unterworfen ist und nicht kundenspezifisch ist. So könnten die Vertriebskosten bei einzelnen Kunden nur 2 % der Herstellkosten betragen, bei anderen dagegen über 100 %. Diese Tatsache wird bei der traditionellen Vollkostenrechnung allerdings übersehen. Zum Schluss werden diejenigen Kunden „abgewertet“, welche die geringeren Kosten verursachen, wogegen die Kunden mit hoher Ressourcenanspruchnahme „aufgewertet“ werden (vgl. HOMBURG/DAUM 1997, S. 84; CORNELSEN 2000, S. 104).

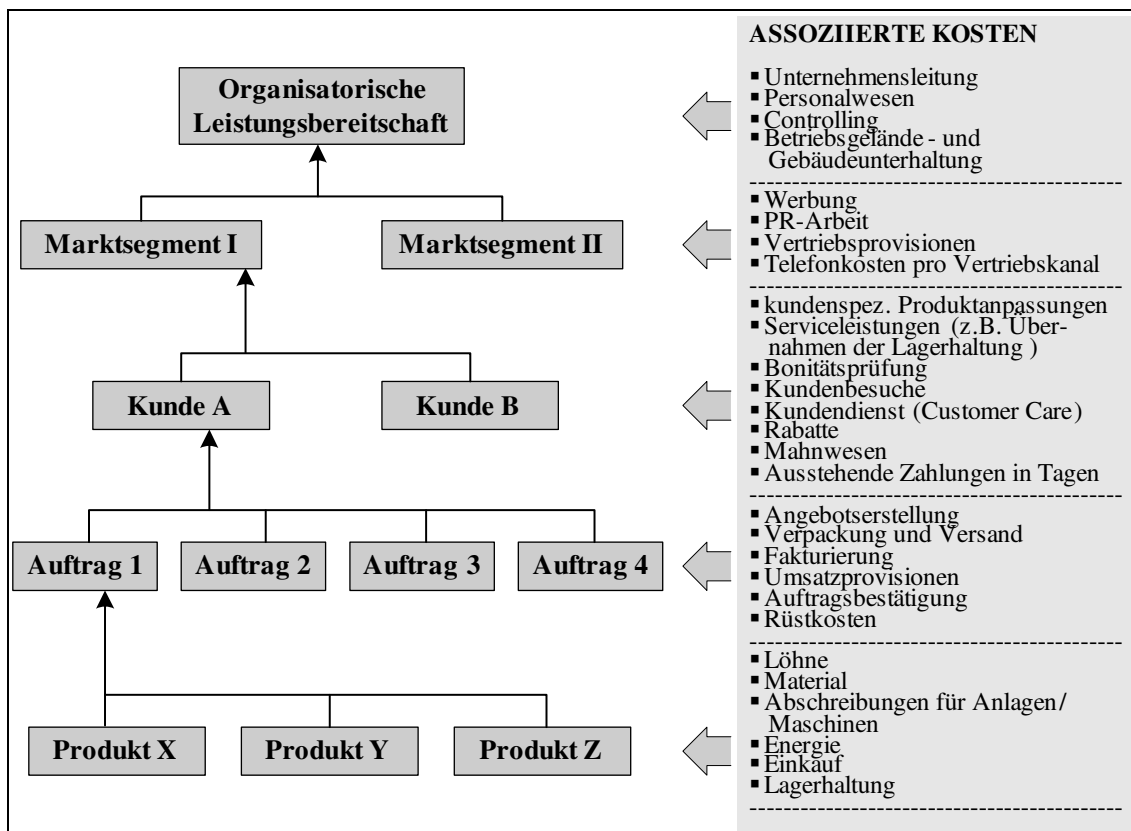


Abbildung 9: Hierarchie der relevanten Kosten
 Quelle: Knöbel 1995, S. 8

Um dieser Problematik zu entgehen, wird im Rahmen der Teilkostenrechnung und der darauf aufbauenden *Kundendeckungsbeitragsrechnung* ein Teil der anfallenden Kosten (Einzel- und Gemeinkosten), die dem Kunden eindeutig zurechenbar sind, von den Erlösen abgezogen, um so dem Verursachungsprinzip bei Kostenzurechnung gerecht zu werden (vgl. LINK/SCHLEUNING 1999, S. 122 f.; PLINKE/RESE 2006, S. 48). Dem Kunden werden die Kosten zugeordnet, welche mit seiner Existenz und Belieferung entstehen bzw. entfallen, falls er nicht mehr beliefert wird (vgl. EBERLING 2002, S. 141). Bei zurechenbaren Kosten handelt es sich um Ausgaben der Kunden- und nachgelagerten Ebenen. Die Marktsegment- und Organisationskosten stellen für einzelne Kunden Gemeinkosten dar und werden somit in die Berechnung nicht einbezogen (vgl. CORNELSEN 2000, S. 108). Die Kundendeckungsbeitragsrechnung auf Basis der Teilkostenkalkulation *relativer Einzelkosten* erlaubt sogar die Verrechnung aller im Betrieb anfallenden Kosten auf der Ebene des Unternehmungsdeckungsbeitrags. Bei relativen Einzelkosten erfolgt die Kostenzurechnung nach dem Identitätsprinzip. So können beispielsweise die Gemeinkosten eines Kunden der Kundengruppe als Einzelkosten zugerechnet werden (vgl. SCHMIDT 1997, S. 56 ff.; EBERLING 2002, S. 142). Somit kann der Kundenwert in personeller bzw. institutioneller Dimension bestimmt werden (vgl. SCHMIDT 1997, S. 56 ff.; RECKENFELDERBÄUMER/WELLING 2003, S. 363 ff.).

Die Zurechnung der Erlöse und Kosten wird in Unternehmen auf verschiedene Weise vorgenommen (vgl. LINK/SCHLEUNING 1999, S. 123; STAHL et al. 2006, S. 229). Das Abrechnungsschema ist jedoch im Wesentlichen identisch und wird in mehreren Stufen durchgeführt (vgl. CORNELSEN 2000, S. 108 f.; WILLE 2005, S. 98). Ein Beispielschema zur Berechnung des Kundendeckungsbeitrags ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

	Kunden-Bruttoerlöse pro Periode
-	Erlösschmälerungen (z.B. Mengenrabatt, Kundenskonti)
<hr/>	
=	Kunden-Nettoerlöse pro Periode
-	Kosten der vom Kunden bezogenen Produkte (variable Stückkosten laut Produktkalkulation, multipliziert mit den Kaufmengen)
<hr/>	
=	Kundendeckungsbeitrag I
-	Eindeutig kundenbedingte Auftragskosten (z.B. Vorrichtungen, Versandkosten)
<hr/>	
=	Kundendeckungsbeitrag II
-	Eindeutig kundenbedingte Besuchskosten (z.B. Kosten der Anreise zum Kunden)
-	Sonstige relative Einzelkosten des Kunden pro Periode (z.B. Gehalt eines speziell zuständigen Key-Account-Managers, Engineering-Hilfen, Mailing-Kosten, Zinsen auf Forderungs-Außenstände; bei Kunden auf der Handelsstufe: Werbekostenzuschüsse, Listungsgebühren u.ä. Vergütungen)
<hr/>	
=	Kundendeckungsbeitrag III
<hr/>	

Abbildung 10: Grundaufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung

Quelle: KÖHLER 2005, S. 410

Wie oben bereits erwähnt, werden in der Kundendeckungsbeitragsrechnung die Gemeinkosten auf der Ebene der Einzelkunden nicht berücksichtigt. Dies kann im Falle bedeutender Gemeinkostenblöcke⁷ zur Verzerrung tatsächlichen Kundenwerts führen, da dabei die Inanspruchnahme von Ressourcen nicht ganzheitlich abgebildet wird und die Berücksichtigung der Einzelkosten nur einen kleinen Teil der Kosten aufweist (vgl. CORNELSEN 2000, S. 110). Daher wird versucht, auf Basis kundenorientierter *Prozesskostenrechnung* die fixen und variablen Gemeinkosten den Kunden verursachungsgerecht zuzuordnen und danach durch Kundenerfolgsrechnung den Wert des Kunden mit Einbeziehung der Gemeinkosten zu bestimmen (vgl. CORNELSEN 2000, S. 113 f.; STAHL et al. 2006, S. 230 f.).

⁷ Dies kann bspw. im Dienstleistungsbereich der Fall sein (vgl. KRÜGER-STOHMEYER 2000, S. 124).

Im Rahmen dieser Methodik werden im ersten Schritt die Haupt- und zu ihnen gehörende Teilprozesse bzw. Aktivitäten (oder Teilprozesse unterer Stufen) festgelegt. So schließt z. B. Hauptprozess Kundenbetreuung die Teilprozesse Besuchsvorbereitung, Besuch, Fakturierung etc. ein. Der Teilprozess Fakturierung wird bspw. durch die Aktivitäten (oder Teilprozesse unterer Stufen) Rechnungserstellung und Zahlungseingangsprüfung beschrieben (vgl. STAHL et al. 2006, S. 230). Im nächsten Schritt sind die Kostentreiber zu identifizieren, welche die Teilprozesse beeinflussen. So hängt bspw. der Aufwand bei der Rechnungserstellung von der Anzahl zu erstellenden Rechnungen. Im dritten Schritt werden die durchschnittlichen Prozesskostensätze ermittelt, indem die Prozesskosten durch Prozessmengen dividiert werden. So kann zum Beispiel bei 2000 Euro, die bei Rechnungserstellung entstanden sind, und 100 Rechnungen ein Prozesskostensatz von 20 Euro pro aufgestellte Rechnung ermittelt werden. Dieser Betrag fließt in die übergeordneten Teilprozesse (z. B. Fakturierung) und letztendlich in den Hauptprozess (z. B. Kundenbetreuung) ein, wobei ein Hauptprozesskostensatz ermittelt werden kann. So können einem Kunden die Kosten zugeordnet werden, die er durch ihm „gewidmete“ Prozesse im Unternehmen verursacht hat. So sind durch 10 Rechnungen, die dem Kunden aufgestellt wurden, auch die ihm zurechenbaren Kosten in Höhe von 200 Euro bekannt. Bei bekannten Prozesskostensätzen und bei bekannter mengenmäßiger Beanspruchung dieser Prozesse durch den Kunden können Kosten einzelnen Kunden besser zugeordnet werden (vgl. CORNELSEN 2000, S. 122 f.; EBERLING 2002, S. 143 ff.; FRANKE/BERGMANN 2006, S. 286 ff.). In den meisten Fällen ist jedoch die Bestimmung des Hauptprozesses für jeden Kunden zu aufwendig, deswegen werden die Kunden nach bestimmten Segmentierungskriterien verschiedenen Kundengruppen zugewiesen (z. B. nach Umsatz in A-,B-,C-Kunden), wonach ein durchschnittlicher Hauptprozesskostensatz für einen Kunden innerhalb gebildeter Gruppen ermittelt wird (vgl. SCHMIDT 1997, S. 108 f.).

Die Einbeziehung der Prozesskostenrechnung erlaubt im Vergleich zur „traditionellen“ Vollkostenrechnung kostenstellenübergreifende ursachengerechtere Zuordnung der Kosten und somit, nach dem Abzug dieser Kosten von Erlösen, eine bessere Differenzierung der Kunden nach ihrem Wert (vgl. RECKENFELDERBÄUMER/WELLING 2003, S. 370 f.). Probleme entstehen hierbei jedoch bei Zurechnung der fixen Gemeinkosten, welche von Kunden nicht unmittelbar durch Prozessinanspruchnahme verursacht werden. Dies sind beispielsweise Kosten der allgemeinen Verwaltung (vgl. SCHMIDT 1997,

S. 50 f.; KÖHLER 2005, S. 411). Deswegen werden solche Kosten aufgrund des Umsatzes oder anderer Größen, genauso wie bei „traditioneller“ Vollkostenrechnung, den Prozesskosten zugeschlagen, was wiederum das Problem der „willkürlichen“ Fixkostenproportionalisierung mit sich bringt (vgl. SCHMIDT 1997, S. 111; CORNELSEN 2000, S. 122; EBERLING 2002, S. 145). Daher wird in der letzten Zeit die Prozesskostenrechnung mit relativer Einzelkostenrechnung kombiniert, um so ein aussagekräftiges Verfahren zur Kundenerfolgsrechnung zu entwickeln (vgl. RECKENFELDERBÄUMER/WELING 2003, S. 375 ff.; WILLE 2005, S. 101 ff.).

Wie oben bereits erwähnt, bringt die Kundenerfolgsrechnung auf Basis der „traditionellen“ Vollkostenrechnung nur wenig relevante Informationen zur Kundenwertbestimmung, da die Gemeinkosten nicht verursachungsgerecht den Kunden zugeordnet werden. Die Ausweichung auf Kundendeckungsbeitragsrechnung auf Basis der Teilkostenrechnung und insbesondere die relative Einzelkostenrechnung liefert besseres Abbild des Kundewerts. Im Falle bedeutender Gemeinkostenblöcke liefert der Kundendeckungsbeitrag nur eine stark verzerrte Aussage über den Wert eines Kunden. Auf Grundlage der Prozesskostenrechnung wird schließlich der Versuch unternommen, die Gemeinkosten, welche bei Teilkostenrechnung nicht berücksichtigt werden, auf den Kunden verursachungsgerecht zu verteilen. Die Ergebnisse prozessorientierter Kundenerfolgsrechnungen sind dabei die aussagekräftigsten. Der Aufwand, der mit Einführung der Prozesskostenrechnung verbunden sein kann, könnte jedoch ziemlich hoch ausfallen.

Zu den Nachteilen oben aufgeführten Verfahren gehört in erster Linie die Ausklammerung von qualitativen Größen (wie beispielsweise Referenzpotential) und Periodenbegrenzung. So können die mit einem Kunden B erzielten Erlöse oder Deckungsbeiträge auf Weiterempfehlung eines anderen Kunden A zurückgeführt werden. Dies kann jedoch im Rahmen der Kostenerfolgs- bzw. Kundendeckungsbeitragsrechnung nicht erfasst werden (vgl. KÖHLER 2005, S. 410 f.). Das Wachstumspotential der Kunden bleibt infolge der Periodenbezogenheit unberücksichtigt (vgl. CORNELSEN 2000, S. 131; STAHL et al. 2006, S. 231). Da einige Kunden ihr Potential erst später entfalten, können dem Unternehmen künftig Gewinne entgehen, wenn die Kundenselektionsentscheidung ausschließlich aufgrund von statischen Verfahren getroffen wird. Daher werden investiti-

onsrechnerische Verfahren eingesetzt, um potenzielle Entwicklung der Kundebeziehung einschätzen zu können. Einige dieser Verfahren werden im Folgenden vorgestellt.

4.1.4 Investitionsrechnerische Ansätze

Bei statischen Kundenbewertungsverfahren wird der Wertbeitrag aus einer Kundenbeziehung in bestimmte Zeitabschnitte unterteilt. Da CRM jedoch auf den Aufbau profitabler und langfristiger Kundenbeziehungen abzielt, erscheint es sinnvoller den Wert eines Kunden als Ganzes zu betrachten. Dafür wird im Rahmen dynamischer Kundenbewertungsmethoden der Wert eines Kunden über die gesamte Kundenbeziehungsdauer periodenübergreifend bestimmt.

Zur Abbildung der Kundenbeziehung wird in der Regel der Kundenlebenszyklus herangezogen, wobei die Geschäftsbeziehung mit einem Kunden in verschiedene Phasen eingeteilt wird. In Abbildung 11 ist ein möglicher Verlauf des Lebenszyklus einer Kundenbeziehung dargestellt. In der Anbahnungsphase werden dem Kunden Informationen über Produktion bereitgestellt oder das Angebot unterbreitet. Auf Anbieterseite können dabei die Kosten der Beziehungsanbahnung (z. B. kundenindividuelle Ansprache, kostenlose Proben etc.) entstehen (vgl. HOMBURG/DAUM 1997, S. 99 f.; STAUSS 2006, S. 433). Beim erstmaligen Kauf befindet sich der Kunde in der Sozialisationsphase und danach in der Wachstumsphase, falls der Kunde beim gleichen Anbieter wieder kauft, zusätzliche Leistungen bezieht und folglich seinen Umsatz erhöht. Bei nicht mehr steigenden Kundenumsätzen und Wachstumsraten ist die Reifephase der Geschäftsbeziehung erreicht, wonach die Degenerationsphase eintritt bzw. eintreten kann, wenn der Umsatz und der Ertrag des Kunden im Vergleich zur Vorperiode sinken. Die Gefährdungsphasen können im Verlauf der Geschäftsbeziehung immer wieder auftreten, falls der Kunde mit Leistung, Produkten oder dem Unternehmen unzufrieden ist. In der Kündigungsphase steigen die Kunden aus der Geschäftsbeziehung aus und können nach der Abstinenzphase entweder wieder gewonnen werden (Revitalisierungsphase) oder als verloren für das Unternehmen gelten (vgl. STAUSS 2006, S. 433 f.).

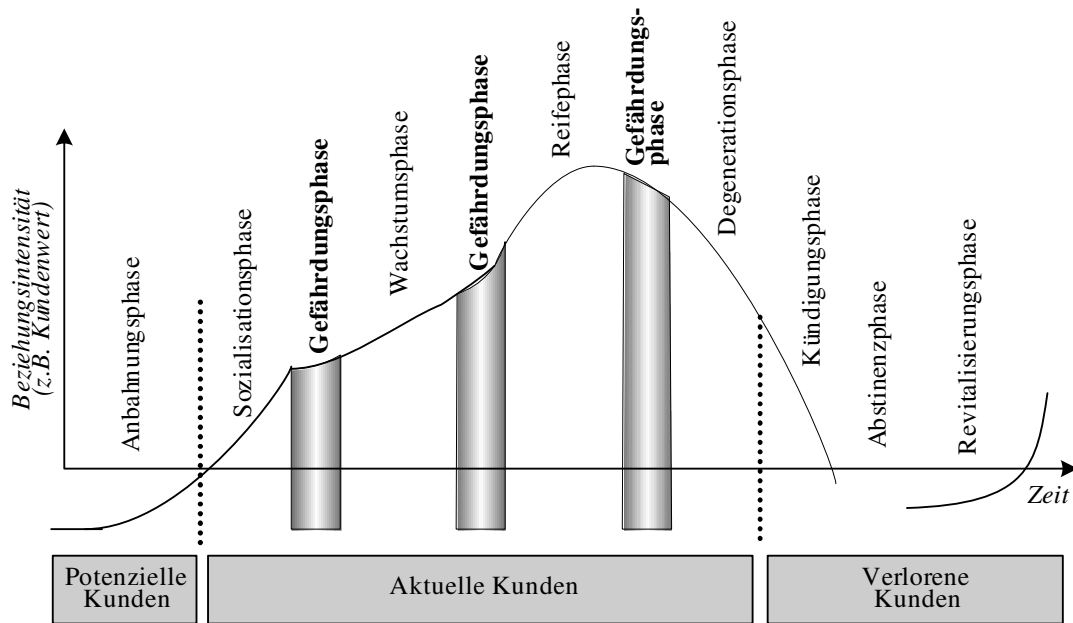


Abbildung 11: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus

Quelle: Stauss 2006, S. 434

Dieses Konzept ist nicht als allgemein gültig anzusehen, da in der Praxis verschiedene Kunden unterschiedliche Phasen durchlaufen können, was in der Zeit mit hoher Marktdynamik, schnell änderndem Wettbewerbs- und Kaufverhalten besonders aktuell ist. Es liefert die Erkenntnis, dass die Beziehungen sich im Laufe der Zeit ändern können, und bildet, wenn auch nur vage, den Rahmen zur periodenübergreifenden Analyse des ganzheitlichen Kundenwerts (vgl. CORNELSEN 2000, S. 135; EBERLING 2002, S. 136 f.; STAUSS 2006, S. 441).

Die Kundenbeziehung ist bei einer beziehungsorientierten Betrachtung als ein Investitionsobjekt anzusehen. Vorerst sollen die Investitionen in die Kundenbeziehung getätigt werden, bevor die Einnahmen aus ihr erwartet werden können. Als logische Folge der periodenbezogenen Kundenerfolgs- und Kundendeckungsbeitragsrechnungen kommt daher die Ermittlung des Gewinnpotentials eines Kunden über mehrere Perioden in Betracht. Dies kann je nach Berücksichtigung und Schätzung der Kosten und Kundenbeziehungsdauer auf unterschiedliche Weise erfolgen. Im einfachsten Fall kann das Deckungspotential eines Kunden ermittelt werden, indem die durchschnittlich zu erwartenden Erlöse und Kosten aus der Kundenbeziehung weiter in die Zukunft (bis zum vermuteten Ende dieser Beziehung) übertragen und einander gegenüber gestellt werden. (vgl. DITTRICH 2000, S. 119; EBERLING 2002, S. 175 f.). Auf eine anspruchsvollere Art

können die Zahlungsflüsse eines Kunden aus der Vergangenheit mit Hilfe von *Trendverfahren* in die Zukunft extrapoliert werden. Eine andere Möglichkeit ist der Einsatz von *Szenario-Technik* zur Abschätzung der Kundenbindungsdauer bzw. künftigen Erlösen. Bei dieser Methode werden alle mögliche Entwicklungen berücksichtigt, wobei im Ergebnis ein Mittelwert aus einer negativen (Worst Case) und positiven (Best Case) Entwicklung gebildet wird (vgl. KRÜGER-STROHMAYER 2000, S. 136 f.; PEPELS 2001, S. 79).

Bei der Berechnung von künftigen Deckungsbeiträgen soll vor allem auf Vorlauf- und Folgekosten geachtet werden. Unter Vorlaufkosten werden die Aufwendungen zusammengefasst, die im Vorfeld einer Geschäftsabwicklung entstehen. Dies sind Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Marktforschung, Konstruktion etc. Unter Nachlaufkosten sind die Ausgaben zu verstehen, die nach der Geschäftsabwicklung auftauchen können. Dies sind Garantiekosten, Kosten für die Wartung, Reparatur, Service etc. (vgl. HOMBURG/DAUM 1997, S. 103; SCHMIDT 1997, S. 176). Nur durch Einbeziehung dieser Kosten in eine periodenübergreifende Kundenerfolgs- oder Kundendeckungsbeitragsrechnung kann die Kundenbeziehung ganzheitlich betrachtet werden. Auf Grundlage von Ergebnissen solcher Rechnungen kann der *Zeitpunkt der Amortisation (Pay off)* einer Kundenbeziehung berechnet werden. Dies geschieht durch Gegenüberstellung von kumulierten Deckungsbeiträgen und kumulierten Vorlauf- und Folgekosten. Im Zeitpunkt, in dem die Auszahlungen aus einer Kundenbeziehung die Investitionen in diese zum ersten Mal übersteigen, gilt die Kundenbeziehung als „amortisiert“. Die *Rentabilität* einer Beziehung (Return on Investment) wird entsprechend als Verhältnis zwischen Auszahlungen und Einzahlungen bestimmt (PEPELS 2001, S. 70; EBERLING 2002, S. 176).

Ein gängiger (zumindest in der Literatur) dynamischer Ansatz zur Bestimmung eines zukunfts- bzw. beziehungsorientierten Kundenwerts ist Customer Lifetime Value (CLV), auch als Kundenlebenszykluswert genannt (vgl. HOMBURG/DAUM 1997, S. 96 f.; BRUHN et al. 2000, S. 170; BECHWATI/ESHGHI 2005, S. 88 f.). Die Grundlage des CLV bildet die Kapitalwertmethode der Investitionsrechnung, welche auf Kundenbeziehungen übertragen wurde (vgl. PUFAHL 2003, S. 75). In seiner einfachen Grundform wird CLV als der künftige abgezinste zu erwartende Zahlungsstrom aus einer Geschäftsbeziehung berechnet (s. Abbildung 12) (vgl. STOKBURGER/PUFAHL 2002, S. 92). Die Einbeziehung vom Kalkulationszins ist notwendig, da die künftigen

beziehung vom Kalkulationszins ist notwendig, da die künftigen Einzahlungen vor dem Hintergrund alternativer Anlagemöglichkeiten niedriger zu bewerten sind als die gegenwärtigen. Es führt häufig zu anderen Ergebnissen als einfache Kumulation von Deckungsbeiträgen über mehrere Perioden (vgl. HOMBURG/DAUM 1997, S. 100 ff.; PUFAHL 2003, S. 75).

$$CLV = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t}$$

e_t : (erwartete) Einnahmen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

a_t : (erwartete) Ausgaben aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

i : Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzzeitpunkt

t : Periode ($t = 0, 1, 2, \dots, n$)

n : Dauer der Geschäftsbeziehung

Abbildung 12: Grundform der Berechnungsformel des CLV

Quelle: HOMBURG/DAUM 1997, S. 100

Um den Zahlungsstrom aus der Kundenbeziehung zu ermitteln, werden die kostenrechnerischen Ansätze der Kundenerfolgs- oder Kundendeckungsbeitragsrechnung eingesetzt (vgl. SCHIRMEISTER/KREUZ 2003, S. 346). Die Berücksichtigung der Kosten kann dabei je nach Methodik der Kostenrechnung im Unternehmen auf unterschiedliche Weise erfolgen. So kann beispielsweise CLV folgendermaßen berechnet werden:

$$CLV_0 = -I_0 + \sum_{t=0}^T \frac{x_t * (p_t - pk_t) - F_t}{(1+i)^t}$$

CLV_0 Customer Lifetime Value im Zeitpunkt 0

I_0 Akquisitionskosten im Zeitpunkt $t = 0$

$t = 0, \dots, T$ Betrachtungszeitraum

T = voraussichtliche Anzahl der Perioden, in denen der Kunde im Unternehmen bleibt

x Abnahmemenge des Produktes

p Absatzpreis des Produktes (kundenindividueller Preis)

pk Variable Kosten des Produktes

F Kundenspezifische (nicht mengenabhängige) Vertriebs- und Marketingkosten

i Kalkulationszinsfuß zur Diskontierung auf den Zeitpunkt $t = 0$

Abbildung 13: Mögliche deckungsbeitragsbasierte Berechnungsformel für den CLV

In Anlehnung an BRUHN et al. (2000, S. 173) und EBERLING (2002, S. 182)

Falls der Kunde in der Anbahnungsphase aussteigt, kann das Unternehmen, welches Investitionen bereits getätigt hat, Verluste erwirtschaften. Um das Risiko einer Kundenbeziehung in die Berechnung ihres Wertes einzubeziehen, wird die Bindungsrate (Retention Rate) eingeführt. Sie gibt die Wahrscheinlichkeit an, mit der ein Kunde die Beziehung zum Unternehmen fortsetzen wird bzw. künftig prognostizierten Umsätze tätigt und prognostizierten Kosten verursacht (vgl. BRUHN et al. 2000, S. 173; BAUER et al. 2002, S. 327; EBERLING 2002, S. 182). Ein Modell zur Berechnung des CLV mit Berücksichtigung der Bindungsrate ist in Abbildung 14 dargestellt:

$$CLV_0 = -I_0 + \sum_{t=0}^T (x_t * (p_t - pk_t) - F_t) * \frac{R^t}{(1+i)^t}$$

CLV_0	Customer Lifetime Value im Zeitpunkt 0
I_0	Akquisitionskosten im Zeitpunkt $t = 0$
$t = 0, \dots, T$	Betrachtungszeitraum
	$T =$ voraussichtliche Anzahl der Perioden, in denen der Kunde im Unternehmen bleibt
x	Abnahmemenge des Produktes
p	Absatzpreis des Produktes (kundenindividueller Preis)
pk	Variable Kosten des Produktes
F	Kundenspezifische (nicht mengenabhängige) Vertriebs- und Marketingkosten
R	Retention Rate
i	Kalkulationszinsfuß zur Diskontierung auf den Zeitpunkt $t = 0$

Abbildung 14: Mögliche deckungsbeitragsbasierte Berechnungsformel für den CLV mit Bindungsrate

In Anlehnung an BRUHN et al. (2000, S. 173) und EBERLING (2002, S. 182)

Kundenlebenszeit und Kundenbindungsrate sind wichtige Größen, von denen die Qualität der CLV-Berechnung in bedeutendem Maße abhängt. Sie kann anhand quantitativer Methoden basierend auf Vergangenheitswerten (Trendextrapolation) oder auch durch einfache Verfahren (z. B. Befragung von Kunden bzw. Experten) ermittelt werden (vgl. KRÜGER-STROHMAYER 2000, S. 135 ff.; KRAFFT/RUTSATZ 2003a, S. 280 f.). Im Folgenden werden Verfahren zur Bestimmung von Kaufwahrscheinlichkeiten und Kundenbeziehungsdauer in einer vereinfachten Form skizziert. So kann im Falle der Datenverfügbarkeit für einzelne Kunden *NBD/Pareto-Modell* (Negative Binomial Distribution/Pareto) angewandt werden, um die Dauer einer Kundenbeziehung zu prognostizieren (vgl. KRAFFT/RUTSATZ 2003a, S. 281; WILLE 2005, S. 123 f.).

Mit Hilfe des NBD/Pareto-Modells wird die Schätzung der Kundenbeziehungsdauer vorgenommen. Zur Kalibrierung dieses Modells werden die Daten aus vergangenen Transaktionen, z. B. Bestellhäufigkeit (Frequency), Zeitpunkt der letzten Bestellung (Recency), benötigt. Bei der Erfüllung der Annahmen dieses Modells in einem Anwendungsfall folgen die getätigten Transaktionen dem NBD-Modell, in dem das Wiederkaufverhalten von Kunden einer Poisson-Verteilung folgt. Die kundenseitige Abbruchrate ist dabei pareto-verteilt. Als Ergebnis liefert das Modell die Wahrscheinlichkeit $P(\text{alive})$ für jede Periode, dass der Kunde aktiv ist bzw. die Beziehung zum Kunden noch besteht. $P(\text{alive})$ sinkt mit der Zeit, wenn der Kunde nichts mehr bestellt. Beim Unterschreiten eines festgelegten $P(\text{alive})$ -Schwellenwertes wird die Kundenbeziehung für tot erklärt. Da das Datum der ersten Transaktion bekannt ist, kann die Kundenbeziehungsdauer bestimmt werden. Dadurch kann der Zusammenhang zwischen Variablen Recency etc. und Dauer einer Kundenbeziehung abgeleitet werden. Daraufhin wird die Dauer einer durchschnittlichen Kundenbeziehung prognostiziert. Durch Integration dieser Dauer in den CLV-Ansatz wird der prospektive Wert einer Kundenbeziehung ermittelt (vgl. KRAFFT/RUTSATZ 2003a, S. 282; KRAFFT/RUTSATZ 2003b, S. 702 ff.; WILLE 2005, S. 125). Obwohl die Aussagekraft dieser Methode gut ist, wird es in der Praxis aufgrund der Komplexität nur in wenigen Fällen anwendbar.

Da die Ermittlung des CLV für jede einzelne Kundenbeziehung sehr aufwendig ist, wird in vielen Unternehmen die Berechnung vom CLV für Kundengruppen bzw. -segmente vorgenommen. Dabei werden die Kunden zuerst nach klassischen Segmentierungskriterien (z. B. Umsatz, Einkommen, Alter etc.) in Gruppen eingeteilt und die Durchschnittswerte für jede Gruppe berechnet. Auf Basis aggregierter Daten, d. h. der Daten für Kundensegmente oder Gruppen, werden Customer Retention Modell (Kundenloyalitätsmodell), Customer Migration Modell (Kundenwanderungsmodell) zur Bestimmung der Bindungsrate bzw. Wiederkaufswahrscheinlichkeit sowie des Kundenbestands in der Zukunft verwendet (vgl. KRÜGER-STROHMAYER 2000, S. 138; EBERLING 2002, S. 190; Wille 2005, S. 116 f.).

Beim Customer Retention Modell werden die Bindungsraten (Loyalitätsraten) für bestimmte Kundengruppen bzw. -segmente aus Vergangenheitswerten abgeleitet und in das CLV-Modell eingebunden. Die Variation der Bindungsraten aus der Vergangenheit kann für die künftigen Perioden übernommen werden. Dabei wird angenommen, dass

ein Kunde seinen Bedarf vollständig bei einem Unternehmen deckt und falls er abwandert oder passiv ist, als verloren für den Anbieter gilt. Dies trägt zur Vereinfachung der Ermittlungen von künftigen Wertbeiträgen aus Geschäftsbeziehungen zu einer Kundengruppe oder zu einem Kundensegment bei (vgl. KRÜGER-STROHMAYER 2000, S. 140; EBERLING 2002, S. 191 f.).

Im Customer Migration Modell werden anstelle von Bindungsraten die segmentspezifischen Kaufwahrscheinlichkeiten verwendet. Mit Hilfe eines Indikatorwerts wird der Kundenstamm in verschiedene Gruppen gegliedert. So können die Kunden durch Indikator „Zeitraum seit dem letzten Kauf“ (Recency) zu verschiedenen Recency-Zellen zugewiesen werden, welche auch als ein Zustand der Kunden in bestimmter Periode definiert werden können. Jeder Gruppe (Zelle) werden die aus historischen Daten ermittelten Kaufwahrscheinlichkeiten zugeordnet. Einer Gruppe wird um so geringe Wiederkaufswahrscheinlichkeit beigemessen, je länger die Kunden aus dieser Gruppe beim Anbieter nicht gekauft haben. Durch Integration dieser Wahrscheinlichkeiten in CLV-Ansatz kann der Wert einer Kundengruppe oder eines Kundensegments ermittelt werden (vgl. KRÜGER-STROHMAYER 2000, S. 141 f.; EBERLING 2002, S. 192 f.; WILLE 2005, S. 119).

Abschließend zu den Prognoseverfahren ist festzuhalten, dass in Abhängigkeit von der Datenverfügbarkeit eine breite Palette von verschiedenen Methoden zur Bestimmung der Kundenbeziehungsdauer und entsprechenden Kundenbindungsraten für künftige Perioden existiert. Daher können die künftigen Einzahlungen und Auszahlungen einer Kundenbeziehung je nach der verwendeten Methode unterschiedlich ausfallen. Die Bestimmung der Bindungsrate ist ein wichtiger Punkt, da die Bindungsrateelastizität viel höher als z. B. die Elastizität des Kalkulationszinssatzes ist. So konstatieren Gupta et al. (2004, S. 17) in einer Studie, dass die Erhöhung der Bindungsrate um 1 % den Kundewert um ca. 2,45 % bis 6,5 % steigern lässt, während dieselbe Anhebung des Kalkulationszinses die Steigerung des CLV nur um ca. 0,5 % bis 1,2 % bewirkt.

Die statischen investitionsrechnerischen Ansätze (Deckungspotential, Return on Investment, Amortisationszeitpunkt) sind zur Berechnung eines monetären prospektiven Kundenwerts gut geeignet. Für die Prognose einer Kundenbeziehungsentwicklung können hierbei verschiedene Methoden eingesetzt werden. Der Nachteil dieser Verfahren

besteht in der Vernachlässigung künftiger Risiken. Bei diesen Methoden wird von der positiver Entwicklung der Kundenbeziehung ausgegangen. Durch CLV-Ansatz wird dieser Nachteil abgefangen, indem der Kalkulationszinsfuß sowie die Kundenbindungsrate zur Berechnung des Kundenwerts herangezogen wird. Der Aufwand der Kundenwertermittlung mittels CLV-Ansatzes muss jedoch höher geschätzt werden als bei statischen Verfahren. Die Gestaltungsmöglichkeiten des CLV-Ansatzes sind vielfältig. So können auch verschiedene Faktoren wie Cross-Selling-, Referenzpotential etc. in die Berechnungsformel mit einbezogen werden, sofern sie durch Umsatz und Erlöse operationalisiert werden können (vgl. BAUER et al. 2002, S. 303; EBERLING 2002, S. 135; LISSAUTZKI 2005, S. 87). Im Vergleich zu bisher aufgeführten Methoden liefert CLV einen umfangreicheren monetären beziehungsorientierten Kundenwert mit Berücksichtigung künftigen Risiken, was der Komplexität der zu untersuchenden Größe die Rechnung zu tragen scheint. Jedoch ist die Beschaffung aller zur Berechnung notwendigen Daten relativ schwierig zu gestalten. Die Prognosen, welche zur Bestimmung der in die Berechnung einfließenden Faktoren durchgeführt werden, sind mit Unsicherheiten behaftet, was sich wiederum in Ungenauigkeit der Ergebnisse niederschlagen kann.

4.1.5 Kundenkennzahlen

Zur Bewertung einer Kundenbeziehung kann prinzipiell jede ökonomische Kennzahl verwendet werden. Einige dieser Kennzahlen wie z. B. Kundendeckungsbeitrag, CLV waren bereits diskutiert. Es wird zwischen monokriteriellen und multikriteriellen Kennzahlen unterschieden. Die monokriteriellen Kennzahlen sind direkt aus dem Rechnungswesen, Vertrieb und anderen Bereichen des Unternehmens abrufbar. Dies sind beispielsweise Absatzvolumen, Auftragsgrößen und auch Kundenzufriedenheitsindex (vgl. CORNELSEN 2000, S. 145). Die kundenbezogenen multikriteriellen Kennzahlen entstehen durch Kombination mehrerer Kriterien zu einem verdichteten Aussagewert. Dabei handelt es sich um eine eindimensionale Größe, da die qualitativen Bestimmungsfaktoren hier nicht erfasst werden. Aufgrund der Vielfalt der Kennzahlenbildung werden im Folgenden lediglich die gängigsten multikriteriellen Kennzahlen aufgegriffen (vgl. RIEKER 1995, S. 61 f.; DITTRICH 2000, S. 124).

Ergiebigkeit eines Kunden wird als Verhältnis zwischen seinem Kundendeckungsbeitrag und bestimmten Einsatzgrößen (bspw. Investitionen in die Kundenbeziehung) be-

rechnet, soweit sie feststellbar sind (vgl. KÖHLER 2005, S. 413). Je höher der Wert im Ergebnis ist, desto wertvoller ist ceteris paribus der Kunde für das Unternehmen. Diese Kennzahl kann beispielsweise in ABC-Analyse eingebaut werden.

Umsatzanteil des Kunden (auch relativer Umsatz genannt) errechnet sich als Umsatz des Kunden im Verhältnis zum gesamten Umsatz des Unternehmens in der Periode (vgl. RIEKER 1995, S. 51; EBERLING 2002, S. 133). Dadurch können die umsatzstärksten Kunden identifiziert werden.

Relativer Kundendeckungsbeitrag wird in ähnlicher Weise durch Relation des Deckungsbeitrags eines Kunden zum gesamten Deckungsbeitrag im Unternehmen in einer Periode ermittelt. Diese Größe besitzt eine bessere Aussagekraft als umsatzbasierende Kennzahl, da hier auch die kundenbezogenen Kosten mitberücksichtigt werden (vgl. RIEKER 1995, S. 56).

Von besonderem Interesse sind solche Größen wie *Lieferantenanteil* und *relativer Lieferantenanteil*, da sie unausgeschöpfte Potentiale eines Kunden repräsentieren. Die erste Kennzahl, welche auch als Kundendurchdringungsrate, Share of Customer, Share of Wallet, Bedarfsdeckungsanteil bezeichnet wird, repräsentiert die Stellung des Lieferanten beim Kunden und wird durch Relation des unternehmenseigenen Umsatzes zum gesamten Nachfragevolumen dieses Kunden in Geldeinheiten pro Periode berechnet. Relativer Lieferantenanteil ist das Verhältnis des Umsatzes mit dem Kunden zu seinem Umsatz mit dem größten Konkurrenten. Durch diese Kennzahl kann die Machtposition des Unternehmens beim Kunden beurteilt werden. Allerdings sind solche Kennzahlen nur schwer zu ermitteln (vgl. EBERLING 2002, S. 133; HOMBURG/KROHMER 2003, S. 1015; KÖHLER 2005, S. 423).

Auch CLV kann als eine Kennzahl aufgefasst werden. Im Vergleich zu oben aufgeführten Kennzahlen steht CLV jedoch für die Bewertung eines Kunden in einer periodenübergreifenden prospektiven Sicht. Die Kennzahlen fließen ferner in solche mehrdimensionale Verfahren zur Kundenbewertung wie Scoring-Modelle und Portfolio-Analysen, die im nächsten Kapitel aufgeführt werden. Die abschließende Charakteristika eindimensionaler Methoden wird im Kapitel 5.1 vorgenommen.

4.2 Mehrdimensionale Ansätze zur Kundenwertermittlung

Anhand der mehrdimensionalen Methoden wird der Versuch unternommen, mehrere qualitative und quantitative Kriterien zu einem Wert zusammenzuführen, um ein ganzheitliches Abbild des Kundenwerts zu bekommen. Bei diesen Verfahren kompensieren sich die jeweiligen Vor- und Nachteile verschiedener Dimensionen gegenseitig, wodurch tatsächliche Vorteilhaftigkeit einer Kundenbeziehung für das Unternehmen ermittelt wird. Eine der populärsten Methoden zur mehrdimensionalen Bewertung einer Kundenbeziehung ist die Scoring-Modell-Analyse, die im Folgenden näher beschrieben wird.

4.2.1 Scoring-Modelle

Scoring-Modelle sind Verfahren, bei denen durch Punktevergabe mehrere Kriterien zu einer Maßgröße quantifiziert werden. Durch Punkte können hierbei die quantitativen (z. B. Umsatz, Deckungsbeitrag), sowie die qualitativen (z. B. Kundenzufriedenheit, Referenzpotential) Merkmale eines Kunden in die Bewertung einbezogen werden (vgl. LINK/SCHLEUNING 1999, S. 126; CORNELSEN 2000, S. 149; DITTRICH 2000, S. 124). Die Vorgehensweise eines einfachen Scoring-Modells kann folgendermaßen dargestellt werden: Zunächst werden die Kriterien aufgestellt, welche dem Experten als wichtig erscheinen und in die Analyse eingehen sollen. Zu jedem Kriterium wird danach eine ordinale Messskala festgelegt (z. B. von 1 bis 5), wobei die Höhe der Punktzahl auf dieser Skala die Stärke dieses Kriteriums beim Kunden ausdrückt. Die quantitativen Kriterien, wie beispielsweise Umsatz, können durch Klassenbildung auch ordinal gemessen werden (z. B. die Klasse „Umsatz 3000 - 5000 Euro“ kann dem Punkt 3 auf der Skala von 1 bis 5 entsprechen) (vgl. KÖHLER 2005, S. 414). Nach dieser Skala wird die Bewertung der konkreten Ausprägung jedes Kunden vorgenommen. Im nächsten Schritt wird jedem Kriterium je nach seiner Bedeutung im Gesamtkriterienkatalog ein Gewichtungsfaktor zugeordnet, der danach mit der jeweiligen Punktzahl des Kunden multipliziert wird. Abschließend werden die ermittelten gewichteten Ausprägungen zu einer Zahl (Kundenscore) summiert. Die Höhe dieser Zahl spiegelt die Bedeutung eines Kunden über alle aufgestellten Kriterien wider. Je höher diese Zahl ist, desto höher der Wert eines Kunden für das Unternehmen (vgl. RIEKER 1995, S. 68; SCHOLL/HEINZER 2005, S. 811; GÜNTER/HELM 2006, S. 363).

In Abhängigkeit von verwendeten Daten und Bewertungskriterien können Scoring-Modelle in *logisch-deduktive, einfache Modelle auf Basis absatzstatistischer Daten* und *mathematisch-statistische Methoden* unterteilt werden (vgl. EBERLING 2002, S. 200).

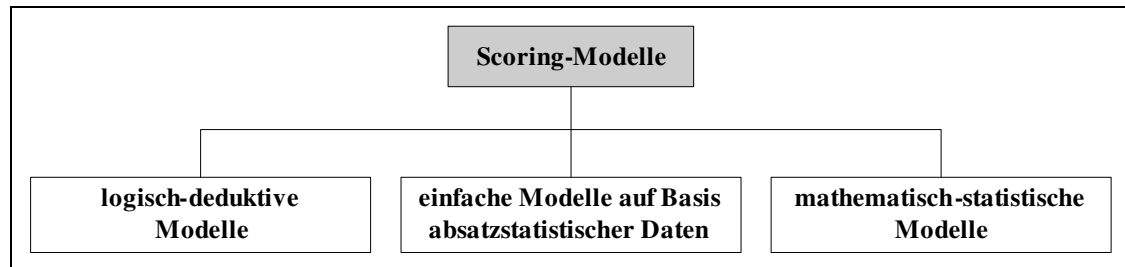


Abbildung 15: Arten der Scoring-Modelle

Quelle: Eigene Darstellung

Bei logisch-deduktiven Modellen handelt es sich um einen von Experten erstellten Kriterienkatalog zur Kundenbewertung. Während die Daten zur Beurteilung von ökonomischen Größen aus dem Rechnungswesen bezogen werden können, werden die qualitativen Kriterien von Experten geschätzt. *Expertenbewertung* kann auch als ein eigenständiger Ansatz zur Kundenbewertung verwendet werden. Dabei schätzen ausgewählte Experten, z. B. Manager aus dem Vertrieb oder Marketing die Kunden und bewerten sie anhand von Punktzahlen (vgl. PEPELS 2001, S. 79). Ein Beispiel hierzu zeigt Tabelle 5. Während einige Kriterien des Transaktionspotentials aus bisheriger Kaufhistorie abgeleitet werden, können schwer ermittelbare Größen des Ressourcenpotentials wie Informations- oder Kooperationsbereitschaft durch Experten beurteilt werden. Dies setzt allerdings gute Kenntnisse über Kunden voraus und ist deshalb in Business-to-Consumer-Bereich⁸ nur in den Unternehmen anzuwenden, wo die Mitarbeiter nah an Kunden sind, bspw. Versicherungsunternehmen, Banken (vgl. EBERLING 2002, S. 201). Im vorliegenden Beispiel werden Transaktions- und Ressourcenpotential von Kunden A und B getrennt voneinander untersucht. So kann festgestellt werden, dass Kunde A hinsichtlich ökonomischer Größen und Kunde B bezüglich qualitativer Größen für das Unternehmen wichtig sind bzw. sein können.

1	Transaktionspotential	Kunde A (1 bis 5)	Kunde B (1 bis 5)	Gewichtungsfaktor	Kundenscores A	Kundenscores B
	<i>Cross-Selling-Potential</i>	4	2	30	120	60
	<i>Basisvolumen</i>	2	4	20	40	80
	<i>Bonität des Kunden</i>	5	3	10	50	30

⁸ B2C-Markt: Anbieter der Leistung ist ein Unternehmen, Nachfrager sind Konsumenten

	<i>(wenig) Betreuungsaufwand</i>	3	2	20	60	40
	<i>Preisbereitschaft</i>	2	1	20	40	20
	Insgesamt	-	-	-	310	230
2	Ressourcenpotential					
	<i>Informationspotential</i>	2	4	30	60	120
	<i>Referenzpotential</i>	2	5	50	100	250
	<i>Kooperationspotential</i>	2	3	20	40	60
	Insgesamt	-	-	-	200	430

Tabelle 5: Beispiel für ein Scoring-Modell
 In Anlehnung an Winkelmann (2004, S. 12)

Nächste Gruppe von Modellen beruht auf Daten aus Marketing- und Vertriebsbereich. Ein weit verbreitetes Modell aus dieser Gruppe ist RFM-Modell, bei dem zur Bestimmung der Kundenattraktivität drei Kriterien als ausschlaggebend gelten: Zeit seit dem letzten Kauf (Recency), Häufigkeit der Bestellung (Frequency) und monetärer Wert der Bestellungen (Monetary) (vgl. CORNELSEN 2000, S. 150; KRAFFT 2002, S. 61 f.). Diesem Modell liegt die empirisch untermauerte Erkenntnis zugrunde, dass die Response-Rate⁹ einer Mailing-Aktion umso höher ist, je kürzer der Zeitraum seit dem letzten Kauf, je größer die Anzahl bisheriger Käufe und je höher der Umsatz mit dem Kunden ist. Je besser der Kunde diese Kriterien erfüllt, desto höher wird sein Wert für das Unternehmen geschätzt (vgl. KÖHLER 2005, S. 415). Dabei sind auch andere Kriterien denkbar, die ins Modell einfließen können. In Tabelle 6 ist das Scoring-Modell eines Mobilfunkanbieters dargestellt (vgl. HOMBURG et al. 2003, S. 178). Die Daten zur Analyse wurden aus der Kundendatenbank abgerufen. Als Kriterien zur Punktvergabe dienen hierbei branchenspezifische Einflussgrößen. Bei Erfüllung bestimmter Ausprägungen dieser Größen (z. B. der Kunde telefoniert mehr als 40 Stunden im Monat) erhält der Mobilfunkteilnehmer bestimmte Punktzahl (z. B. +40 Punkte). Die Summe aller Punkte ergibt dann die Attraktivität dieses Kunden für das Unternehmen in einer Zahl.

Einflussgröße	Skala (Pkt. = Punkte)					
	> 40h:	20-40h:	15-20h:	10-15h:	5-10h:	< 5h:
Gesprächszeit pro Monat	+40 Pkt.	+25 Pkt.	+15 Pkt.	+5 Pkt.	-5 Pkt.	-15 Pkt.
Primärer Zeitpunkt der Gespräche	Peak: +20 Pkt.			Off-Peak: -5 Pkt.		

⁹ Response-Rate ist Prozentsatz der Kundenreaktionen auf das versandte Mailing (vgl. CORNELSEN 2000, S. 150)

Anteil Auslandsgespräche	> 60 %: +15 Pkt.	30-60 %: +10 Pkt.	15-30 %: +5 Pkt.	<15 %: -5 Pkt.
Art des Vertrages	Regulärer Vertrag: +15 Pkt.		Pre-Paid-Karte: +5 Pkt.	
Dauer der Geschäftsbeziehung	> 4 Jahre: +15 Pkt.	2-4 Jahre: +10 Pkt.	1-2 Jahre: +5 Pkt.	< 1 Jahr: 0 Pkt.
Inanspruchnahme eigener Dienste (z. B. Umleitung)	> 10 im Monat: +15 Pkt.	2-10 im Monat: +10 Pkt.	1-2 im Monat: +5 Pkt.	0 -10 Pkt.
Betreuungsintensität (Anrufe bei Hotline)	0 +5 Pkt.	1-2 im Monat: 0 Pkt.	2-5 im Monat: -5 Pkt.	> 5 im Monat: -15 Pkt.
Zahlungsverhalten	immer pünktlich: +10 Pkt.	nicht immer, aber in mehr als 50 % der Fälle pünktlich: -10 Pkt.	in weniger als 50 % der Fälle pünktlich: -20 Pkt.	nie pünktlich: -100 Pkt.

Tabelle 6: Scoring-Modell am Beispiel eines Mobilfunkanbieters

Quelle: HOMBURG et al. (2003, S. 179)

Diese Art von Scoring-Modellen ist im Vergleich zu logisch-deduktiven Methoden weniger subjektiv geprägt, da ihr die verfügbaren Daten zugrunde liegen und sie bereits statistisch belegte Zusammenhänge wiedergibt. Bei logisch-deduktiven sowie einfachen Scoring-Modellen ist vor allem auf die Überschneidungsfreiheit zu achten, damit gleicher Sachverhalt nicht durch mehrere Kriterien abgedeckt wird. So kann z. B. schlechte Bewertung eines Kunden im Business-to-Business-Bereich bei solchen Kriterien wie Innovationskraft, technische Leistungsfähigkeit, Kostenstruktur der Fertigung etc. auf den schlechten Zustand von Produktionsanlagen dieses Kunden zurückzuführen sein. Wenn diese Kriterien unabhängig voneinander betrachtet werden, wird der Kundenscore dieses Kunden niedriger ausfallen als er tatsächlich ist (vgl. KREUTZER 1991, S. 433; WINKELMANN 2004, S. 13). Des Weiteren besteht die Gefahr, dass hohe Bewertung bei vielen weniger wichtigen Kriterien schlechte Benotung eines wichtigen Kriteriums überschattet. So können z. B. gute Zahlungsmoral, Bonität des Kunden etc. schlechte Bewertung des Umsatzes kompensieren und den Kunden attraktiver erscheinen lassen. Dabei wird die Einführung des sogenannten „Knock-out-Kriteriums“ empfohlen, dessen Nichterfüllung weitere Untersuchung unnötig macht. Das sind beispielsweise bestimmte Schwellenwerte des Umsatzes bzw. Kundendeckungsbeitrags, bei derer Unterschreitung die Kunden aus der Analyse ausgeschlossen werden (vgl. RIEKER 1995, S. 69).

Die mathematisch-statistischen Scoring-Modelle basieren auf der Berechnung des Kundenwerts mittels statistischer Methoden mit Berücksichtigung einer Vielzahl von Kundenmerkmalen (vgl. EBERLING 2002, S. 203). Diese Verfahren werden oft in Versandhandelsfirmen für die Ermittlung erfolgsversprechender Kunden eingesetzt, an welche die Kataloge verschickt werden und welche aus Unternehmenssicht eher bereit sind, ein Angebot von der Firma anzunehmen (vgl. MALTHOUSE 1999, S. 11). Die Daten zur Analyse können aus internen und externen Quellen bezogen werden.

In der ersten Phase dieser Methode wird der Stichprobenumfang festgelegt, falls der Kundenbestand zu groß ist. Durch Definition abhängiger und unabhängiger Variablen findet in der zweiten Phase die Bestimmung der künftig zu belegenden Zusammenhänge statt. So können Umsatz und Kaufwahrscheinlichkeit nach einer Werbeaktion als eine abhängige Variablen definiert werden, während als unabhängige Variablen die bereits oben beschriebenen Recency, Frequency und Monetary Ratio oder, bei der Akquisition neuer Kunden, die demographischen bzw. sozio-ökonomischen Daten eingesetzt werden können (vgl. MALTHOUSE 1999, S. 11; EBERLING 2002, S. 203 f.). Ins Modell kann dabei eine Vielzahl von unabhängigen Variablen eingebaut werden (vgl. LINK/SCHLEUNING 1999, S. 127). Zur Analyse des Zusammenhangs zwischen diesen Variablen werden solche statistische Verfahren wie Regressionsanalyse, Diskriminanzanalyse, Neuronale Netze etc. herangezogen. Durch die Anwendung der Regressionsanalyse können Kundenmerkmale (z. B. Alter, Geschlecht, Umsatzangaben aus vergangenen Perioden) identifiziert werden, die einen signifikanten Erklärungsbeitrag zu der abhängigen Variable (Response-Rate in aktueller Periode) liefern. Mit Hilfe von Punktwerten bzw. standardisierten Regressionskoeffizienten unabhängiger Variablen können die Profile der Kunden ausgemacht werden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgsversprechend sind (z. B. bei denen Response-Rate im Vergleich zu anderen höher ist). In der dritten Phase wird abschließend die Validität und Performance von eingesetzten Methoden überprüft (vgl. CORNELSEN 2000, S. 154; EBERLING 2002, S. 204; KÖHLER 2005, S. 415). Die mathematisch-statistischen Scoring-Methoden werden als unterstützendes Mittel eingesetzt, da hier eine abhängige Variable als Ausgangspunkt zur Analyse dienen. Im Gegensatz zu logisch-deduktiven und einfachen Scoring-Modellen können diese Verfahren nicht eigenständig verwendet werden, sie ermöglichen jedoch die Berücksichtigung mehrerer unabhängiger Variablen und sind zur Auf-

deckung von kausalen Zusammenhängen zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen gut geeignet.

4.2.2 Kundenportfolio-Ansätze

Unter Kundenportfolio-Ansätzen versteht man alle Verfahren zur Aufdeckung der Kundenstruktur eines Unternehmens. Dabei wird die Investitionswürdigkeit jeder Kundenbeziehung anhand von zwei oder drei Dimensionen bewertet. Beim Kundenportfolio handelt es sich nicht um ein eigenständiges Bewertungsverfahren, sondern um eine Methode, die mehrere Ansätze zur Kundenbewertung in eine mehrdimensionale Darstellung integriert (vgl. RIEKER 1995, S. 71; LINK/SCHLEUNING 1999, S. 127 f.; EBERLING 2002, S. 208; GÜNTER/HELM 2006, S. 363).

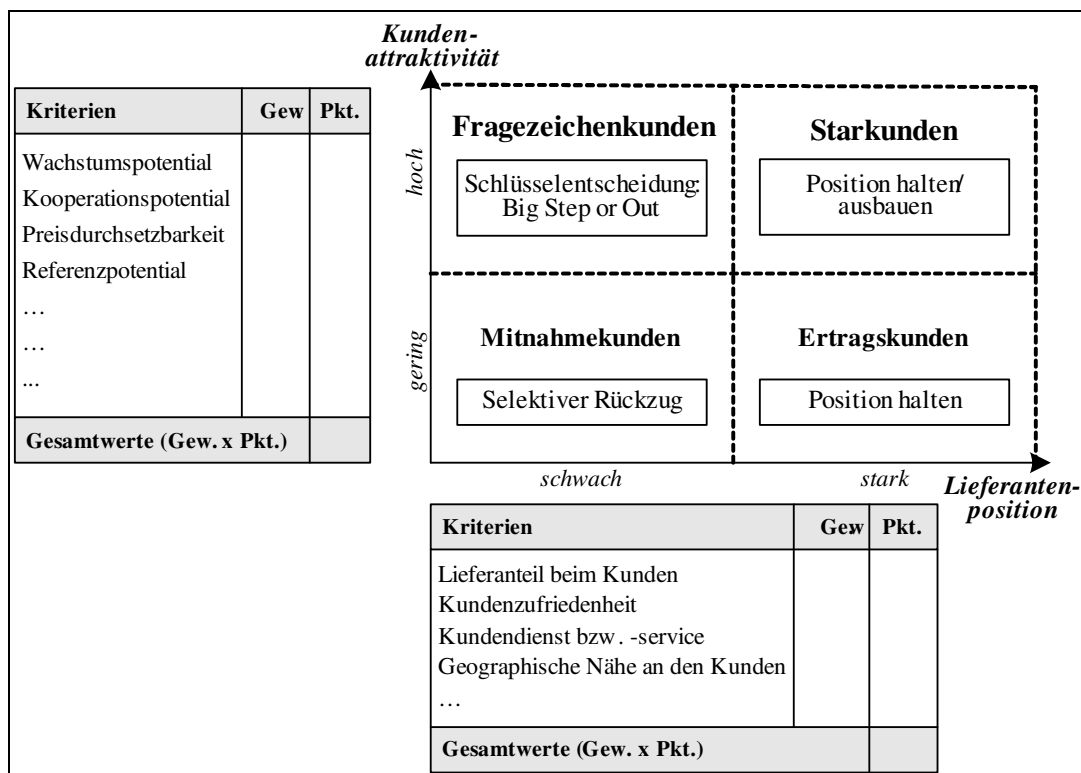


Abbildung 16: Das Kundenattraktivität-Lieferantenposition-Portfolio
 In Anlehnung an LINK/SCHLEUNING (1999, S. 129), HOMBURG et al. (2003, S. 183) und MANN (2006, S. 361)

Einer der bekanntesten Kundenportfolioansätze ist das Kundenattraktivität-Lieferantenposition-Portfolio¹⁰(vgl. HOMBURG/DAUM 1997, S. 65; SCHMIDT 1997, S. 115; DITT-

¹⁰ Lieferantenposition spiegelt unternehmensspezifische Stärken und Schwächen wider und wird in der Literatur auch als „Wettbewerbsposition“, „relative Lieferantenposition“, „Marktposition“ und „Position des eigenen Unternehmens beim Kunden“ bezeichnet (vgl. KÖHLER 2005, S. 416)

DITTRICH 2000, S. 128; KRAFFT 2002, S. 63). Wie aus dem Wortlaut zu erkennen ist, werden die Kunden anhand der beiden Dimensionen Kundenattraktivität und Lieferantenposition beurteilt. Diese Dimensionen können ihrerseits mittels logisch-deduktiver Scoring-Modelle mit Berücksichtigung verschiedener Kriterien (s. Kapitel 4.2.1) bestimmt und bewertet werden. In Abbildung 16 sind das Kundenportfolio und die möglichen Kriterien illustriert.

So kann die Kundenattraktivität aufgrund des Wachstums- und Kooperationspotentials, der Preisdurchsetzbarkeit etc. durch ein Scoring-Modell bestimmt werden. Die Lieferantenposition kann durch Lieferanteil beim Kunden, Kundenzufriedenheit, Kundendienst bzw. -service aber auch durch geographische Nähe an Kunden beurteilt werden (vgl. SCHMIDT 1997, S. 113; HOMBURG et al. 2003, S. 181). Die Kunden werden dann ausgehend von der Höhe ermittelter Gesamtscores in vier oder sechs Kategorien unterteilt (vgl. HOMBURG/DAUM 1997, S. 65; LINK/SCHLEUNING 1999, S. 130). Im vorliegenden Beispiel werden vier Gruppen unterschieden: Fragezeichen-, Star-, Ertrags- und Mitnahmekunden. Für jede dieser Gruppen können Strategien, Handlungsoptionen abgeleitet werden. So ist ein Fragezeichenkunde für das Unternehmen attraktiv, da er noch auszuschöpfende Potentiale aufweist. Die Position des Unternehmens ist bei diesem Kunden jedoch schwach. Der Anbieter soll an dieser Stelle die Entscheidung treffen, ob er seine Position beim Kunden durch Kundenbindungsmaßnahmen verbessert (Big Step), so dass der Kunde zum Starkunden wird, oder ihn als Mitnahmekunden behandelt, d. h. die Geschäfte „mitnimmt“, ohne in die Beziehung zu investieren, oder die Beziehung zum Kunden ganz abbricht (Out). Weitere Handlungsoptionen sind in Tabelle 7 zusammengefasst (vgl. HOMBURG et al.

	Starkunden	Fragezeichenkunden	Ertragskunden	Mitnahmekunden
Position im Kundenportfolio	hohe Kundenattraktivität, starke Anbieterposition	hohe Kundenattraktivität, schwache Anbieterposition	geringe Kundenattraktivität, starke Anbieterposition	geringe Kundenattraktivität, schwache Anbieterposition
Grundsatzaussage zum Ressourceneinsatz	intensiver Ressourceneinsatz	<i>Big Step:</i> sehr intensiver Ressourceneinsatz <i>Out:</i> stark reduzierter Ressourceneinsatz	begrenzter Ressourceneinsatz	stark begrenzter Ressourceneinsatz
Ziel der Kundenbearbeitung	Halten bzw. Ausbauen der starken	nachhaltige Verbesserung der Posi-	Halten der Position	selektiver Rückzug

Maßnahme	Position	Position oder Rückzug		
	z. B. individualisierte Betreuungskonzepte, Value-Added Services, Kooperationen, gemeinsame Produktentwicklung, Aufnahme in Kundenbeirat	<i>Big Step:</i> z. B. gemeinsame Strategieentwicklung für den Kunden, Aufbau neuer persönlicher Kontakte, Angebot spezieller individualisierter Leistungspakete <i>Out:</i> starke Reduktion der Betreuungsintensität, ggf. Aufgabe der Geschäftsbeziehung	z. B. vorsichtige Reduktion der Betreuungsintensität, ergänzende Nutzung kostengünstiger Betreuungskonzepte	Betreuung mit geringem Ressourceneinsatz, z. B. über Absatzmittler oder das Internet

Tabelle 7: Kundenbearbeitung für vier Kundentypen im Überblick

Quelle: HOMBURG et al. 2003, S. 185

Die Aufstellung eines Kundenportfolio-Modells kann folgendermaßen dargestellt werden. Als erstes werden auf logisch-deduktiven oder empirisch-induktiven Überlegungen die Portfolio-Dimensionen bestimmt, nach denen die Beurteilung von Kunden vorgenommen werden soll. Hierbei soll insbesondere auf Überschneidungsfreiheit geachtet werden. In der Regel werden eine endogene und eine exogene Größe gewählt. So repräsentiert die Kundenattraktivität ein exogenes Kriterium, welches sich auf Kundeneigenschaften bezieht. Die Lieferantenposition stellt hingegen eine endogene Größe dar, welche internbezogene Eigenschaften eines Unternehmens hinsichtlich seiner Stellung beim Kunden wiedergibt. Zu definierende Dimensionen können entweder multifaktoriell oder monofaktoriell sein. Die multifaktorielle Dimension wird durch eine Größe repräsentiert, die ihrerseits durch mehrere Faktoren determiniert wird. Ein Beispiel dazu ist die oben aufgeführte Kundenattraktivität. Den monofaktoriellen Portfolioansätzen liegt je Dimension nur ein Kriterium zugrunde (z. B. Umsatz). (vgl. DITTRICH 2000, S. 126). Die Wahl der Dimensionen entscheidet auch über Vergangenheits- oder Zukunftsorientierung der Portfolio-Analyse. Falls eine der Dimensionen das zukunftsgerichtete prognostizierte Kriterium darstellt, können die Investitionsentscheidungen besser unterstützt werden. Die Kundenattraktivität stellt eine Größe dar, in der die Potentiale eines Kunden zusammengefasst sind. Nachdem die Dimensionen und Kriterien festgelegt wurden, kann die Kundenbewertung mit Hilfe von Scoring-Modellen oder Daten aus dem Rechnungswesen durchgeführt werden. Abschließend sind die Kunden aufgrund ermittelter Werte im Kundenportfolio zu positionieren, woraufhin Handlungsop-

tionen für jede Kundenkategorie abgeleitet werden können (vgl. CORNELSEN 2000, S. 160 ff.; EBERLING 2002, S. 208 f.; HOMBURG et al. 2003, S. 182).

Ein Beispiel des monofaktoriell dimensionierten vergangenheitsbezogenen Portfolios ist das Kundenwachstum-(relativer) Lieferanteil-Portfolio. Das Kundenwachstum entspricht hierbei aktuellem, prozentuellem und inflationsbereinigtem Umsatz- oder Deckungsbeitragswachstum eines Kunden, während der relative Lieferanteil sich als Verhältnis des eigenen umsatzbezogenen Lieferanteils zum Lieferanteil des größten Konkurrenten beim Kunden berechnen lässt. Beide Dimensionen sind auf Grundlage aktueller Daten bestimmbar und geben nur wenige Informationen hinsichtlich der Identifikation von künftig wertvollen Kunden, zumal die Betrachtung von Neukunden in dieses Modell nur schwer integrierbar ist. Vielmehr liefert dieses Portfolio Ansatzpunkte für die Betreuung aktueller Kunden (vgl. RIEKER 1995, S. 73 f.; BELZ et al. 1998, S. 50; EBERLING 2002, S. 210).

Die monofaktoriellen Portfolio-Ansätze liefern eine unvollständige Bewertung der Kundenbeziehungen, da den jeweiligen Dimensionen nur ein Faktor zugrunde liegt. Die multifaktoriellen Methoden, wie Kundenattraktivität-Lieferantenposition-Portfolio, sind daher besser zur ganzheitlichen Bewertung geeignet, tragen aber einige Nachteile in sich, die vor allem mit der Operationalisierung der Dimensionen verbunden sind. Um beispielsweise Kundenattraktivität zu bewerten, können entweder komplexe und aufwendige Modelle oder Scoring-Modelle verwendet werden. Da die erste Alternative mit einem hohen Aufwand verbunden ist, der sich durch Resultate der Bewertung nur schwer kompensieren lässt, werden in der Regel die logisch-deduktiven Scoring-Modelle eingesetzt. Die mit diesen Modellen verbundene Subjektivität einzelner Bewertungen (z. B. Referenzpotential etc.) fließt dann ins Kundenportfolio mit hinein. Hierbei besteht die Gefahr, dass die tatsächliche Position der Kunden innerhalb des Portfolios verzerrt wird (EBERLING 2002, S. 215 f.).

In der Literatur existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Kundenportfolioansätze und daraus resultierender Strategie- und Handlungsempfehlungen (vgl. SCHMIDT 1997, S. 118 ff.; CORNELSEN 2000, S. L im Anhang; WINKELMANN 2004, S. 18 ff.). Im Rahmen dieser Arbeit können deshalb nicht alle Kundenportfoliomodelle erfasst werden. Generell ist an dieser Stelle festzuhalten, dass ausgehend von der Zielsetzung der Kun-

denportfolio-Analyse verschiedene Dimensionierungsmöglichkeiten denkbar sind. So kann beispielsweise die gegenseitige Abhängigkeit von Kunden und Unternehmen durch Machtportfolio visualisiert werden, in dem die Basis zur Analyse zwei Dimensionen wie eigener Lieferanteil beim Kunden und Umsatzanteil des Kunden beim Unternehmen bilden (WINKELMANN 2004, S. 19).

Eine Erweiterung von Kundenportfolioansätzen stellt der Kundenkubus dar, in dem eine dritte Dimension zur Analyse herangezogen wird (vgl. FRIEDRICHS-SCHMIDT 2003, S. 57; TOMSZAK/RUDOLF-SIPÖTZ 2003, S. 146). In Abbildung 17 ist ein Kubus illustriert, in dem als Kriterien zur Positionierung von Kunden bzw. zur Visualisierung der Kundenstruktur gegenwärtiges Erfolgspotential (entspricht dem Basisvolumen), zukünftiges Erfolgspotential (entspricht dem Wachstumspotential) und komplementärer Wertbeitrag (entspricht dem Ressourcenpotential eines Kunden) verwendet werden. Die erste (X-Achse) und zweite (Y-Achse) Dimensionen können anhand der Daten aus dem Rechnungswesen (z. B. aktueller und künftig geschätzter Deckungsbeitrag) definiert werden. Bei der Schätzung von künftigen Erträgen können dabei auch Kundenlebenszykluskonzept und investitionsrechnerische Ansätze hinzugezogen werden. Zur Bewertung des Ressourcenpotentials eines Kunden auf der Z-Achse können sich die Scoring-Modelle als gut geeignet erweisen. Entsprechend den ermittelten Werten niedrig (-) oder hoch (+) werden die Kunden in einem dreidimensionalen Raum positioniert, wobei acht Kundensegmente unterschieden werden (vgl. FRIEDRICHS-SCHMIDT 2003, S. 58; TOMSZAK/RUDOLF-SIPÖTZ 2003, S. 145 f.).

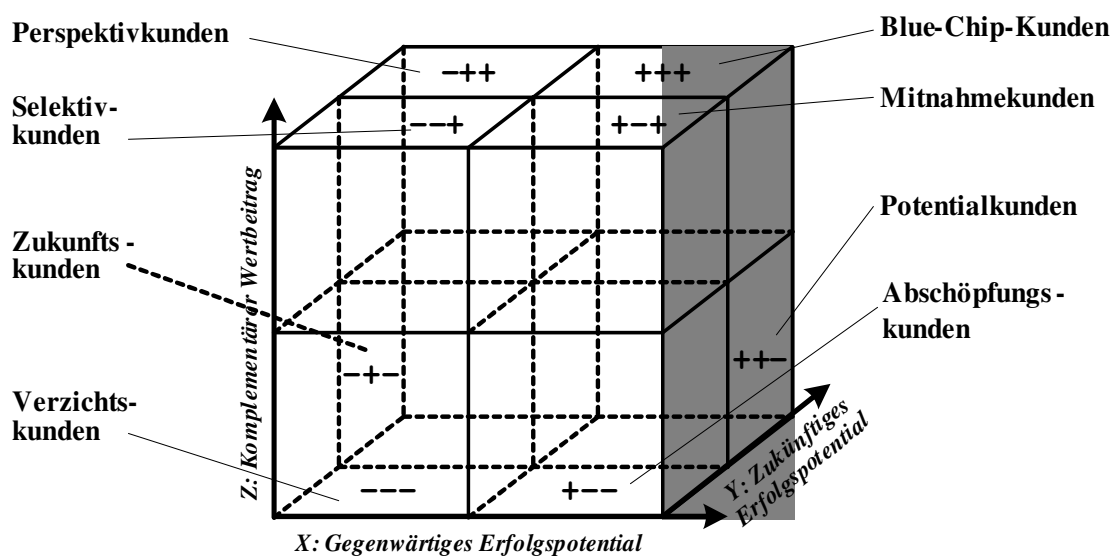


Abbildung 17: Der Kundenkubus

Quelle: TOMSZAK/RUDOLF-SIPÖTZ 2003, S. 146

Für jedes der acht Segmente können dann die strategischen Stoßrichtungen abgeleitet werden. So sind die Blue-Chip-Kunden die wertvollsten für das Unternehmen, daher gilt es, diese Kunden zu halten. Da sie für Wettbewerber auch interessant erscheinen können, sollte ständig auf ihre Bedürfnisse und Zufriedenheit geachtet werden. Perspektiv-, Potential- und Zukunftskunden sind trotz ihrer Schwächen in einigen Aspekten zu halten, da sie ein positives künftiges Potential aufweisen. Durch verschiedene Maßnahmen sind sie, wenn es möglich ist, in Blue-Chip-Kunden zu überführen. Bei Mitnahme- und Abschöpfungskunden sollte der eigene Lieferanteil erhöht werden, um die Wertbeiträge aus der Kundenbeziehung so lange wie möglich auszuschöpfen. Bei Selektivkunden sind indirekte Wertbeiträge (z. B. Referenzwert, Informationswert) zu bewerten. Hierbei sollen nur vorteilhafte Kundenbeziehungen weiter ausgebaut werden. Sonst gilt es diese Kunden genauso wie die Verzichtskunden abzubauen bzw. in ihre Beziehung keine Investitionen mehr zu tätigen, da sie sonst nicht mehr zurückzuholen sind (TOMSZAK/RUDOLF-SIPÖTZ 2003, S. 147 f.).

Im Vergleich zu zweidimensionalen Kundenportfolioansätzen bietet der Kundenkubus weitgehend vollständige Bewertung der Kundenbeziehungen anhand dreier Dimensionen. Die Operationalisierung von Dimensionen ist hier kritisch zu hinterfragen. Besonders die Messung des Ressourcenpotentials eines Kunden erscheint in der Praxis schwierig. Die Prognose von künftigen Einnahmen aus einer Beziehung hängt von externen Faktoren wie z. B. Konkurrenz, allgemeine wirtschaftliche Lage ab, die schwer einzuschätzen sind, und ist deshalb mit Unsicherheiten behaftet.

Die Kundenportfolios stellen ein geeignetes Instrument zur Analyse der Kundenstruktur und zur Unterstützung der Investitionsentscheidungen im Kundenbeziehungsmanagement dar. Sie bieten jedoch keinen eigenständigen isolierten Bewertungsansatz und sind deshalb auf andere Kundenbewertungsmethoden angewiesen. Zur Dimensionierung von Portfolios können verschiedene mono- sowie multifaktorielle Größen herangezogen werden. Monofaktorielle Dimensionierung mit Hilfe des Kundendeckungsbeitrags, Umsatzes, Umsatzwachstums, Lieferanteils etc. ist für Kundenbewertung unzureichend, da viele Aspekte des Untersuchungsobjektes wie z. B. Kundenwert oder Lieferantenposition dabei vernachlässigt werden. Im Gegensatz zu monofaktoriellen spiegeln die multifaktoriellen Ansätze ein ganzheitliches Abbild der dimensionierten Größen wider und

sind dafür schwieriger zu realisieren. Falls Kriterienwahl und Bewertung der Dimensionen anhand logisch-deduktiver Scoring-Modelle erfolgen, gelten die Nachteile dieser Methoden auch für die darauf beruhenden Portfolios. Um die Investitionsentscheidungen zu unterstützen, sollte vor allem auf Zukunftsorientierung der Modelle geachtet werden. Dies kann durch Einführung einer zukunftsgerichteten Dimension (z. B. Kundenattraktivität, künftiger Deckungsbeitrag) erreicht werden, was jedoch mit Problemen der Zukunftsprognosen verbunden ist. Eine umfassende Darstellung der Kundenstruktur bietet der Kundenkubus durch die Ergänzung des einfachen Kundenportfolios um eine dritte Dimension. Der Kundenkubus hat jedoch wiederum Vor- und Nachteile der Dimensionierung, die zu einer noch schwierigeren Umsetzung als bei den multifaktoriellen zukunftsorientierten Portfolios führen. Abschließend ist festzuhalten, dass trotz allem die Portfolio-Modelle eine gute Visualisierung der Kundenstruktur wiedergeben. Die aus Portfolios abgeleiteten Handlungs- und Strategieempfehlungen sind hierbei nur als wegweisend zu verstehen.

5 Kritische Würdigung und Perspektiven der Kundenbewertungsmethoden

Der Überblick über ausgewählte Kundenbewertungsmethoden zeigt, dass es eine Vielzahl der Möglichkeiten gibt, einen Kunden, ein Kundensegment bzw. einen Kundenstamm zu bewerten. Diese Methoden lassen sich je nach Berücksichtigung von einem oder mehreren qualitativen und/oder quantitativen Kriterien in ein- bzw. mehrdimensionale Ansätze aufgliedern. Im Folgenden wird zunächst auf Charakteristika dieser Methoden eingegangen. Anschließend werden ihr Einsatz und ihre Verbreitung in der Praxis näher betrachtet.

5.1 Charakteristika der eindimensionalen Methoden

Die eindimensionalen Kundenbewertungsmethoden geben Auskunft über jeweils einen bestimmten Aspekt der Beziehung. Eine grobe Kundenklassifizierung erfolgt mittels der Kundenloyalitätsleiter, der ABC-Analyse, wobei als Kriterium für die ABC-Analyse jede beliebige monetäre (z. B. Umsatz, Rentabilität) und für Kundenloyalitätsleiter nicht-monetäre (z. B. Kundenzufriedenheit, Kaufwahrscheinlichkeit) Kennzahl denkbar ist. Die einfache Umsetzbarkeit, welche nur wenig Aufwand erfordert, ist ein unumstrittener Vorteil dieser Verfahren. Die Aussagen dieser Methoden sollen allerdings kritisch betrachtet werden. Der Grund dafür ist der retrospektive Charakter der Kundenwertbetrachtung. Dadurch kann zwar aktueller Kundenstamm beurteilt werden, die Frage nach dem künftigen Potential der Kunden bleibt aber nur bedingt beantwortet, auch bei der Verwendung der ABC-Potentialanalyse. Weiterer Nachteil dieser Verfahren ist eine grobe Clusterbildung nach bestimmten Kriterien, so dass keine differenzierte Betrachtung von Kundenbeziehungen möglich ist. Hierbei können die Maßnahmen zur Kundenbindung für jeden der gebildeten Cluster nur pauschal ausgearbeitet und umgesetzt werden. Dies entspricht jedoch nur schwach dem Prinzip des Kundenbeziehungsmanagements, nach dem die Kunden differenziert behandelt werden sollen. Deswegen eignen sich diese Bewertungsmethoden für eine Momentaufnahme aktueller Kundenstruktur und zur Aufdeckung der Kunden, die heute für das Unternehmen wertvoll sind.

Die Aussagekraft der ABC-Analyse könnte durch die Wahl des Kundenerfolgs- oder Kundendeckungsbeitrags als Kriterium zur Segmentierung erhöht werden. Die Proble-

matik der Kundenerfolgsrechnungen (einschließlich Kundendeckungsbeitragsrechnung) besteht in der verursachungsgerechten Verrechnung von Kosten zu einzelnen Kunden, was zum größten Teil vom Rechnungswesen im Betrieb abhängt. Generell gilt dabei, dass die Kundenerfolgsrechnungen auf Basis der Prozesskostenrechnung die besten Ergebnisse hinsichtlich des Kundenbeitrags zum Gesamtgewinn des Unternehmens liefern. Im Vergleich zur ABC-Analyse bietet Kundenerfolgsrechnung eine Differenzierung von einzelnen Kundenbeziehungen nach ihrem monetären Wert. Der Nachteil dieser Methode liegt jedoch ebenso in vergangenheitsorientierter Betrachtung des Kundenwerts. Außerdem wird die Aussagekraft dieser Verfahren aufgrund der Periodenbezogenheit vermindert. Die Entscheidung über Aufrechterhaltung bzw. Aufgabe einer Kundenbeziehung auf Grundlage von Kundenerfolgsrechnungen könnte zur Ausscheidung von erfolgsversprechenden Kunden führen, die gerade eine Geschäftsbeziehung zum Unternehmen aufgenommen haben und noch keinen hohen Deckungs- und Erfolgsbeitrag aufweisen.

Die Abhilfe kann hier durch investitionsrechnerische Ansätze geschaffen werden, welche einen periodenübergreifenden Kundenwert ermitteln. Die Anwendung solcher Methoden erfordert jedoch einen höheren Aufwand, der durch Datenbeschaffung und -aufbereitung entsteht. Die Abschätzung von künftigen Einnahmen und Ausgaben erfolgt auf Basis von vergangenheits- und kundenbezogenen Daten.

Die eindimensionalen Verfahren ermöglichen die Ermittlung des Kundenwerts hinsichtlich einer bestimmten Größe, welche als Maßstab zur Beurteilung gesetzt wird. Hierdurch entsteht die Gefahr der Überbewertung bzw. Unterbewertung einiger Kunden. So kann der Kunde einen niedrigen Kundendeckungsbeitrag aufweisen, trägt aber zum Erfolg des Unternehmens in Form von Weiterempfehlungen oder Informationen zur Verbesserung des Produkts bei, was zu Akquisition neuer Kunden sowie zu Ersparnissen in Forschung und Entwicklung führen kann und weitaus den monetären Beitrag des Kunden übersteigen kann. Um dies zu entgehen, werden mehrdimensionale Verfahren eingesetzt, deren Beurteilung im nächsten Abschnitt stattfindet.

5.2 Charakteristika der mehrdimensionalen Methoden

Bei mehrdimensionalen Methoden werden unterschiedliche werttreibende Bestimmungsfaktoren in die Kundenwertermittlung mit einbezogen. Dadurch wird die Gefahr der Elimination von wichtigen Kunden aufgrund einer eindimensionalen Wertbeurteilung ausgeschaltet. Als Kritikpunkt kann hier die geringe Nachvollziehbarkeit der Bewertung bei logisch-deduktiven Scoring- und darauf basierenden Kundenportfolio-Modellen gesehen werden, da die Bewertung von Potentialen eines Kunden bzw. Kundensegments durch Vergabe von Punkten meistens intuitiv erfolgt und subjektive Meinung von Experten in die Bewertung einfließt. Durch die Stützung solcher Modelle auf Vergangenheitswerte, wie im RFM-Modell oder Kundenwachstumsrelativer Lieferanteil-Portfolio, wird der prospektive Kundenwert vernachlässigt, obwohl gerade die zukünftigen Kundenpotentiale als wichtig angesehen werden sollen.

Die statistisch-mathematischen Scoring-Modelle sind die aussagekräftigsten bei der Bestimmung von erfolgsversprechenden potentiellen Kunden, da hier die kausalen Zusammenhänge zwischen einer abhängigen (wie Kaufwahrscheinlichkeit) und einer unabhängigen Variable (Alter, Beruf, Geschlecht etc.) aufgedeckt werden. Diese Verfahren sind insbesondere zur Bestimmung neuer Kunden geeignet. Die Durchführung solcher Analysen kann jedoch nur mit großem Aufwand betrieben werden.

Kundenportfolioanalysen bilden keinen eigenständigen Ansatz zur Bewertung des Kunden, sind jedoch für die Bestimmung von Investitionsstrategien und Maßnahmeplanung in Bezug auf verschiedene Kundensegmente hilfreich. Dabei sind diese Strategien nur als wegweisend zu verstehen. Die Güte dieser Modelle hängt im großen Maße von der Güte zugrunde liegender Ergebnisse ab, die mit Hilfe von Scoring-Modellen und eindimensionalen Bewertungsmethoden bestimmt wurden.

Die Problematik von mehrdimensionalen Methoden besteht in der Unmöglichkeit den Kundenwert in einer monetären Größe auszudrücken. Dies hängt mit der Einbeziehung von qualitativen Merkmalen eines Kunden in die Bewertung zusammen, welche nicht monetär erfasst werden können und deren Beurteilung durch Punktvergabe erfolgt. Im Weiteren wird die Verwendung dieser Methoden in der Praxis kurz angerissen. Davor werden jedoch zur besseren Veranschaulichung einige der aufgeführten Bewertungsme-

thoden in einem dreidimensionalen Kubus hinsichtlich der Kriterien Aufwand, Vollständigkeit und Zukunftsorientierung positioniert (s. Abbildung 18).

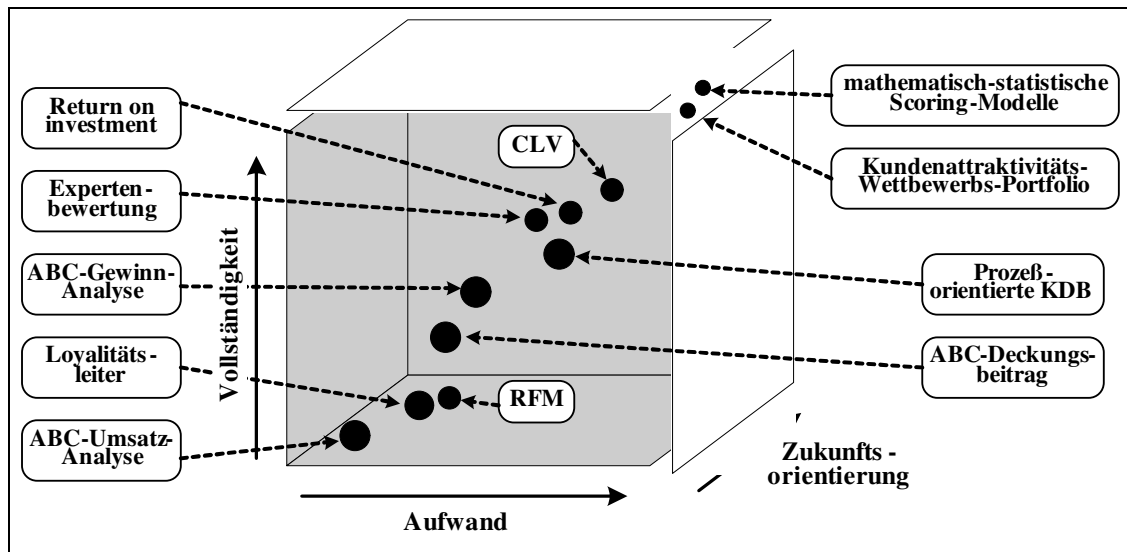


Abbildung 18: Vereinfachte Beurteilung ausgewählter Bewertungsansätze
In Anlehnung an EBERLING (2002, S. 228)

Die Entfernung der Punkte von der Aufwand-Achse, der Zukunftsorientierung-Achse entlang wird durch die Größe illustriert. Je kleiner der Punkt ist, desto mehr zukunftsorientiert die jeweilige Bewertungsmethode ist. Diese Graphik ist relativ anzusehen, da je nach Gestaltung verschiedener Verfahren und je nach Input-Daten zur Ermittlung des Kundenwerts können die Positionen dieser Methoden vertauscht werden. So kann der CLV-Ansatz durch Integration von aufwendig ermittelbaren und monetarisierbaren Ressourcen- und Wachstumspotentialen eines Kunden in obere rechte Ecke verschoben werden.

5.3 Kundenwertanalyse in der Praxis und ihre Perspektiven

Die nähere Betrachtung der Verbreitung von Kundenbewertungsmethoden in der Praxis liefert Informationen zu noch unausgeschöpften Potentialen des Kundenbewertungsmethodeneinsatzes. Die Angaben in diesem Abschnitt wurden der Studie des Instituts für Marketing und Handel (IMH) zum Thema „Kundenwert und Kundenanalyse“ (vgl. TOMSZAK/RUDOLF-SIPÖTZ 2003, S. 148 ff.) und den Auszügen der Studien „Steuerung von Werbemedien nach Kundenwerten“ des Wertsteigerungs-GmbH (vgl. MAIER 2005, S. 5) und „Entwicklungsstand der Kundenwertorientierung im Industriegütermarkt“ von Wunderman Consulting (vgl. WUNDERMAN CONSULTING 2003, S. 1 ff.) entnommen.

Nach Ergebnissen dieser Studien dominieren die monetären Kriterien bei der Kundenwertanalyse. So verwenden in IT- und Medienbranche insgesamt 40 % aller befragten Unternehmen die ABC-Analyse, ca. 15 % die Kundendeckungsbeitragsrechnung und 10 % Scoring-Modelle für die Bewertung ihrer Kunden (vgl. MAIER 2005, S. 5). Recht hoch erscheint die Anwendung des CLV-Ansatzes, den ca. 11 % aller befragten Unternehmen durchführen (vgl. MAIER 2005, S. 5). Dies kann jedoch auf branchenspezifische Eigenschaften, wie z. B. gute technische Ausstattung, zurückgeführt werden.

In der branchenübergreifenden Studie des IMH wurde festgestellt, dass 63 % aller befragten Unternehmen die ABC-Analyse nach Umsatz, ca. 42 % nach Deckungsbeitrag und 36 % die Kundendeckungsbeitragsrechnung zur Bewertung ihrer Kunden regelmäßig anwenden. Der Einsatz von Scoring-Modellen (9 %), CLV-Ansätzen (3 %), Kundenportfolios (14 %) und Prozesskostenrechnung (7 %) fällt dagegen niedriger aus (vgl. TOMSZAK/RUDOLF-SIPÖTZ 2003, S. 155). Auch im Industriegütermarkt werden eindimensionale monetäre Methoden bevorzugt. 80 % aller untersuchten Unternehmen verwenden ABC-Analyse nach Umsatz oder Deckungsbeitrag, wogegen Scoring-Modelle und CLV-Methoden nur wenig gebraucht werden (vgl. WUNDERMAN CONSULTING 2003, S. 2).

Der Überblick über die Einsatzverbreitung dieser Methoden zeigt, dass momentan einfach umsetzbare Bewertungsmethoden dominieren. Ihre Aussagekraft ist, wie oben bereits erwähnt, gering. Da die Kundenorientierung in vielen Branchen aufgrund der gesättigten Märkte und des steigenden Kostendrucks zur Notwendigkeit wird, ist es nur die Frage der Zeit bis mehr komplexere Methoden zur Kundenbewertung, die auf Bestimmung des prospektiven mehrdimensionalen Kundenwerts abzielen, auch in Praxis breite Anwendung finden. Die Problematik kann hierbei in der Messung des Kundenwerts gesehen werden. So kann die Bewertung von zukunftsorientierten qualitativen Bestimmungsfaktoren (z. B. Informationspotential) zwar ein gutes Abbild des Kundenpotentials abgeben. Die Integration dieser Punkte in eine mehrdimensionale Bewertung (z. B. Scoring-Modell), in die auch monetäre Größen einfließen, kann jedoch nur durch subjektive Gewichtung aller Faktoren unifiziert werden. Deshalb liegen die offenen Forschungsfelder in der Monetarisierung der qualitativen (Referenz-, Kooperations- und Informationswert) bzw. quantitativen (Cross- und Up-Selling-Potential) Eigenschaften

eines Kunden und in ihrer Integration zur CLV-Ansatz für Bestimmung eines monetären zukunftsorientierten und mehrdimensionalen Kundenwerts. Ferner sind auch Kombinationsmöglichkeiten verschiedener Modellen miteinander denkbar. So können beispielsweise prozesskostenorientierte Kundenbeitragsrechnung und statistische Prognoseverfahren die Input-Daten zur Berechnung von CLV liefern, der seinerseits als eine der Dimensionen des Kundenportfolios festgelegt werden kann. Besondere Beachtung ist den statistischen Methoden zu schenken, durch die eine Verbindung zwischen den Kundenbewertungs- und klassischen Segmentierungsansätzen aufgebaut werden kann. Dies kann für die Bestimmung potentieller Kunden hilfreich sein, wodurch die Effektivität und Effizienz von Werbemaßnahmen gesteigert werden kann.

6 Zusammenfassung

Der wissenschaftliche Beitrag dieser Arbeit besteht in der Systematisierung der aktuellen Erkenntnisse zu Kundenbewertungsmethoden. Als erstes wurden die konzeptionellen Weichen des Einsatzes von Bewertungsverfahren aufgezeichnet, indem die Entwicklungshistorie, der Rahmen, die Definition sowie die Zielsetzung des Customer Relationship Managements als eine der ganzheitlichen Unternehmensstrategien dargestellt wurden. Dabei wurde die Notwendigkeit der Aufrechterhaltung der bestehenden profitablen Kundenbeziehungen zur Steigerung der Effizienz und Effektivität der Unternehmenstätigkeit erwähnt. Aus der Zielsetzung des CRM-Konzeptes wurde die Schaffung von Mehrwerten auf Kundenseite als eine Prämisse der langfristigen Kundenbeziehung abgeleitet. Da dies jedoch mit Kosten auf Unternehmensseite verbunden ist, wurde die Selektierung der Kunden nach ihren Beiträgen zur Erreichung der Unternehmensziele als ein wichtiger Punkt bei der Gestaltung und Steuerung von Kundenbeziehungen identifiziert.

Darauf folgend wurde der Kundenwert näher betrachtet, wobei zunächst zwei Perspektiven dieses Begriffs voneinander abgegrenzt wurden. Der Kundenwert aus Kundensicht beschreibt einen Nettonutzen, welchen der Kunde durch Produkt- oder Leistungsverwendung erfährt. Hierbei wurde die Kundenzufriedenheit als ein Indikator des Kundenwerts aus Kundensicht herangezogen. Da die Messung der Kundenzufriedenheit ein komplexes Thema ist, welches verschiedenen verhaltenstheoretischen Ansätzen unterliegt, deren Erläuterung den Umfang dieser Arbeit sprengen würde, wurde nur exemplarisch auf einige Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung eingegangen.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit wurde auf den Kundenwert aus Anbieterperspektive verlagert, der den wahrgenommenen Nutzen des Anbieters durch Beiträge des Kunden beschreibt. Dabei wurde auf sein Konstrukt in sachlicher, zeitlicher sowie personell/institutioneller Hinsicht eingegangen. Die Rolle dieses Wertes als eines Kontrollparameters zur Steuerung der Kundenbeziehungen und als einer Zielgröße im Kundenbeziehungsmanagement wurde zur Verdeutlichung hervorgehoben. Anschließend wurde die Klassifizierung der Determinanten auf Grundlage der in Literatur vorgestellten Gliederungsmöglichkeiten vorgenommen, indem qualitative (Ressourcenpotential) und

quantitative (Transaktionspotential) Bestimmungsfaktoren voneinander abgegrenzt wurden.

Um dem Leser einen Überblick über Kundenbewertungsmethoden aus Unternehmenssicht zu verschaffen, sind sie durch Berücksichtigung von kundenspezifischen Merkmalen in ein- und mehrdimensionale Methoden aufgegliedert und vorgestellt worden. Dabei wurde auf die Schwächen und Stärken dieser Methoden hinsichtlich ihrer Eignung zur Ermittlung des Kundenwerts hingewiesen. Anschließend erfolgte eine zusammenfassende Charakterisierung von ein- und mehrdimensionalen Methoden, in der sie einer kritischen Würdigung unterzogen worden sind.

Als Ergebnis kann hierbei festgehalten werden, dass zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen im CRM ein prospektiver periodenübergreifender mehrdimensionaler Kundenwert ermittelt werden soll. Die Verbreitung der Bewertungsmethoden in der Praxis zeigt jedoch, dass in Unternehmen momentan einfache eindimensionale Verfahren dominieren, welche vor allem auf die Ermittlung des retrospektiven und eindimensionalen Kundenwerts abzielen. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse könnten die Rückschlüsse auf prospektive Entwicklung dieser Methoden in Wissenschaft und Praxis gezogen werden.

Literaturverzeichnis

Fachbücher:

BECKER, J. (2001):

Strategisches Vertriebscontrolling: customer relationship marketing und data mining. 2., völlig überarb. u. erw. Aufl. München: Vahlen.

BELZ, CH. et al. (1998):

Management von Geschäftsbeziehungen: Konzepte – Integrierte Ansätze – Anwendungen in der Praxis. St. Gallen: Thexis.

BEUTIN, N. (2003):

Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In: HOMBURG, CH. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen.* 5., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

BRUHN, M. et al. (2005):

Kundenwert als Steuerungsgröße des Kundenbindungsmanagements. In: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM.* 5., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

BRUHN, M. (2006):

Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: HINTERHUBER, H.; MATZLER, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung.* 5., überarb, u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

CORNELSEN, J. (2000):

Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich. Nürnberg: GIM-Verlag.

CORNELSEN, J. (2003):

Kundenbewertung mit Referenzen. In: GÜNTER, B.; HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung.* 1., Aufl. Wiesbaden: Gabler.

DITTRICH, S. (2000):

Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing – Kundenpotentiale langfristig ausschöpfen. St. Gallen: Thexis.

DOYLE, P. (2000):

Value-Based Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

EBERLING, G. (2002):

Kundenwertmanagement: Konzept zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

EGGERT, A. (2003):

Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration. In: GÜNTER, B.; HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*. 1., Aufl. Wiesbaden: Gabler.

FRANKE, R.; BERGMANN, M. (2006):
Controlling der Preise und Conditionen. In: ZERRES, CH.; ZERRES, M. (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Controlling*. 3., überarb. Aufl. Berlin: Springer.

FRIEDRICHS-SCHMIDT, S. (2003):
Wertorientierte Kundensegmentierung: State of the Art und Praxisbeispiele. Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Bd. 140. München: FGM-Verlag.

GERDES, J. (2005):
Kundenbindung durch Dialogmarketing. In: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*. 5., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

GÖTTGENS, O.; SCHMIDT, A. (2003):
Customer Relationship Management – Konzeption aus Kundensicht. In: TEICHMANN, R. (Hrsg.): *Customer und Shareholder Relationship Management: Erfolgreiche Kunden- und Aktionärsbindung in der Praxis*. Berlin: Springer-Verlag.

GRABNER-KRÄUTER, S.; SCHWARZ-MUSCH, A. (2006):
CRM – Grundlagen und Erfolgsfaktoren. In: HINTERHUBER, H.; MATZLER, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*. 5., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

GÜNDLING, CH. (1997):
Maximale Kundenorientierung: Instrumente, Individuelle Problemlösungen, Erfolgsstories. 2., überarb. u. akt. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

GÜNTER, B.; HELM, S. (2006):
Kundenbewertung im Rahmen des CRM. In: HIPPIER, H.; WILDE, K. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*. 2. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

HAGEMANN, H. (1986):
Lebenszyklusmanagement: Konzept zur Ausschöpfung des Finanzdienstleistungsbedarfs von Privatkunden. In: HAMMER, G. et al. (Hrsg.): *Planung und Prognose in Dienstleistungsunternehmen*. Karlsruhe: VVW.

HELM, S. (2006):
Kundenempfehlungen als Baustein des Kundenwerts. In: HIPPIER, H.; WILDE, K. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*. 2. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

HIPPIER, H. (2006):
CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte. In: HIPPIER, H.; WILDE, K. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*. 2. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

HIPPIER, H.; WILDE, K. (2001):

CRM – ein Überblick. In: HELMKE, S.; DANGELMAIER, W. (Hrsg.): *Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation.* 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

HIPPNER, H.; WILDE, K. (2003):
Customer Relationship Management – Strategie und Realisierung. In: TEICHMANN, R. (Hrsg.): *Customer und Shareholder Relationship Management: Erfolgreiche Kunden- und Aktionärsbindung in der Praxis.* Berlin: Springer-Verlag.

HOMBURG, CH. et al. (2003):
Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

HOMBURG, CH.; BUCERIUS, M. (2003):
Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung. In: HOMBURG, CH. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen.* 5., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

HOMBURG, CH.; DAUM, D. (1997):
Marktorientiertes Kostenmanagement. Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verl.-Bereich Wirtschaftsbücher.

HOMBURG, CH.; KROHMER, H. (2003):
Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

HOMBURG, CH.; SCHÄFER, H. (2003):
Die Erschließung von Kundenwertpotenzialen durch Cross-Selling. In: GÜNTER, B.; HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung.* 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

HOMBURG, CH.; SIEBEN, F. (2005):
CRM – Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus. In: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM.* 5., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

HOMBURG, CH.; STOCK, R. (2003):
Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: HOMBURG, CH. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen.* 5., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

KLEINALTENKAMP, M.; DAHLKE, B. (2003):
Der Wert des Kunden als Informant – auf dem Weg zu einem „knowledge based customer value“. In: GÜNTER, B.; HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung.* 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

KÖHLER, R. (2005):

Kundenorientiertes Rechnungswesen. In: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM.* 5., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

KOTLER, PH.; BLIEMEL, F. (2001):
Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung. 10., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

KOTLER, PH.; KELLER, K. (2006):
Marketing Management. 12. Aufl. New Jersey: Pearson Education.

KRAFFT, M. (2002):
Kundenbindung und Kundenwert. Heidelberg: Physica-Verlag.

KRAFFT, M; GÖTZ, O. (2006):
Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, -zufriedenheit und -bindung. In: HIPFNER, H.; WILDE, K. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung.* 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

KRAFFT, M.; RUTSATZ, U. (2003a):
Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts. In: GÜNTER, B.; HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung.* 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

KRAFFT, M.; RUTSATZ, U. (2003b):
Einsatz von Kundenwert-Konzepten im Versandhandel und Direktmarketing. In: GÜNTER, B.; HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung.* 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

KREUTZER, R. (1991):
Planung – Erfolgsbedingung im Direct Marketing. In: DALLMER, H. (Hrsg.): *Handbuch Direct Marketing.* 6., völlig überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

KRÜGER-STROHMAYER, S. (2000):
Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement: Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen. Schriftreihe Schwerpunkt Marketing, Band 47. München: FGM-Verlag.

LINK, J.; SCHLEUNING, CH. (1999):
Das neue interaktive Direktmarketing. Die neuen elektronischen Möglichkeiten der Kundenanalyse und Kundenbindung. Ettlingen: IM-Fachverlag Marketing-Forum.

LOTTENBACH, C. (2003):
Brennpunkt Kundenwert: Der Durchbruch im Wertorientierten Marketing. In GÜNTER, B.; HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung.* 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

MANN, A. (2006):

Direktmarketing-Controlling. In: ZERRES, CH.; ZERRES, M. (Hrsg.): *Handbuch Marketing-Controlling*. 3., überarb. Aufl. Berlin: Springer.

MATZLER, K. et al. (2006):

Die Customer-based View der Unternehmung. In: HINTERHUBER, H.; MATZLER, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*. 5., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

MATZLER, K.; BAILOM, F. (2006):

Messung von Kundenzufriedenheit. In: HINTERHUBER, H.; MATZLER, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*. 5., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

PEPELS, W. (2001):

Darstellung und Bedeutung des Kundenlebenszeitwerts im Business to Business-Marketing. In: HELMKE, S.; DANGELMAIER, W. (Hrsg.): *Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

PLINKE, W.; RESE, M. (2006):

Industrielle Kostenrechnung. Eine Einführung. 7., bearb. Aufl. Berlin: Springer.

PUFAHL, M. (2003):

Vertriebscontrolling: So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn. Wiesbaden: Gabler.

RAJOLA, F. (2003):

Customer Relationship Management: Organizational and Technological Perspectives. Berlin: Springer-Verlag.

RECKENFELDERBÄUMER, M.; WELLING, M. (2003):

Der Beitrag einer relativen Einzel- und Prozesskosten- und Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung von Kundenwerten – konzeptionelle Überlegungen und Gestaltungsempfehlungen. In: GÜNTER, B.; HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

RIEKER, S. (1995):

Bedeutende Kunden: Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten. Wiesbaden: Gabler.

RUDOLF-SIPÖTZ, E.; TOMSZAK, T. (2001):

Kundenwert in Forschung und Praxis. Fachbericht für Marketing, Nr. 2. St.Gallen: Thexis.

RUMLER, A. (2002):

Marketing für mittelständische Unternehmen. Berlin: SPC TEIA-Verlag.

RUST, R. et al. (2005):

Customer Equity Management. New Jersey: Pearson Education.

SCHIRMEISTER, R.; KREUZ, C. (2003):

Der investitionsrechnerische Kundenwert. In: GÜNTER, B.; HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung.* 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

SCHMIDT, R. (1997):
Strategisches Marketing-Accounting: Nutzung des Rechnungswesens bei strategischen Marketingaufgaben. Wiesbaden: Gabler.

SCHLENZKA, P. (1987):
Marktentwicklung und Ertragspotentiale der Anbieter von Finanzdienstleistungen. In: ENGELS, W. (Hrsg.): *Wettbewerb am Markt für Finanzdienstleistungen.* Frankfurt/Main: Fritz Knapp Verlag.

SCHOLL, M.; HEINZER, M. (2005):
Systematische Kundenbewertung im Pharmamarkt. In: BRUHN, M.; HOMBURG, CH. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM.* 5., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

SCHUMACHER, J.; MEYER, M. (2004):
Customer Relationship Management strukturiert dargestellt: Prozesse, Systeme, Technologien. Berlin et al.: Springer-Verlag.

SCHWETZ, W. (2001):
Customer-Relationship-Management: mit dem richtigen CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten. 2., akt. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

SIEBEN, F. (2003):
Customer Relationship Management als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: HOMBURG, CH. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen.* 5., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

STAHL, H. (2006):
Kundenloyalität kritisch betrachtet. In: HINTERHUBER, H.; MATZLER, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung.* 5., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

STAHL, H. et al. (2003):
Kundenbewertung und Shareholder Value – Versuch einer Synthese. In: GÜNTER, B.; HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung.* 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

STAHL, H. et al. (2006):
Kundenzufriedenheit und Kundenwert. In: HINTERHUBER, H.; MATZLER, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung.* 5., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

STAUSS, B. (2006):
Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus. In: HIPFNER, H.; WILDE, K. (Hrsg.): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung.* 2. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

STOKBURGER, G.; PUFAHL, M. (2002):

Kostensenken mit CRM: Strategien, Methoden und Kennzahlen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

TOMCZAK, T.; RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2003):

Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie. In: GÜNTER, B.; HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

WILLE, K. (2005):

Customer Equity: Grundlagen der kundenwertorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

WINKELMANN, P. (2004):

Kundenwerte ermitteln und Prioritäten setzen. Grundlagen und Trends im Customer Value Management. Statische und dynamische Methoden zur Kundenbewertung. 1. Aufl. Würzburg: Schimmel Media Verlag.

WORATSCHEK, H.; ROTH, S. (2003):

Die Ermittlung von Preisbereitschaften und Preisreaktionen als Basis zur Bestimmung des Kundenwerts. In: GÜNTER, B.; HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzung*. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Zeitschriften:

ANDERSON, E. et al. (2004):

Customer Satisfaction and Shareholder Value. Journal of Marketing 68 (Oktober), S. 172-185.

BAUER, H. et al. (2002):

Kundenwertbasierte Unternehmensbewertung – Das Customer Lifetime Value-Konzept und sein Beitrag zu einer marketingorientierten Unternehmensbewertung. Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung. 48 (4), S. 324-344.

BECHWATI, N.; ESHGHI, A. (2005):

Customer Lifetime Value Analysis: challenges and words of caution. The Marketing Management Journal 15 (2), S. 87-97.

BLYTH, A. (2005):

Go forth and quatify. Accountancy Magazin (September), S. 54-56.

BOULDING, W. et al. (2005):

A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go. Journal of Marketing 69 (Oktober), S. 155-166.

BRUHN, M. et al. (2000):

Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value. Die Unternehmung 54 (3), S. 167-187.

COOPER, R.; KAPLAN, R. (1991):
Activity-Based Costing: Ressourcenmanagement at its best. Harvard Manager 13 (4), S. 87-94.

GUPTA, S. et al. (2004):
Valuing Customers. Journal of Marketing Research 41 (Februar), S. 7-18.

KNÖBEL, U. (1995):
Was kostet ein Kunde? Kundenorientiertes Prozessmanagement. Kostenmanagement (1), S. 7-13.

LISSAUTZKI, M. (2005):
Kundenwert-Controlling: Telekommunikationsdienstleister kundenorientiert steuern. Controlling & Management, Sonderheft 2, S. 84-92.

MALTHOUSE, E. (1999):
Ridge Regression and Direct Marketing Scoring Models. Journal of Interactive Marketing 13 (4) S. 10-23.

PAYNE, A.; FROW, P. (2005):
A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing 69 (Oktober), S. 167-176.

PONDER, N.; BARNES, C. (2004):
The underlying dimension of brand and their contribution to customer value: an exploratory examination. The Marketing Management Journal 14 (2), S. 24-35.

REICHHELD, F.; SASSER, E. (1990):
Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review (September-Oktober), S. 105-111.

REINARTZ, W.; KUMAR, V. (2000):
On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. Journal of Marketing 64 (Oktober), S. 17-35.

SHARMAN, P. (1996):
ABC and the bottom line on customers. CMA Magazine 70 (7), S. 20-24.

YANG, Z.; PETERSON, R. (2004):
Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of switching Costs. Psychology & Marketing 21 (10), S. 799-822.

Internetquellen:

DDV (2006):

Council Customer Relationship Management. (Zugriff: 05.08.2006, 10:00 MEZ)
<http://www.ddv.de/unsere_aufgaben/index_unsere_aufgaben_councils-crm.html>.

MAIER, W. (2005):

Steuerung von Werbemedien nach Kundenwerten. (Zugriff: 17.09.2006, 14:15 MEZ)
<<http://www.wertsteigerungs-gmbh.de/download/MarktstudieDDV.pdf>>.

WUNDERMAN CONSULTING (2004):

Diese Kundenwertmethoden werden in der Praxis eingesetzt. (Zugriff: 15.09.2006, 9:30 MEZ) <www.crm-expert-site.de>.