Stiehler, Nicole

Betrachtung des Kundenwertes insbesondere die Ansätze und Methoden der Customer-Lifetime-Value-Analyse

DIPLOMARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Wirtschaftwissenschaften

Mittweida, 2009

Bibliographische Beschreibung:

Stiehler, Nicole:

Betrachtung des Kundenwertes insbesondere die Ansätze und Methoden der Customer-Lifetime-Value-Analyse. - 2009. – 60 Seiten Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2009

Referat:

Angesichts der Tatsache, dass Kunden heutzutage immer wichtiger werden, ist das Ziel der Diplomarbeit, einen Überblick über die Methoden der Bestimmung des Kundenwertes aufzuzeigen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei der Customer-Lifetime-Value.
Um diesen beschreiben zu können, wird die Customer-Lifetime-Value-Analyse im engeren Sinne in Bezug auf Kundengruppenkalkulation, Kennzahlen und Frühwarnindikatoren analysiert. Im weiteren Sinne werden dazu Referenz-, Informations- und Cross-Selling-Potential betrachtet. Ergänzend werden beide Methoden noch kritisch gewürdigt.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis III
Abbildungsverzeichnis IV
Formelverzeichnis V
1 Einleitung 1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit 1
1.2 Vorgehensweise 2
2 Ansatzpunkte für die Analyse des Kundenwertes 3
2.1 Kunde und Kundenlebenszyklus 3
2.2 Methoden der Kundenwertmessung 5
2.2.1 Lösungsalgorithmus 6
2.2.2 Kundenwertkomponenten 7
2.2.3 Betrachteter Zeitkomponent 7
2.3 Heuristische Verfahren 8
2.3.1 Loyalitätsleiter 9
2.3.2 Kundenportfolio in Verbindung mit dem Cube-Modell 11
2.3.3 ABC-Analyse oder Kundenumsatzanalyse 17
2.4 Quasi-analytische Verfahren 19
2.4.1 Scoring 20
2.4.2 RFMR-Methode 22
2.4.3 Kundendeckungsbeitragsrechnung 24
2.4.4 Customer Costing 26
2.4.5 Customer Equity Test 27
2.4.6 Customer-Lifetime-Value (CLV) 27
3 Grundgedanke des Customer-Lifetime-Value-Kozeptes 28
3.1 Komponenten des Customer- Lifetime-Value 29
3.1.1 Bindungsrate 30
3.1.2 Umsatz 32
3.1.3 Kosten 33
3.2 Einfache Darstellung des Customer-Lifetime-Value (CLV) 35
4 Handhabung der Lifetime-Value-Analyse 37
4.1 Kundengruppenkalkulation 39
4.2 Kritik an der Lifetime-Value-Analyse 40
5 Customer-Lifetime-Value-Analyse i.e.S. 41
5.1 Vorgehen bei der Customer-Lifetime-Value-Analyse i.e.S. 41
5.2 Kundengruppenkalkulation 43
5.3 Kennzahlen und Frühindikatoren 43
5.4 Kritik an der Customer-Lifetime-Value-Analyse i.e.S. 47
6 Customer Lifetime Value Analyse i.w.S. 48
6.1 Methode der Customer-Lifetime-Value Analyse i.w.S. 48
6.2 Referenzpotential 49
6.3 Cross-Selling-Potential 51
6.4 Integration von Referenzwert und Cross-Selling-Potential 52
6.5 Informationspotential 53
6.6 Formale Darstellung des Customer-Lifetime-Value i.w.S. 53
6.7 Kritik am Customer-Lifetime-Value i.w.S. 54
6.8 Fortsetzung der Customer-Lifetime-Value-Analyse i.w.S. 55

7 Schlussbetrachtung 59
Literaturverzeichnis: VI
Bücher: VI
Zeitschriften: XIII
Internetquellen: XV
Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Arbeit XVI

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ACR	Acqusition-Cost-Ratio
allg.	allgemein€
bspw.	beispielsweise
bzg.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CD	Customer Duration
CLV	Customer-Lifetime-Value
CRM	Customer-Relationship-Management
Etc.	et cetera
€	Euro
f.	folgende
ff.	folgenden
Hrsg.	Herausgeber
i.e.S.	im engeren Sinn
i.w.S.	im weiteren Sinn
Jg.	Jahrgang
No.	Number
NPV	Net Present Value
Nr.	Nummer
p.a.	per anno
S.	Seite
Sp.	Spalte
St.	Sankt
u.a	und andere
usw.	und so weiter
vgl.	vergleich
Vol.	Volume
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Einordnung des Customer-Lifetime-Value-Management (Quelle: Zezelj, G. 2000, S. 10) 1

Abb. 2 : Kundenbegriffe (Quelle: Cornelsen, J. 1996, S. 4)..... 4

Abb. 3: Phasen der Kundenbeziehung (Quelle: Preß, B. 1997, S. 71)..... 5

Abb. 4: Ansätze zur Kundenwertermittlung (Quelle: Bruhn 2007, S. 248)..... 6

Abb. 5: Loyalitätsleiter (Quelle: Bruhn, 2007 S. 6)..... 10

Abb. 6: Beispiel eines Kundenattraktivitäts-Relative Lieferantenposition-Portfolios (Quelle: in Anlehnung an Böing/Barzen 1992; in: Günter/Helm 2003, S. 19)..... 12

Abb. 7: Dimensionen des Kundenportfolios und ihre Operationalisierung (Quelle: Vollert 2004, S.326)..... 13

Abb. 8: Kundenportfolio nach Köhler (Quelle: Köhler 2005, S. 430 / Vollert 2004, S. 327)..... 13

Abb. 9: Charakteristika des Cube-Modells (Quelle: in Anlehnung an Huldi, C. 1997, S. 308)..... 14

Abb. 10: Das Cube-Modell (Quelle: Huldi, C. 1997, S. 309)..... 15

Abb. 11: Kundenpyramide andere Sichtweise (Quelle:http://www.partnerkun.de/management/kundenmanagement/kundenpyramide-b.html.)..... 17

Abb. 12: Beispiel einer umsatzbezogenen ABC-Analyse (Quelle: Günter/Helm 2003, S.16)..... 18

Abb. 13: Darstellung der Kundenbewertung mittels des Scoringverfahrens (Quelle: Neuhaus 2004, S. 699). 20

Abb. 14: Segmentbewertung mit dem Kundenwertmodell am Beispiel der Automobilindustrie (Quelle: Neuhaus 2004, S. 699)..... 21

Abb. 15 : Beispiel eines RFMR-Rechenschemas (Quelle: Preißner, A. 1996, S. 265)..... 23

Abb. 16: Fiktives Beispiel einer Kundendeckungsbeitragsrechnung an der Kundenhauptgruppe Einzelhandel (Quelle: http://www.mkonetzny.de/aufsatz/vetrctr.htm)..... 26

Abb. 17: Arten der Kundenbindung (Quelle: Meffert 2005, S.158) 31

Abb. 18: Zusammenhang zwischen Kundenbeziehungsdauer und Deckungsbeitrag (Quelle: Schleuning 1997, S. 148) 37

Abb. 19: Möglicher Verlauf des Lifetime-Value (Quelle: Schleuning 1997; S. 153)..... 38

Abb. 20: Break-Even-Periode und ACR (Quelle: in Anlehnung an Wayland / Cole 1997, S. 112)..... 44

Abb. 21: Bedeutung Retention Rate (Quelle: Wayland / Cole 1997, S. 113)..... 46

Abb. 22: Kundenwert-Modell (Quelle: in Anlehnung an Cornelsen, J. 1998 S. 2) 49

Abb. 23: ganzheitliches Kundenportfolio (selbst dargestellt an Anlehnung an Abb. 10) 55

Abb. 24: tabellarische Darstellung von Abb. 23..... 56

Abb. 25: Vergleich der Sub-Cubes..... 58

Abb. 26: Einflussgrößen des Kundenwertes (Quelle: in Anlehnung an Thelen/Wilkens 2000, S. 150) 59

Formelverzeichnis

Formel 1: Grundaufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung (Quelle: Köhler 2005, S. 433) *25*
Formel 2: Berechnung des Kapitalwertes einer Geschäftsbeziehung (Quelle: Homburg/Daum 1997; S. 399)36
Formel 3: Berechnung des Lifetime-Value (Quelle: Schleuning 1997; S. 152, Wayland / Cole 1997, S. 107) 38
Formel 4: Kalkulation des Lifetime-Value einer Kundengruppe (Quelle: Wayland / Cole 1997, S. 110) *40*
Formel 5: Customer-Lifetime-Value im engeren Sinne (Quelle: Wayland / Cole 1997, S. 107)..... *42*
Formel 6: Discouted Customer Group Value (Quelle: in Anlehnung an Wayland / Cole 1997, S. 110)..... *43*
Formel 7: Break-Even Periode und ACR (Quelle: in Anlehnung an Wayland / Cole 1997, S. 112)..... *44*
Formel 8: Referenzwert (Quelle: in Anlehnung an Cornelsen, J. 1996, S. 17) *52*
Formel 9: Customer-Lifetime-Value i.w.S. (Quelle: Gierl, H./Kurbel, T. 1997, S. 177)..... *53*
Formel 10 : Punktewertermittlung eines Sub-Cubes *57*

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit

„Customers are ultimately the source of all business growth.
Yet few companies know what their customers are really worth."
Duncan Mc Dougall, Principal Mercer Management Consulting

In den letzten Jahren hat sich gezeigt, wie wichtig die Kunden für das Überleben eines Unternehmens sind. Die Kundenbeziehung ist die ausschlaggebende Größe für den Erfolg oder Misserfolg. Wertvolle Kunden vergrößern dabei die Ertragschancen der Unternehmen. Solche profitablen Kunden zu verlieren ist umso negativer, wenn der Aufbau von Kundenbeziehungen mit hohen Kosten verbunden ist. Im Großen und Ganzen bedeutet eine Unkenntnis über die Qualität von Kundenbeziehungen ein erhebliches Risiko, weil potentiell profitable Kunden nicht gezielt akquiriert werden können bzw. weil die Gefahr der Abwanderung solcher Kunden unterschätzt wird.

Aus diesen Überlegungen führt sich eine wertorientierte Unternehmensführung, die ihren Mittelpunkt nicht mehr auf die Produkte oder Dienstleistungen legt, sondern die Maximierung des unternehmenseigenen Kundenwertes als Ziel hat. In der folgenden Abbildung wird dazu die umfassende Bedeutung des Customer-Lifetime-Value-Management und der damit verbundenen Customer-Lifetime-Value-Analyse aufgezeigt.

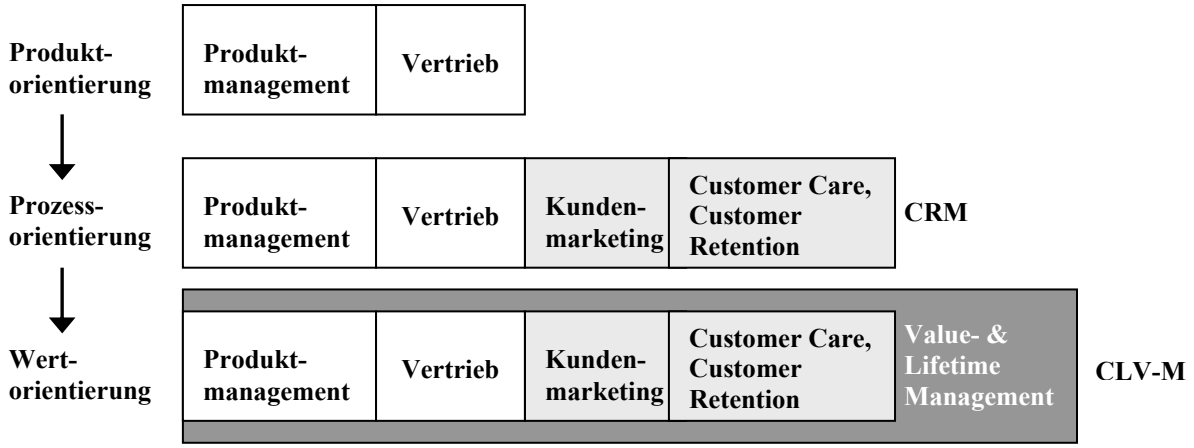

Abb. 1: Einordnung des Customer-Lifetime-Value-Management *(Quelle: Zezelj, G. 2000, S. 10)*

Mit dem Ziel der kundenwertorientierten Unternehmensführung leitet sich unmittelbar die Notwendigkeit ab, die Steuerungsgröße Kundenwert sachgerecht und umfassend zu ermitteln.
In diesem Zusammenhang haben Wayland und Cole eine Aussage getätigt, die der Kundenbeziehung eine Wichtigkeit wie die Bilanz eines Unternehmens zusagt. „Customer Relationships are assets that should be evaluated and managed as rigorously as any financial or physical assets. “ [1]

Ziel dieser Arbeit ist es, den Kundenwert und seine Wichtigkeit für das Unternehmen anhand verschiedener Methoden zu erklären. Im Besonderen wird dabei das Augenmerk auf den Customer-Lifetime-Value gelegt. Um diesen beschreiben zu können, wird die Customer-Lifetime-Value-Analyse im engeren Sinne in Bezug auf Kundengruppenkalkulation, Kennzahlen und Frühwarnindikatoren analysiert. Im weiteren Sinne werden dazu Referenz-, Informations- und Cross-Selling-Potential betrachtet. Ergänzend werden beide Methoden noch kritisch betrachtet.

1.2 Vorgehensweise

In der Literatur, sowie in der betrieblichen Praxis, werden zahlreiche Verfahren zur Ermittlung und Beurteilung von Kundenwert oder Kundenbeziehungen benannt. Diese Verfahren und Methoden bestimmen jedoch verschiedene Richtlinien, zudem werden unterschiedliche Ansprüche an die Ergebnisse gestellt.
Diese Tatsache ist schon aus der Entstehungsgeschichte einzelner Verfahren zu erkennen, da nicht alle ursprünglich zum Zweck der Kundenbewertung entwickelt worden sind. Ein weiterer Betrachtungspunkt ist außerdem, dass sich die Methoden oft in ihrem Grundverständnis über den Inhalt des Kundenwertbegriffes unterscheiden.

Mittlerweile ist zu erkennen, dass der dem Kunden zugewiesene Wert, unabhängig von der Art der zur Ermittlung verwendeten Methode, auch in der betrieblichen Praxis als wichtige Information zur Unternehmenssteuerung angesehen wird.

[1] Wayland / Cole 1997, S. 4

2 Ansatzpunkte für die Analyse des Kundenwertes

2.1 Kunde und Kundenlebenszyklus

Der Begriff „Kunde“ erscheint bei seiner ersten Betrachtung einfach, jedoch zeigt sich, dass es zweckmäßig ist, ihn näher zu betrachten.

Laut Cornelsen[2] kann der Kunde i.e.S. und i.w.S. voneinander unterschieden werden. Bei Kunden i.e.S. handelt es sich um „tatsächliche Abnehmer von unternehmerischen Leistungen“[3], wobei die Leistungsabnahme durch ein Vertragsverhältnis oder die Bezahlung der Inanspruchnahme der Leistung begründet ist. Als Kunden i.w.S. sind hingegen auch die lediglich potentiellen Abnehmer unternehmerischer Leistung subsummierbar.

Im Rahmen dieser Arbeit werden Kunden i.e.S. als solche verstanden, deren Verhältnis zum Anbieter mindestens folgende Voraussetzungen erfüllt:

- Der Kunde hat mit dem Anbieter einen förmlichen Vertrag über die Abnahme / Bereitstellung einer spezifischen Leistung geschlossen
- Die Abnahme der Leistung hat direkten Einfluss auf die Zielerreichung des Anbieters im Sinne des Geschäftszweckes

Leistungsabnehmer, deren Verhältnis zum Anbieter diese beiden Kriterien nicht erfüllt, werden als Kunden i.w.S. aufgefasst.

Zusätzlich zu diesen eher formalen Kriterien werden Kunden auch aufgrund der Intensität ihrer Beziehung zum Leistungsanbieter beschrieben, so dass sich das folgende Bild ergibt:

[2] vgl. Cornelsen 1996, S. 4
[3] Cornelsen 1996, S. 4

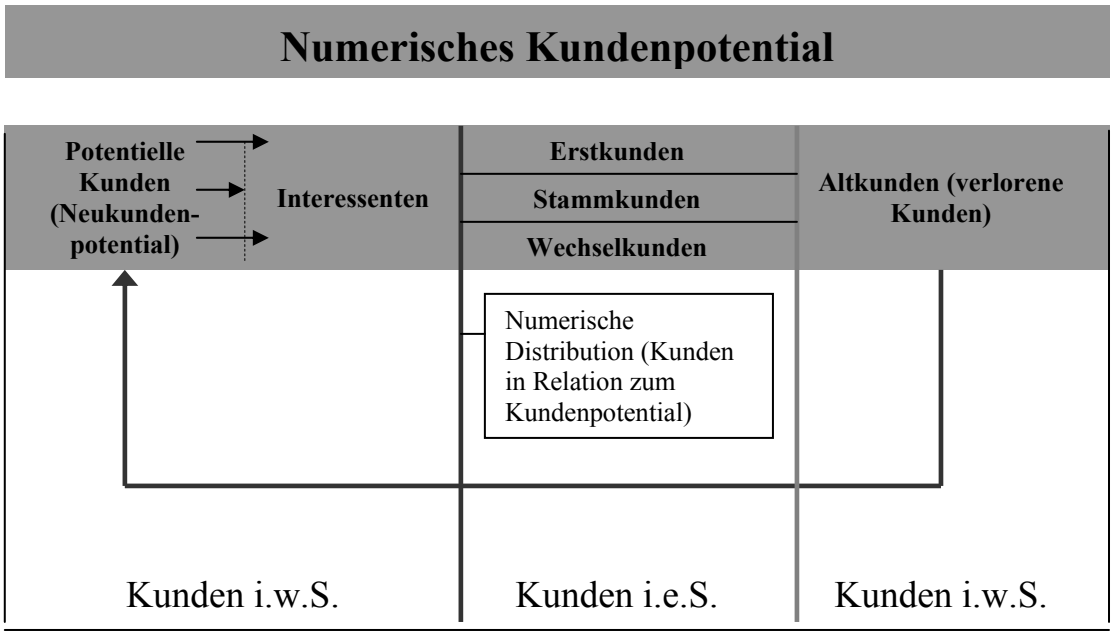

Abb. 2 : Kundenbegriffe *(Quelle: Cornelsen, J. 1996, S. 4)*

Unter einem „Kundenlebenszyklus“ versteht man den „zeitlichen Ablauf einer Geschäftsbeziehung“[4], wobei es sich bei dieser um „eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist“[5] handelt. Normalerweise bestehen auf wenigstens einer Seite (Anbieter oder Nachfrager) Gründe, die dafür stehen, dass die Wahl nicht zufällig ist. Dementsprechend besteht also eine bewusste geplante Wahl der anderen Seite. Diese Gründe können zum Beispiel Konditions-, Prestige- oder Bequemlichkeitsgründe sein.

Das in diesem Zusammenhang bedeutsamste Kennzeichen von Kundenbeziehungen ist, dass es sich bei Ihnen nicht um statistische Objekte handelt. Sie „bestehen über einen mehr oder weniger langen Zeitraum, werden dabei entweder intensiver oder schwächer und können sich auch wieder auflösen.“[6] Vor allem in dieser Dynamik ist zu erkennen, dass eine ex ante Analyse von Kundenbeziehungen schwierig ist, was in der Folge zu Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung führt. In der folgenden Abbildung ist dazu das Konzept der Phasen einer Kundenbeziehung zu sehen.

[4] Cornelsen 1996, S. 13
[5] Plinke 1997a, S. 23
[6] Preß 1997, S. 70

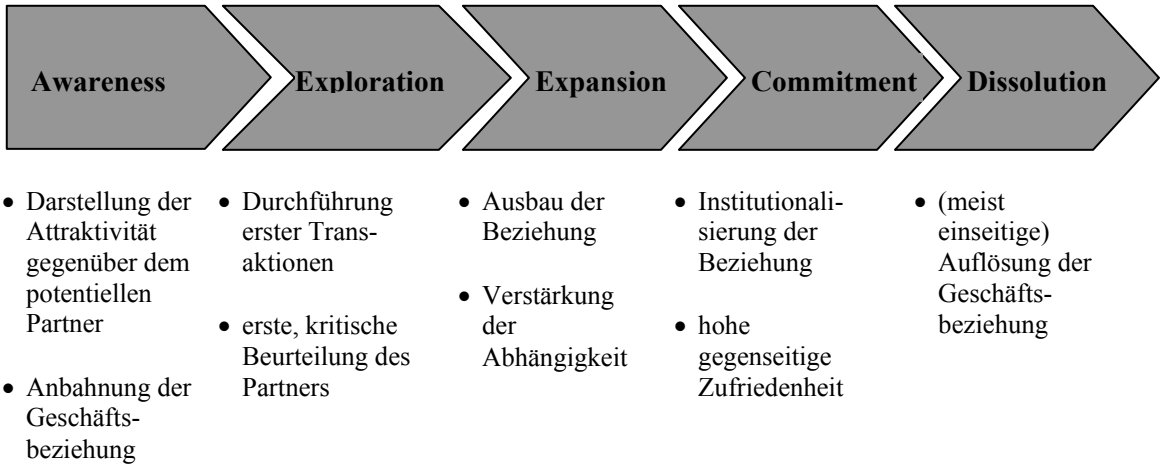

Abb. 3: Phasen der Kundenbeziehung *(Quelle: Preß, B. 1997, S. 71)*

Die einzelnen Phasen unterscheiden sich aufgrund von Erfahrungen, Unsicherheit und Differenzen bezüglich Anpassung beziehungsweise Bindung an den Anbieter. Dieses Modell deckt sich mit dem oben genannten Modell verschiedener Kundenbegriffe. Der Übergang vom Interessenten über Neu- und Stammkunden zum Altkunden lässt sich auch formell im Rahmen des Phasenkonzeptes der Kundenbeziehung beschreiben.

2.2 Methoden der Kundenwertmessung

Der Kundenwert erfährt in der heutigen Zeit immer mehr an Bedeutung. Viele Unternehmen haben die Bedeutsamkeit zwar erkannt, jedoch ist die Umsetzung der Kundenwertberechnungen noch nicht weit verbreitet. Dabei stehen den Unternehmen eine Vielzahl an Verfahren zur Verfügung, die es den Unternehmen ermöglicht, den Wert eines Kunden quantitativ oder qualitativ zu ermitteln. In der Literatur sind vielfältige Verfahren zu finden, welche die Messung des Kundenwertes bzw. der Kundenwertdimensionen diskutierten Ansätze bestimmen. Dabei ist festzustellen, dass eine Differenzierung der Ansätze anhand von drei Dimensionen durchgeführt wird. In der folgenden Abbildung sind diese zusammen mit den jeweiligen Verfahren dargestellt.

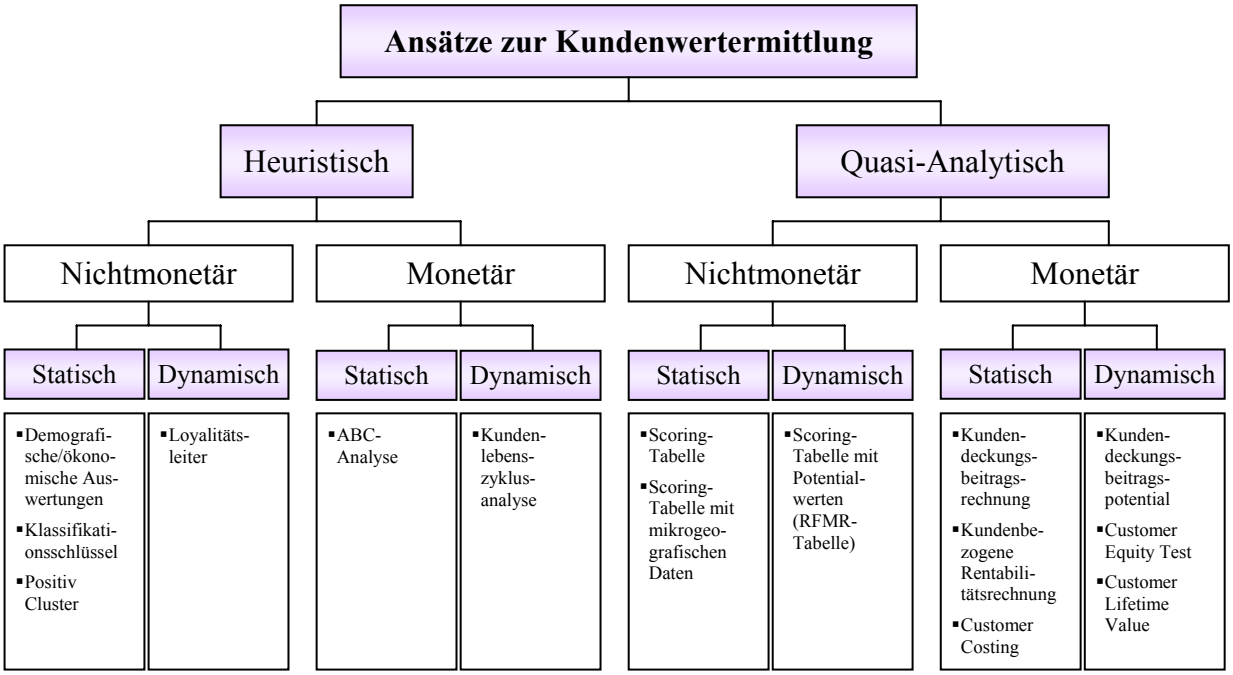

Abb. 4: Ansätze zur Kundenwertermittlung *(Quelle: Bruhn 2007, S. 248)*

Zusätzlich zur Wert- und Zeitkomponente wird dabei noch die Berechnungsweise herangezogen, so dass sich folgende Dimensionen ergeben:

- Art der Lösungsalgorithmen (heuristisch, quasi-analytisch)
- Art der Kundenwertkomponenten (monetär, nicht-monetär)
- Art des betrachteten Zeithorizonts (statisch, dynamisch)

2.2.1 Lösungsalgorithmus

In Bezug auf den Lösungsalgorithmus können heuristische und quasi- analytische Verfahren differenziert werden.[7] Heuristische Verfahren geben hierbei Anhaltspunkte auf „richtige“ Lösungswege und ein Erfolg versprechendes Suchverhalten. Dementsprechend werden keine quantitativen Resultate angegeben und es wird auch keine Folgerung bestmöglicher Entscheidungen ermöglicht.

Ein Vorteil, der aus diesen Verfahren entsteht, ist „dass die unter Verwendung relativ keiner Datenbanken durchführbar und daher mit geringen Kosten verbunden sind.[8] Daher werden diese heuristischen Verfahren in der Praxis immer noch sehr häufig eingesetzt werden,

[7] vgl. Bruhn 2007, S. 247
[8] vgl. Bruhn 2007, S. 247

obwohl nur eine eingeschränkte Aussagekraft besteht. Die quasi-analytischen Verfahren wiederum ruhen auf mathematischen Berechnungen. Diese gestatten es den Unternehmen einen „quantitativen Vergleich“ von Kunden durchzuführen, welcher auf der Basis zahlenmäßiger Werte oder Punktwerte beruht. Daraufhin können anhand der exakten Werte wenigstens theoretisch optimale Entscheidungen realisierbar gemacht werden. Außerdem ermöglichen diese Verfahren den Unternehmen vollständigere und besser anwendbare Resultate. Nachteile dieser Methoden sind jedoch die aufwendige Datenbeschaffung und -verarbeitung sowie die Problemerfassung.

2.2.2 Kundenwertkomponenten

Hierbei lassen sich monetäre und nicht-monetäre Verfahren unterscheiden. „Wenn im Unternehmen die benötigten Umsatz- und Kostenzahlen direkt aus dem Rechnungswesen gewonnen werden können und jegliche Budgetüberlegungen monetär kalkuliert werden, bieten sich monetäre Verfahren an.“[9] Anhand ihrer Eindeutigkeit lassen diese direkte Kundenvergleiche zu. Außerdem besitzen sie den Vorteil, dass sie mit in Kalkulationen und Budgetberechnungen einbezogen werden können. Nachteil der meisten monetären Verfahren ist jedoch ihre Wertauffassung, die auf den Zusatzumsatz beschränkt ist. Diese ist aufgrund der Missachtung weiterer wichtiger Wertkomponenten unvollständig. Zurückzuführen ist das auf die Kundenbindung oder Kommunikationsbereitschaft des Kunden. „Nicht-monetäre Verfahren beschränken sich auf eine primär qualitative Bewertung der Kunden und verzichten absichtlich auf den Versuch, jegliche Beziehung monetär zu bewerten.“[10]

2.2.3 Betrachteter Zeitkomponent

Hierbei lassen sich statische (Zeitpunktbetrachtung) und dynamische Verfahren (Zeitraumbetrachtung) begrenzen. Bei statischen Verfahren ist zu beachten, dass sie nur für eine kurzfristige Bestandsaufnahme wertvoll sind. Für die langfristige Bewertung von Kunden sind sie nicht einsetzbar, da zukünftige Entwicklungen nicht mit einbezogen werden. Anders ist das bei den statischen Verfahren. Durch die Unvollständigkeit der

[9] Bruhn 2007, S. 249
[10] Bruhn 2007, S. 249

Kundenbetrachtung sind die statischen Verfahren den dynamischen unterlegen. Das heißt, dass Kunden, die zum Zeitpunkt der Ermittlung unrentabel sind, nur durch die Betrachtung ihres zukünftigen Volumens bewertet werden können.[11]

In der Komplexität der dynamischen Verfahren liegt auch der Nachteil dieser Verfahren. Diese werden vorrangig durch die zu bestimmenden Prognosen und das zu berücksichtigende Risiko begrenzt.

2.3 Heuristische Verfahren

Als einfachste Methode zur Kundenbewertung ist hier die Kundesegmentierung mittels demografischer und (statisch) ökonomischer Kriterien zu nennen. Dabei werden die Kunden eines Unternehmens anhand dieser Kriterien analysiert und gruppiert. Daten die daraus gewonnen werden, können dann anhand eines Klassifikationsschlüssels als Zahlencode strukturiert dargestellt werden. Allerdings müssen dabei diese Daten um weitere kundenspezifische Informationen ergänzt werden.

Können Unternehmen eine qualitativ hochwertige Datenbank vorweisen, so kann zusätzlich das Verfahren des Positiv Cluster angewendet werden. Dazu müssen jedoch die demografischen, geografischen, psychografischen oder kaufverhaltensbezogenen Merkmale ökonomisch attraktiver Kunden in einer Datenbank erfasst sein. Bei der Durchführung der Positiv Cluster werden die Ausprägungen merkmalsgleicher oder ähnlicher Nachfrager zur Bewertung der Investitionswürdigkeit von denkbaren Kunden sowie Neukunden verwendet.[12]

Eine Erweiterung der Kundensegmentierung stellt wiederum das Kundenportfolio dar. Dabei werden anhand einer Portfoliomatrix zwei Faktoren dargestellt. Dies sind meistens die Kundenattraktivität als unternehmensexterne Größe und die Wettbewerbsposition (Lieferantenposition) als unternehmensspezifische Größe. „Aus der Positionierung der Kunden in dieser Matrix lässt sich deren Investitionswürdigkeit in Form einer Typologisierung einordnen, die eine Erarbeitung segmentspezifischer Strategien ermöglicht.“[13]

---

[11] vgl. Bruhn 2007, S. 249
[12] vgl. Link 1995, S. 108
[13] Homburg, Schnurr 1998, S. 170

2.3.1 Loyalitätsleiter

Ein Weg zur Dynamisierung heuristischer, nicht-monetärer Verfahren zeigt die Methode der Loyalitätsleiter auf. Diese bietet die Möglichkeit gegenwärtige und potentielle Kunden anhand ihrer Loyalität dem Unternehmen gegenüber einzuteilen. Unter Loyalität wird die Vorliebe des Kunden verstanden, Produkte bei einem spezifischen Anbieter nachzufragen. Dies führt zu einer freiwilligen und / oder vertraglichen Bindung an diesen Anbieter.

Bei der Methode der Loyalitätsleiter werden Kunden in Abhängigkeit ihrer Bindung zum Unternehmen in Loyalitätsstufen eingeteilt. „Die Position eines Kunden auf der Loyalitätsleiter verändert sich idealtypisch aufgrund der potentiellen Kaufwahrscheinlichkeit bzw. des Investitionsrisikos des Unternehmens schrittweise im Zeitablauf.“[14] Einmal erfasste (potentielle) Kunden sollen mit der Zeit höhere Stufen der Loyalitätsleiter einnehmen, was bedeutet, dass ihre Loyalität dem Unternehmen gegenüber möglichst zunehmen soll. Dies gilt allerdings nicht pauschal für alle Kunden, sondern es „sollen die Kunden loyalisiert werden, die [..] am meisten Gewinn bringen.“[15] Begründet wird dies mit den abnehmenden Akquisitionskosten aufgrund von „Übungsgewinnen“ des Anbieters im Umgang mit den Kunden. Zudem reagiert ein loyaler Kunde „weniger elastisch aus Verschlechterungen der eigenen Leistung (zum Beispiel weniger Beratung) und auf Verbesserungen der Leistungen der Wettbewerber [..].“[16] Des Weiteren ist festzustellen, das loyale Kunden „gegenüber illoyalen Kunden die Angebote öfter nutzen oder sich weniger preissensibel [..] erweisen.“[17]

[14] vgl. Link, Hildebrand 1997, S.160
[15] vgl. Peppers / Rogers 1996, S. 126
[16] vgl. Gierl / Kurbel 1997, S. 179
[17] vgl. Garczorz / Krafft 2000, S. 137

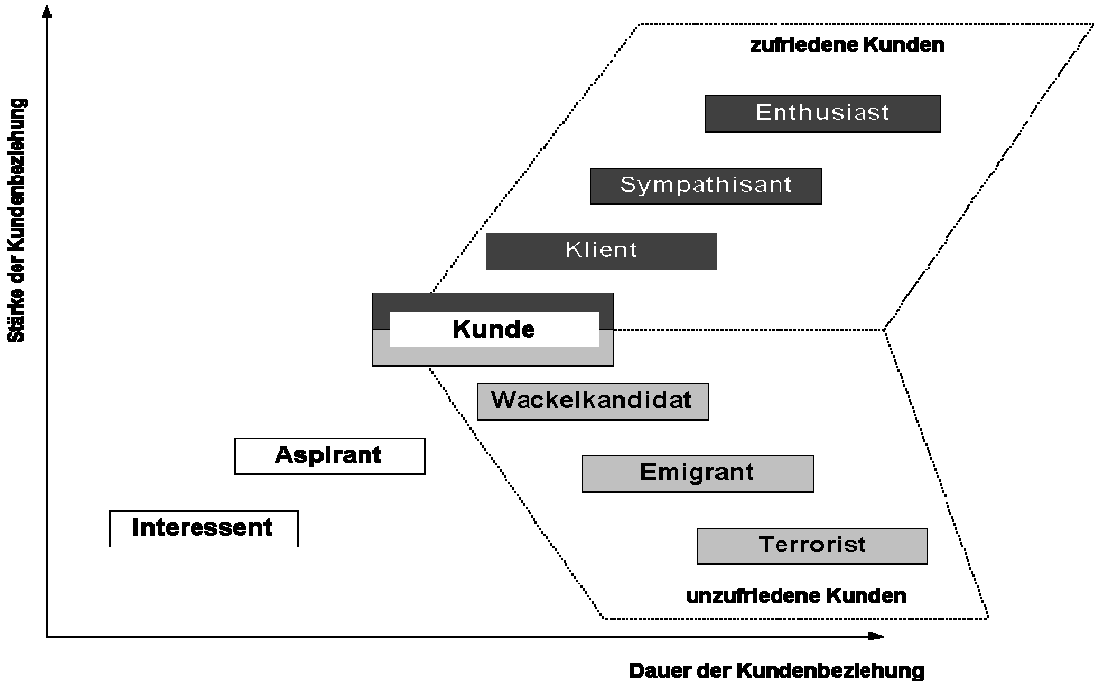

Abb. 5: Loyalitätsleiter *(Quelle: Bruhn, 2007 S. 6)*

Aus der Kenntnis der Stufe, die ein Kunde einnimmt, lassen sich Handlungsalternativen ableiten. Somit hat ein Kunde einer hohen Stufe der Leiter für das Unternehmen einen hohen Wert. Hier ist die Wahrscheinlichkeit von Folgegeschäften hoch und der durch den Kunden verursachte Aufwand gering. Gleichzeitig ist festzustellen, dass für Unternehmen bei Verlust eines ehemals loyalen Kunden ein Schaden entsteht, der deutlich höher ist, als die Kosten der Gewinnung eines Neukunden.

Problematisch an dieser Methode sind die Datensammlung und -auswertung, sowie die Festlegung geeigneter Unterscheidungskriterien. Gerade dadurch ist es schwer, den einzelnen Kunden ihre Stufe zuzuweisen. Des Weiteren kommt hinzu, dass die Entwicklung der Kundenloyalität ein dynamischer Prozess ist, deren Richtung sich zudem im Zeitablauf ändern kann. Dementsprechend ist eine exakte Beurteilung der Kundenloyalität notwendig, um falsche Maßnahmen der Kundenansprache zu vermeiden. Vorteilhaft ist hierbei grundsätzlich, dass die Kunden leicht zugänglich sind und sich zum Einen entwickeln und zum anderen entsprechend ihrer Entwicklungsstufe behandelt werden müssen.

2.3.2 Kundenportfolio in Verbindung mit dem Cube-Modell

Gegenüber den bisher beschriebenen Verfahren ist das Kundenportfolio zweidimensional und kann differenzierte Auskünfte über Kundenbeiträge bzw. - potentiale bieten.[18]

Das Portfolio-Konzept kommt in den unterschiedlichsten Ausprägungen vor als

- Branchenattraktivitäts- Geschäftsfeldstärken- Portfolio (McKinsey-Matrix)
- Marktanteils- Marktwachstums- Portfolio (Boston-Matrix)
- Wettbewerbsstärke - Lebenszyklus - Portfolio
- Geschäftsfeld- Ressourcen- Portfolio.[19]

In dieser Arbeit wird das Kundenportfolio anhand des zweiten Beispiels, dem Marktanteils-Marktwachstums- Portfolio erklärt.

Die Vorgehensweise ist analog zu den Unternehmensportfolios der strategischen Planung, wie zum Beispiel dem Marktanteils- Marktwachstums- Portfolios.[20] Diese Methode ist eine Darstellung von zwei- oder mehrdimensionalen Beurteilungsräumen, in der die wichtigsten Merkmale zur Kundenbewertung aufgezeigt werden sollen.

Ein Beispiel für ein solches Portfolio stellt das in Abbildung 6 dargestellte Kundenattraktivitäts-Relative Lieferantenposition-Portfolio dar. Hierin kann die Flexibilität des Scoring-Modells mit der Anschaulichkeit eines Portfolio-Modells verbunden werden.[21]

An diesem Beispiel wird ersichtlich, dass der Kundenwert an einer Vielzahl von Kriterien gemessen wird. Die vertikale Achse wird dabei die Kundenattraktivität eingeteilt und die horizontalen Achse in relative Lieferantenposition.

[18] vgl. Rieker 1995, S.72; Plinke 1997, S. 141
[19] vgl. Schröder 2003, S. 336
[20] vgl. Rieker 1995, S. 72; Plinke 1997, S. 141
[21] vgl. Plinke 1997, S. 145

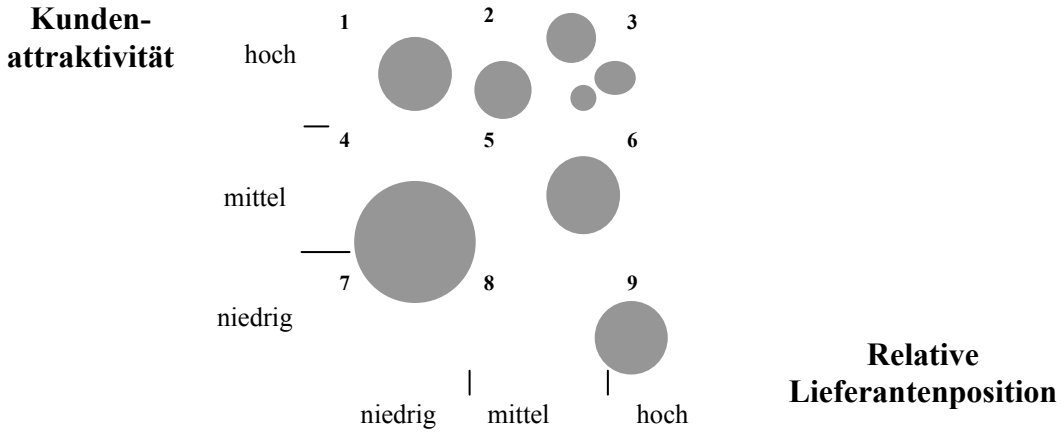

Abb. 6: Beispiel eines Kundenattraktivitäts-Relative Lieferantenposition-Portfolios *(Quelle: in Anlehnung an Böing/Barzen 1992; in: Günter/Helm 2003, S. 19)*

Für Fiocca und Plinke beinhaltet die (relative) Lieferantenposition die Kriterien der Produktqualität, Vollständigkeit des Angebotes, Beratung/Service, Logistik, Größe der Aufträge, Dauer der Beziehung sowie das Preis-Leistungs-Verhältnis.[22] Die Kundenattraktivität hingegen ergibt sich aus dem Kundenwachstum und einer Reihe von qualitativen Kriterien wie bspw. das Preisniveau, das bei den Kunden erzielt werden kann, Image, Kooperationsbereitschaft, Know-how, Innovationsrate usw.[23] Die Bedeutung individueller Kunden kommt bei diesem Modell jedoch nur teilweise zum Ausdruck. Denn je höher die Attraktivität und je besser die Lieferantenposition, umso „wertvoller" ist diese Kundenbeziehung.[24] An sich wird aber der Kunde nur im Hinblick auf Chancen und Potentiale beurteilt, mögliche Bedrohungen werden aber nicht erfasst.

Köhler nennt die Kriterien des Kundenportfolios ebenfalls Kundenattraktivität und Lieferantenposition, teilt sie aber - wie in Abbildung 7 ersichtlich - anders ein. Diese beiden Kriterien haben unabhängige Dimensionen, welche durch eine Anzahl von Variablen bestimmt werden, was in folgender Tabelle verdeutlicht wird.

[22] vgl. Fiocca 1982, S 57; Plinke 1997, S. 146
[23] vgl. Fiocca 1982, S. 57; Homburg / Daum 1997, S. 396
[24] vgl. Plinke 1997, S. 145

Kundenattraktivität	Lieferantenposition
• Bedarfsvolumen der Kunden • Potentielles Bedarfswachstum • Durchsetzbarkeit von Preisen • Bonität • Deckungsbeitragspotential • allg. Loyalität gegenüber Lieferanten	• Lieferantenanteil beim Kunden • Dauer der Lieferbeziehung • erreichte Auftragskontinuität • Kundenzufriedenheit mit der Leistung • Unternehmensimage beim Kunden • erzielter Kundendeckungsbeitrag

Abb. 7: Dimensionen des Kundenportfolios und ihre Operationalisierung *(Quelle: Vollert 2004, S.326)*

Nachfolgend unterscheidet Köhler außerdem noch Star-, Entwicklungs-, Perspektiv-, Abschöpfungs-, Mitnahme- und Verzichtskunden, welche in Abbildung 8 dargestellt sind.

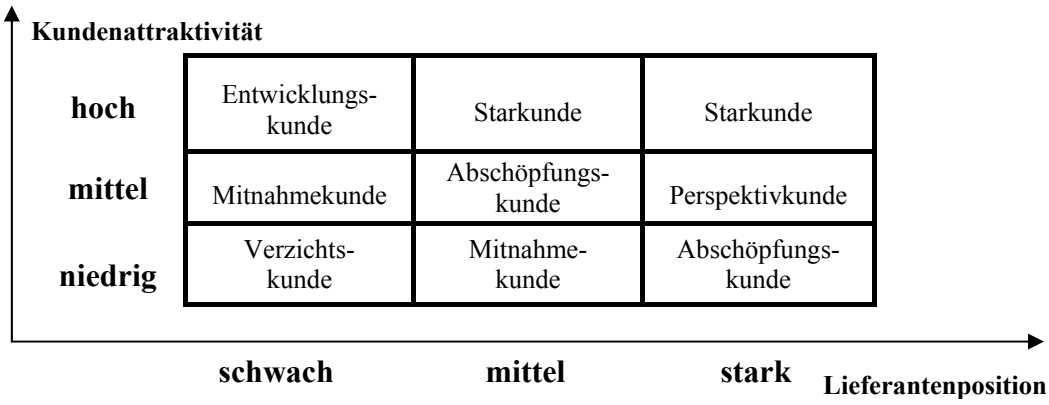

Abb. 8: Kundenportfolio nach Köhler *(Quelle: Köhler 2005, S. 430 / Vollert 2004, S. 327)*

Starkunden sind aus Anbietersicht am vorteilhaftesten, hohe Investitionen zum Erhalt oder zum Ausbau der Kundenbindung sind für diese Kunden gerechtfertigt. Bei Entwicklungskunden ist zu prüfen, ob sie das Potential zum Starkunden haben oder ob der Wettbewerbsdruck so hoch ist, dass bei ihnen ein eher verhaltenes Vorgehen anzuraten ist, da diese mit hoher Wahrscheinlichkeit von Mitbewerbern abgeworben werden. Gleiches empfiehlt sich auch für die so genannten Mitnahmekunden, mit denen Geschäfte abgewickelt werden, Erhaltungsinvestitionen in die Kundenbeziehung aber unterbleiben (typischerweise Kunden mit einem nur knapp positiven Deckungsbeitrag). Perspektivkunden verhalten sich ähnlich, sie sind kritisch auf ihre Entwicklungsmöglichkeiten zu überprüfen. Je nach Ergebnis werden sie zu Starkunden und wie diese behandelt oder bei Abnahme der Attraktivität als Abschöpfungskunden nur noch passiv betreut. Verzichtskunden haben lediglich einen negativen Effekt und es empfiehlt sich, die Kundenbeziehung zu beenden.

Das Cube-Modell

Fortbestehend ist zu erkennen, dass die Mehrheit der Portfolio-Modelle zweidimensionaler Art ist. Es gibt aber auch dreidimensionale Portfolio-Modelle. Bei dem Cube-Modell handelt es sich um ein solches Modell, welches aus den folgenden Dimensionen besteht:

- Involvement pro Kunde oder Interessent
- Deckungsbeitrag pro Kunde oder Interessent
- Potential pro Kunde oder Interessent

In der folgenden Abbildung wird dieses Cube-Modell näher beschrieben:

	Kriterien		
	Involvement	**Deckungsbeitrag**	**Potential**
Beschreibung	• Beteiligung, Engagement • Menschlichkeit • Vertrauen • Loyalität	• Deckungsbeitrag eines Kunden (aus der Vergangenheit bis in die aktuelle Periode) / Effektiv bis jetzt erzielter Lifetime-Value • Rentabilität auf individueller Ebene (für jeden einzelnen Kunden) • RFMR-Ergebnis	• Kundendeckungs-beitragspotential / Lifetime-Value der Kundenbeziehung • Erwartetes RFMR-Ergebnis für die Zukunft der Kundenbeziehung • Strategische Bedeutung einer Kundenbeziehung in der Zukunft • Customer-Lifetime-Value i.e.S. / i.w.S.
Art der Ermittlung	anhand individueller, spezifischer Reaktionen (z.B. Beschwerden, Telefonanrufe, Kundenwerbung)	über Data Base – Auswertungen, Kostensätze, Scoring, betriebliches Rechnungswesen u.a.	über Hochrechnungen, Scoring, Potentialanalyse etc.
Bedeutung	emotionale und qualitative Größe	quantitative und retrospektive Größe	quantitative und prospektive Größe

Abb. 9: Charakteristika des Cube-Modells *(Quelle: in Anlehnung an Huldi, C. 1997, S. 308)*

Der Begriff Involvement charakterisiert „Verwicklung, Verstrickung, Beteiligung, Betroffensein, Engagement, Beziehung, Verhältnis und Umgang – alles Ausdrücke, die wir für die Beschreibung einer Kundenbeziehung verwenden können.“[25]

Grafisch dargestellt ergibt sich dazu folgendes Bild, wobei Cube 6 bzw. 7/6 aus darstellungstechnischen Gründen in der unteren hinteren Ecke verborgen sind.

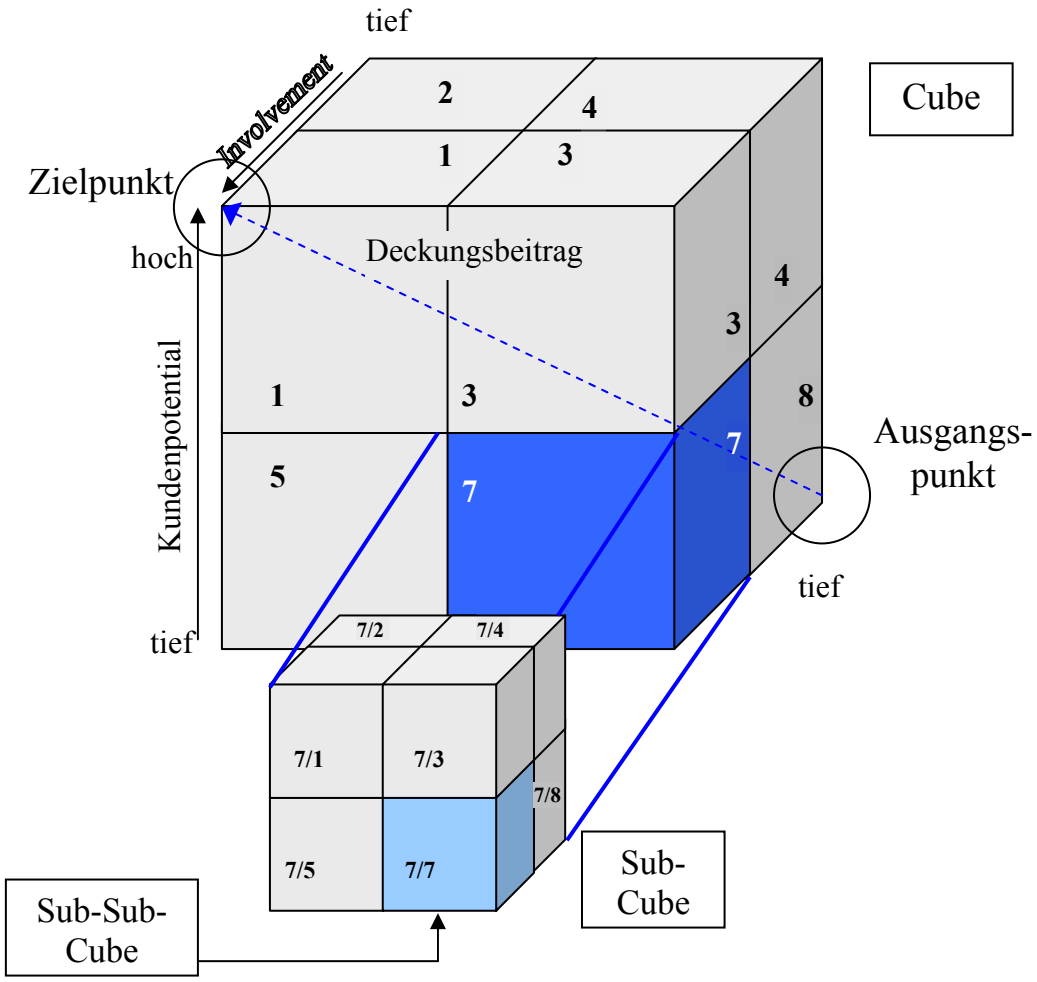

Abb. 10: Das Cube-Modell *(Quelle: Huldi, C. 1997, S. 309)*

Wie in der obigen Abbildung zu sehen ist, verfügt ein Cube über acht so genannte Sub-Cubes, die sich weiter zerteilen lassen, wie zum Beispiel für eine detaillierte Betrachtung der Untersegmente eines Kundensegmentes oder einzelner Kunden.

[25] Huldi 1997, S. 309

Im Einzelnen sind die Sub-Cubes:

- Sub-Cube 1: Ideale Kundenbeziehung
- Sub-Cube 2: Gefährdete Kundenbeziehung
- Sub-Cube 3: Beginnende Kundenbeziehung
- Sub-Cube 4: Zu entwickelnde Kundenbeziehung
- Sub-Cube 5: Abklingende Kundenbeziehung
- Sub-Cube 6: Zu Ende gehende Kundenbeziehung
- Sub-Cube 7: Engagierte, überzeugte Kundenbeziehung
- Sub-Cube 8: Potentielle Kundenbeziehung

Für jeden dieser Sub-Cubes können Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden. Schon die Positionierung eines Kunden in einem der acht Sub-Cubes beschreibt exakt den Kunden bzw. die Kundenbeziehung.

Portfoliomodelle sind in Verbindung mit der Kundenbewertung bzw. – klassifizierung sehr verbreitet. Allgemein ist die mögliche Einbeziehung des kundenspezifischen Potentials ein wesentlicher Vorzug der Portfolioanalyse. Wenn entsprechende Kriterien gewählt werden, besteht bei dieser Analyse die Möglichkeit eine ganzheitliche Bewertung von Kunden bzw. Kundenbeziehungen durchzuführen. Bestandteil können dabei vorökonomische wie ökonomische, vergangenheits- wie zukunftsorientierte Kennzeichen sein. Im Allgemeinen führen solche Analysen jedoch nicht zu quantifizierbaren oder eindeutigen Ergebnissen.[26] Wesentliche Probleme die dabei auftreten sind die Quantifizierung vorökonomischer Kriterien wie zum Beispiel die Ableitung von Aussagen über die Nachhaltigkeit von Kundenbeziehungen. Letztere ist jedoch von entscheidender Bedeutung für den Wert eines Kunden aus Anbietersicht.

In Verbindung mit dem Cube-Modell kann gesagt werden, dass sowohl ökonomische als auch vorökonomische Kriterien berücksichtigt werden. Zusammen mit einem ganzheitlichen Eindruck der Kundenbeziehung führt es theoretisch zu qualitativ hochwertigen Ergebnissen. Als Kritikpunkte können dabei zum einen die Gradualität der Sub-Cubes, die zum Teil nur

[26] vgl. Plinke 1997, S. 141

geringfügig voneinander abweichen und zum anderen die extreme Komplexität und Aufwendigkeit gesehen werden. Obwohl sich in eine Cube-Analyse verschiedene andere Ansätze wie Umsatzanalyse, Deckungsbeitragsrechnung oder Loyalitätsbewertung integrieren lassen, sind diese bei einer Anwendung ebenfalls einzeln durchzuführen, was sich als verhältnismäßig aufwendig erweisen dürfte. Ebenfalls liefert das Modell ein nicht-monetäres Ergebnis, welches unter Umständen zu einer erschwerten Interpretierbarkeit führt. Gerade aus diesen Gründen (Komplexität, Aufwand, Art des Ergebnisses) darf die praktische Anwendbarkeit des Modells bezweifelt werden.

2.3.3 ABC-Analyse oder Kundenumsatzanalyse

Des Weiteren stellt die Kundenumsatzanalyse bzw. ABC-Analyse als monetäres heuristisches Verfahren ein weit verbreitetes Instrument zur Bewertung von (Stamm-) Kunden dar.[27]

Die ABC-Analyse ist ein umsatzbasiertes Bewertungsverfahren, welches auf der Erkenntnis beruht, dass vielfach ein geringer Teil an Kunden, den größten Teil des Umsatzes auf sich vereint. Hier verdeutlicht sich die „80:20 – Regel“ von Pareto, die besagt, dass auf 20 % der Kunden 80% des Gesamtumsatzes entfallen.[28] Die Konzentration des Unternehmens und seiner Vertriebsaktivitäten erfolgt daher auf diesen Kunden.

Abb. 11: Kundenpyramide andere Sichtweise
(Quelle:http://www.partnerkun.de/management/kundenmanagement/kundenpyramide-b.html.)

[27] vgl. Homburg / Daum 1997, S. 395
[28] vgl. Homburg / Daum 1997, S. 395; Plinke 1997, S. 117

Demzufolge werden die Kunden ihren Umsätzen zugeordnet und anschließend in drei Gruppen unterteilt:

- **A-Kunden**, was die 10% umsatzstärksten Kunden ausmachen,
- **B-Kunden**, die nächsten 20 % der Kunden,
- **C-Kunden**, was die restlichen 70 % der Kunden betrifft.

In der folgenden Abbildung wird das Beispiel einer umsatzbezogenen ABC-Analyse aufgezeigt, bei der auf 19% der A-Kunden 79% des Gesamtumsatzes entfallen. Weiterhin tragen die B-Kunden 16% des Umsatzes bei und der große Teil der C-Kunden die restlichen 5%.[29]

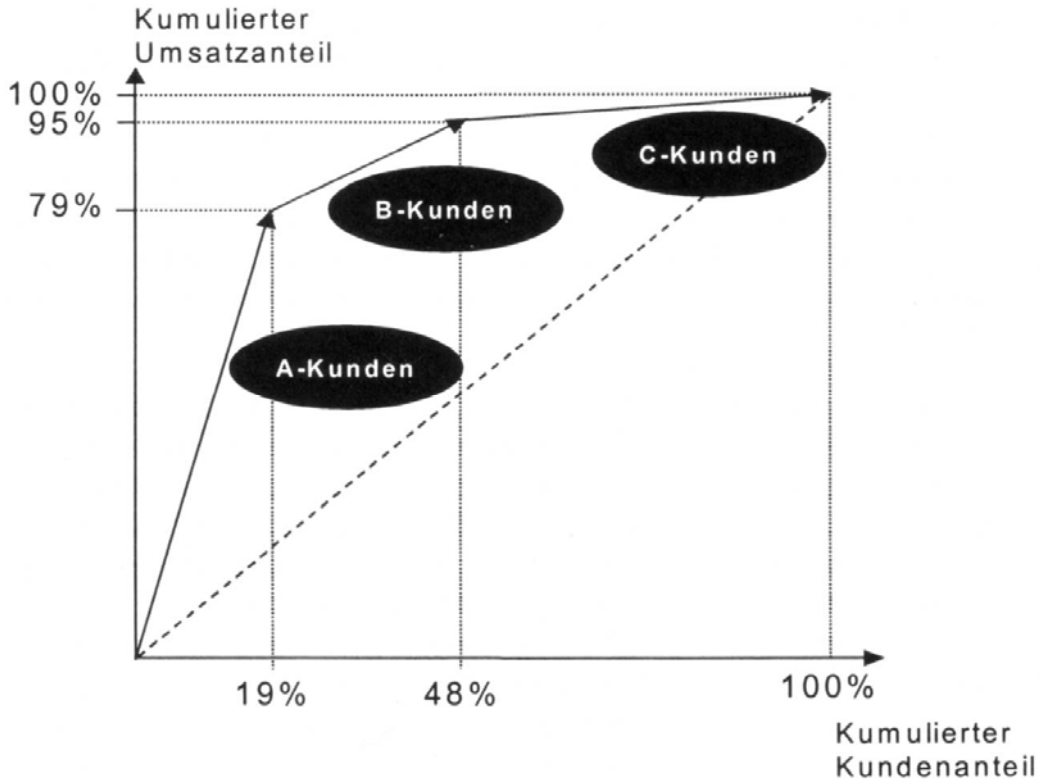

Abb. 12: Beispiel einer umsatzbezogenen ABC-Analyse *(Quelle: Günter/Helm 2003, S.16)*

Es lässt sich allerdings auch aufzeigen, dass nicht nur die C-Kunden, sondern auch die A-Kunden zu Verlustbringern werden können, indem die stake Nachfrageposition großer Kunden zu Niedrigpreisen, hohen Rabattforderungen und Sonderleistungen führt.[30] Außerdem verlangen viele A-Kunden eine intensive Betreuung, die einen hohen Kostenaufwand nach sich zieht. Dementsprechend kann die ABC-Analyse als Kontrollinstrument für die

[29] vgl. Günter / Helm 2003, S. 16
[30] vgl. Scheiter / Binder 1992, S. 18

Veränderung der Kundenstruktur gesehen werden, in der die Veränderung der Kundenstruktur im Zeitablauf aufgezeigt wird, wenn beispielsweise der Anteil der A- und B- Kunden zu Lasten der C-Kunden ausgebaut werden soll.[31]

Die Betrachtungen der Kunden können aber nicht nur auf Basis des Umsatzes geschehen, sondern auch auf Basis des Kundendeckungsbeitrages. Die Umsatzbetrachtung ist aber die gängigste.

Als Vorteile der ABC-Analyse gelten:

- die Einfachheit ihrer Berechnung
- die umsatzbezogenen Daten liegen in jedem Unternehmen vor
- in der Regel einfache Auswertung dieser Daten.

Nachteile sind jedoch, dass es eine rückwärtsgerichtete Betrachtung der in der Vergangenheit realisierten Umsätze ist und eine Fortschreibung in die Zukunft nicht ohne weiteres vorgenommen werden kann. Umsatzpotentiale bleiben unberücksichtigt. Fragwürdig ist aber, ob der Umsatz als einziges Bewertungskriterium ausreicht, da der Aufwand zur Realisierung dieses Umsatzes vernachlässigt wird und Schwankungen auftreten können.

Andererseits bestehen keine Hinweise auf die Größe des beim Kunden vorhandenen bzw. zu erwartenden Bedarfs an einem bestimmten Produkt. Also existiert auch kein Anhaltspunkt für die Geschäftsaussichten und die eigene Wettbewerbsposition.[32]

2.4 Quasi-analytische Verfahren

Das wichtigste Verfahren, das sich dabei heraus gestellt hat, ist das quasi-analytische aber nicht-monetäre Scoring Verfahren. Dabei erfolgt die Bewertung der Kunden mittels mehrerer Merkmale, bei denen verschiedene qualitative Kriterien im Vordergrund stehen. „Durch die Identifizierung und Gewichtung relevanter Kriterien werden Kunden durch die Vergabe von Punkten beurteilt und somit direkt vergleichbar gemacht.“[33]

[31] vgl. Homburg / Daum 1997, S. 395
[32] vgl. Kastin 1999, S. 300
[33] Fader et. Al. 2005, S. 416

2.4.1 Scoring

Der erste Schritt ist dabei, alle aus Anbietersicht relevanten Kundenmerkmale aufzulisten, wobei dafür quantitative und qualitative Kriterien herangezogen werden können. In einem zweiten Schritt werden dann den Merkmalen Gewichtungsfaktoren zugewiesen, welche in der Summe 100% ergeben oder auf 1 normiert werden[34]. Im dritten Schritt werden die Kunden auf Basis jedes einzelnen Kriteriums beurteilt und ihnen Punktewerte zugeordnet. Daraus ergibt sich eine Rangreihung der einzelnen Kunden, welche gemäß der Summe dem „Score" ihrer gewichteten Punkte erfolgt, oder analog zur ABC-Analyse gemäß ihre Bedeutung in Gruppen zusammengefasst werden.[35]

Kriterien	**Ausprägung**	**Gewichtung**	**Score**
➢ Kundenpotential			
➢ Potentialentwicklung			
➢ Branchenentwicklung			
➢ Bonität			
➢ Leitfunktion, Image			
➢ Preissensibilität			
➢ Reklamationsverhalten			
➢ Kooperationsbereitschaft			
➢ Beratungsintensität			
➢ Serviceansprüche			
➢ Standort			
➢ …			
Kundenattraktivität			---

Abb. 13: Darstellung der Kundenbewertung mittels des Scoringverfahrens *(Quelle: Neuhaus 2004, S. 699)*

Beim Scoring wird die Beschränkung auf rein monetäre Einflussfaktoren aufgehoben. „Im Rahmen dieser Modelle werden geeignete Kriterien selektiert, die zunächst eine allgemeine Gewichtung entsprechend ihrer Bedeutung für die Beurteilung des Kundenwertes erhalten (vgl. Abbildung 13)."[36] Dabei bildet ein Kriterienkatalog die Basis für die konkrete Einschätzung der verschiedenen Kunden, welcher anhand der Vergabe von Punktwerten erfolgt. Jedes Unternehmen ist bei der Vergabe der Kriterien völlig frei. Wichtig ist nur, dass die Unternehmen Kriterien betrachten, die den besonderen Zielsetzungen der Unternehmen hinsichtlich des Aufbaus von Kundenbeziehungen dienen. Die geeignete Wahl von Kriterien

[34] vgl. Nieschlag / Dichtl / Hörschgen 2002, S. 308
[35] vgl. Plinke 1997, S. 140
[36] Neuhaus 2004, S. 697

ermöglicht es den Unternehmen, sowohl monetäre als auch nicht-monetäre sowie retrograde als auch prospektive Aspekte zu berücksichtigen.[37]

Der ermittelte „Score“ gibt eine Einschätzung darüber, welche Ertragskraft ein Kunde haben kann. Im zeitlichen Verlauf erkennt man, wie sich ein Kundenwert entwickelt. Steigt er, so ist es ein deutliches Zeichen, dass diese Kundenbeziehung intensiviert wurde und die bestehende Kundenbindung gestiegen ist. Sinkt er jedoch, ist das ein deutliches Zeichen, dass in der Kundenbeziehung etwas nicht stimmt oder gestört ist. Daher ist der Kundenwert hier als Frühwarnsignal zu sehen. Wird der Kundenwert über Kundengruppen gebildet, so kann man auf einfache Weise herausfinden, welche die mutmaßlich erfolg versprechendste Kundengruppe sein wird. „Setzt man die Punktzahl Kundenwert in Beziehung zum rechnerischen Gesamtpotential eines Kunden, so können Kunden bzw. Kundengruppen mit gleichen oder eng beieinander liegenden Kundenwerten über das Verhältnis zum Gesamtpotential in Beziehung gesetzt werden.“[38] Dadurch kann eine monetäre Bewertung des errechneten Kundenwertes erfolgen. In der nachfolgenden Abbildung wird dies verdeutlicht.

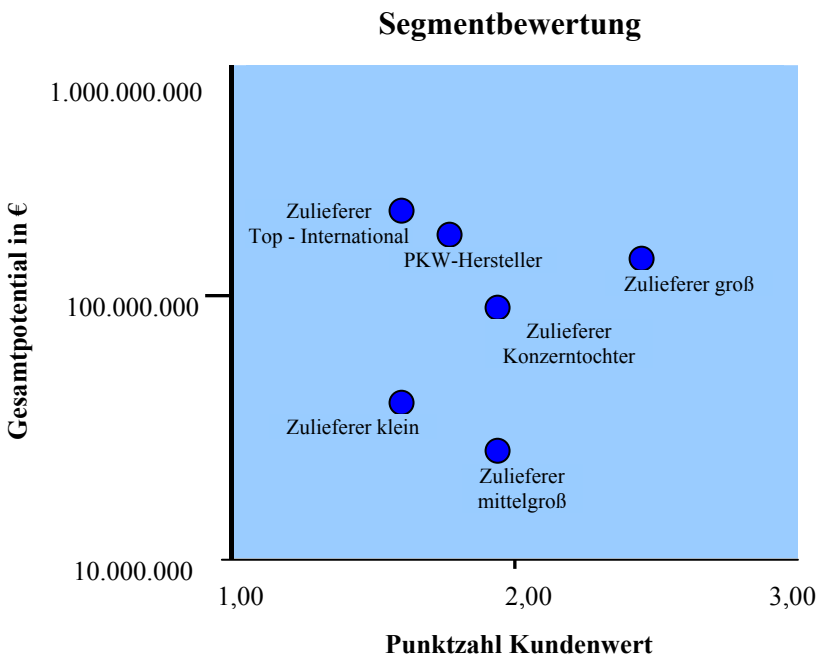

Abb. 14: Segmentbewertung mit dem Kundenwertmodell am Beispiel der Automobilindustrie *(Quelle: Neuhaus 2004, S. 699)*

[37] vgl. Neuhaus 2004, S. 697
[38] Neuhaus 2004, S.699

Es ist außerdem möglich das Scoring mit den anderen Methoden zur Kundenbewertung zu kombinieren wie zum Beispiel der Deckungsbeitragsrechnung, die noch später erklärt wird. Das bekannteste Scoring-Modell stellt das RFMR- Modell dar.

2.4.2 RFMR-Methode

Bei der RFMR-Methode handelt es sich um ein Scoring-Verfahren, welches in den 30er Jahren in den USA entwickelt wurde und aus dem Versandhandel stammt.[39] Ziel ist es hierbei die Widerkaufswahrscheinlichkeit und deren Zeitpunkt zu ermitteln, wobei ein Kunde mit hoher Widerkaufswahrscheinlichkeit als wichtiger Kunde eingeordnet wird. Dabei wird angenommen, dass gerade dieser Kunde dem Unternehmen auch in Zukunft Umsatzerlöse einbringen wird. Bei der Ermittlung der Zielgröße werden folgende Kriterien betrachtet und entsprechend bewertet[40]:

- ***R***ecency: - das letzte Kaufdatum – bewertet die Zahl der Transaktionen in einem bestimmten Zeitraum, meist in den letzten 12 bis 18 Monaten. Je mehr Transaktionen ein Kunde getätigt hat, umso höher wir er bewertet
- ***F***requency: - die Häufigkeit der Käufe – Kunden mit höherer Kauffrequenz bzw. Transaktionszahl werden höher bewertet, als solche mit niedrigerer Frequenz
- ***M***onetary ***R***atio: - den durchschnittlichen Umsatz, die Anzahl der Retouren und die Zahl der Werbesendungen – je höher der Deckungsbeitrag eines Kunden ist, desto höher wird er bewertet

„Durch die Punktbewertung der Kriterien entsteht aufgrund der Potentialorientierung bei der Punktvergabe ein dynamisches Käuferprofil.“[41] Die folgende Abbildung gibt einen Einblick in die Vorgehensweise der RFMR-Methode. Die Felder, die in die Berechnung des Punktewertes eingehen, sind zur Verdeutlichung grau unterlegt. Die Zahlen in diesem Beispiel sind frei gewählt und blau dargestellt.

[39] Cornelsen 1996, S. 25
[40] vgl. Stahl 2000, S. 202
[41] Link / Hildebrand 1997, S. 159

Faktoren						
	Startwert: ***25 Punkte***					
Zeitpunkt der letzten Transaktion	Bis 6 Monate: ***+ 40 Punkte***	Bis 9 Monate: + 25 Punkte	Bis 12 Monate: + 15 Punkte	Bis 18 Monate: + 5 Punkte	Bis 24 Monate: - 5 Punkte	Früher: - 15 Punkte
Anzahl der Trans-aktionen in den letzten 18 Monaten	Anzahl der Transaktionen multipliziert mit 6 ***18 * 6 = 108***					
Ø Trans-aktions-volumen	Bis 3.000 €: + 5 Punkte	3.000 – 5.000 €: + 15 Punkte	5.000 - 7.000 €: + 25 Punkte	7.000 - 9.000 €: + 35 Punkte	9.000 - 11.000 €: ***+ 40 Punkte***	Über 11.000 €: + 45 Punkte
Anzahl der aktiven Kontakte seit letzter Transaktion	Telefonisch: je – 12 Punkte		Postalisch: je – 6 Punkte ***2 * (-6) = -12***		E-Mail: je – 2 Punkte ***1 * (-2) = - 2***	
Ergebnis	***∑ = 199 Punkte***					

Abb. 15 : Beispiel eines RFMR-Rechenschemas *(Quelle: Preißner, A. 1996, S. 265)*

Auf diese Weise wird für jeden Kunden ein individueller Punktewert ermittelt, der Auskunft über die Attraktivität des Kunden aus Anbietersicht gibt. Scoring-Modelle sind leistungsfähige Instrumente zur Kundenbewertung. Der Vorteil liegt vor allem in der Berücksichtigung nicht- monetärer Faktoren und in der Einfachheit und Robustheit der zugrunde liegenden Ansätze. Nachteil ist jedoch, dass je nach gewählten Kriterien ein großes Datenvolumen zu beobachten ist, um die Informationen entsprechend bereitstellen zu können.[42] Außerdem ist nur im geringen Maße eine Erstellung der objektiven Kundenbeurteilung möglich, da die Bewertung der Kunden stets von subjektiven Urteilen abhängig ist.

[42] vgl. Neuhaus 2004, S.697

2.4.3 Kundendeckungsbeitragsrechnung

Als monetäres, quai-analytisches Verfahren ist die mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung im Vertrieb ein vielfach eingesetztes Instrumentarium. Diese lässt die Berechnung des Beitrages jedes Kunden zum Periodengewinn zu, welcher durch eine stufenweise und verursachungsgerechte Zuordnung von Erlösen und Kosten einen monetären Kundenwert bestimmt.[43] Dementsprechend wird die Erfolgsentstehung nach Kriterien wie Kunden, Produkten, Regionen und anderen analysiert. Die Kundendeckungsbeitragsrechnung ist vor allem bei der Bewertung von Kundenbeziehungen von großem Interesse. „Dabei werden ausgehend von den Umsätzen des Kunden sämtliche Kosten, die dem Kunden zuzurechnen sind, subtrahiert, so dass weniger rentable Kunden und Kundengruppen identifiziert werden können. Somit bieten sich diese Modelle zur Betrachtung einzelner Kundenbeziehungen als auch zur Identifikation erfolgreicher Marktsegmente an.“[44] Es bestehen jedoch hohe Anforderungen hinsichtlich der Differenzierung der Kosten auf den verschiedenen Kundendeckungsbeitragsstufen. Häufig ist eine differenzierte Untergliederung der anfallenden Kosten nicht möglich. Somit muss auf Schlüsselungen zurückgegriffen werden, was die Aussagekraft der Modelle entsprechend beeinträchtigt.[45] Daneben kann die Deckungsbeitragsrechnung als eine rein finanzielle Betrachtung gesehen werden. Und ebenso wie die ABC-Analyse ist es eine rückwärtsgerichtete Betrachtung, die einzig den Vergangenheitserfolg einer Kundenbeziehung darstellt und künftige Potentiale beispielsweise aus Cross-Selling vernachlässigt.

[43] vgl. Link 1995, S. 109
[44] Reichmann 2001, S. 474
[45] vgl. Wittkötter / Steffen 2002, S. 77

	Kunden-Bruttoerlöse pro Periode
-	Erlösschmälerungen
=	Kunden-Nettoerlöse pro Periode
-	Kosten der vom Kunden bezogenen Produkte (variable Stückkosten laut Produktkalkulation, multipliziert mit den Kaufmengen)
=	Kundendeckungsbeitrag I
-	Eindeutig kundenbedingte Auftragskosten (zum Beispiel Vorrichtungen, Versandkosten)
=	Kundendeckungsbeitrag II
-	Eindeutig kundenbedingte Besuchskosten (zum Beispiel Kosten der Anreise zum Kunden)
-	Sonstige relative Einzelkosten des Kunden pro Periode (zum Beispiel Gehalt eines speziell zuständigen Key-Account-Managers; Engineering-Hilfen; Mailing-Kosten; Zinsen auf Forderungsaußenstände; bei Kunden auf der Handelsstufe: Werbekostenzuschüsse, Listungsgebühren und ähnliche Vergütungen)
=	Kundendeckungsbeitrag III

Formel 1: Grundaufbau einer Kundendeckungsbeitragsrechnung *(Quelle: Köhler 2005, S. 433)*

Diese Vorgehensweise der Berechnung biete sich vor allem an, da herkömmliche Kontenerfassungssysteme in der Regel produktbezogen sind. Als typische kundenbezogene Kosten können z.B. durch Sonderwünsche, besondere Serviceleistungen, Kosten der Kundenpflege u.a. entstehen.[46] Nicht kundespezifische Kosten wie z.B. Verwaltungsgemeinkosten, werden dabei getrennt aufgelistet.

Als Vorteile der Kundendeckungsbeitragsrechnung gelten

- sehr gute Verdeutlichung von Analysen durch monetäre Auswertung,
- Möglichkeit die Effizienz einzelkundengerichtete Maßnahmen zu beurteilen,
- Unterstützung des „Key-Account-Managements“.

[46] vgl. Krüger 2000; in: Günter / Helm 2003, S. 20

Nachteile hingegen sind

- vergangenheitsorientierte Betrachtung
- es werden keine Deckungsbeitragspotentiale abgebildet
- nicht alle Kosten und Erlöse werden erfasst, wie zum Beispiel die sich nicht direkt in der Kundenbeziehung zeigen (Informationswert des Kunden),
- nur quantitative Kriterien.

Kundenhauptgruppe Einzelhandel										
Kundengruppe		Warenhäuser				Fachgeschäfte				Total
Kunde		Kunde 1	Kunde 2	Kunde 3	Summe	Kunde 1	Kunde 2	Kunde 3	Summe	
Bruttoerlöse		11.000	12.000	13.000	36.000	21.000	22.000	23.000	66.000	102.000
-	Erlösminderungen	-275	-300	-325	-900	-525	-550	-575	-1.650	-2.550
=	Nettoerlöse	10.725	11.700	12.675	35.100	20.475	21.450	22.425	64.350	99.450
-	variable HKs	-8.828	-9.630	-10.433	-28.891	-15.278	-16.005	-16.733	-48.016	-76.907
=	Kunden DB I	1.897	2.070	2.242	6.209	5.197	5.445	5.692	16.334	22.543
-	produkt- und auftragsbezogene variable Vertriebskosten	-495	-630	-780	-1.905	-1.575	-1.815	-2.070	-5.460	-7.365
=	Kunden DB II	1.402	1.440	1.462	4.304	3.622	3.630	3.622	10.874	15.178
-	indirekt kundenbezogene variable Vertriebskosten z. B.:									
	- Vertriebs-Innendienst	-83	-27	-53	-163	-106	-284	-31	-431	-594
	- Kundendienst	-11	-20	-121	-152	-244	-207	-309	-760	-912
	- Kosten des Verkaufsbüros	-52	-37	-8	-97	-64	-32	-9	-105	-202
=	Kunden DB III	1.256	1.356	1.280	3.892	3.208	3.097	3.273	9.578	13.470
-	fixe Einzelkosten des Kunden z. B.									
	- Mustersendungen	-102	-33	-65	-200	-449	-1.245	-131	-1.825	-2.025
	- Ausstellungen	-26	-45	-270	-340	-1.277	-1.083	-1.617	-3.977	-4.317
	- Gratislieferungen	-168	-120	-26	-314	-399	-199	-56	-654	-968
=	Kunden DB IV	961	1.159	919	3.038	1.083	570	1.469	3.122	6.160
-	fixe Einzelkosten der Kundengruppe				-854				-1.793	-2.647
=	Kunden DB V				2.184				1.329	3.513
-	fixe Einzelkosten der Kundenhauptgruppe									-3.333
=	Kunden DB VI									180

Abb. 16: Fiktives Beispiel einer Kundendeckungsbeitragsrechnung an der Kundenhauptgruppe Einzelhandel *(Quelle: http://www.mkonetzny.de/aufsatz/vetrctr.htm)*

2.4.4 Customer Costing

Gleichsam der Kundendeckungsbeitragsrechnung kann das Customer Costing gesehen werden. Dieses Verfahren wird umgesetzt, indem Bestimmung und hierarchische Zurechnung der kundenbezogenen Kosten und Erträge zu den Bezugsebenen im Zustand einer Kundenergebnisrechnung dargestellt wird.[47] Bezugsebenen sind in diesem Fall Marketing, Vertrieb und Logistik. Die Einteilung der produkt- und kundenspezifischen Gemeinkosten erfolgt auf verschiedenen Deckungsbeitragsstufen in einer auf der Prozesskostenrechnung

[47] vgl. Bruhn 2007, S. 252

basierenden Erfolgrechnung. „Daraus ist ersichtlich, dass ein Prozesskostensystem für diese Kalkulation unablässig ist.“[48]

Erweiternd lässt sich durch das Konzept des „Return on Investment“ (ROI) der erwirtschaftete Deckungsbeitrag in Relation zum Kapital bringen. Je höher dementsprechend die subjektive Relation ausfällt, desto interessanter wird die Kundenbeziehung für ein Unternehmen.

Als Zusatz und Ausweitung der Kundendeckungsbeitragsrechnung kann die Ermittlung des Kundendeckungsbeitragspotentials gesehen werden. Bei diesem Verfahren wird die kurzfristige statische Sichtweise durch eine dynamische Betrachtung von Entwicklungspotentialen ersetzt. Das liegt vor allem daran, dass denkbare Kunden oder Neukunden erst im Laufe der Kundenbeziehung gewinnbringend werden. Daher steht die zukünftige Deckungsbeitragsentwicklung an vorderster Stelle.[49]

2.4.5 Customer Equity Test

Bei dieser Methode setzt sich der Kundenwert aus den Akquisitions-, Widerkaufs- (Widerkaufswahrscheinlichkeit, Kaufvolumen, Add-on Selling), und dem Kommunikationsverhalten des Kunden zusammen. Dabei basiert die Berechnung des Kundenwertes auf den Möglichkeiten dafür, dass ein Kunde geworben bzw. zurückgewonnen werden kann. Je ausgebildeter diese Größen in Verbindung mit den ökonomischen und vorökonomischen Größen sind, desto wertvoller wird ein Kunde bewertet.[50]

2.4.6 Customer-Lifetime-Value (CLV)

„Aus der Investitionsrechnung lässt sich der CLV ableiten, indem die dem Kunden direkt zurechenbaren Ein- und Auszahlungsströme während der gesamten Lebensdauer der Investition (Beziehungsdauer) prognostiziert und auf den Gegenwartswert diskontiert werden.“ [51] Die Aussagekraft des CLV’s kann darüber hinaus durch Berücksichtigung einer

[48] Knöbel 1998, S. 57
[49] vgl. Link / Hildebrand 1997, S. 163 f.
[50] vgl. Blattberg / Deighton 1996, S. 136 ff.
[51] Bechtwati / Eshgi 2004, S. 93

Retention Rate (Widerkaufswahrscheinlichkeit) und die Erweiterung des monetären Wertes durch nicht-monetäre Wertkomponenten erhöht werden.

3 Grundgedanke des Customer-Lifetime-Value-Kozeptes

Im Rahmen dieser Arbeit, soll der Kundenwert (KW) aus anbieterorientierter Perspektive betrachtet werden. Dabei wird vom ökonomischen Wert den Kunden für das Unternehmen ausgegangen, welcher sich von der vielfach verwandten nachfrageorientierten Betrachtungsweise des Kundenwertes als „Wert des Unternehmens bzw. seiner Produkte für den Kunden“ unterscheidet.[52] Daher sollten für ein ausführliches Kundenwertverständnis „alle Beiträge eines Kunden zum Unternehmenserfolg“ eingeschlossen werden.[53] In der englischsprachigen Forschung kommt dieses ausführliche anbieterorientierte Kundenwertverständnis der Ausfertigung des Customer-Lifetime-Value (CLV) gleich.

Dabei wird der Wert eines Kunden über seinen gesamten Lebenszyklus (Customer-Life-Circle) bestimmt.[54] In Verbindung mit dem CLV-Konzept werden infolge dessen „die Prinzipien der Investitionsrechnung auf die Bewertung von Kundenbeziehungen übertragen“.[55] Denn Ziel ist es „ einem Kunden einen monetären Wert zuzuweisen, der auf allen zukünftig erwarteten und direkt zurechenbaren Ein- und Auszahlungsströmen beruht“.[56] Demzufolge werden über die eigenen Transaktionen eines Kunden hinausgehende Wirkungen, wie z.B. seine Weiterempfehlungsaktivität, mit einbezogen.

Als Problem vieler aufgezeigter CLV-Ansätze ist zu sehen, dass sie keine marketingrelevanten Informationen in Form von kundenbezogenen Details darstellen. Dazu zählen z.B. zu erwartende Cross-Selling - Umsätze oder Weiterempfehlungen. Zusätzlich fehlt in diesen Ansätzen das „Konstrukt der Bindungsrate“ als entscheidenden Bestandteil, welches ein „alle relevanten Faktoren der Kundenprofitabilität abbildendes Modell“ erfordert.[57]

---

[52] vgl. Cornelsen 2000, S. 22
[53] Cornelsen 2000, S. 38
[54] vgl. Bauer / Hammerschmidt /Brähler 2002, S. 326
[55] Bruhn 2007, S. 273
[56] Bauer / Hammerschmidt /Brähler 2002, S. 326
[57] vgl. Bauer / Hammerschmidt /Brähler 2002, S. 326

Ein weiteres Problem stellt bei diesem Abschnitt die Annahme der Beständigkeit der Geschäftsbeziehung dar. Denn hier entsteht ein extremer Gegensatz zur wirtschaftlichen Realität, wie Abwanderung und die hohe Wechselbereitschaft der Kunden, die zunehmend die Regel darstellen. In einer anderen Darstellung von CLV-Ansätzen wird wiederum die Bindungsrate mit eingeschlossen und die Marketing- oder Kundenbindungskosten gesondert ausgewiesen, jedoch fehlen hier ergänzende Bestandteile wie der Cross-Selling - Umsatz.[58] Angrenzend dazu bestehen Ansätze, die bspw. keine Bindungsrate aufweisen, jedoch aber die Deckungsbeiträge durch Weiterempfehlung hinzugewonnener Kunden mit einbeziehen.

Bisher genannte Ansätze sind nicht geeignet, um alle bedeutsamen Teilwirkungen des Kunden auf den Unternehmenserfolg in eine Berechnungsformel einzugliedern. Nur Cornelsen[59] und Diller[60] stellen verhältnismäßig ausführlich CLV- Modelle vor, in denen viele der bedeutsamen Kundenwertkomponenten mit einbezogen werden. Darauf aufbauend werden im Folgenden alle Kernbestandteile des CLV mit ihren Teilkomponenten aufgezeigt und in einem Gesamtumsatz ausführlich dargestellt.

3.1 Komponenten des Customer- Lifetime-Value

Ausgehend von den grundlegenden CLV- Modellen ist zu erkennen, dass die angewandten CLV- Variablen letztendlich immer einer der drei Hauptbestandteilen Umsatz, Kosten und Bindungsrate zugeordnet werden können.[61]

Um in der Praxis mit großen Kundenbeständen arbeiten zu können und trotzdem ausführliche und individuelle CLV's bei gleichzeitiger Einschränkung des Ermittlungsaufwandes zu erreichen, bietet sich an, jede dieser Bestandteile für vorher festgelegte Kundensegmente zu ermitteln und diese kundengruppenspezifischen Werte für die individuellen CLV- Formeln einzusetzen.[62]

[58] vgl. Dwyer 1997, S. 8
[59] vgl. Cornelsen 2000, S. 58
[60] vgl. Diller 2001, S. 154
[61] vgl. Reinartz / Kumar 2000, S. 20
[62] vgl. Cornelsen 2000, S. 63

3.1.1 Bindungsrate

„Die Bindungsrate stellt auf den Einzelkunden bezogen einen Faktor dar, der die Wahrscheinlichkeit angibt, mit der der Kunde dem Anbieter in der betrachteten Periode treu bleibt und dabei den prognostizierten Umsatz tätigt sowie die prognostizierten Kosten verursacht.“[63]

Durch eine Eintrittswahrscheinlichkeit werden somit die prognostizierten Deckungsbeiträge relativiert.

Um die Bindungsrate bestimmen zu können, vermag auf „empirisch validierter Determinanten der zukünftigen Bindungsintensität“, wie z.B. Kundenzufriedenheit, Höhe der Wechselbarrieren, Abwechslungsneigung (Variety Seeking) und Attraktivität des Konkurrenzangebotes zurückgegriffen werden.[64] Ebenso bieten Kundenloyalitätsmodelle Ansatzpunkte zur Bestimmung der Bindungsrate.

Dementsprechend charakterisiert man die Kundenbindung aus Nachfragersicht wiederum in:[65]

- Situative Kundenbindung

  Bindungsursachen sind hierbei äußere Faktoren. Das können unter anderem die Beschaffenheit des Marktes oder der günstige Standort eines Anbieters aus Sicht des Kunden sein. Solche Bedingungen bewirken, dass ein Kunde einen Anbieter primär frequentiert. Diese beruht auf freiwilliger Bindung, wie zum Beispiel Bequemlichkeit.

- Vertragliche Kundenbindung

  Diese existiert, wenn ein Kunde aufgrund einer verbindlichen Vereinbarung an den jeweiligen Anbieter gebunden ist. Somit hat er zeitweise keine (rechtliche) Möglichkeit zu einem Wechsel, das heißt durch errichtete Wechselbarrieren ist der Kunde unfreiwillig an einen Anbieter gebunden wie zum Beispiel langfristige Lieferverträge oder der Bertelsmann Club.

---

[63] Dwyer 1997, S. 9
[64] vgl. Bauer / Hammerschmidt / Brähler 2002, S. 327
[65] vgl. Bruhn / Homburg 2005a, S. 10

- Ökonomische Kundenbindung

  Besteht dann, wenn es für eine Partei finanziell unvorteilhaft wird, sie zu beenden.[66] Die Kundenbindung erfolgt durch Austrittsgebühren oder verloren gehende Treuerabatte und existiert damit nicht mehr auf freiwilliger Basis, sondern nimmt Zwangscharakter an. Beispiele sind dabei, objektiv oder subjektiv zu hoch empfundene Wechselkosten, spezifische Investitionen[67]

- Technisch-Funktionale Kundenbindung

  Diese entsteht, wenn Abhängigkeiten in technischer Hinsicht bestehen und ein Wechsel des Geschäftspartners mit Beschaffungsschwierigkeiten oder Kompatibilitätsproblemen verbunden wäre.[68] Die Kundenbindung erfolgt durch zum Beispiel hohe Investitionskosten beim Kauf eines Produktes. Wechselbarrieren binden Kunden unfreiwillig an einen Anbieter wie zum Beispiel im. Computer- oder HiFi-Bereich.

- Psychologisch-Emotionale Kundenbindung

  Hier beruht die Kundenbindung auf persönlichen Präferenzen oder positiven Gefühlen gegenüber einem Anbieter. Sie geschieht auf freiwilliger Basis und kann bewusste wie auch dauerhafte Widerkäufe von Leistungen eines Anbieters bewirken, wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit, Gewohnheit, persönliche Beziehungen[69]

In der folgenden Abbildung werden die Arten noch mal kurz zusammengestellt:

Arten der Kunden-bindung	Technisch-funktionale Bindung	Ökono-mische Bindung	Vertrag-liche Bindung	Emotionale Bindung	Situative Bindung
⇩	⇩	⇩	⇩	⇩	⇩
Wirkungs-ebene	Über technische und funktionale Zusammen-hänge	Über Wechsel-kosten	Über rechtliche Zusagen	Über Kunden-zufrieden-heit	Über äußere Faktoren

Abb. 17: Arten der Kundenbindung *(Quelle: Meffert 2005, S.158)*

[66] vgl. Plinke 1997, S. 115
[67] vgl. Meyer / Oevermann 1995, Sp. 1341
[68] vgl. Bruhn / Homburg 2005a, S. 11
[69] vgl. Vollert 2004, S. 22

Ziel eines wirksamen Kundenbindungsmanagements sollte es sein, die freiwillige Bindung zu erhöhen[70] Als „dominante Ursache“ für die Kundenbindung sieht man dabei immer noch die Kundenzufriedenheit. „Bei der Umsetzung eines professionellen Kundenbindungsmanagements wird die Zufriedenheit durch spezielle, zielgerichtete Bindungselemente so gesteuert, dass eine emotionale Bindung entsteht, bei der ein Wechsel des Kunden jederzeit möglich ist, jedoch aufgrund persönlicher Präferenzen ausbleibt.“ [71]

3.1.2 Umsatz

Der Umsatz wird in vier Teile eingeordnet, die unentbehrlich sind, „um die Erfolgswirkungen des Kunden über den Lebenszyklus der Geschäftsbeziehung vollständig abzubilden und operative Ansatzpunkte für deren Steuerung zu liefern“.[72]

Im Einzelnen sind das:

- „autonome“ Umsätze
  - „Ist der vom Unternehmen nicht beeinflusste bzw. nur durch Standardmarketingmaßnahmen wie Fernsehwerbung beeinflusste Kundenumsatz (Grundumsatz ohne gezielte Maßnahmen zur Up-Selling – oder Cross - Selling – Steigerung)“[73]
  - anhand der Nachfrageprognose wird der autonome Umsatz abgeschätzt
  - Beispiele sind zeitreihenanalytische Verfahren oder Indikatormodelle

- Cross - Selling - Umsätze
  - „soll als Verkauf von zusätzlichen Produkten bzw. Produktkategorien verstanden werden, die der Kunde bisher noch nicht vom betrachteten Anbieter bezogen hat“[74]
  - Bestimmung erfolgt anhand der gleichen Modelle der Up-Selling-Umsätze plus Cross-Selling-Matrizen[75]

[70] vgl. Dick / Basu 1994, S. 108
[71] Bruhn / Homburg 2005a, S. 11
[72] Bauer / Hammerschmidt / Brähler 2002, S. 328
[73] Bauer / Hammerschmidt / Brähler 2002, S. 328
[74] Schäfer 2002, S. 56
[75] vgl. Schulz 1995, S. 79

- Up - Selling - Umsätze
    - „entstehen sowohl durch den Mehrverkauf desselben Produktes aufgrund zunehmender Kaufhäufigkeit und -intensität (Mengenkomponente) als auch durch den Verkauf von höherpreisigen Gütern desselben Typs aufgrund abnehmender Preissensibilität als Folge hoher Kundenbindung in langfristigen Geschäftsbeziehungen (Preiskomponente)“[76]
    - stellen Bindungswert des Kunden dar
    - Potential lässt sich durch „Frontier-Function-Modelle“ bestimmen →maximal mögliche Umsätze sind abschätzbar

- Referenzwert
    - „dabei handelt es sich um durch Weiterempfehlungen des betrachteten Kunden akquirierte Deckungsbeiträge, die neu hinzugewonnene Kunden generieren“
    - Referenzwert - Modell von Cornelsen kann als Hilfsmittel zur Bestimmung herangezogen werden[77]

3.1.3 Kosten

Grundlegende Methoden, die zur Prognose der Kundenkostenanalyse angewandt werden können, sind die gleichen, die bislang auch im produktbezogenen Rechnungswesen verwendet wurden. Nur das „Bezugsobjekt“ hat sich in mehreren Stufen vom Produkt zum Kunden gewandelt. „Die klassische Prognosemethode wird darüber hinaus durch Erkenntnisse über die Marketingkostensenkenden Effekte langfristiger Kundenbindung angereichert.“[78]

[76] Matzler / Stahl 2000, S. 634
[77] vgl. Cornelsen 2000, S. 199-202
[78] Bruhn et al. 2000, S. 168, Krüger 2000, S. 154

Kosten, die dabei zu betrachten sind, bestehen aus:

- Akquisitionskosten
  - sind anzusetzen, wenn man von einem zukünftigen Kunden den Customer-Lifetime-Value betrachtet,
  - bei bestehenden Kunden sind Akquisitionskosten als „versunkene Kosten“ zu verbuchen,
  - als „Investitionen“ des Unternehmens in Kunden stellen sie einmalig anfallende Kosten dar,
  - „Kundespezifische Ermittlung und Zurechnung erfolgt abhängig vom angewandten Akquisitionskostenverfahren, zum Beispiel Direktmarketingaktivitäten vs. Massenansprache durch Werbung.“[79]

- Produktkosten
  - umfassen alle Kosten, die zur Bedienung der Kunden anfallen,
  - schließen eigentlich Produktionskosten ebenso mit ein, wie Versand- oder Belieferungskosten.

- Wiedergewinnungskosten
  - werden in verschiedene Kosten unterschieden
    - ♦ Kosten, die vor der Beendigung des Transaktionsverhältnisses anfallen → dienen dem Zweck, Abwanderung ex ante zu verhindern („churn costs...as the costs of persuading a current subscriber to renew his or her subscription“)[80],
    - ♦ Kosten, die erst nach Beziehungsbruch zur Rückgewinnung des Kunden entstehen → Recovery costs,
    - ♦ Auflösungskosten einer Beziehung, zum Beispiel verwaltungstechnische Kosten einer Kontoauflösung von Altprodukten.

[79] Bauer / Hammerschmidt / Brähler 2002, S. 329
[80] Keane / Wang 1995, S. 62

- Laufende Marketingkosten
    - sind Kosten der Kundenbindung und Kundenentwicklung,
    - „Unter letzteren sind all jene Marketingmaßnahmen zu subsumieren, die der Steigerung Kundenprofitabilität dienen, indem Kunden z.B. auf andere Produkte des Unternehmens aufmerksam gemacht (Cross-Selling) oder aber zu höherwertigen Modellen geführt werden (Up-Selling)“[81].

3.2 Einfache Darstellung des Customer-Lifetime-Value (CLV)

Der Customer-Lifetime-Value wird bei der langfristigen Ermittlung von Kundenwerten angewendet. Auf dieser Basis kann dann die Erfolgsträchtigkeit einer Investition in den Kundenbeziehungen abgeschätzt werden. Deshalb sind hier Methoden der dynamischen Investitionsrechnung heranzuziehen. Der CLV ist der Wert des Kunden, der über die durchschnittliche Dauer einer Geschäftsbeziehung betrachtet wird.[82] Eine Bindung zum Kunden ist nur dann erstrebenswert, wenn das Verhältnis der zu erwartenden kundenbezogenen Ein- und Auszahlungen positiv bewertet wird. Aus diesem Konzept ergibt sich die Einsicht, dass eine Kundenbeziehung bestimmten Gesetzmäßigkeiten, bestehend aus dem Lebenszyklus, unterliegt und bis zum Ende dieser Beziehung entsprechende Phasen durchläuft. Innerhalb von diesen Phasen sind unterschiedlich hohe Investitionen erforderlich, die dem Aufbau und Erhalt der Kundenbindung dienen. [83] Folglich ergibt sich die Grundlage für den Ausbau zum Customer-Lifetime-Value, indem die Methoden der Investitionsrechnung auf die Bewertung von Kunden übertragen werden. „Hier werden die Einzahlungen des Kunden den erforderlichen Auszahlungen des Unternehmens über die Dauer der Kundenbeziehung gegenüber gestellt und mit einem geeigneten Zinssatz diskontiert, so dass der Vermögenswert eines Kunden ermittelt wird.“ [84]

[81] Bauer / Hammerschmidt / Brähler 2002, S. 329
[82] vgl. Homburg / Daum 1997, S. 400
[83] vgl. Stahl 2000, S. 107
[84] Wittkötter / Steffen 2002, S. 78

$$KW = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{(1+i)} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \ldots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

Zeichenerklärung:

e_t = (erwartete) Einzahlungen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

a_t = (erwartete) Auszahlungen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t

i = Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzzeitpunkt

t = Periode (t = 0 , 1 , 2 , … , n)

n = Dauer der Geschäftsbeziehung

Formel 2: Berechnung des Kapitalwertes einer Geschäftsbeziehung *(Quelle: Homburg/Daum 1997; S. 399)*

Vorteile dieser Methode sind:

- Berücksichtigung in der Zukunft liegender Ein- und Auszahlungen,
- ex post Orientierung der vorherigen Modelle wird überwunden,
- Betrachtung der Kundenbeziehung unter Investitionsgesichtspunkten kommt der Betrachtung des Customer Relationship Management sehr nahe[85].

Nachteile und Probleme hingegen sind:

- es werden lediglich rein monetäre Einflussfaktoren betrachtet,
- Kalkulationszinssatz wird subjektiv vom Unternehmen festgelegt,
- Kaufhistorie muss vorliegen,
- zur Berechnung des Kapitalwertes sind Prognosen unterschiedlicher Einflussfaktoren notwendig, wodurch eine hohe Unsicherheit entsteht[86].

Wichtig im Hinblick auf die Käufer ist, nicht nur den Kunden als Einzelkäufer zu sehen, sondern zu versuchen ihn zum Folgekäufer, Mehrfachkäufer und ihn schließlich zum Stammkunden zu machen. Und Ziel sollte außerdem sein, diese Kunden während ihrer gesamten Kauflebenszeit als Kunden zu halten. Denn das ist für ein Unternehmen von großer Bedeutung, was sich auch in den vorherigen Modellen widerspiegelt. [87]

[85] vgl. Neuhaus 2004, S.697
[86] vgl. Neuhaus 2004, S.698
[87] vgl. Weis 2007, S. 70

4 Handhabung der Lifetime-Value-Analyse

In vielen Fachbüchern wird die Meinung vertreten, dass es nicht ausreicht, einen Kunden nur mittels seines momentanen Deckungsbeitrages zu bewerten. „Denn der Wert eines Kunden bemisst sich aus der Summe aller Ertragsströme, die durch einen Kunden generiert werden.“[88] Dementsprechend wird der Lifetime-Value als Kennzahl dargelegt, die sich durch „Addition aller über die Dauer der Geschäftsbeziehung zu erwartenden Umsätze, abzüglich allen den Umsätzen direkt zurechenbaren Kosten“ ergibt.[89] Der Lifetime-Value als Ausdruck dieser Auslegung lässt sich also durch Addition der zukünftig erwarteten Deckungsbeiträge eines Kunden ermitteln, was dem so genannten Deckungsbeitragspotential gleichkommt. In der folgenden Abbildung wird dabei ein Schema aufgezeigt, welches die Entwicklung des Deckungsbeitrages eines Kunden im Verlauf der Kundenbeziehung aufzeigt.

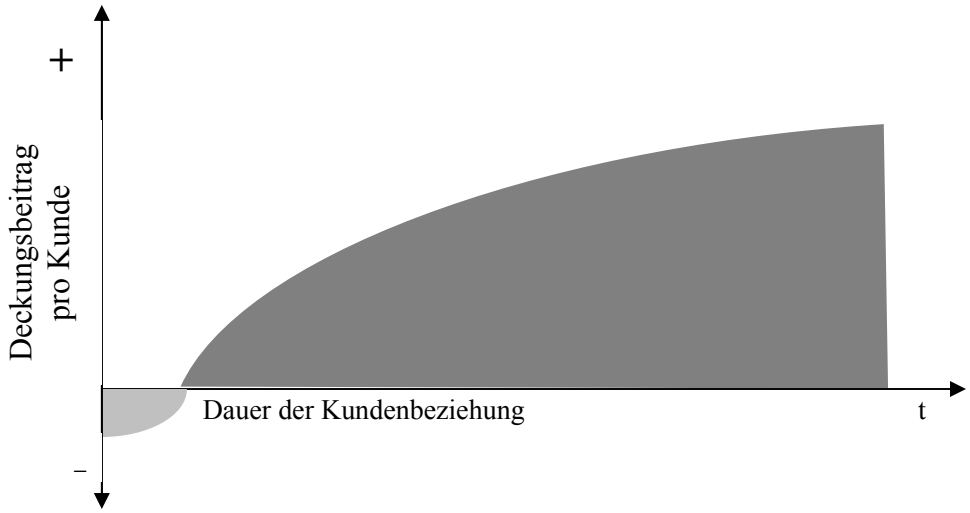

Abb. 18: Zusammenhang zwischen Kundenbeziehungsdauer und Deckungsbeitrag *(Quelle: Schleuning 1997, S. 148)*

Da für ein Unternehmen vorab nicht abzusehen ist, ob und wann der Kunde Transaktionen durchführen wird, ist der bevorstehende zu erwatende Deckungsbeitrag nach Schleuning bzw. Wayland/Cole noch um seine Eintrittswahrscheinlichkeit zu relativieren.[90]

[88] Stahl 2000, S. 5
[89] Dastani Consulting, 2000
[90] vgl. Schleuning 1997, S. 152 f.

$$\mathbf{LTV = -A_0 + \sum_{t=0}^{T} DB_t * E_t - \sum_{t=0}^{T} (D_t + R_t)}$$

Zeichenerklärung:

LTV = kundenindividueller Lifetime-Value

t = Jahr

T = voraussichtliche Dauer der Kundenbeziehung in Jahren

DB_t = voraussichtlicher Kundendeckungsbeitrag der Periode t

A_0 = kundenspezifische Akquisitionsaufwendungen zu Beginn der Kundenbeziehung zum Zeitpunkt 0

D_t = kundenspezifische Marketingaufwendungen zur Ausweitung *(**D**evelopment)* der Kundenbeziehung im Jahr t

R_t = kundenspezifische Marketingaufwendungen zum Erhalt *(**R**etention)* der Kundenbeziehung im Jahr

E_t = kundenspezifische Eintrittswahrscheinlichkeit im Jahr t

Formel 3: Berechnung des Lifetime-Value *(Quelle: Schleuning 1997; S. 152, Wayland / Cole 1997, S. 107)*

Betrachtet man die Entwicklung des Lifetime-Value im Vergleich zum periodenbezogenen Deckungsbeitrag für den einzelnen Kunden, so ergibt sich zum Beispiel Abbildung 19. Dabei setzt sich nach Schleuning der monetäre Kundengesamtwert aus dem Lifetime-Value und dem gegenwärtigen Kundendeckungsbeitrag zusammen.

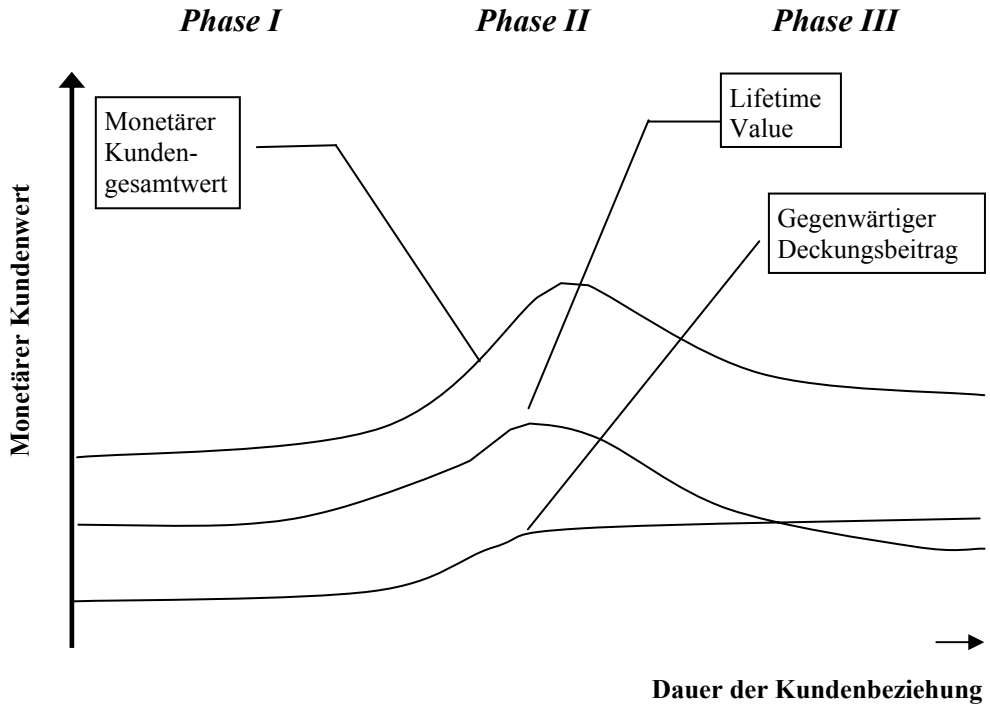

Abb. 19: Möglicher Verlauf des Lifetime-Value *(Quelle: Schleuning 1997; S. 153)*

Nach Schleuning lässt sich eine Kundenbeziehung grob in drei Phasen einteilen:

- ***Phase I – Potentialentwicklung und Investition:*** Diese Schwankung ist geprägt durch zunächst geringe Kundendeckungsbeiträge. Aufgrund hoher Unsicherheit besteht eine noch relativ geringe Potentialzuweisung dem Kunden gegenüber.

- ***Phase II – Dynamische Wachstumsphase:*** Durch höhere Intensität der Kundebeziehung nimmt der Kundendeckungsbeitrag zu. Das Gleiche gilt auch für die Potentialzuweisung. Dies resultiert auf der Grundlage, dass die Kenntnis über den Kunden größer geworden und damit die Eintrittswahrscheinlichkeit für den prognostizierten Verlauf der Kundebeziehung angestiegen ist.

- ***Phase III – Zeitraum der Konsolidierung:*** Die Kundendeckungsbeiträge laufen weiter auf relativ hohem Niveau ab. Aufgrund statischer Ermittlungen, ist zu erkennen, dass sich die Kundenbeziehung dem Ende nähert. Was wiederum dazu führt, dass der Wert der Potentialzuweisung, auch bei hoher Eintrittswahrscheinlichkeit, abnimmt.

Das zeigt, dass die Wertzuweisung gegenüber einem Kunden sich im Zeitablauf verändert und davon abhängt, in welcher Phase sich die Kundenbeziehung zum Zeitpunkt der Bewertung befindet.

4.1 Kundengruppenkalkulation

Der Ansatz des Lifetime-Value ist ebenfalls zur Bestimmung von Kundengruppen geeignet. Dementsprechend abwandelt ergibt sich folgende Formel:

$$\mathbf{GV_r = N * \sum_{t=0}^{T} DB_t * E_t - N * \sum_{t=0}^{T} (A_t + D_t + Rt)}$$

<u>*Zeichenerklärung:*</u>

GV_t = Lifetime-Value der Kundengruppe

N	=	Anzahl der Kunden in der Kundengruppe
DB_t	=	prognostizierter durchschnittlicher Kundendeckungsbeitrag
A_t, D_t, R_t	=	kundenspezifische Marketingaufwendungen zur ***A***kquisition, zur Ausweitung ***(D**evelopment)* und zum Erhalt ***(R**etention)* der Kundenbeziehungen im Jahr t
E_t	=	durchschnittliche Eintrittswahrscheinlichkeit der Prognose für die Kundengruppe im Jahr t

Formel 4: Kalkulation des Lifetime-Value einer Kundengruppe *(Quelle: Wayland / Cole 1997, S. 110)*

Da die Kunden einer Kundengruppe in verschiedenen Perioden gewonnen wurden, werden entsprechenden Kundengewinnungskosten A_t wie auch die Kosten für Ausbau und Erhalt der Kundenbeziehung (D_t,R_t) periodenbezogen berücksichtigt.

4.2 Kritik an der Lifetime-Value-Analyse

Die Lifetime-Value-Analyse liefert ein weitergehendes Ergebnis als die zugrunde liegende Deckungsbeitragsrechnung. Vorteil gegenüber dieser ist, dass Veränderungen des Kundelebenszyklus in die Berechnungen mit eingehen. Aus diesem Grund ist die Lifetime-Value-Analyse der klassischen Deckungsbeitragsrechnung als Instrument der Kundenbewertung überlegen.

Eine reine Addition der zukünftig zu erwartenden Einzahlungsüberschüsse bzw. Deckungsbeiträge eines Kunden vernachlässigt mit dem Zeitpunkt, zu dem die Einzahlungsüberschüsse anfallen, eine wesentliche Komponente, wie auch die Ausführungen im folgenden Kapitel zeigen werden.

Während sich die Ermittlung des Deckungsbeitrages auf Vergangenheitswerte stützt, kommt mit der Prognose über den zukünftigen Verlauf der Kundenbeziehung ein neues, wesentliches Element hinzu.

5 Customer-Lifetime-Value-Analyse i.e.S.

5.1 Vorgehen bei der Customer-Lifetime-Value-Analyse i.e.S.

Hier kommt wiederum die Kapitalwertmethode zum Einsatz. Diese dient dem Zweck, erwartete Kundendeckungsbeiträge vergleichen zu können. Dies geschieht in Bezug auf den Zeitpunkt, an dem sie anfallen.

Meffert definiert dazu den Kundenwert als „Einzahlungsüberschuss, den ein Kunde im Verlauf seiner gesamten Kundenbeziehung für das Unternehmen erzeugt.“[91]

Diese Aussage Mefferts, kommt den Definitionen des Customer-Lifetime-Value in der angloamerikanischen Literatur gleich, die wie folgend lauten:

- „Lifetime Customer value is calculated using discounted cash-flow and net-present value analysis.”[92]
- “Lifetime-Customer value is the sum of all future customer revenue streams minus product and servicing costs, acquisition costs and remarketing costs.”[93]

Wird der Customer-Value-Ansatz ausgedehnt, kann man sagen, dass sich der „Lifetime-Value an der Kapitalwertmethode orientiert, wonach der Wert eines Investitionsobjektes (Kunde) sich aus den diskontierten, dem Kunden direkt zurechenbaren Ein- und Auszahlungsströmen während der gesamten Lebensdauer einer Investition (Kundenbeziehung) errechnet.“[94] Daran lässt sich der geregelte Umkreis zur Charakteristik von Investitionsgütern oder Kapitalanlagen aufzeigen.

$$\mathbf{LTV_r = - A_0 + \frac{\sum_{t=0}^{T} DB_t * E_t}{(l+r)^t} - \frac{\sum_{t=0}^{T} (D_t + R_t)}{(l+r)^t}}$$

Zeichenerklärung:

LTV_r = Customer-Lifetime-Value i.e.S.

r = Kalkulationszinsfuß

[91] Meffert 2008, S. 861
[92] Wileman 1999
[93] Blattberg 1998
[94] Link / Hildebrand 1997, S. 164

$(l+r)^t$ = Diskontierungsfaktor

Formel 5: Customer-Lifetime-Value im engeren Sinne *(Quelle: Wayland / Cole 1997, S. 107)*

Somit kann man sagen, dass der Customer-Lifetime-Value i.e.S. aus zwei wichtigen Faktoren besteht. Zum einen ist es das Ergebnis aus der Anzahl und Art der mit einem Kunden getätigten Transaktionen und zum anderen die Dauer der Kundenbeziehung, welche in der Regel länger als nur eine Periode besteht.

Infolgedessen handelt es sich bei dem Customer-Lifetime-Value i.e.S. um den Nettobarwert der Kundenbeziehung, der sich nach Abzug der dem Kunden zurechenbaren Kosten ergibt (Net Präsent Value, NPV). Dieser kommt dem der Summe der diskontierten Kundendeckungsbeiträge, abzüglich der Akquisitionskosten, gleich. Schlussfolgerungen, die sich aus der oben genannten Formel 5 ableiten lassen, sind:

- es lohnt sich nur dann in eine Kundenbeziehung zu investieren, wenn der erwartete LTV_r der Kundenbeziehung größer Null ist,
- Akquisitionskosten sind Istkosten der Vergangenheit und damit bedeutungslos, wenn der Kunde einmal gewonnen ist,
- der Customer-Lifetime-Value sinkt im Zeitablauf zum Ende der Kundenbeziehung bis gegen Null → dementsprechend steigt im Verlauf der Kundenbeziehung die Summe der realisierten Ergebnisbeiträge.

Alles in Allem kann man sagen, dass der spezifische Customer-Lifetime-Value i.e.S. eines Kunden dem finanziellen Schaden entspricht, welcher dem Anbieter geradewegs entsteht, wenn dieser Kunde zum Beispiel durch Abwanderung zu einem Mitbewerber verloren wird.[95]
Als Vorteil für die Bestimmung des Customer-Lifetime-Value i.e.S. kann dabei die Verfügbarkeit der benötigten Daten im betrieblichen Rechnungswesen gesehen werden. Gegenteilig stellt aber die Wahl des zu verwendenden Kalkulationszinses ein Problem dar.

Orientierungshilfen stellen daher folgende Überlegungen dar:
Anstatt einer Investition in die Kundenbeziehung wäre auch eine risikolose Investition am Geld- oder Kapitalmarkt möglich, wenn die Anlagedauer übereinstimmend mit der

[95] vgl. Cornelsen 1996, S. 6

anzunehmenden oder durchschnittlichen Kundenbindungsdauer gewählt wird. Aufgrund des unternehmerischen Risikos, sowie der Ungewissheit über den tatsächlichen Verlauf der Kundenbeziehung, kann der Einsatz nicht als risikofrei betrachtet werden. Daher wird ein zusätzlicher Risikoaufschlag einkalkuliert.

5.2 Kundengruppenkalkulation

Die Formel, die nach Wayland / Cole dafür angewendet wird, lautet:

$$GV_r = N * \frac{\sum_{t=0}^{T} DB_t * E_t}{(1+r)^t} - N * \frac{\sum_{t=0}^{T} (A_t + D_t + R_t)}{(1+r)^t}$$

Zeichenerklärung:

GV_r = Wert eines Kundensegmentes

N = Anzahl der Kunden im Kundensegment

DB_t = voraussichtlicher durchschnittlicher Deckungsbeitrag für das Kundensegment

A_t, D_t, R_t = kundenspezifische Marketingaufwendungen zur ***A***kquisition, zur Ausweitung *(**D**evelopment)* und zum Erhalt *(**R**etention)* der Kundenbeziehungen im Jahr t

E_t = durchschnittliche Eintrittswahrscheinlichkeit der Prognose für die Kundengruppe im Jahr t

Formel 6: Discouted Customer Group Value *(Quelle: in Anlehnung an Wayland / Cole 1997, S. 110)*

5.3 Kennzahlen und Frühindikatoren

Aus der Kapitalwertformel lassen sich verschiedene Kennzahlen ableiten. Diese können zur Steuerung von Kundenbeziehungen herangezogen werden. In Bezug auf Wayland / Cole wird in dieser Arbeit nur auf zwei Kennzahlen näher eingegangen. Diese sind zum einen das „Acquisition-Cost-Ratio“ (ACR) und zum anderen die „Customer Duration“ (CD), welche die Bedeutung der Vorteilhaftigkeit von Kundenbeziehungen aufzeigen.

Bei dem ACR kann man sagen, dass dafür das Verhältnis von Akquisitionskosten zu den durchschnittlichen jährlichen kundenbezogenen Netto-Cash-Flow bzw. dem Kundendeckungsbeitrag I erfasst wird.

Ist der Diskontierungsfaktor gegeben, so erreicht die Kundenbeziehung ihren kennzeichnenden Break-Even, wenn die Summe der Nettobarwerte dem ACR entspricht.

$$\sum_{t=1}^{T} \frac{1}{(1+r)^t} \geq \frac{A_0}{DB_t * E_t}$$

Formel 7: Break-Even Periode und ACR *(Quelle: in Anlehnung an Wayland / Cole 1997, S. 112)*

Werden dabei die Aufwendungen für Ausbau und Erhalt der Kundenbeziehung vernachlässigt, so wird diese ab dem Zeitpunkt gewinnbringend, ab dem die eben genannte Basis erfüllt ist.

Bei Akquisitionskosten von 30,- Euro und einem Kundendeckungsbeitrag von 10,- Euro beträgt das ACR 3. Das heißt, dass bei einem Diskontierungsfaktor von zum Beispiel 10% die Kundenbeziehung ihren spezifischen Break-Even erreicht, wenn die Summe der Nettobarwerte von je 1,- Euro zukünftiger Kundendeckungsbeiträge I 3,- Euro beträgt. Dies ist nach ca. 3,7 Jahren der Fall. In der folgenden Abbildung wird dieser Zusammenhang verdeutlicht.

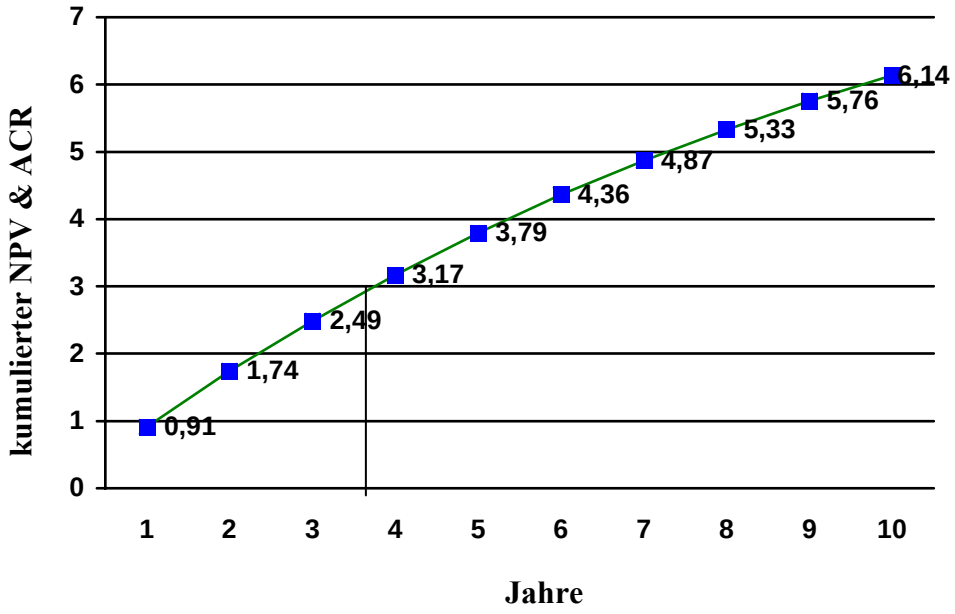

Abb. 20: Break-Even-Periode und ACR *(Quelle: in Anlehnung an Wayland / Cole 1997, S. 112)*

Geht man nach diesem Modell, so wird der Break-Even der Kundenbeziehung bei kleineren ACR schneller erreicht. Somit ist der ACR dafür zweckdienlich, verschiedene

„Kundenakquisitionskanäle“ wie Internet, Printmedien, „Kunden-werben-Kunden“ u.a. zur Beurteilung heranzuziehen.

Akquisitionskanäle, die einen geringeren ACR besitzen, sind damit besser für das Unternehmen geeignet. Bei ihnen wird das spezifische Verlustrisiko einer Kundenbeziehung zu einem früheren Zeitpunkt überwunden. Als vergleichsweise geringe Auswirkungen auf den Customer-Lifetime-Value i.e.S. können in Bezug auf den Diskontierungseffekt hierbei noch die Aufwendungen für Ausbau und Erhalt gesehen werden, die im Verlauf der Kundenbeziehung bestehen. Der Wertzuwachs, der durch diese Aufwendungen entsteht, „equals the net present value of the added cash flow over the incremental years of the relationship.“[96] Daher kann mit dieser Kennzahl der Erfolg von kundenbezogenen Marketingaufwendungen kalkuliert und bewertet werden. Dafür steht auch die Aussage von Link / Hildebrand: „ […] dass mit dem Konzept des Customer-Lifetime-Value Marketingaufwendungen, die in den Kunden investiert werden, und Preiszugeständnisse in ihren Auswirkungen auf den Mittelrückfluss unmittelbar kalkuliert werden können.“[97]

Somit kann als Beispiel auch bestimmt werden, ob eventuell zusätzliche Marketingaufwendungen für einen Kunden rentabel sind.

Die andere Kennzahl ist die CD, welche der Dauer der Kundenbeziehung einspricht. Bestimmt wird die von der so genannten „Retention Rate“. Als Ausdruck der Fähigkeit des Unternehmens, Kunden zu halten. Sie entspricht 1 minus dem Rezibrokewert der durchschnittlichen Dauer einer Kundenbeziehung in Jahren. Somit kann man sagen, dass bei einer durchschnittlichen Kundenbindungsdauer von zum Beispiel 10 Jahren 10% der Kunden p.a. das Unternehmen verlassen, was der Abwanderungsquote („Defection Rate“) entspricht. Somit ergibt sich die Retention Rate von 90%. Daraus ist zu erkennen, dass die Retention Rate eine relative Größe ist. Daher wirken sich Veränderungen auf unterschiedlichem Niveau verschieden stark aus. Zur Verdeutlichung soll dafür das folgende Beispiel dienen. Hierbei wird unter Annahme eines Diskontierungsfaktors von 10% und konstanten kundenspezifischen Deckungsbeiträgen ausgegangen.

[96] Wayland / Cole 1997, S. 111
[97] Link / Hildebrand 1997, S. 164

	Erhöhung der Retention Rate	Verlängerung der durchschnittlichen Kundenbeziehungsdauer	Zunahme des LTV_t in %
A	von 75% auf 80%	von 4 auf 5 Jahre	ca. 20%
B	von 90% auf 95%	von 10 auf 20 Jahre	ca. 38%

Abb. 21: Bedeutung Retention Rate *(Quelle: Wayland / Cole 1997, S. 113)*

In Bezug auf Fall B ist zu sehen, dass sich die Verdopplung der durchschnittlichen Kundenbindungsdauer im Vergleich zu Fall A gering auswirkt. Als Grund dafür ist der Diskontierungseffekt zu sehen. Durch diesen erhalten die Zahlungsströme der weit in der Zukunft liegenden Jahre 11 bis 20 einen verhältnismäßig geringen Gegenwartswert. Als Gegensatz dazu zeigt Fall A, dass sich eine Veränderung der Kundenbindungsdauer von 4 auf 5 Jahre relativ stark auswirkt.

Eine weitere Anwendung des Customer-Lifetime-Values besteht als Frühwarnindikator. „Bei regelmäßiger Kundenbewertung können Abweichung vom tatsächlich erzielten Customer-Lifetime-Value eines Kunden mit dem empirisch oder statistisch ermittelten ‚Soll-Cutsomer-Lifetime-Value' eines Kunden oder eines Kundensegments festgestellt werden."[98]
Durch den Vergleich ist man imstande ebenfalls Trendanalysen aufzustellen, welche dazu dienen, eine Kundenbeziehung frühzeitig beurteilen zu können. Dabei werden die ermittelten Customer-Lifetime-Value verglichen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten ermittelt wurden.

Zusätzlich wird in der einschlägigen Literatur über die Eignung des Customer-Lifetime-Value zur Unternehmensbewertung diskutiert. So kommt laut Plinke der Kapitalwert eines Unternehmens der Summe der Kapitalwerte der aktuellen und potentiellen Kundenbeziehung gleich.[99] Küting geht ähnlich an die Erklärung der Beziehung zwischen Kundenwert und Unternehmenswert heran. Er setzt dabei die Marktkapitalisierung und die Anzahl der Kunden in Beziehung.[100]

[98] Schemuth 1996, S. 75
[99] vgl. Plinke 1997, S. 117
[100] vgl. Küting 2000, S. 32

5.4 Kritik an der Customer-Lifetime-Value-Analyse i.e.S.

Grundlegend ist hier zu sagen, dass die Customer-Lifetime-Value-Analyse auf der Kapitalwertmethode basiert. Dementsprechend geht der ermittelte Kundenwert nicht aus Vergangenheitswerten hervor, sondern beruht auf der Prognose des zukünftigen Verlaufes der Kundenbeziehung. Besonders für die Bewertung von Kundenbeziehungen ist sie geeignet. Deren Kennzeichen ist es, dass positive Netto-Cash-Flows in der Regel nicht schon in der Phase des Anfangs einer Kundenbeziehung erzielt werden, sondern allenfalls erst in der Zukunft. Folglich wird die Kapitalwertmethode als Instrument der Kundenbewertung dieser Konstellation in besonderem Maße gerecht. Sie verschafft die Gelegenheit, zukünftige Entwicklungen der Kundenbeziehung, sowie die Abweichung ihrer Stärke und der Dauer der Kundenbindung in die Berechnung mit einzubeziehen.
Auch Link / Hildebrand äußern sich zu Eignung der Customer-Lifetime-Value-Analyse. Für sie besteht diese nicht nur für die Anwendung im B2B-Bereich, sondern ebenfalls für die Bewertung von Privatkunden im Rahmen der Durchführung eines Relationship-Marketings.

Bei einer Untersuchung, die mit Hilfe der Customer-Lifetime-Value-Analyse durchgeführt wird, hängt die Aussagekraft von der Qualität der Prognose ab. Um eine sachgerechte Kundenbewertung durchführen zu können, müssen einige Dinge vorausgesetzt werden. Dazu zählt unter anderem, dass das Unternehmen in der Lage ist, bestehende Kundenbeziehungen im Hinblick auf Intensität und Dauer untersuchen und gegenbenfalls segmentieren zu können, um darauf aufbauend den Verlauf dieser und neuer Kundenbeziehungen prognostizieren zu können. Realisiert werden kann diese Tatsache zum Beispiel durch den Aufbau eines Data Warehouse unter Anwendung von Data Mining-Tools.

Ebenfalls von großer Bedeutung ist die Annahme der Kundenbeziehungsdauer bzw. des Betrachtungszeitraumes und des Diskontierungsfaktors. Beide Faktoren haben einen wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis der Analyse. Die Wahl des Betrachtungszeitraumes und die damit verbundene Wahl des Analysezeitraumes sind kunden- bzw. unternehmensspezifisch. Daher sind diese Faktoren nicht eindeutig festzulegen, was

wiederum zum Beispiel einen unternehmensübergreifenden Vergleich des Customer-Lifetime-Value verzerrt und grundlegend schwierig macht.

Jedoch ist nicht nur der Zukunftsbezug Vorraussetzung, sondern ebenfalls die Kenntnis der gegenwärtigen Kundendeckungsbeiträge und der unternehmenseigenen Kostenstruktur. Diese Kenntnis dient dazu, auf deren heutiger Basis den zukünftigen Verlauf von Kundenbeziehungen angemessen prognostizieren zu können.

Hierbei handelt es sich um eine ausschließlich monetär orientierte Auffassung des Kundenwertes, welche aus rein investitionstheoretischer Sichtweise auch zutreffend und ausreichend erscheint. Allerdings wird dabei das Vorhandensein so genannter vorökonomischer Einflussgrößen vernachlässigt. Diese haben nur einen indirekten Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis einer Unternehmung. Daher können sie nicht direkt aus dem Rechnungswesen abgeleitet werden und sind trotzdem von erheblicher Bedeutung für das Unternehmen.

6 Customer Lifetime Value Analyse i.w.S.

6.1 Methode der Customer-Lifetime-Value Analyse i.w.S.

Vorökonomische Kriterien, die beim Customer-Lifetime-Value i.w.S. nicht beachtet oder vernachlässigt werden, werden beim Customer-Lifetime-Value i.w.S. in der Betrachtung mit berücksichtigt.

Für Cornelsen legt den Customer-Lifetime-Value i.w.S. wie folgt dar:

„Der Kundenwert ist ein kundenindividueller Wert, der die ökonomische Gesamtbedeutung eines aktuellen oder potentiellen Kunden, dass heißt dessen direkten oder indirekten Beitrag zur Zielerreichung der Anbieterunternehmung ausdrückt.“[101]

Anders erklärt besteht der Customer-Lifetime-Value i.w.S. aus der Summe der Einbußen, die einem Anbieter direkt und indirekt entstehen, wenn er einen bestimmten Kunden verliert. In der folgenden Abbildung wird dazu aufgezeigt, dass es sich hierbei nicht nur um monetäre

[101] Cornelsen 1996 S. 6

und direkt quantifizierbare Einbußen handelt.

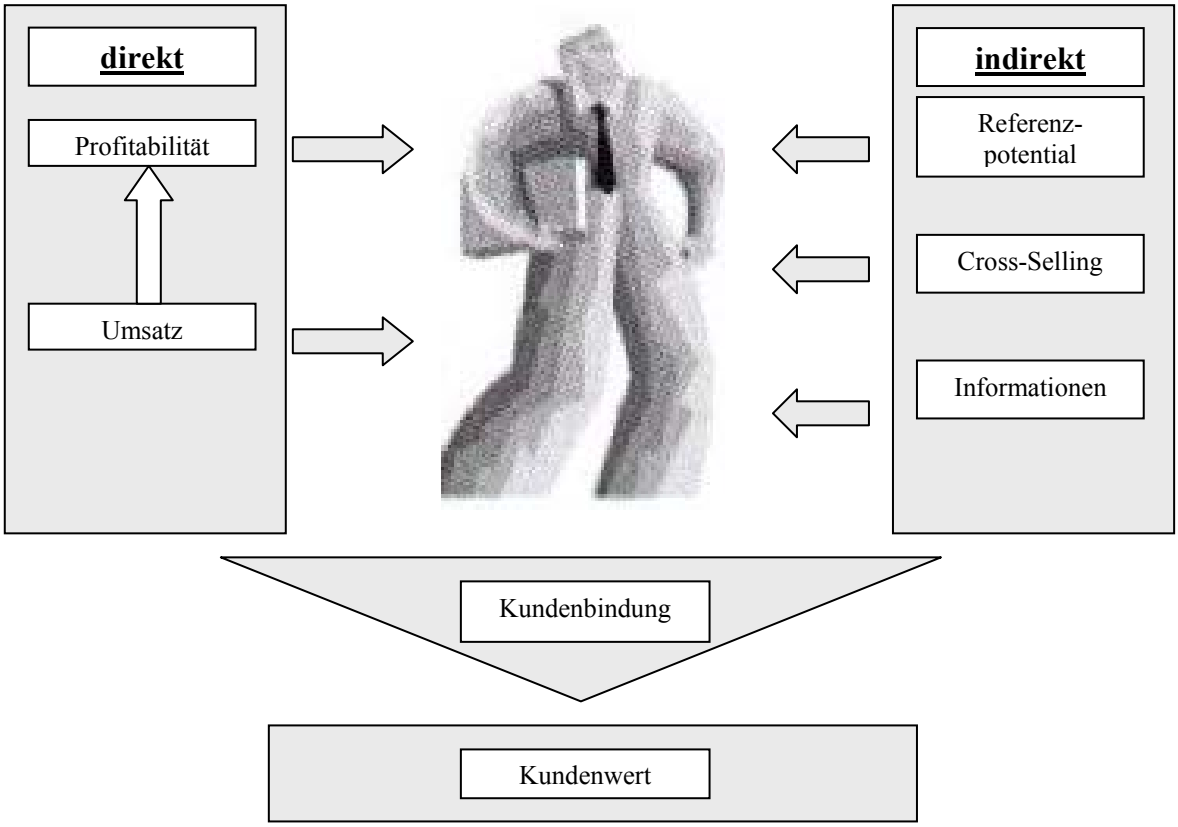

Abb. 22: Kundenwert-Modell *(Quelle: in Anlehnung an Cornelsen, J. 1998 S. 2)*

Aus dieser Abbildung ist zu erkennen, dass nicht nur die direkten, sondern auch die indirekten Einflussgrößen auf den Kunden einwirken. Die direkten Einflussgrößen, welche bereits behandelt wurden, ergeben dabei den Customer-Lifetime-Value i.e.S. Wird dieser um die indirekten Faktoren erweitert, so ergibt sich der Customer-Lifetime-Value i.w.S. Im Folgenden werden diese Faktoren (Referenzpotential und Cross-Selling-Potential) näher betrachtet.

6.2 Referenzpotential

Um das Referenzpotential erklären zu können, muss zunächst die Bedeutung des Referenzpotentials auf den Kundenwert untersucht werden. Referenzen stellen dabei „eine Form der direkten, verbalen Kommunikation zwischen mehreren Personen dar [..], bei der konkrete Informationen über einen Anbieter bzw. dessen Angebotsleistung ausgetauscht werden.“[102] Dementsprechend erlangen Referenzen dann Bedeutung, wenn sie

[102] Cornelsen 1998 S. 3

konsumrelevante Einstellungen, Meinungen und Verhaltensweisen potentieller Kunden verändern. Sie stellen somit einen bestimmten Wert für Anbieter dar, der aber qualitativ von der Art der Referenzen anhängt. Dies wiederum lässt sich an der Zufriedenheit der Kunden erkennen. Denn zufolge verschiedener Studien geben zufriedene Kunden ihre positiven Erfahrungen an durchschnittlich drei weitere Personen, dem so genannten „Referenzempfänger“ weiter.[103] Ist ein Kunde allerdings unzufrieden, so gibt er diese negativen Erfahrungen an deutlich mehr Referenzempfänger weiter. Laut Cornelsen besteht eine acht- bis siebzehnfache Häufigkeit der negativen Weitergabe beim Vergleich zur Weitergabe positiver Erfahrungen.[104] Und Schleuning benennt bei diesem Zusammenhang eine Größe zwischen elf und fünfzehn Personen, an die die negativen Erfahrungen weiter getragen werden.[105]

In Anlehnung an Cornelsen kann das Referenzpotential definiert werden, als „die Anzahl der potentiellen Kunden, die ein Kunden innerhalb eines bestimmten Zeitraumes aufgrund seines Weiterempfehlungsverhaltens und Einflussvermögens mit positiven, neutralen oder negativen Informationen eines Anbieters oder eines Produktes erreichen und dementsprechend beeinflussen kann…“[106] Die Wirksamkeit der Referenzen wird dabei von der Phase der Kundenbindung des Referenznehmers („Awareness“, „Exploration“ etc.), der Beziehung zwischen Referenznehmer und –geber und der fachlichen und persönlichen Kompetenz des Referenzgebers beeinflusst.

Der Referenzwert als ökonomisch quantifizierbare Größe des Referenzpotentials entspricht also im Ebenbild zum Customer-Lifetime-Value i.e.S. „[..] Summe der Barwerte aller innerhalb eines bestimmten Zeitraumes verursachten und zurechenbaren Einnahmen und Ausgaben bzw. Einzahlungen und Auszahlungen der vom Referenzgeber akquirierten Neukunden [..].“[107]

---

[103] vgl. Cornelsen 1996 S. 15
[104] vgl. Cornelsen 1996 S. 15
[105] vgl. Schleuning 1997 S. 147
[106] Cornelsen 1996 S. 14f
[107] Cornelsen 1996 S. 16

6.3 Cross-Selling-Potential

Das Cross-Selling-Potential ist das nicht monetäre Maß dafür, ob und in welcher Größe die bestehende Kundenbindung auf weitere Produkte des Anbieters erweitert werden kann. Bei der Erweiterung der Kundenbindung werden zwei Effekte herbeigeführt. Zum einen wird die ökonomische Basis der Geschäftsbeziehung verbreitet und zum anderen führt es in der Regel auch zu einer größeren Abhängigkeit des Kunden vom Anbieter. Bisher drückt das Cross-Selling-Potential ungenutzte Umsatz- und Gewinnchancen aus. Daher schlägt sich ein hohes Cross-Selling-Potential positiv auf dem den Kunden zugewiesenen Wert nieder und kann dementsprechend laut Cornelsen „aus Anbietersicht auch als kundenbezogene Potentialgröße interpretiert werden.“[108]

Für Thelen und Wilkens entspricht das Cross-Selling-Potential der zukünftigen Intensität der Kundenbindung und damit dem gesamten potentiellen Nachfragevolumen eines Kunden, welches der Anbieter für sich zu erschließen plant.[109] Als Bestandteil des Nachfragevolumens werden für die Zukunft auch solche Leistungen angesehen, die „traditionell außerhalb der eigenen Markt-Definition liegen.“[110] Dementsprechend ist Bestandteil der Intensitäts- bzw. Cross-Selling-Prognose, wie welches Potential eines Kunden erschlossen werden kann.
Allgemein gesehen, hängt das kundenspezifische Cross-Selling-Potential neben den bereits genutzten Produkten stark vom Lebenszyklus des Kunden ab. Denn das Cross-Selling-Potential auf Anbieterseite kommt dem Cross-Selling-Potential auf Kundenseite gleich. Um den Lebenszyklus bestimmen zu können, kommt das Data Warehouse zum Einsatz. Aus einem vorhandenen Data Warehouse können unter Anwendung von Data Mining-Tools Kundenbeziehungen analysiert werden, um mittels von festgestellten Verläufen vergangener oder gegenwärtiger Kundenbeziehungen auf die (Cross-Selling) Entwicklung anderer bzw. zukünftiger Kundenbeziehungen zu schließen.

[108] Cornelsen 1998 S. 3
[109] vgl. Thelen / Wilkens 2000, S. 148
[110] Thelen / Wilkens 2000, S. 148

6.4 Integration von Referenzwert und Cross-Selling-Potential

In der folgenden Formel wird der Referenzwert eines Kunden unter Einbeziehung des Cross-Selling-Potentials potentieller Neukunden dargestellt.

$$RW_r = \sum_{n=1}^{N}\left(-I_0 + \sum_{t=1}^{T}\frac{DB_t + C_t + R_t - M_t}{(1+r)^t}\right)$$

Zeichenerklärung:

RW_r = kundenindividueller Referenzwert

n = Neukunde n

N = Voraussichtliche Zahl der Neukunden, die ein bestehender Kunde aufgrund seines Referenzpotentials akquiriert

t = Jahr der Kundenbindung des Neukunden

T = Voraussichtliche Zahl der Jahre, die der Neukunde bei dem Anbieter verbleibt

l_0 = Akquisitionskosten des Neukunden

DB_t = x_t * (p - k), Deckungsbeitrag des Kunden n im Jahr t aufgrund von prognostiziertem Absatz, sinkenden Bindungskosten etc.

C_t = Deckungsbeitrag aufgrund von Cross-Selling-Umsätzen

R_t = Dem Kunden n im Jahr zurechenbarer Referenzwert (zwar wird durch R_t eine „Endlosschleife“ verursacht, diesem Problem kann aber mit einer Grenzwertbetrachtung für eine vorher festgelegte Periodenzahl begegnet werden.)

M_t = Kundenspezifische Marketingaufwendungen (D_t + R_t)

Formel 8: Referenzwert *(Quelle: in Anlehnung an Cornelsen, J. 1996, S. 17)*

So gesehen ergibt sich der Referenzwert eines bestehenden Kunden aus den Akquisitionskosten der infolge der gegebenen Referenzen gewonnen Neukunden (Stimulierung der Referenzaktivität zum Beispiel durch ein „Kunden – werben - Kunden“ - Programm, Kosten der Depoteröffnung, Legitimation u.a.) und den diskontierten Kundenwerten der gewonnenen Neukunden. Der Referenzwert wird dabei von der Größe der Referenznehmer, der Intensität in Bezug auf Richtung und Stärke der Referenznehmer und der Qualität der Referenzempfänger bestimmt. Letztere Größe ist zwar nicht Bestandteil des Referenzpotentials, aber für den Anbieter von Bedeutung.

6.5 Informationspotential

Als Informationspotential wird die Summe aller Informationen gesehen, die ein Anbieter aus der Kundenbeziehung gewinnen kann, unabhängig davon, ob der Kunde diese Informationen aktiv oder passiv gibt. Aktive Informationsgabe des Kunden sind zum Beispiel explizit formulierte Anregungen oder Beschwerden, während als passive Informationsgabe das Gewinnen von Informationen aus der Kundenbeziehung durch den Anbieter gemeint ist. Des Weiteren kann eine Auswertung des Transaktionsverhaltens der Kunden denkbar sein, um daraus kunden(gruppen)spezifische Marketingmaßnahmen ableiten zu können.

6.6 Formale Darstellung des Customer-Lifetime-Value i.w.S.

Grundsätzlich definiert sich der Customer-Lifetime-Value i.w.S. aus dem Customer-Lifetime-Value i.e.S. unter Hinzunahme des kundenbezogenen Cross-Selling-Potentials zuzüglich des diskontierten Referenzwertes:

$$CLTV_r = -A_0 + \frac{\sum_{t=0}^{T}\left(C_t + \left(DB_t * E_t\right)\right) - M_t}{(1+r)^t} + \sum_{n=1}^{N}\left(-I_0 + \sum_{t=1}^{T}\frac{DB_t + C_t + R_t - M_t}{(1+r)^t}\right)$$

Formel 9: Customer-Lifetime-Value i.w.S. *(Quelle: Gierl, H./Kurbel, T. 1997, S. 177)*

Schlussfolgerungen, die sich in Ergänzung zu denen aus Formel 9 ergeben sind folgende Punkte.[111]

Der Wert eines Kunden ist umso größer,

- je mehr wertvolle Neukunden aufgrund seiner Referenzen gewonnen werden
- je höher das Cross-Selling-Potential des Kunden und der Neukunden ist
- je höher wiederum der Referenzwert der gewonnen Neukunden ist.

[111] vgl. Gierl / Kurbel 1997, S. 177

6.7 Kritik am Customer-Lifetime-Value i.w.S.

Um das Referenzpotential und den hierauf basierendes Referenzwert zu bestimmen, bedarf es ausführlicher und schwer einschätzbarer Informationen. Notwendig für die Bestimmung des Referenzwertes sind vor allem Informationen über:

- Referenzaktivität des Kunden in Form, von Intensität und Richtung
- Reaktionen der Referenznehmer und über deren Qualität aus Anbietersicht

Solche Informationen sind durch den Anbieter schwer zu bestimmen und können daher nur über Kundenbefragungen erhoben werden. Nach Cornelsen ist es sehr kompliziert, Transaktionen einzelnen Referenzen zuzuordnen.[112]

Als weiteres Problem kann das Erfassen des Cross-Selling-Potentials, sowie die Überführung der Potentialgrößen in monetäre Wertgrößen aufgefasst werden. Das Problem liegt dabei darin, dass umfassende und valide Informationen über den Kunden, das Kauf- bzw. Transaktionsverhalten und die Kundenhistorie notwendig sind und dementsprechend die Fähigkeit, diese Ansammlung an Informationen und Daten verarbeiten und analysieren zu können.

Laut Schleuning wird allerdings nur von den wenigsten Unternehmen (rund10%) dieses Informationspotential ihrer Kunden systematisch genutzt.[113] Um Kundeninformationen, die aktiv vom Kunden gegeben werden, aufnehmen und auswerten zu können, sind „komplexe Kundenfeedbacksysteme“[114] erforderlich. Zusätzlich sollten die Kunden zur Informationsabgabe mittels zum Beispiel Preisausschreiben oder auch Befragungen angeregt werden. Denn in den meisten Fällen wendet sich nur eine Minderheit an Kunden aktiv an das Unternehmen.[115]

Des Weiteren erscheint die Beurteilung des kundenspezifischen Informationspotentials als problematisch. Denn eine genaue Kalkulation des monetären Informationswertes eines

[112] vgl. Cornelsen 1996 S. 22
[113] vgl. Schleuning 1997, S. 146
[114] Cornelsen 1996 S. 21
[115] vgl. Cornelsen 1996 S. 21

Kunden bedarf einer exakten Kosten-Nutzen-Zuweisung. In der Literatur wird dazu zum Teil vorgeschlagen, eine Gegenüberstellung durchzuführen mit den Kosten der Transaktionsgewinnung und den künftigen, unter Umständen mehrfachen Verwendungsnutzen der erhaltenen Informationen. Dabei stößt jedoch das betriebliche Rechnungswesen an die Grenzen der Erfassbarkeit und Zurechenbarkeit, weshalb sich eine Berechnung des Informationswertes als äußerst schwierig erweist.[116]

6.8 Fortsetzung der Customer-Lifetime-Value-Analyse i.w.S.

Wie aus der Kritik zur Customer-Lifetime-Value-Analyse zu entnehmen ist, ist eine monetäre Bewertung nicht-monetärer Einflussfaktoren umstritten. An dieser Stelle soll jedoch ein Modell entwickelt werden, der zu einer ganzheitlichen Kundenbewertung führt.

Als Dimensionen für dieses Modell sollen dabei die monetären und nicht-monetären Einflussfaktoren auf den Kundenwert, sowie die eigene Wettbewerbsposition betrachtet werden. Aufgrund der Quantität und Qualität der Dimensionen bietet sich ein dreidimensionaler Ansatz, wie das Cube-Modell aus Punkt 2.3.2 an, welches als Vorlage für die unten aufgeführte Abbildung und dessen Ausführung dienen soll.

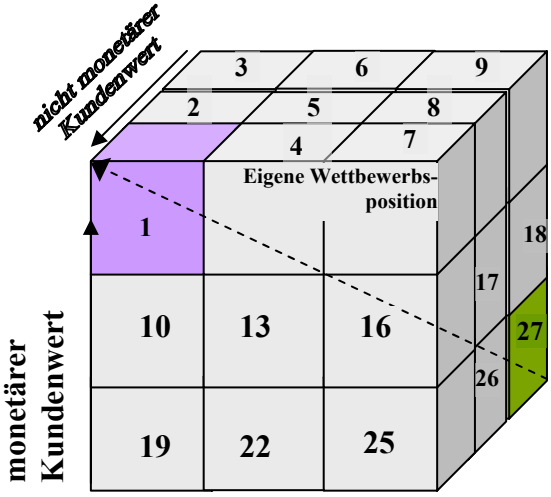

Abb. 23: ganzheitliches Kundenportfolio *(selbst dargestellt an Anlehnung an Abb. 10)*

[116] vgl. Cornelsen 1996 S. 22

In der folgenden Tabelle wird das Schema dieses Modells anhand der Gewichtung verdeutlicht.

Sub-Cube	monetärer Kundenwert	nicht-monetärer Kundenwert	eigene Wettbewerbsposition
1	++	++	++
2	++	+	++
3	++	-	++
4	++	++	+
5	++	+	+
6	++	-	+
7	++	++	-
8	++	+	-
9	++	-	-
10	+	++	++
11	+	+	++
12	+	-	++
13	+	++	+
14	+	+	+
15	+	-	+
16	+	++	-
17	+	+	-
18	+	-	-
19	-	++	++
20	-	+	++
21	-	-	++
22	-	++	+
23	-	+	+
24	-	-	+
25	-	++	-
26	-	+	-
27	-	-	-

Abb. 24: tabellarische Darstellung von Abb. 23

Legende:		*Bewertung:*
++	hoch	4
+	mittel	2
-	niedrig	0

Die Wertigkeit die sich aus dieser Tabelle in Zusammenhang mit den einzelnen Sub-Cubes für die einzelnen Kriterien ergibt:

Monetärer Kundenwert:

++ = 4 Punkte Sub-Cubes: 1-9

+ = 2 Punkte Sub-Cubes: 10-18

- = 0 Punkte Sub-Cubes: 19-27

Nicht-monetärer Kundenwert:

++ = 4 Punkte	Sub-Cubes: 1,4,7,10,13,16,19,22,25
+ = 2 Punkte	Sub-Cubes: 2,5,8,11,14,17,20,23,26
- = 0 Punkte	Sub-Cubes: 3,6,9,12,15,18,21,24,27

Eigene Wettbewerbsposition:

++ = 4 Punkte	Sub-Cubes: 1-3, 10-12, 19-21
+ = 2 Punkte	Sub-Cubes: 4-6, 13-15, 22-24
- = 0 Punkte	Sub-Cubes: 7-9, 16-18, 25-27

Bei der Berechnung wird davon ausgegangen, dass die eigene Wettbewerbsposition darüber entscheidet, ob eine Kundenbeziehung mit Erfolg eingegangen oder gehalten werden kann. Somit ergibt sich folgende Formel für die Ermittlung des Punktewertes eines Sub-Cubes:

$$P = WP * (MKA + NMKA)$$

Zeichenerklärung:

P	=	Punktewert des Sub-Cubes
WP	=	Faktor für Wettbewerbsposition
MKA	=	Faktor für monetären Kundenwert
NMKA	=	Faktor für nicht-monetären Kundenwert

Formel 10 : Punktewertermittlung eines Sub-Cubes

Mit dieser Formel ist es möglich, diese Sub-Cubes untereinander zu vergleichen. Die Sub-Cubes mit einem hohen Punktewert sind dabei für den Anbieter von besonderer Bedeutung, da sowohl der monetäre wie der nicht-monetäre Kundenwert hoch sind. In Bezug auf die eigene Wettbewerbsposition ist bei diesen Sub-Cubes die Wahrscheinlichkeit für den Aufbau einer Kundenbeziehung hoch.

Dementsprechend ergibt sich die folgende Rangfolge nach Sub-Cubes:

Sub-Cube	monetärer Kundenwert	nicht-monetärer Kundenwert	eigene Wettbewerbsposition	Gesamtwert
1	4	4	4	32
2	4	2	4	24
10	2	4	4	24
3	4	0	4	16
4	4	4	2	16
11	2	2	4	16
19	0	4	4	16
5	4	2	2	12
13	2	4	2	12
6	4	0	2	8
12	2	0	4	8
14	2	2	2	8
20	0	2	4	8
22	0	4	2	8
15	2	0	2	4
23	0	2	2	4
7	4	4	0	0
8	4	2	0	0
9	4	0	0	0
16	2	4	0	0
17	2	2	0	0
18	2	0	0	0
21	0	0	4	0
24	0	0	2	0
25	0	4	0	0
26	0	2	0	0
27	0	0	0	0

Abb. 25: Vergleich der Sub-Cubes

Mittels der Sub-Cubes kann ein Vergleich über die Einordnung von Kundenbeziehungen vorgenommen und daraus Handlungsalternativen abgeleitet werden. Bei der Positionierung einer Kundenbeziehung kommen drei Wertzuweisungen zum tragen, welche über die Attraktivität der Kundenbeziehung Auskunft geben.

Die einheitliche Bewertung bzw. Gewichtung der Sub-Cubes mit den Werten 4, 2 und 0 ist zwar subjektiv und diskussionswürdig, jedoch wird damit eine mögliche Vorgehensweise aufgezeigt. Welche Verfahren zur Ermittlung des monetären und nicht-monetären Kundenwertes zum Einsatz kommen, hängt dabei vom Analysezweck ab. Denkbare Möglichkeiten sind zum Beispiel Verfahren wie die Loyalitätsleiter, die RFMR-Methode

oder die ABC-Analyse, die den nicht-monetären Kundenwert zum Ausdruck bringen und der Lifetime-Value bzw. der Customer-Lifetime-Value i.e.S. als Maßstab für den monetären Kundenwert.

7 Schlussbetrachtung

Im Hintergrund der vorliegenden Arbeit werden die verschiedenen Ansätze zur Bewertung von Kundenbeziehungen dargestellt und eingehend diskutiert. Dabei konnte dargestellt werden, dass der Wert einer Kundenbeziehung aus Anbietersicht mehrdimensionaler Art ist. Bestimmt wird dementsprechend ein großer Teil des Kundenwertes durch nicht-monetäre Einflussgrößen. Schwierigkeiten die im Zusammenhang mit deren Bewertung auftraten, wurden ebenfalls aufgezeigt. Zusammenfassend dazu, werden in der folgenden Abbildung die Einflussgrößen des Kundenwertes dargestellt.

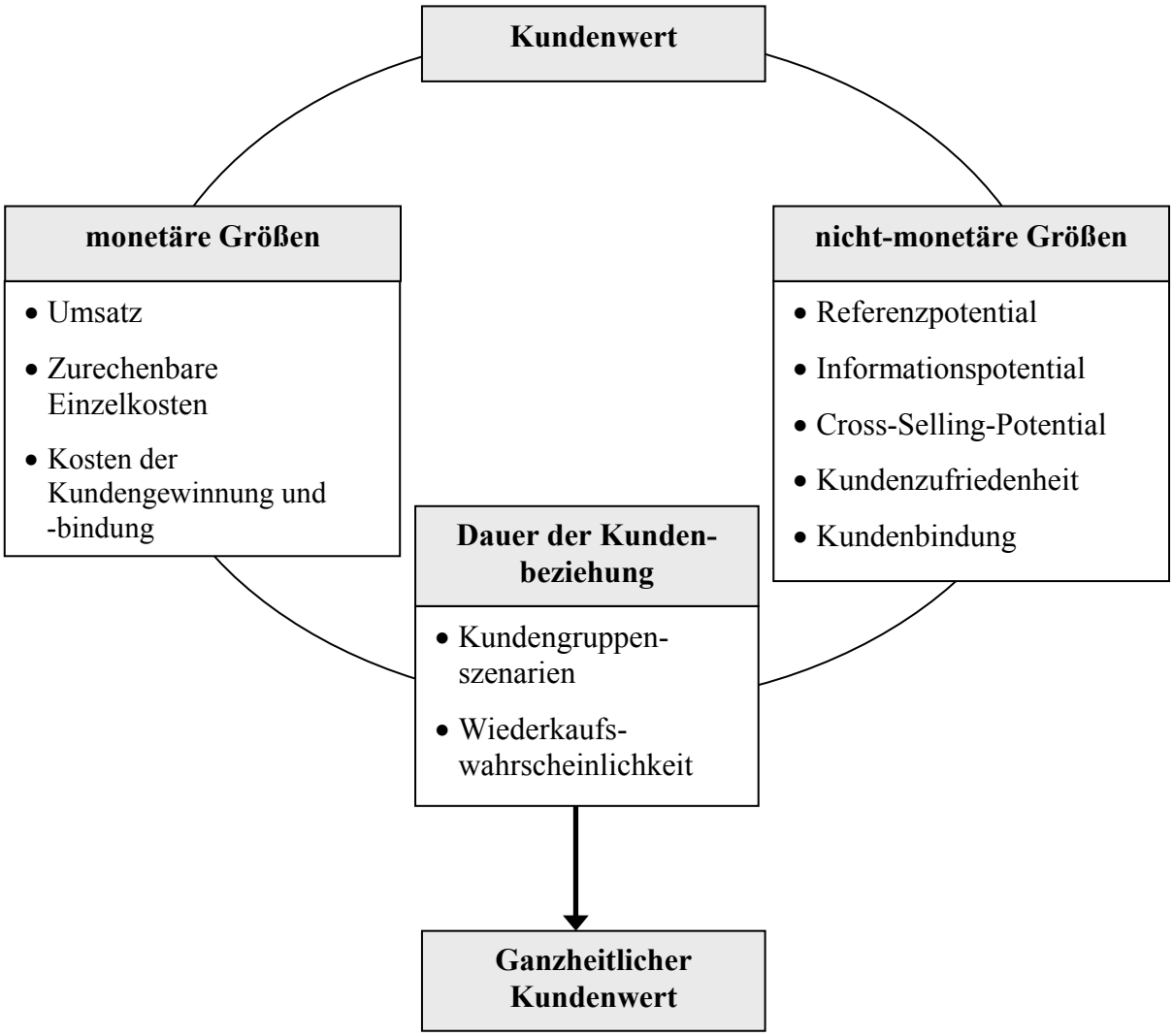

Abb. 26: Einflussgrößen des Kundenwertes *(Quelle: in Anlehnung an Thelen/Wilkens 2000, S. 150)*

Insgesamt zeigt sich, dass die Kapitalwertmethode (Customer-Lifetime-Value i.e.S.) zu einer zutreffenden Bewertung der Kundenbeziehung führt. Jedoch sind hier im Vorhinein darauf basierende Untersuchungen der Kundendeckungsbeiträge und der Umsätze notwendig.

Da eine rein monetär orientierte Analyse nicht geeignet ist, um einen ganzheitlichen Eindruck vom Kundenwert zu vermitteln, müssen dementsprechend Faktoren wie die Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und das Referenzpotential mit in die Betrachtung einbezogen werden. In der betrieblichen Praxis scheint das noch schwer realisierbar zu sein.
Ziel der Unternehmen auf dem hart umkämpften Marktplatz ist, eine stärkere Identifizierung des Kunden mit dem Unternehmen zu erreichen und den Kunden langfristig zu binden. Es sollen Wiederholungskäufe ausgelöst, die Wechselkosten gesenkt, Cross-Selling Effekte erreicht und die Mund-zu-Mund Propaganda genutzt werden.
Die wichtigste Aufgabe für ein Unternehmen muss es heutzutage sein, die vorhandenen Datenmassen effektiv zu nutzen und die Daten und Informationen ihrer Kunden wie einen Schatz zu behandeln. Dazu müssten u.a. technische Möglichkeiten geschaffen werden, solche Daten auszuwerten, mit dem Ziel, den Kunden besser kennen zu lernen. Denn nur dann ist es für ein Unternehmen möglich individuell auf jeden einzelnen Kunden einzugehen.
Wobei das Individuelle im Sinne jeden Unternehmens unterschiedlich behandelt wird, da nicht alle Kunden gleich lohnenswert sind und dementsprechend nicht alle Kunden gleichartig behandelt werden. Die Form der Kundenansprache und der Maßnahmen zur Kundenbindung orientieren sich dabei an dem für die Kundenbeziehung ermittelten Wert.

Dementsprechend versetzt eine umfassende und ganzheitliche Kundenbewertung das Unternehmen in die Lage, den kundenbedingten Verbrauch von Ressourcen zu steuern, positive Kundenbeziehungen zu identifizieren und schließlich im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen.

Literaturverzeichnis:

Bücher:

Ahler / Becker / Knackstedt / … 2002

Ahler, Dieter / Becker, Jörg / Knackstedt, Ralf / … : Customer Relationship Management im Handel – Strategien, Konzepte, Erfahrungen. Berlin et al: 2002

Bauer / Hammerschmidt / Brähler 2002

Bauer, Hans H. / Hammerschmidt, Maik / Brähler, Matthias: Kundenwertbasierte Unternehmensbewertung - Das Customer Lifetime Value Konzept und sein Beitrag zu einer Marketing - orientierten Unternehmensbewertung. – 2002

Bruhn 2007

Bruhn, Manfred: Kundenorientierung – Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). - 3. Auflage -, München: 2007

Bruhn / Homburg 2005a

Bruhn, Manfred / Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen. - 5.Auflage -, Wiesbaden: 2005a

Bruhn / Homburg 2005b

Bruhn, Manfred / Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. - 5.Auflage -, Wiesbaden: 2005b

Bruhn / Lusti / Müller / … 1998

Bruhn, Manfred / Lusti, Markus / Müller, Werner R. / … (Hrsg): Wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, 1998. - S. 169-189

Clement / Peters / Skiera 2000

Clement, Michael / Peters, Kay / Skiera, B. Bernd (Hrsg.): eCommerce – Einstieg, Strategie und Umsetzung in Unternehmen, Frankfurt: 2000

Copeland / Koller / Murrin 1996

Copeland, Thomas E. / Koller, Tim / Murrin, Jack: Valuation: Measuring and Managing the value of companies - 2 Edition - New York: 1996

Cornelsen 1996

Cornelsen, Jens: Kundenwert. Begriff und Bestimmungsfaktoren, Nr. 43. Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg: 1996

Cornelsen 1998

Cornelsen, Jens: Kundenbewertung mit Referenzwerten – Theorie und Ergebnisse des Kooperationsprojektes „Kundenwert“ in Zusammenarbeit mit der GfK AG Nürnberg, Arbeitspapier Nr. 64 der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg: 1998

Cornelsen 2000

Cornelsen, Jens: Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing - Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich. - Nürnberg: 2000

Dick / Basu 1994

Dick, Alan S. / Basu, Kunal: Customer Loyalty - Toward an Integrated Conceptual Framework. in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, No. 2: 1994. - S. 99-113, in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 2005b

Diller 2001

Diller, Hermann: Probleme des Kundenwertes als Steuerungsgröße im Kundenmanagement. Arbeitspapier Nr. 9: 2001

Garczorc / Krafft 2000

Garczorc, I. / Krafft, Manfred: Wie halte ich den Kunden? – Kundenbindung, in: Clement, Michael / Peters, Kay / Skiera, Bernd. (Hrsg.): eCommerce – Einstieg, Strategie und Umsetzung in Unternehmen, Frankfurt: 2000

Gierl / Kurbel 1997

Gierl, Heribert / Kurbel, Thomas M. : Möglichkeiten zur Ermittlung des Kundenwertes, in: Link, Jörg / Brändli, Dieter / Schleuning, Christian / Kehl, Roger E. (Hrsg): Handbuch Database Marketing, Ettlingen, 1997. - S. 158-180

Günter / Helm 2003

Günter, Bernd / Helm, Sabrina: Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte - Praktische Umsetzung. - 2.Auflage - Wiesbaden: 2003. - S. 3-35

Hofmann / Mertiens 2000

Hofmann, Markus / Mertiens, Markus (Hrsg.): Customer-Lifetime-Value-Management. Kundenwert schaffen und erhöhen – Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele – Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2000

Homburg / Schnurr 1998

Homburg, Christian / Schnurr, Phoebe: Kundenwert als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung, in: Bruhn, Manfred / Lusti, Markus / Müller, Werner R. / Schierenbeck, Henner / Studer T. (Hrsg): Wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, 1998. - S. 169-189

Huldi 1997

Huldi, Christian: DBM – Auswirkungen auf das Marketing und die absatzpolitischen Instrumente, in: Link, Jörg / Brändli, Dieter / Schleuning, Christian / Kehl, Roger E. (Hrsg): Handbuch Database Marketing, Ettlingen, 1997.

Kastin 1999

Kastin, Klaus S.: Marktforschung mit einfachen Mitteln. - 2. überarbeitete und aktualisierte Auflage - München: 1999

Kleinaltenkamp / Plinke 1997

Kleinaltenkamp, Michael / Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement – mit 28 Tabellen. Berlin u.a.: 1997. - S. 113-159

Knöbel 1998

Knöbel, Ulf.: Aspekte des Customer Costing, in: Fickert, Rainer (Hrsg): Customer Costing – Schriftenreihe des Instituts für Rechnungslegung und Controlling der Universität St. Gallen – Band 6 – Bern: P. Haupt Verlag, 1998

Köhler 2005

Köhler, Richard : Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement. - 2. Auflage – Wiesbaden: 2005

Krüger-Strohmayer 2000

Krüger-Strohmayer, Sabine: Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement – Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen. - 2. Auflage - München: 2000

Link 1995

Link, Jörg: Welche Kunden rechnen sich?, in: Absatzwirtschaft, 38, Jg. Nr. 10, 1995. - S. 108-110

Link / Brändli / Schleuning / … 1997

Link, Jörg / Brändli, Dieter / Schleuning, Christian / Kehl, Roger E. (Hrsg): Handbuch Database Marketing, Ettlingen, 1997. - S. 158-172

Link / Hildebrand 1997

Link, Jörg / Hildebrand, Volker G.: Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung im Rahmen des Database Marketing, in: Link, Jörg / Brändli, Dieter / Schleuning, Christian / Kehl, Roger E. (Hrsg): Handbuch Database Marketing, Ettlingen, 1997. - S. 158-172

Matzler / Stahl 2000

Matzler, Kurt / Stahl, Heinz K.: Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung. in: Die Betriebswirtschaft. Jg. 60, Nr. 5: 2000

Meffert 2005

Meffert, Heribert: Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien. in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement – Grundlagen - Konzepte – Erfahrungen. - 5. Auflage - Wiesbaden: 2005a. - S. 145-166

Meffert 2008

Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. – 10. Auflage- Wiesbaden: 2008

Meyer / Oevermann 1995

Meyer, Anton / Oevermann, Dirk: Kundenbindung. in: Tietz, Bruno / Köhler, Richard / Zentes, Joachim (Hrsg.): Handbuch des Marketing. - 2. Auflage - Stuttgart: 1995. - Sp. 1340-1351

Nieschlag / Dichtl / Hörschgen 2002

Nieschlag, Robert / Dichtl, Erwin / Hörschgen, Hans: Marketing. - 19. überarbeitete und ergänzte Auflage - Berlin: 2002

Peppers / Rogers 1996

Peppers, Don / Rogers, Martha: Strategien für ein individuelles Kundenmarketing – Die 1:1 Zukunft – München: Droemersche Verlagsanstalt Th. Knaur, 1996

Plinke 1997

Plinke, Wulff: Bedeutende Kunden. in: Kleinaltenkamp, Michael / Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement – mit 28 Tabellen. Berlin u.a.: 1997.

Plinke 1997 a

Plinke, Wulff: Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, Michael / Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement – mit 28 Tabellen. Berlin u.a.: 1997.

Preißner 1996

Preißner, Andreas: Marketing-Controlling – München: Oldenbourg-Verlag, 1996

Preß 1997

Preß, B.: Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen, in: Kleinaltenkamp, Michael / Plinke, Wulff (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement – mit 28 Tabellen. Berlin u.a.: 1997.

Reichmann 2001

Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten – Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. - 6. überarbeitete und erweiterte Auflage - München: 2001

Rieker 1995

Rieker, Stephan A.: Bedeutende Kunden – Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten. Wiesbaden: 1995

Schäfer 2002

Schäfer, Heiko: Die Erschließung von Kundenpotentialen durch Cross-Selling.Wiesbaden.:2002

Schemuth 1996

Schemuth, Jan: Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie. München: 1996

Schleuning 1997

Schleuning, Christian: Die Analyse und Bewertung der einzelnen Interessenten und Kunden, in: Link, Jörg / Brändli, Dieter / Schleuning, Christian / Kehl, Roger E. (Hrsg): Handbuch Database Marketing, Ettlingen, 1997. - S. 145-172

Schröder 2003

Schröder, Ernst F.: Modernes Unternehmenscontrolling – Handbuch für die Unternehmenspraxis. - 8. Auflage - Ludwigshafen (Rhein): 2003

Schulz 1995

Schulz, Bernhard: Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen. Frankfurt am Main u.a.: 1995

Stahl 2000

Stahl, Heinz K.: Modernes Kundenmanagement - Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht. - 2. Auflage - Renningen-Malmsheim: 2000

Thelen / Wilkens 2000

Thelen, Klaus / Wilkens, Christian: CLV-M-basiertes Kundenmonitoring als innovatives Controlling-Instrument in Marketing und Vertrieb, in: Hofmann, M. Markus / Mertiens, M. Markus (Hrsg.): Customer-Lifetime-Value-Management. Kundenwert schaffen und erhöhen – Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele – Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2000

Tietz / Köhler / Zentes 1995

Tietz, Bruno / Köhler, Richard / Zentes, Joachim (Hrsg.): Handbuch des Marketing. - 2. Auflage - Stuttgart: 1995. - Sp. 1340-1351

Vollert 2004

Vollert, Klaus: Grundlagen des strategischen Marketing – Komparative konkurrenzvorteile aufbauen und erhalten. - 3. Auflage - Bayreuth: 2004

Wayland / Cole 1997

Wayland, Robert Edwin / Cole, Paul Michael: Customer Connections. New Strategies of Growth. Boston: 1997

Weis 2007

Weis, Hans Christian: Marketing. - 14. Auflage - Ludwigshafen (Rhein): 2007

Wittkötter / Steffen 2002

Wittkötter, Meike / Steffen, Marion: Customer Value als Basis des CRM. in Ahler, Dieter / Becker, Jörg / Knackstedt, Ralf / Wunderlich, Maren (Hrsg.): Customer Relationship Management im Handel – Strategien, Konzepte, Erfahrungen. Berlin et al: 2002. - S. 73–83

Zezelj 2000

Zezelj, Gordana.: Das CLV-Management-Konzept, in: Hofmann, Markus/ Mertiens, Markus (Hrsg.): Customer-Lifetime-Value-Management. Kundenwert schaffen und erhöhen – Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele – Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2000

Zeitschriften:

Bechtwathi / Eshghi 2005

Bechtwathi, Nada Nasr / Eshghi, Abdolreza: Customer Lifetime Value Analysis: Challenges and Words of Caution, in: The Marketing Management Journal, Vol. 15, No. 2, 2005. - S. 87-97

Blattberg / Deighton 1996

Blattberg, Robert C. / Deighton, John: Manage Marketing by the Customer Equity Test, in: Harvard Business Manager Review, Vol. 74, No. 4, 1996. - S. 136-144

Böing / Barzen 1992

Böing, Elke / Barzen, Dietmar : Kundenportfolio im Praktiker Test, in Absatzwirtschaft, 34. Jg. , Heft 3, 1992, S. 102-107

Bruhn, Manfred 2000

Bruhn, Manfred et. al.: Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value. in: Die Unternehmung. 54. Jg., Nr. 3: 2000

Dwyer 1997

Dwyer, Robert F.: Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making. in: Journal of Direct Marketing. 11. Jg., Nr. 4: 1997

Fader / Hardie / Lee 2005

Fader, Peter S. / Hardie, Bruce G.S. / Lee, Ka Lok: RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis, in Journal of Marketing Research, Vol. 42, No. 3, 2005. - S. 415-430

Fiocca 1982

Fiocca, Renato: Account Portfolio Analysis for Strategy Development; in: Industrial Marketing Management, Vol. 11, 1982. - S. 53-62

Homburg / Daum 1997

Homburg, Christian / Daum, Daniel: Die Kundenstruktur als Controlling- Herausforderung. in: Controlling, Jg. 9, Nr. 6: 1997. - S. 394-405

Keane / Wang 1995

Keane, TJ / Wang, Ping: Applications for the Lifetime Value Model in Modern Newspaper Publishing, in: Journal of Direct Marketing, 9. Jg. (1995), Nr. 2, S. 59–66.

Küting 2000

Küting, Karlheinz: Die Merkmale einer Unternehmensanalyse am Neuen Markt. in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 246, vom 23.10.2000. - S. 32

Neuhaus 2004

Neuhaus, Jereon: Entwicklung eines Kundenwertmodells für mittelständige Full Service IT Dienstleister Devel., Erschienen in Controlling, Jg. 16, Heft 12: 2004. - S. 695 www.wiso-net.de

Reinartz / Kumar 2000

Reinartz, Werner J. / Kumar, Vijay: On the Profitability of Long-Time Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. in: Journal of Marketing. 64. Jg., Nr. 4: 2000

Scheiter / Binder 1992

Scheiter, Sieghart / Binder, Christof: Kennen Sie ihre rentablen Kunden? in Harvard Manager, Jg. 14, Nr. 2: 1992. - S.17-22

Schemuth 1996

Schemuth, Jan: Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing der Universität München, Band 74, München: 1996

Internetquellen:

Blattberg, Robert C.: Manageing the firm using lifetime-customer value. in: Chain Store Age, www.crm2day.com Tag des Zugriffs: 11.02.2009

Dastani Consulting: Forum Database Marketing und Data Mining - Analyseinstrumente im Database Marketing - http://www.database-marketing.de/dbmanalyse.thm Tag des Zugriffs 11.02.2009

Fiktives Beispiel einer Kundendeckungsbeitragsrechnung an der Kundenhauptgruppe Einzelhandel
Quelle: http://www.mkonetzny.de/aufsatz/vetrctr.htm
Tag des Zugriffs: 05.01.2009

Kundenpyramide
Quelle:
http://www.handelswissen.de/data/themen/Kundenbindung/CRM/Differenzieren/scoring.php,
Tag des Zugriffs: 21.11.2008

Wileman, Andrew: Smart cookies- what's a customer worth. London, vom 01.Juni.1999 www.managementtoday.co.uk Tag des Zugriffs: 12.02.2009

Erklärung zur selbstständigen Anfertigung der Arbeit

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Bearbeitungsort, Datum Unterschrift