



Universität Augsburg
Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl
Kernkompetenzzentrum
Finanz- & Informationsmanagement
Lehrstuhl für BWL, Wirtschaftsinformatik,
Informations- & Finanzmanagement

UNIA
Universität
Augsburg
University

Diskussionspapier WI-251

Customer Lifetime Value -Entwicklungspfade, Einsatzpotenziale und Herausforderungen

von

Julia Heidemann, Nora Kamprath, Quirin Görz

in: Journal für Betriebswirtschaft 59 (2009) 4, S. 183 -199

Customer Lifetime Value: Entwicklungspfade, Einsatzpotenziale und Herausforderungen

Zusammenfassung:

Aufgrund der in Forschung und Praxis anhaltenden Diskussion einer kundenwertorientierten Ausrichtung von Unternehmen, gewinnt die Bewertung und Steuerung von Kundenbeziehung immer mehr an Bedeutung. Dabei ist in den letzten Jahren eine Vielzahl an wissenschaftlichen Publikationen entstanden, die sich verstärkt dem Thema Kundenwert gewidmet haben. Eine in der Wissenschaft weit verbreitete zukunftsorientierte Bewertungsmethode stellt das Konzept des Customer Lifetime Value (CLV) dar. Für die Ermittlung des CLV existieren nicht nur zahlreiche Modelle. Vielmehr kann der CLV als zentrale Steuerungsgröße Unternehmen bei der Beantwortung verschiedener unternehmerischer Fragestellungen unterstützen. Vor diesem Hintergrund wird im vorliegenden Beitrag ein Überblick über den gegenwärtigen Stand der CLV-Forschung gegeben. Als Erweiterung der existierenden Literatur werden Entwicklungspfade, Einsatzpotenziale und zukünftige Herausforderungen des CLV vorgestellt und diskutiert.

Schlüsselwörter: Kundenbewertung, Customer Lifetime Value, CLV-Modelle

Abstract:

Due to an ongoing discussion in the scientific community and in practice about a customer value based corporate management, the valuation and management of customer relationships has gained more and more importance. Thereby a multiplicity of scientific publications emerged, which increasingly dealt with the subject of customer value. In the scientific community the Customer Lifetime Value (CLV) is a widespread and forward-looking valuation concept. For calculating the CLV numerous models have been developed. In addition, the CLV allows companies to answer various corporate issues. In this context, this paper provides an overview about the CLV-research. Extending the existing literature development paths, potential uses, and future challenges of the CLV are illustrated.

Key words: Customer Valuation, Customer Lifetime Value, CLV-Models

JEL classification: M10, M31

1 Einleitung

Seit einigen Jahren ist die Bedeutung von Kundenbeziehungen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis verstärkt in den Mittelpunkt des Interesses gerückt (Blattberg et al. 2001, S. 1). Grund dafür ist die Tatsache, dass Kundenbeziehungen als wesentliche Vermögenswerte (Hogan et al. 2002a; Kumar et al. 2004, S. 60) bzw. wichtige „Ressourcen“ (Gouthier und Schmid 2001; Mellewigt und Nothnagel 2004) zunehmend im Fokus vieler Unternehmensaktivitäten stehen und deren Ausgestaltung entscheidend für den Unternehmenserfolg ist. Mit dem damit einhergehenden Übergang von einer produktorientierten hin zu einer kundenorientierten Denkweise haben sich, insbesondere innerhalb der wissenschaftlichen Diskussion, zahlreiche Bewertungsverfahren für Kundenbeziehungen entwickelt (vgl. z. B. Bruhn et al. 2000; Kumar und George 2007). Dabei werden im Rahmen eines wertorientierten Kundenmanagements, das die Beziehung zum Kunden als Investitionsobjekt betrachtet, seit einigen Jahren nicht mehr nur kurzfristig ausgerichtete Größen – wie beispielsweise der Periodengewinn – zur Bewertung von Kundenmaßnahmen berücksichtigt. Vielmehr wird der Erfolg von Entscheidungen und Maßnahmen an langfristig ausgerichteten Kundenwertgrößen gemessen (Heilighenthal und Skiera 2007). In den letzten Jahren ist hierbei vor allem ein Vordringen des in der Wissenschaft stark untersuchten und propagierten Kundenwertkonzepts, des Customer Lifetime Value (CLV) zu beobachten (Helm 2004, S. 83; Völckner und Pirchegger 2006, S. 231). Dieser entspricht dem diskontierten Wert aller Cashflows während der Kundenbeziehungsdauer (Heilighenthal und Skiera 2007, S. 1) und lässt auf diese Weise eine dynamische, monetäre sowie zukunftsorientierte Bewertung zu. Dabei existieren für die Ermittlung des CLV nicht nur zahlreiche Modelle, die sich ausgehend von einem Grundmodell kontinuierlich in unterschiedliche Richtungen parallel weiterentwickelt haben. Vielmehr wird der CLV auch als wertorientierte Steuerungsgröße bei der Beantwortung einer Vielzahl unternehmerischer Fragestellungen herangezogen. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieses Beitrags, einen Überblick über den gegenwärtigen Stand der CLV-Forschung zu geben und als Erweiterung der existierenden Literatur Entwicklungspfade, Einsatzpotenziale und zukünftige Herausforderungen des CLV vorzustellen und zu diskutieren.

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: In Kapitel 2 werden zunächst die Grundlagen zum CLV erläutert. Darauf aufbauend werden in Kapitel 3 grundlegende Ansätze zur Be-

rechnung des CLV vorgestellt und deren Entwicklungspfade nachgezeichnet, bevor in Kapitel 4 ein Überblick über verschiedene Einsatzpotenziale des CLV gegeben wird. Anschließend werden in Kapitel 5, aufbauend auf der bestehenden Literatur, zukünftige Herausforderungen und Entwicklungspotenziale des CLV herausgearbeitet, die für die zukünftige CLV-Forschung relevant sind. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse in Kapitel 6.

2 Begriffsabgrenzung und -definition

Als zentrale Beurteilungs- und Steuerungsgröße von Kundenbeziehungen gewinnt der Kundenwert (aus Anbietersicht) immer mehr an Bedeutung. Ziel dabei ist, den Wert einer Kundenbeziehung aus Sicht der Unternehmung (Wert *des* Kunden) zu beurteilen (Mengen und Mettler 2008, S. 30). Damit ein Zusammenhang zwischen Steuerungsgröße und Unternehmenswert besteht, ist es erforderlich, eine dynamische und zukunftsorientierte Größe zu verwenden (Buhl et al. 2009). Der CLV, der als Messgröße den Kundenwert quantifiziert und in den vergangenen Jahren eine große Beachtung erfahren hat, ist dabei eine in der Wissenschaft weit verbreitete Bewertungsmethode, welche diese Anforderungen erfüllt.

Als Kundenkapitalwert wird der CLV in seiner grundlegenden Form den monetären, eindimensionalen Kundenbewertungsverfahren zugeordnet (Rudolf-Sipötz und Tomczak 2001). Wie eine Analyse der bestehenden Literatur aufzeigt, besteht nach herrschender Meinung eine relativ einheitliche Begriffsdefinition des CLV (vgl. Tabelle 1). So definieren beispielsweise Gupta und Lehmann (2003, S. 10) den CLV als „the present value of all future profits generated from a customer“. Dennoch existieren gleichzeitig eine Vielzahl an Bezeichnungen, wie z. B. *Lifetime value* (Keane und Wang 1995), *Customer Profitability* (Mulhern 1999), *Customer Valuation* (Wyner 1996), *Customer Lifetime Valuation* (Dwyer 1997), *Customer Relationship Value* (Wayland und Cole 1997) und *Customer Lifetime Profits* (Reinartz und Kumar 2000), die das Konstrukt CLV zum Ausdruck bringen und oftmals synonym verwendet werden. Im vorliegenden Beitrag wird der CLV als die Summe der diskontierten Ein- und Auszahlungen (Cashflows) während der Dauer einer Kundenbeziehung definiert. Im Vergleich zu anderen Kundenbewertungsverfahren, die oftmals periodenbezogen bzw. vergangenheitsorientiert sind, erlaubt der CLV so eine erheblich umfassendere Perspektive, indem er

den Lebenszyklus eines Kunden berücksichtigt. Der CLV ist somit ein Verfahren, das eine konsequent zukunfts- und wertorientierte Sichtweise einnimmt und folglich in der Lage ist, den ökonomischen Beitrag eines Kunden zum Unternehmenswert darzustellen.

Tabelle 1 Definitionen des CLV

Autoren (Jahr)	Definition CLV
Bitran und Mondschein (1996)	“the lifetime value of a customer, i.e., the total discounted net profit that a customer generates during her life on the house list”
Dwyer (1997)	„the present value of the expected benefits (e.g., gross margin) less the burdens (e.g., direct costs of servicing and communicating) from customers”
Berger et al. (2002)	“We use the term customer lifetime value (CLV) to refer to the monetary value of the customer (or group of customers) during this time period”
Jain und Singh (2002)	“Customer lifetime value for a firm is the net profit or loss to the firm from a customer over the entire life of transactions of that customer with the firm.”
Gupta und Lehmann (2003)	“Customer lifetime value (CLV) is the present value of all future profits generated from a customer.”
Venkatesan und Kumar (2004)	“CLV is a function of the predicted contribution margin, the propensity for a customer to continue in a relationship (customer retention), and the marketing resources allocated to the customer.”

Während der CLV die Bewertung eines einzelnen Kunden fokussiert, ermöglicht es der *Customer Equity* das Wertpotenzial des gesamten Kundenstammes eines Unternehmens abzubilden. Der Begriff *Customer Equity*, welcher sich am besten mit dem Begriff *Kundenstammwert* ins Deutsche übersetzen lässt, wurde bereits im Jahr 1996 von Blattberg und Deighton (1996) geprägt. Nach Rust et al. (2004) definiert sich dieser als „the total of the discounted lifetime values summed over all of the firm’s current and potential customers”.¹ In Anlehnung an diese Definition wird im Folgenden unter dem *Customer Equity* die Summe der, von den Kunden über die Dauer ihrer Bindung an ein Unternehmen generierten, diskontierten Cashflows verstanden. Der *Customer Equity* stellt

¹ Vgl. zu ähnlichen *Customer Equity* Definitionen (Hogan et al. 2002a, S. 30; Dorsch und Carlson 1996, S. 253; Hogan et al. 2002b, S. 7; Hansotia 2004, S. 323).

somit eine aggregierte Wertgröße dar, wohingegen es sich bei dem CLV um eine kundenindividuelle Wertgröße handelt (Burmam 2003, S. 114). Aufgrund der engen Verknüpfung von CLV und Customer Equity beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen in diesem Beitrag auf beide Konstrukte.

Von CLV und Customer Equity lässt sich der Kundenwert aus Nachfragersicht abgrenzen, welcher in der Regel als Customer Value (Parasuraman 1997; Woodruff 1997; Graf und Maas 2008) oder wahrgenommener Kundenwert (Matzler 2000, S. 290) bezeichnet wird. Dieser beschreibt den Wert, den die Unternehmung dem Kunden liefert (Wert *für* den Kunden bzw. Kundennutzen). Dabei werden typischerweise Produkt-, Service- und Markennutzen unterschieden (Rust et al. 2000). Im Hinblick auf den Customer Value existiert heute eine kaum überschaubare Anzahl an Veröffentlichungen (vgl. z. B. Woodruff 1997; Gale und Wood 1994; Zeithaml 1988), die sich parallel zum CLV entwickelt haben (vgl. Graf und Maas 2008), jedoch nicht Gegenstand der weiteren Untersuchung des vorliegenden Beitrags sind.

3 Entwicklungspfade

Die Vielzahl an CLV-Modellen, welche insbesondere in den letzten beiden Jahrzehnten entstanden sind, lassen sich in unterschiedlicher Weise ordnen. So gliedern beispielsweise Jain und Singh (2002) die bestehenden Ansätze in Modelle zur Berechnung des CLV, Modelle zur Analyse des Kundenstammes sowie in Modelle, die sich mit der Analyse des CLV beschäftigen und dessen Einfluss auf Entscheidungsprozesse analysieren. Kumar und George (2007) differenzieren die einzelnen Ansätze in aggregierende, d. h. Ansätze, die ausgehend von einem kundenindividuellen CLV den Customer Equity ermitteln, und disaggregierende Ansätze. Demgegenüber werden im Folgenden Entwicklungspfade von Modellen zur Ermittlung des CLV im Überblick nachgezeichnet, welche die bisherige Wahrnehmung maßgeblich geprägt haben.

Basierend auf der Kategorisierung von Jackson (1985), welche Kunden in die beiden Gruppen „Lost-for-good“ und „Always-a-share“ einteilt, schlägt Dwyer (1997) zwei grundlegende CLV-Modelle vor. Im Gegensatz zu „Lost-for-good“-Kunden, die ihren vollständigen Bedarf bei einem Anbieter decken, fragen „Always-a-share“-Kunden ihre gewünschten Leistungen bei mehreren Anbietern nach. „Lost-for-good“-Situationen

können somit am besten als „customer retention“-Probleme modelliert werden. D. h. als Modelle, in denen die Bindung eines Kunden an ein Unternehmen mittels einer Kundenbindungsrate berücksichtigt wird. Demgegenüber lassen sich „Always-a-share“-Situationen am besten mit „customer migration“-Modellen abbilden. Sie verwenden die bisherige Kaufhäufigkeit, um das Kaufverhalten eines Kunden vorherzusagen. Die Kunden haben dabei in jeder Periode die Möglichkeit, ein bestimmtes Produkt bei dem betrachteten Unternehmen oder dessen Konkurrenz zu kaufen. Basierend auf dem vergangenen Kaufverhalten eines Kunden wird so dessen Kaufneigung für die kommende Periode prognostiziert. Auf diese Weise ist es möglich, die Zufälligkeit des Kaufverhaltens von Kunden bei der Berechnung des CLV zu berücksichtigen. Das Modell geht dabei von einer beschränkten und gleichbleibenden Lebensdauer der Kundenbeziehungen aus. Darüber hinaus fallen die kundenbezogenen Cashflows jeweils zum gleichen Zeitpunkt und in derselben Periode wie der zugehörige Absatz an. Die Kaufneigung wird zudem in jeder Periode als konstant angenommen und hängt lediglich von der Periode ab, in welcher der letzte Kauf getätigt wurde.

Ein weiteres Basismodell, das ebenfalls auf der Kapitalwertformel beruht, stellen Berger und Nasr (1998) vor. Im Gegensatz zu Dwyer (1997) wird bei diesem Modell eine konstante Kundenbindungsrate r angenommen und davon ausgegangen, dass die Ein- und Auszahlungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten anfallen. Die Kundenbindungsrate wird dabei als Indikator für die Volatilität zukünftiger Cashflows interpretiert. Berger und Nasr (1998) verwenden in ihrer Arbeit folgendes Modell:

$$CLV = \left\{ GC \times \sum_{i=1}^n \left[r^i / (1+d)^i \right] \right\} - \left\{ M \times \sum_{i=1}^n \left[r^{i-1} / (1+d)^{i-0,5} \right] \right\}.$$

Dabei entspricht n der konstanten und begrenzten Lebensdauer der Kundenbeziehung in Jahren und d der jährlichen, ebenfalls konstanten Diskontrate. Darüber hinaus bezeichnet GC_i den jährlichen Brutto-Deckungsbeitrag, d. h. den Umsatz abzüglich der Verkaufskosten eines Kunden i , und M_i die jährlich zurechenbaren Marketingkosten bzw. Kundenbindungskosten für Kunden i . Somit ergibt sich der CLV eines Kunden als Saldo der, mit der Diskontrate d diskontierten und mit der Kundenbindungsrate r verrechneten, Brutto-Deckungsbeiträge GC_i und Marketingkosten M_i . Das Grundmodell basiert dabei unter anderem auf den Annahmen, dass Umsätze einmal pro Jahr getätigt werden und die Marketingkosten M_i , die Kundenbindungsrate r ebenso wie die jährlichen Brut-

to-Deckungsbeiträge GC_i im Zeitverlauf konstant bleiben. Diese Annahmen werden jedoch anschließend zum Teil von Berger und Nasr (1998) wieder relaxiert und weitere „customer retention“-Modelle sowie ein „customer migration“-Modell daraus abgeleitet. Das hier vorgestellte Modell von Berger und Nasr (1998) ist in der Literatur auch als Basis-CLV-Modell bekannt. Darauf aufbauend haben beispielsweise Gupta und Lehmann (2003) sowie Gupta et al. (2004) ein Modell entwickelt, das ebenfalls von einer konstanten Kundenbindungsrate, aber im Gegensatz zu Berger und Nasr (1998) von einem unendlichen Planungshorizont ausgeht. Hieraus leiten Gupta et al. (2003) wiederum zwei Modellvarianten ab: Eine Variante mit konstanten mittleren Cashflows und eine, in der die Cashflows in jeder Periode mit einer konstanten Rate wachsen. Weitere Ansätze, die auf dem Modell von Berger und Nasr (1998) aufbauen, sind die Modelle von Reinartz und Kumar (2000), Blattberg et al. (2001) sowie von Venkatesan und Kumar (2004). Sie unterscheiden sich insofern von dem Modell von Berger und Nasr (1998), als dass sie die Marketingkosten M_i differenzierter betrachten (vgl. Venkatesan und Kumar 2004), die Wiederkaufswahrscheinlichkeit als dichotomes Merkmal modellieren, das entweder den Status „lebendig“ oder „tot“ annehmen kann (vgl. Reinartz und Kumar 2000) bzw. drei separate CLV-Modelle für Akquise-, Retention- und Add-on-Selling-Situationen betrachten (vgl. Blattberg et al. 2001).

Ausgehend von diesen recht einfachen Modellen, die sich meist ausschließlich auf monetäre Größen beziehen, entstanden weitere, zum Teil komplexere Ansätze, deren Fokus auf einer Integration monetärer und nicht-monetärer Größen sowie auf der Verwendung unterschiedlicher Methoden liegt. Ziel dabei ist, die Komplexität einer Kundenbeziehung umfassender als bisher abzubilden. Der daraus entstehende Methodenpluralismus wird im Folgenden am Beispiel von Modellen, die auf dem mathematischen Konstrukt der Markov-Ketten und der Optionspreistheorie basieren, verdeutlicht. So besteht eine Möglichkeit zur Modellierung der Kundenbeziehung im Allgemeinen und von „customer-migration“-Situationen im Speziellen in der Verwendung von Markov-Ketten. Dabei wird beispielsweise bei Rust et al. (2004) das gängige CLV-Konzept um eine Übergangsmatrix erweitert, welche die kundenspezifische Markenwahlwahrscheinlichkeit wiedergibt (Rust et al. 2004; vgl. Rust et al. 2000). Rust et al. (2004) berücksichtigen dabei sowohl Informationen über die eigene Marke als auch über Konkurrenzmarken, um so die Akquise bzw. Rückkehr eines Kunden im Kontext eines Markenwechsels zu

modellieren. Bei Rust et al. (2004) erfolgt so eine Verknüpfung psychographischer Variablen mit monetären Größen über bedingte Kaufwahrscheinlichkeiten sowie eine Verknüpfung psychographischer (Nutzen-) Variablen mit Marktbearbeitungsinstrumenten, d. h. mit Determinanten, die wiederum den Nutzen eines Kunden beeinflussen. Der Nutzen setzt sich dabei aus drei Teilnutzen, dem *Value Equity*, dem *Brand Equity* und dem *Relationship Equity* zusammen. Der *Value Equity* repräsentiert den funktionalen Nettonutzen des Kunden. Dieser kennzeichnet den Saldo aus der funktionalen Bedürfnisbefriedigung und den Opfern, die ein Kunde erbringen muss, um die Bedürfnisbefriedigung zu erhalten. Der *Brand Equity* spiegelt die subjektive Wahrnehmung des Kunden wider. Er umschreibt somit den emotionalen Zusatznutzen einer Marke, der beispielsweise aus dem besonderen Prestigewert einer Marke resultieren kann. Der *Relationship Equity* beschreibt demgegenüber den aus der Fortsetzung einer bestehenden Geschäftsbeziehung resultierenden Nutzen. Die drei Teilnutzen werden wiederum von branchenspezifischen Determinanten beeinflusst, wie beispielsweise der Teilnutzen *Value Equity* von den Determinanten Qualität und Preis.

Mit Hilfe dieser kundenindividuellen Markenwahlwahrscheinlichkeit (hier der Vektor B_{ijt}), der kundenindividuellen durchschnittlichen Kauffrequenz f_i , den Einzahlungen v_{ijt} für Marke j durch Kunde i zum Kaufzeitpunkt t , der Ergebnismarge π_{ijt} des Kunden i für Marke j zum Kaufzeitpunkt t und einer markenspezifischen Diskontierungsrate d_j wird in der Folge der CLV des Kunden i aus Sicht der Marke j berechnet:

$$CLV_{ij} = \sum_{t=0}^{T_i} (1 + d_j)^{-t/f_i} v_{ijt} \pi_{ijt} B_{ijt}$$

Dabei bezeichnet die Variable T_i die erwartete Anzahl an Käufen des Kunden i bis zum Ende des Planungshorizontes von Marke j . Auf diese Weise ist es im Vergleich zu den bisherigen Ansätzen möglich, neben monetären Größen auch psychographische (Nutzen-) Variablen in die Berechnung des CLV einfließen zu lassen und auf diese Weise das Kundenverhalten realitätsgetreuer als bisher zu modellieren.

Modelle, die ebenfalls auf dem Konstrukt der Markov-Ketten aufbauen, finden sich beispielsweise bei Pfeifer und Carraway (2000) sowie Morrison et al. (1982). Das Modell von Pfeifer und Carraway (2000) unterscheidet sich von dem hier dargestellten Modell von Rust et al. (2000) bzw. Rust et al. (2004) dadurch, als dass es sich lediglich auf die grundlegende Modellierung des CLV mittels Markov-Ketten konzentriert und

dabei psychographische (Nutzen-) Variablen außer Acht lässt (vgl. Pfeifer und Carraway 2000). Morrison et al. (1982) konzentrieren sich demgegenüber auf die Konstruktion eines Brand-Switching Modells, d. h. auf die Berechnung der Wahrscheinlichkeit eines Markenwechsels und weniger auf die konkrete Ermittlung des CLV.

Neben diesen auf der Kapitalwertformel und den Markov-Ketten beruhenden Modellen existieren noch weitere Ansätze, die auf anderen finanzwirtschaftlichen Methoden, wie beispielsweise der Optionspreistheorie (vgl. z. B. Haenlein et al. 2006; Hogan und Hibbard 2002; Levett et al. 1999), basieren. Der Grundgedanke besteht dabei darin, die Kundenbeziehung als Realloption zu interpretieren und den Wert dieser Realloption mit entsprechenden Optionspreismodellen zu ermitteln. Im Vergleich zu den rein monetären, kapitalwertbasierten Modellen (vgl. z. B. Dwyer 1997; Berger und Nasr 1998) haben sich die Modelle somit hin zu methodisch vielschichtigeren und hinsichtlich der Modellierung der Kundenbeziehung umfassenderen Modellen entwickelt. Dabei bieten diese Modelle die Möglichkeit, neben monetären auch psychographische Variablen bei der Berechnung des CLV zu berücksichtigen.

Aktuellere Arbeiten beschäftigen sich jüngst zunehmend mit der Dynamisierung des CLV (vgl. z. B. Netzer et al. 2008; Kumar et al. 2006; Rust et al. 2007; Villanueva et al. 2008), d. h. mit der Entwicklung einer Kundenbeziehung im Zeitverlauf (z. B. hinsichtlich ihrer Profitabilität). Diese Überlegungen sind insbesondere auf Arbeiten von Oliver et al. (1997) und Oliver (1999) sowie von Bitran und Mondschein (1996) zurückzuführen. In den Arbeiten von Oliver et al. (1997) und Oliver (1999) wird im Speziellen der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität analysiert, während Bitran und Mondschein (1996) das zukünftige Kaufverhalten eines Kunden in Abhängigkeit von den vorangegangenen Marketingaktivitäten prognostizieren (verdeutlicht am Beispiel des Katalog-Versandhandels). Ziel der Dynamisierung ist es, auf der Grundlage einer umfangreichen Datenbasis die zukünftige Entwicklung einer Kundenbeziehung in Abhängigkeit von Kundeninteraktionen, wie beispielsweise im Zusammenhang mit Marketingaktivitäten, zu modellieren. Gegenstand dieser Modelle ist vor allem die Entwicklung eines Kunden von einem (latenten) Status einer Kundenbeziehung in einen anderen (latenten) Status (z. B. von einem Status mit einer niedrigen in einen Status mit einer hohen Kundenbindung).

Um diese Entwicklung eines Kunden in die Berechnung des CLV einfließen zu lassen, greifen beispielsweise Netzer et al. (2008) auf die Methode der Hidden-Markov-Ketten zurück. Ihr Modell besteht dabei im Wesentlichen aus den drei folgenden Komponenten: Zunächst wird die Wahrscheinlichkeit dafür berechnet, dass sich ein Kunde in einem bestimmten Status der Kundenbeziehung befindet. Anschließend wird die Sequenz aus Markov-Transformationen ermittelt, welche wahrscheinlichkeitstheoretisch darstellt, ob die in der vorherigen Periode stattgefundenen Kundeninteraktionen einflussreich genug waren, um die Kundenbeziehung in einen anderen Status zu transformieren. Abschließend wird die bedingte Wahrscheinlichkeit berechnet, dass sich der Kunde, gegeben dem zuvor prognostizierten Status, in den folgenden Perioden für eine Transaktion mit dem betrachteten Unternehmen entscheidet. Darauf aufbauend können wiederum die erwarteten zukünftigen Bruttodeckungsbeiträge ermittelt werden. Im Gegensatz zu bisherigen Modellen wird so nicht mehr ausschließlich das vorangegangene Kaufverhalten eines Kunden herangezogen, um dessen Wiederkaufwahrscheinlichkeit und die zukünftigen Bruttodeckungsbeiträge zu berechnen. Vielmehr werden auch Kundeninteraktionen bei der Ermittlung des CLV berücksichtigt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich der CLV in den vergangenen Jahren von einer rein monetären, kapitalwertbasierten hin zu einer integrierten und dynamisierten Betrachtungsweise entwickelt hat, die neben monetären Größen auch psychographische Faktoren berücksichtigt. Die einzelnen Modelle beschäftigen sich dabei in der Regel entweder mit „customer retention“- oder „customer migration“-Situationen. Wesentliche Unterschiede, die den Modellen zugrunde liegen, bestehen vor allem in der Vielschichtigkeit der verwendeten Methoden (z. B. Kapitalwertmethode, Markov-Ketten oder Optionspreistheorie), der zunehmenden Komplexität der Modelle und den unterschiedlichen Annahmen hinsichtlich der Lebensdauer einer Kundenbeziehung (begrenzt vs. unendlich). Daneben unterscheiden sich die Ansätze zudem insbesondere in ihren Einsatzpotenzialen. Aus diesem Grund werden im Folgenden grundlegende Einsatzpotenziale des CLV vorgestellt und diskutiert.

4 Einsatzpotenziale

Als zentrale Steuerungsgröße kann der CLV Unternehmen bei der Beantwortung verschiedener unternehmerischer Fragestellungen unterstützen (Kumar und George 2007).

Der jeweilige konkrete Einsatz des CLV bzw. der CLV-Modelle (im Folgenden CLV) hängt allerdings von den Produkten, Dienstleistungen, Kunden (Jain und Singh 2002) sowie der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens ab (Völckner und Pirchegger 2006). Ziel ist jedoch stets die Realisierung ökonomisch fundierter Managemententscheidungen und die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen. Im Rahmen dessen werden in der Literatur unterschiedliche Einsatzpotenziale des CLV diskutiert. Tabelle 2 gibt einen allgemeinen Überblick über diese Einsatzpotenziale, welche im Folgenden detaillierter beschrieben werden.

Tabelle 2 Einsatzpotenziale des CLV

Einsatzpotenzial	Autoren (Jahr)
Investitionsentscheidungen in Neu- und Bestandskunden	z. B. Bitran und Mondschein (1996); Krafft und Albers (2000); Blattberg und Deighton (1996); Berger und Nasr-Bechwati (2001); Blattberg et al. (2001); Heiligenthal und Skiera (2007); Venkatesan und Kumar (2004)
Kundenportfoliomanagement	z. B. Mulhern (1999); Kumar et al. (2004); Buhl und Heinrich (2008); Venkatesan und Kumar (2004); Johnson und Selnes (2004)
Unternehmensbewertung	z. B. Gupta und Lehmann (2003); Gupta et al. (2004); Krafft et al. (2005); Bauer und Hammerschmidt (2005); Wiesel und Skiera (2007); Gneiser et al. (2009)
Entscheidungen über Instrumenteneinsatz	z. B. Tirenni et al. (2007); Rust et al. (2004)
Instrument zur Verhaltenssteuerung	z. B. Buhl et al. (2009)
Erfolgskontrolle	z. B. Rust et al. (2004); Fischer et al. (2001); Wiesel et al. (2008)
Finanzberichterstattung	z. B. Wiesel et al. (2008)

Da Kundenbeziehungen als wesentliche Vermögenswerte (Hogan et al. 2002a; Kumar et al. 2004, S. 61) – insbesondere in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise – zunehmend im Fokus vieler Unternehmensaktivitäten stehen, ist deren Ausgestaltung entscheidend für den Unternehmenserfolg verantwortlich (Burmam 2003). Trotz dieser Relevanz basieren Investitionen in Kundenbeziehungen in der Unternehmenspraxis oftmals auf der Intuition und Erfahrung des Managements, während Investitionen in

materielle Vermögenswerte detailliert geplant werden (vgl. Reinecke und Fuchs 2006, S. 797 ff.). Aus diesem Grund wird in der Literatur die Möglichkeit aufgezeigt, den CLV als Steuerungsgröße für Investitionsentscheidungen in Neu- und Bestandskunden heranzuziehen (vgl. z. B. Bitran und Mondschein 1996). Durch den CLV lassen sich (Marketing-)Budgets optimal auf Neu- und Bestandskunden allokkieren (vgl. Blattberg und Deighton 1996). So bietet der CLV eine Leitlinie, anhand derer Unternehmen entscheiden können, welche Mittel in die Akquise neuer Kunden und in die bestehenden Kundenbeziehungen fließen sollen. Beispielsweise entwickelten Heiligenthal und Skiera (2007) ein Entscheidungsmodell auf Basis des CLV, um die optimale Verteilung der verfügbaren Mittel auf die drei Aktivitäten Kundenakquisition, Kundenbindung und Ad-on-Sellings so zu bestimmen, dass der Wert des Kundenstamms maximiert wird.

Grundlage derartiger Investitionsentscheidungen ist oftmals eine Klassifikation der Kunden nach hohem bzw. niedrigem Wertpotenzial auf Basis des CLV. Ziele dabei sind die Identifikation profitabler Kunden bzw. auf aggregierter Ebene profitabler Kundensegmente sowie die Bestimmung einer Kundenrangfolge, auf deren Basis Maßnahmen zur Beziehungspflege priorisiert werden können (vgl. z. B. Burmann 2003, S. 121). Konkret lassen sich Fragen, welche Neukunden akquiriert werden sollten, welche Kunden aus dem vorhandenen Kundenstamm gehalten werden bzw. von welchen Kunden man sich trennen sollte, durch eine derartige Klassifikation beantworten. Im Weiteren kann der CLV dann zur Definition und Steuerung eines optimalen Kundenportfolios im Sinne eines strategischen Zielgruppenmanagements herangezogen werden, wie beispielsweise von Mulhern (1999) vorgeschlagen. Auch Buhl und Heinrich (2008) stellen ein, um eine Risikobetrachtung erweitertes CLV-Modell vor, welches auch das Risiko unsicherer Kundenbeziehungen im Sinne des Shareholder Value mit einbezieht. Ziel ist auch hier, den Wert des Kundenportfolios zu maximieren.

Eine weitere Einsatzmöglichkeit besteht darin, den CLV bzw. auf aggregierter Ebene den Customer Equity neben anderen Bewertungsansätzen zur Unternehmensbewertung, d. h. zur Bestimmung des Marktwertes eines Unternehmens, heranzuziehen. Insbesondere für Unternehmen, deren Werthaltigkeit zu einem großen Teil auf den Kundenstamm zurückzuführen ist, ist der Einsatz des CLV zur Unternehmensbewertung durchaus relevant (Burmann 2003). So wird auch bei Gupta und Lehmann (2003) argumen-

tiert, dass der Kundenstammwert eines Unternehmens einen Einblick in den Gesamtwert des Unternehmens gibt und als „proxy for firm value“ (Gupta et al. 2004, S. 8) dienen kann. Anhand des langfristigen Werts eines Kunden, welcher über den CLV ermittelt wird, sowie des künftigen Kundenstammwachstums, kann der derzeitige und zukünftige Kundenstamm bewertet werden. Allerdings ist nicht nur die Bewertung, sondern auch die Einschätzung bezüglich der Stabilität der Kundenbasis eines Unternehmens möglich (z. B. Rust et al. 2004). Im Rahmen der Unternehmensbewertung kann der CLV zudem auch als Entscheidungsinstrument für Fusionen bzw. Zukäufe eingesetzt werden (vgl. z. B. Gupta und Lehmann 2003; Wiesel und Skiera 2007).

Darüber hinaus kann der CLV als Entscheidungsunterstützung für den Instrumenteneinsatz zur Marktbearbeitung herangezogen werden. So zeigen beispielsweise Tirenni et al. (2007) auf, dass der CLV konkrete Hinweise für die Gestaltung der Marktbearbeitung und die Rentabilität einzelner Marktbearbeitungsinstrumente, wie Marketingkampagnen oder Loyalitätsprogramme, liefern kann. Anhand der Aussagen zu Effizienz und Gestaltungsmöglichkeit von Instrumenten, lassen sich Ressourcenallokationen auf einzelne Instrumente vornehmen sowie kundenspezifische Marketingprogramme entwickeln (vgl. z. B. Jain und Singh 2002). So schlagen Gupta und Lehmann (2003) unter anderem vor, auf der Kundenklassifikation basierende Kundenservicestufen anzubieten. Profitablen „Premium“-Kunden wird beispielsweise eine schnellere Bedienung angeboten, während „Standard“-Kunden den regulären Service erhalten.

Das hier diskutierte Steuerungspotenzial des CLV kann jedoch nur dann ausgeschöpft werden, wenn die Berechnung der entsprechenden Kundenwertgrößen unter anderem durch adäquate Anreizsysteme, welche eine unternehmenswertsteigerndes Handeln der Mitarbeiter honoriert und incentiviert, begleitet werden. Das dem CLV theoretisch zugesprochene Steuerungspotenzial muss folglich durch geeignete kundenwertorientierte Anreizsysteme komplettiert werden, wenn das Ziel einer durchgängigen Anwendung der kundenwertorientierten Unternehmensführung erreicht werden soll. Der CLV kann daher auch als Instrument zur Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter eines Unternehmens eingesetzt werden. Unter diesem Aspekt analysieren beispielsweise Buhl et al. (2009), wie Anreizsysteme für Mitarbeiter derart gestaltet werden können, dass deren Entscheidungen zielkonform mit der Steuerungsgröße CLV erfolgen.

Neben den genannten Möglichkeiten im Bereich der ex ante Entscheidungsunterstützung gewinnt der CLV als Grundlage des Controlling bzw. zur Erfolgskontrolle der eingesetzten Instrumente und Investitionen in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung immer mehr an Bedeutung (Fischer et al. 2001; Rust et al. 2004). Dies rührt unter anderem daher, dass sich viele Manager aufgrund hoher Marketingausgaben dem wachsenden Druck gegenüber sehen, den Ertrag dieser Ausgaben aufzuzeigen (Gupta und Lehmann 2003). Zwar existieren einige Metriken und Modelle, um den Ertrag von Marketingausgaben zu messen, diese beziehen sich jedoch meist auf kurzfristige Erträge. Durch den langfristigen Charakter des CLV kann die Vorteilhaftigkeit und die Effizienz bestehender Marketingmaßnahmen, -kampagnen oder Loyalitätsprogramme bewertet werden und im zweiten Schritt deren Qualität und Rentabilität erhöht werden. In diesem Zusammenhang sprechen beispielsweise Rust et al. (2004) vom „Return on Marketing Investment“, der mit Hilfe des CLV bestimmt werden kann.

Darüber hinaus könnte der CLV als wertorientierte Kennzahl im Rahmen der externen Unternehmensberichterstattung eingesetzt werden. Wiesel et al. (2008) illustrieren beispielsweise wie CLV-Metriken im Rahmen der Finanzberichterstattung Verwendung finden könnten. Auch wenn Heidemann und Hoffmann (2009) aufzeigen, dass bisher in der Unternehmenspraxis kaum werthaltige Informationen über Kundenbeziehungen veröffentlicht werden, so ist dennoch aufgrund der zunehmenden Transparenzanforderungen des Kapitalmarkts für die kommenden Jahre von einer deutlichen Steigerung auszugehen. Dies kann dazu beitragen, eine Prognose der Unternehmenslage für externe Berichtsadressaten zu erleichtern.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der CLV ein, für die zukünftigen Herausforderungen von Unternehmen geeignetes, wissenschaftlich anerkanntes Verfahren darstellt, mit dessen Hilfe sich viele in der Praxis auftretende Probleme bewältigen lassen.

5 Zukünftige Herausforderungen und Entwicklungspotenziale

Die Entwicklung des CLV ist keineswegs abgeschlossen. So stehen den zahlreichen Modellen und Einsatzpotenzialen Herausforderungen gegenüber, die es zukünftig zu bewältigen gilt. Die interessante Frage aus heutiger Sicht ist: Welche zukünftigen Her-

ausforderungen und Entwicklungspotenziale existieren für den CLV insbesondere für die zukünftige Forschung?

Eine wesentliche Herausforderung der kommenden Jahre ist die Integration qualitativer Faktoren in CLV-Modelle. So spielen Determinanten wie beispielsweise das Weiterempfehlungs- oder Cross-Selling-Potenzial eines Kunden bei der Ermittlung des CLV eine immer größere Rolle. So wird in der Wissenschaft vielfach unterstrichen, dass der langfristig ökonomische Wert eines Kunden nicht allein durch die von ihm getätigten Transaktionen, sondern auch von weiteren Determinanten, wie z. B. seinen Weiterempfehlungsaktivitäten (von Wangenheim 2003, S. 2; Reichheld und Sasser 1990, S. 107) abhängt. Solche qualitativen Einflussfaktoren werden – bis auf wenige Ausnahmen (z. B. von Wangenheim 2003) – nur selten in CLV-Modelle integriert, die aktuell insbesondere auf quantitativen und damit direkt messbaren Inputfaktoren basieren. Theoretisch wäre der CLV in der Lage den monetären Wert einer Kundenbeziehung einschließlich aller Determinanten abzubilden. Praktisch scheitert dies jedoch aktuell an den Ungenauigkeiten bei der Schätzung zukünftiger Ereignisse. Die Erfassung und Monetarisierung qualitativer Determinanten gewinnt insbesondere dann an Bedeutung, wenn es darum geht, wie mit Kunden umgegangen wird, die einen negativen oder geringen Kundenwert aufweisen. Diese Kunden besitzen möglicherweise nicht erfasste Referenz- oder Informationswerte, und würden so bei einer Beendigung der Kundenbeziehung Unternehmenswert vernichten. Zukünftig gilt es daher, diese indirekten Wertbeiträge bei der Prognose der zukünftigen Zahlungsströme zu quantifizieren. Ansatzpunkte welche Faktoren es hierbei zukünftig zu berücksichtigen gilt, liefert beispielsweise Rudolf-Sipötz (2001).

Des Weiteren wird in bestehenden CLV-Modellen die explizite Berücksichtigung von Risiken, die beispielsweise auf Kundenabwanderungen, Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen dem CLV und Investitionen in diesen sowie Diversifikationseffekte zwischen Kundensegmenten zurückzuführen sind, aktuell in der Regel vernachlässigt. Lediglich über den Diskontierungsfaktor wird das Risiko unsicherer zukünftiger Zahlungsströme abgebildet. Obwohl verschiedene Autoren immer wieder auf diesen Aspekt hingewiesen haben, existieren bisher nur wenige Arbeiten, die das Risiko explizit berücksichtigen. Ein Beispiel stellt der Beitrag von Buhl und Hein-

rich (2008) dar, in dem ein um eine Risikobetrachtung erweitertes CLV-Modell entwickelt wird. Dieses bezieht das Risiko unsicherer Kundenbeziehungen bei der Bewertung mit ein, um den Wert des Kundenportfolios zu maximieren. Eine integrierte Ertrags- und Risikobetrachtung gilt es daher bei der CLV-Ermittlung zukünftig verstärkt zu berücksichtigen.

Neben den genannten Aspekten stellt die Integration von CLV (Kundenwert aus Anbietersicht) und Customer Value (Kundenwert aus Nachfragersicht) eine weitere große Herausforderung dar. Der CLV spiegelt ausschließlich die Anbieterperspektive wider und folgt überwiegend dem Paradigma der Wertorientierung, welches sämtliche Entscheidungen an der Befriedigung der Eigentümeransprüche ausrichtet. Demgegenüber betrachtet der Customer Value die Perspektive des Nachfragers und stellt daher vorwiegend die Kundenorientierung in den Mittelpunkt aller Betrachtungen. Eine einseitige Orientierung an den Interessen des Unternehmens oder der Kunden ist jedoch in der Regel nicht sinnvoll. Vielmehr sollte es sich dabei um einen Austauschprozess zwischen Anbieter und Kunden handeln, bei dem der CLV die Ergebnisgröße und der Customer Value eine Inputgröße darstellt. Konkret bedeutet dies, dass sich ohne die Schaffung eines hohen Customer Value in der Regel langfristig auch kein entsprechender CLV einstellen wird. Einschränkend muss erwähnt werden, dass aus wertorientierter Sicht der Customer Value eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung des Unternehmenserfolges darstellt. Nichtsdestotrotz handelt es sich bei CLV und Customer Value um zwei Seiten einer Medaille, deren Betrachtung integriert erfolgen muss (vgl. Graf und Maas 2008).

Darüber hinaus wird die Akzeptanz des CLV in der Praxis entscheidend davon abhängen, ob es diesen dynamischen und zukunftsorientierten Modellen (im Vergleich zu einfachen Kundenwertmodellen, wie der ABC-Analyse) gelingt, der Praxis einen essentiellen und nachhaltigen Mehrwert zu stiften. Dies hängt maßgeblich davon ab, inwieweit es der CLV-Forschung gelingt, die Operationalisierung des CLV für die Praxis weiter voranzubringen. Bisherige Studien verdeutlichen, dass der CLV trotz relativ großer Bekanntheit in der Praxis, bisher nur sehr eingeschränkt eingesetzt wird (vgl. Studien von Helm 2004; Völckner und Pirchegger 2006; Sackmann et al. 2007). So zeigt beispielsweise eine empirische Untersuchung von Helm (2004) auf, dass der CLV le-

diglich in 11% der Unternehmen als Bewertungsmethode eingesetzt wird und, dass 43,6% der befragten Unternehmen mit dem CLV nicht vertraut sind. Dies verdeutlicht, dass in der Praxis neuere und methodisch anspruchsvollere Verfahren nur zögerlich eingesetzt werden und der Fokus nach wie vor auf traditionellen Methoden liegt. Als Ursache für den sehr begrenzten Einsatz werden insbesondere die geringe Anzahl an Veröffentlichungen zur Operationalisierung sowie die Schwierigkeiten bei der Umsetzung (Gupta und Lehmann 2003, S. 10; Tewes 2003, S. 390) vorgebracht. So zitieren beispielsweise Andon et al. (2001, S. 7) die Aussage eines Vertriebsmanagers aus einem, der in ihrer Arbeit untersuchten Unternehmen zum CLV-Konzept, mit „It is just too simple a concept, really. It is a simple concept but bloody hard to implement.“ Dennoch erachtet ein Großteil der Unternehmen den Einsatz des CLV zur Kundenbewertung durchaus als sinnvoll (Tewes 2003, S. 369). Vor diesem Hintergrund wäre eine umfassendere Nutzung in der Praxis wünschenswert.

Eine weitere Herausforderung der kommenden Jahre ist die Integration der Netzwerkperspektive in das CLV-Konzept. So findet aufgrund der sich zunehmend vernetzten und sich vernetzenden Gesellschaft und der damit einhergehenden Austauschprozesse zwischen Kunden verstärkt ein Wandel vom Customer Relationship Marketing hin zum Customer Network Marketing statt. Während direkte Einflussfaktoren auf den CLV (wie z. B. Kundentransaktionen) relativ gut erforscht sind, werden indirekte Effekte und im Speziellen Netzwerkeffekte (wie z. B. Mund-zu-Mund-Propaganda) bisher unzureichend abgebildet. Diese Netzwerkeffekte gilt es entsprechend bei der Ermittlung des CLV zukünftig stärker zu berücksichtigen. Algesheimer und von Wangenheim (2006) zählen zu den ersten Autoren, die konzeptionell auf einfache Weise erläutern, wie die Einbindung eines Kunden im Netzwerk auf Basis der Erkenntnisse sozialer Netzwerke grundsätzlich bei der CLV-Ermittlung berücksichtigt werden kann. Sie sprechen dabei vom sogenannten Customer Lifetime Network Value (CLNV), der eine Weiterentwicklung des klassischen CLV darstellt (Algesheimer und von Wangenheim 2006) und jüngst bereits bei der Unternehmensbewertung von Online Communities Eingang gefunden hat (vgl. Gneiser et al. 2009). Solche CLNV-Konzepte bieten folglich Raum für zukünftige Forschungsvorhaben.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Entwicklung des CLV auch in den kommenden Jahren weiter voranschreiten wird und es insbesondere im Hinblick auf die CLV-Forschung noch zahlreiche Herausforderungen zu bewältigen gilt.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen eines wertorientierten Kundenmanagements gewinnt insbesondere der CLV als zentrale Steuerungsgröße in Wissenschaft und Praxis seit einigen Jahren zunehmend an Bedeutung. Grund dafür ist die Tatsache, dass Kundenbeziehungen als wesentliche Einflussfaktoren für den unternehmerischen Erfolg verstärkt in den Fokus zahlreicher Unternehmensaktivitäten gerückt sind. Dabei ist in den letzten Jahren eine Vielzahl an wissenschaftlichen Publikationen entstanden, die sich verstärkt dem CLV gewidmet haben. Für dessen Ermittlung existieren dabei nicht nur zahlreiche Modelle, die sich ausgehend von einem kapitalwertbasierten Modell kontinuierlich weiterentwickelt haben. Vielmehr wird der CLV als zentrale Größe zur Lösung verschiedener unternehmerischer Problemstellungen herangezogen. Vor diesem Hintergrund war es Ziel des vorliegenden Beitrags, einen umfassenden Überblick über das Konstrukt CLV zu geben sowie verschiedene Aspekte und Fragestellungen zum Thema CLV zu betrachten. Als Erweiterung der existierenden Literatur wurden dabei insbesondere Entwicklungspfade, Einsatzpotenziale und zukünftige Herausforderungen des CLV vorgestellt und diskutiert.

So wurde aufgezeigt, dass sich ausgehend von einer Kunden-Kategorisierung in „Lost-for-good“ und „Always-a-share“ zunächst zwei grundlegende Arten von CLV-Modellen entwickelt haben: „customer-retention“- und „customer-migration“-Modelle. Hieraus entstanden primär Modelle, die auf der Kapitalwertmethode basieren und sich meist rein auf monetäre Größen beziehen. In der weiteren Entwicklung entstand zunehmend ein Methodenpluralismus wie auch eine Integration monetärer und nicht-monetärer Größen, welche in der Lage waren, die Komplexität einer Kundenbeziehung umfassender abzubilden als bisher. Aktuellere Arbeiten beschäftigen sich zunehmend mit der Dynamisierung des CLV, d. h. mit der Entwicklung einer Kundenbeziehung im Zeitverlauf. Wesentliche Unterschiede, die den Modellen zugrunde liegen, bestehen somit vor allem in der Vielschichtigkeit der verwendeten Methoden (z. B. Kapitalwertmethode, Markov-

Ketten oder Optionspreistheorie), der zunehmenden Komplexität der Modelle sowie den unterschiedlichen Annahmen hinsichtlich der Lebensdauer einer Kundenbeziehung.

Die Ausführungen in dem vorliegenden Beitrag haben zudem verdeutlicht, dass der CLV in unterschiedlichen Bereichen und für verschiedene unternehmerische Fragestellungen eingesetzt werden kann. So kann der CLV beispielsweise für die Allokation von (Marketing-) Budgets auf Neu- und Bestandskunden, zur Bestimmung eines optimalen Kundenportfolios im Sinne eines strategischen Zielgruppenmanagements oder zur Unternehmensbewertung herangezogen werden. Aber auch als Entscheidungsvariable bei der Auswahl des Instrumenteneinsatzes zur Marktbearbeitung, als Instrument zur Verhaltenssteuerung im Rahmen der Ausgestaltung von Anreizsystemen und zur Überprüfung der Effektivität und Effizienz verwendeter Marktbearbeitungsinstrumente, kann der CLV eingesetzt werden.

Sowohl die kaum überschaubare Menge an Veröffentlichungen zum CLV als auch die Vielzahl an Themen, die der CLV adressiert, belegen, dass der CLV als zentrale Steuerungsgröße zukünftig noch weiter an Bedeutung gewinnen wird. Im Zuge der vielfältigen Herausforderungen, denen sich Unternehmen täglich stellen, wird zukünftig – neben der methodischen Weiterentwicklung – insbesondere die Operationalisierung des CLV ein wichtiges Thema für die kommenden Jahre sein. So kann auf diese Weise der hohe Bedarf der Praxis an einsatzfähigen CLV-Konzepten für eine nachhaltige, auf kundenwertorientierter Steuerung basierende Unternehmenswertsteigerung gedeckt werden.

Literatur

Algesheimer R, von Wangenheim F (2006) A Network Based Approach to Customer Equity Management. *Journal of Relationship Marketing* 5(1):39-57

Andon P, Baxter J, Bradley G (2001) Calculating the economic value of customers to an organisation. *Australian Accounting Review* 11(24):62-72

Bauer HH, Hammerschmidt M (2005) Customer-based corporate valuation - Integrating the concepts of customer equity and shareholder value. *Management Decision* 43(3):331-348

Berger PD, Bolton RN, Bowman D, Briggs E, Kumar V, Parasuraman A, Terry C (2002) Marketing Actions and the Value of Customer Assets: A Framework for Customer Asset Management. *Journal of Service Research* 5(1):39-54

Berger PD, Nasr NI (1998) Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing* 12(1):17-30

Berger PD, Nasr-Bechwati N (2001) The allocation of promotion budget to maximize customer equity. *Omega* 29(1):49-61

Bitran GR, Mondschein SV (1996) Mailing decisions in the catalog sales industry. *Management Science* 42(9):1364-1381

Blattberg RC, Deighton J (1996) Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review* 74(4):136-144

Blattberg RC, Getz G, Thomas JS (2001) *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valueable Assets*. HBS Press, Boston

Bruhn M, Georgi D, Treyer M, Leumann S (2000) Wertorientiertes Relationship Marketing. Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value. *Die Unternehmung* 54(3):167-187

Buhl HU, Heinrich B (2008) Valuing Customer Portfolios under Risk-Return-Aspects: A Model-based Approach and its Application in the Financial Services Industry. *Academy of Marketing Science Review* 12(5):1-32

Buhl HU, Dzienziol J, Heidemann J (2009) Vertriebssteuerung auf Basis des Customer Lifetime Value am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche. *Kredit und Kapital*

Burmam C (2003) „Customer Equity“ als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 73(2 S 1):113-138

Dorsch MJ, Carlson L (1996) A transaction approach to understanding and managing customer equity. *Journal of Business Research* 35(3):253-264

- Dwyer FR (1997) Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making. *Journal of Direct Marketing* 11(4):6-13
- Fischer M, Herrmann A, Huber F (2001) Return on Customer Satisfaction. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 71(10):1161-1190
- Gale BT, Wood RC (1994) *Managing customer value: creating quality and service that customer can see*. Free Press, New York
- Gneiser M, Heidemann J, Klier M, Weiß C (2009) Valuation of Online Social Networks - An Economic Model and its Application Using the Case of Xing.com. 17th European Conference on Information Systems
- Gouthier MHJ, Schmid S (2001) Kunden und Kundenbeziehungen als Ressource von Dienstleistungsunternehmen. *Die Betriebswirtschaft* 61(2):223-239
- Graf A, Maas P (2008) Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. *Journal für Betriebswirtschaft* 58:1-20
- Gupta S, Lehmann DR (2003) Customers as Assets. *Journal of Interactive Marketing* 17(1):9-24
- Gupta S, Lehmann DR, Stuart JA (2004) Valuing Customers. *Journal of Marketing Research* 41(1):7-18
- Haenlein M, Kaplan AM, Schoder D (2006) Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value. *Journal of Marketing* 70(3):5-20
- Hansotia BJ (2004) Company activities for managing customer equity. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 11(4):319-332
- Heidemann J, Hoffmann M (2009) Wertorientierte Berichterstattung zum Kundenkapital – eine empirische Analyse der DAX 30-Unternehmen. *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung* 20(1):69-88
- Heiligenthal J, Skiera B (2007) Optimale Verteilung eines Budgets auf Aktivitäten zur Kundenakquisition, Kundenbindung und Add-on-Selling. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 77(Special Issue 3):117-141
- Helm S (2004) Customer Valuation as a Driver of Relationship Dissolution. *Journal of Relationship Marketing* 4(3):77-91
- Hogan JE, Hibbard JD (2002) A Real Options-Based Framework for Valuing Business Relationships as Strategic Assets. Working Paper School of Management, Boston University

- Hogan JE, Lehmann DR, Merino M, Srivastava RK, Thomas JS, Verhoef PC (2002a) Linking Customer Assets to Financial Performance. *Journal of Service Research* 5(1):26-38
- Hogan JE, Lemon KN, Rust RT (2002b) Customer equity management: Charting new directions for the future of marketing. *Journal of Service Research* 5(1):4-12
- Jackson BB (1985) *Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships*. Lexington Books, Lexington, MA
- Jain DC, Singh SS (2002) Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing* 16(2):34-46
- Johnson MD, Selnes F (2004) Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing* 68(2):1-17
- Keane TJ, Wang P (1995) Applications for the lifetime value model in modern newspaper publishing. *Journal of Direct Marketing* 9(2):59-66
- Krafft M, Albers S (2000) Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 52(9):515-536
- Krafft M, Rudolf M, Rudolf-Sipötz E (2005) Valuation of Customers in Growth Companies - a Scenario Based Model. *Schmalenbach Business Review* 57(2):103-127
- Kumar V, Ramani G, Bohling T (2004) Customer Lifetime Value Approaches and Best Practice Applications. *Journal of Interactive Marketing* 18(3):60-72
- Kumar V, George M (2007) Measuring and maximizing customer equity: A critical analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35(2):157-171
- Kumar V, Shah D, Venkatesan R (2006) Managing retailer profitability - one customer at a time! *Journal of Retailing* 82(4):277
- Levett P, Page M, Nel D, Pitt L, Berthon P, Money A (1999) Towards an application of option pricing theory in the valuation of customer relationships. *Journal of Strategic Marketing* 7(4):275-284
- Matzler K (2000) Customer Value Management. *Die Unternehmung* 54(4):289-308
- Mellewigt T, Nothnagel K (2004) Kunden als Strategische Ressourcen von Großbanken - eine empirische Studie auf der Basis des Resource-based View. *Die Unternehmung* 58:213-240
- Mengen A, Mettler A (2008) Kundenwertermittlung - wie viel Vertrieb ist uns der Kunde wert? *Zeitschrift für Controlling & Management* 52(1):30-36

- Morrison D, Chen RD, Karpis S, Britney KE (1982) Modelling Retail Customer Behavior at Merrill Lynch. *Marketing Science* 1(2):123
- Mulhern FJ (1999) Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing* 13(1):25-40
- Netzer O, Lattin J, Srinivasan VS (2008) A Hidden Markov Model of Customer Relationship Dynamics. *Marketing Science* 27(2):185-204
- Oliver RL (1999) Whence Customer Loyalty. *Journal of Marketing* 63:33-44
- Oliver RL, Rust RT, Varki S (1997) Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing* 73(3):311-336
- Parasuraman A (1997) Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2):154-161
- Pfeifer PE, Carraway RL (2000) Modeling customer relationships as Markov Chains. *Journal of Interactive Marketing* 14(2):43-55
- Reichheld FF, Sasser WEJ (1990) Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review* 68(5):105-111
- Reinartz W, Kumar V (2000) On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing* 64(4):17-35
- Reinecke S, Fuchs D (2006) Marketingbudgetierung. Grundlagen, Herausforderungen und Lösungsansätze. In: Reinecke S, Tomczak T (Hrsg) *Handbuch Marketingcontrolling*, 2 Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Rudolf-Sipötz E (2001) *Kundenwert: Konzeption - Determinanten - Management*.
- Rudolf-Sipötz E, Tomczak T (2001) *Kundenwert in Forschung und Praxis*. Thexis, St. Gallen
- Rust RT, Lemon KN, Zeithaml VA (2004) Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing* 68(1):109-127
- Rust RT, Kumar V, Venkatesan R (2007) Will the frog change into a prince? Predicting Future Customer Profitability. *Marketing Science Institute* :7-205
- Rust RT, Lemon KN, Zeithaml VA (2004) Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing* 68(1):109-127
- Rust RT, Lemon KN, Zeithaml VA (2000) *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. Free Press, New York

Sackmann S, Kundisch D, Ruch M (2007) Customer Relationship Management - Einsatz, Potentiale und Hürden in deutschen Unternehmen.

Tewes M (2003) Der Kundenwert im Marketing: Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden

Tirenni G, Labbi A, Berrospi C, Elisseeff A, Bhose T, Pauro K, Pöyhönen S (2007) Customer Equity and Lifetime Management (CELM) Finnair Case Study. *Marketing Science* 26(4):553-565

Venkatesan R, Kumar V (2004) A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing* 68(4):106-125

Villanueva J, Yoo S, Hanssens DM (2008) The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth. *Journal of Marketing Research* 45(1):48-59

Völckner F, Pirchegger B (2006) Immaterielle Werte in der internen und externen Berichterstattung deutscher Unternehmen. *Die Betriebswirtschaft* 66(2):219-243

von Wangenheim F (2003) Weiterempfehlung und Kundenwert: Ein Ansatz zur persönlichen Kommunikation. Gabler, Wiesbaden

Wayland RE, Cole PM (1997) Customer connection: New Strategies for Growth. Harvard Business School Press

Wiesel T, Skiera B (2007) Unternehmensbewertung auf der Basis von Kundenlebenswerten. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 59:706-731

Wiesel T, Skiera B, Villanueva J (2008) Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting. *Journal of Marketing* 72(2):1-14

Woodruff RB (1997) Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2):139-153

Wyner GA (1996) Customer Profitability: Linking Behavior to Economics. *Marketing Research* 8(2):36-38

Zeithaml VA (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *The Journal of Marketing* 52(3):2-22