



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

UNIA
Universität
Augsburg
University

Diskussionspapier WI-95

Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung

von

Jochen Dzienziol, Nina Schroeder, Christoph Wolf

Juni 2001

in: Buhl, H. U., Kreyer, N., Steck, W., Hrsg., e-Finance - Innovative Problemlösungen für Informationssysteme in der Finanzwirtschaft, Augsburg, September 2001, Springer, Berlin, 2001, S.63-86

Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung¹

Jochen Dzienziol

Stauffenbergstr. 8

86161 Augsburg

Tel.: +49 (171) 263 33 52

Email: jochen.dzienziol@gmx.de

Nina Schroeder

Orleansplatz 4

81667 München

Tel: +49 (179) 296 99 94

Email: nina.schroeder@student.uni-augsburg.de

Christoph Wolf

Gollierstr. 18

80339 München

Tel: +49 (89) 502 41 88

Email: christoph.wolf@stud.uni-muenchen.de

¹ Vorliegendes Paper entstand im Rahmen einer Projektarbeit der Bayerischen Eliteakademie unter Betreuung von Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und Financial Engineering, Universität Augsburg

Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung

Zusammenfassung: Im Fokus des Beitrags steht der Wert von Kundenbeziehungen. Gerade für Unternehmen deren Geschäftsgrundlage vorrangig auf immateriellen Wirtschaftsgütern basiert, ermöglicht die Berücksichtigung und aktive Steuerung des Kundenbeziehungswerts Einflussnahme auf den Unternehmenswert. Der Beitrag gibt nicht nur Aufschluss über die Berechnung des Kundenwertes, sondern leitet aus diesem Handlungsempfehlungen für Unternehmen ab. Über die Beeinflussung der einzelnen Parameter des Kundenwertes kann somit ein aktives Kundenmanagement erreicht werden. Dabei eröffnet die dargestellte kundenzentrierte Betrachtungsweise die Möglichkeit, Entscheidungen über Investitionen in Kundenbindung oder Kundenakquisition wertmaximierend zu gestalten. Es wird unter anderem aufgezeigt, dass entgegen der weit verbreiteten Meinung Investitionen in Kundenbindung nur in bestimmten Fällen und nicht generell Akquisitionsinvestitionen überlegen sind. Des Weiteren werden Einflussfaktoren, wie positive oder negative Referenzwirkung von Kunden, untersucht. Dabei wird festgestellt, dass eine positive Referenzwirkung insbesondere den Wert von sogenannten Multiplikatorkunden trotz eines möglicherweise geringen Wertes aus dem operativen Geschäft deutlich erhöhen kann. Besondere Bedeutung kommt bei den Betrachtungen der Informations- und Kommunikationstechnologie zu, deren rasante Entwicklung sowohl bereits heute als auch zukünftig enormes Potenzial bietet, die Kundenbeziehung aktiv zu steuern und damit den Kunden- und Unternehmenswert zu beeinflussen.

Schlüsselworte: Customer Life Time Value, Kundenbeziehungswert, Referenzwert, Unternehmenssteuerung, Unternehmenswert, Loyalität, Kundenprofitabilität, Akquisition

1 Einleitung

Beim Aufkauf einzelner Telekommunikationsanbieter und erst recht bei der jüngsten Ersteigerung der UMTS Mobilfunklizenzen stehen Großinvestitionen in Milliardenhöhe nur geringe bis gar keine Realwerte gegenüber². Entsprechend heftig wurden und werden solche Investitionen in der Öffentlichkeit und im Wirtschaftsleben diskutiert – bis hin zu Rücktrittsforderungen gegenüber dem verantwortlichen Management. Bei Internet-Unternehmen sind Phänomene wie

² Neben der UMTS-Auktion August 2000 in Deutschland sei nur auf die Übernahmen von Orange damals durch D2 Mannesmann, und One 2 One durch die Deutsche Telekom (beide 1999) verwiesen.

die Ablösung der Marktwerte vom Anlagevermögen, heftigste Diskussionen der Berechtigung solcher Marktwerte und große Kursschwankungen zu beobachten: Amazon.com als „Flugschiff“ der New Economy weist über drei Jahre hinweg eine Schwankung³ von über 1600% auf (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Kursverlauf von Amazon.com in den letzten drei Jahren, Stand 14.03.2001, Quelle: <http://www.comdirect.de>

Von Führungskräften und Analysten wird in diesem Zusammenhang immer häufiger der Kunde als Rechtfertigung für Investitionen angeführt. Weitergehende Voraussetzungen dafür, dass sich eine solche Investition in Kunden als rentabel erweist, werden in diesem Zusammenhang aber nicht erörtert. Der Kunde bleibt in der externen Unternehmensbewertung ein Pauschalargument.

Auch in der unternehmensinternen Steuerung ist der Kundenwert eine bisher kaum verwendete Rechengröße. Nur wenige Unternehmen bewerten ihre Kunden. Es stellt sich die Frage, aufgrund welcher Kriterien dann über Investitionen in Kunden entschieden wird. Falls eine Kundenbewertung existiert, dann werden die Kunden bestenfalls anhand ihrer aktuellen Umsätze oder Gewinne in Klassen kategorisiert. Dabei bleibt die Tatsache unberücksichtigt, dass nicht nur aktuelle, sondern insbesondere auch zukünftige Gewinne den Wert eines Kunden bestimmen. Grundlegende Fragen, wie zum Beispiel die Höhe der maximalen Akquisitionskosten für einen Neukunden oder die Vorteilhaftigkeit einer Investition in eine stärkere Kundenbindung gegenüber einer Neukundenakquisition, bleiben unbeantwortet. Der Einsatz von CRM-Maßnahmen kann aus diesem Grund nicht adäquat beurteilt werden. Gerade unter wertorientierten Gesichtspunkten sind Kunden ernsthaft als Asset der Unternehmung zu betrachten. Dies lässt ihre Bewertung und die Kenntnis relevanter, ihren Wert beeinflussender Steuergrößen oder „Werttreiber“

3 In der Grafik der comdirect Bank wird der Begriff „Schwankung“ verwendet, das rechnerisch verwendete Maß konnte allerdings nicht ermittelt werden. In der wissenschaftlichen Argumentation müsste die Volatilität als Maß verwendet werden.

unerlässlich erscheinen. Insbesondere sind davon Branchen wie der Finanzdienstleistungssektor betroffen, in welchen langfristigen Kundenbeziehungen eine hohe Bedeutung zukommt.

Das Thema Kundenwert wurde nur vereinzelt von der betriebswirtschaftlichen Literatur aufgegriffen. Viele Veröffentlichungen konzentrierten sich auf eine der beiden bisher aufgezeigten Sichtweisen zum Thema. Entweder der Kunde, dessen Umsatz und die Umsatzrentabilität gehen als Annahmen in die externe Unternehmensbewertung mit ein [CoKo00, S. 315ff], oder die Autoren nähern sich dem Kundenwert aus unternehmensinterner Sicht und stellen ihn als Entscheidungskriterium für Investitionen und Strategien in den Vordergrund [Reic97, S. 47ff].

Unter der Prämisse einer „Value-based view of the firm“ entsprechen sich Unternehmensbewertung und die Größen der Unternehmenssteuerung zunehmend [Fröh00, S. 223ff]. Dazu ist nicht nur eine Berücksichtigung des Kundenwertes in der Unternehmenssteuerung, sondern auch eine durchgängige Sichtweise auf den Kundenwert und dessen Verbindung zum Unternehmenswert erforderlich [MaSt00, S. 626ff]. Hier ist nachhaltiger Forschungsbedarf vorhanden.

Die vorliegende Arbeit soll einen ersten Schritt auf die geforderte durchgängige Sichtweise des Kundenwertes darstellen. Anhand einer Barwertformel werden der individuelle Kundenwert und seine Parameter diskutiert, es werden Implikationen für eine kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung abgeleitet und die Aggregation vom Kundenwert zum Unternehmenswert vollzogen. Dies kann als Rahmen für weitere Arbeiten dienen.

Dabei wird in vier Schritten vorgegangen: Zunächst wird im folgenden zweiten Kapitel ein grundlegendes Modell der Kundenbewertung basierend auf zukünftig zu erwartenden Zahlungsströmen aufgestellt. Mit diesem Modell können Entscheidungssituationen wie Kundenakquisition oder Investition in Kundenbindung und mögliche Strategien zur Steigerung des Kundenwertes abgebildet werden. Im dritten Kapitel wird das Grundmodell um spezielle Gesichtspunkte erweitert: Es wird ein Weiterempfehlungsparameter und eine mögliche Optimierung des Kundenwerts anhand des Akquisitionszeitpunktes des Kunden diskutiert, bevor im vierten Kapitel die Werte aller Kunden eines Unternehmens zu einem Unternehmenswert aggregiert werden. Die Voraussetzungen für eine Implementierung der Kundenwertrechnung in Unternehmen sowie die Umsetzung daraus resultierender Strategien sind Thema des abschließenden fünften Kapitels dieser Arbeit.

2 Das Grundmodell des Kundenwertes

2.1 Der Barwert des Kunden

Will man den Wert eines Kunden bestimmen, dann ist es sinnvoll, von den dabei anfallenden heutigen und zukünftigen Zahlungsströmen auszugehen. Der Wert eines Kunden besteht somit aus der Summe der jeweils auf den Gegenwartswert abgezinsten künftigen operativen Cash-Flows⁴ mit diesem Kunden abzüglich der Anfangsauszahlung der Akquisitionskosten A bei Neukunden. Diesen Kundenwert definieren wir im Folgenden als Customer Lifetime Value (CLV). Die anfallenden Cash-Flows werden in den Jahren x der Kundenbeziehungsdauer T mit einem Kapitalkostensatz k abgezinst (in der Praxis wird hier oft der Weighted Average Cost of Capital verwendet). Bei Bestandskunden liegen die Akquisitionskosten in der Vergangenheit und sind deshalb für den aktuellen Kundenwert nicht zu berücksichtigen ($A = 0$). Der Cash-Flow kann in die Umsatzrentabilität R und das Umsatzvolumen V ⁵ zerlegt werden. Des Weiteren ist bei Bestandskunden zur Ermittlung der Restdauer der Kundenbeziehung von der Gesamtdauer T das bisherige „Alter“ t der Kundenbeziehung abzuziehen, wobei bei Neukunden t gleich Null ist.

Um künftige Neukunden zu bewerten, ist deren Wert zum Akquisitionszeitpunkt um die Anzahl der Jahre zwischen Betrachtungszeitpunkt und Akquisitionszeitpunkt y ($y = 0$ für Bestandskunden und heute akquirierte Neukunden) abzuzinsen.

Damit ergibt sich formal als Grundmodell des Kundenwertes:

$$CLV_i = \frac{1}{(1+k)^{y_i}} \left[\left(\sum_{x=1}^{T_i-t_i} \frac{R_{x,i} \times V_{x,i}}{(1+k)^x} \right) - A_i \right] \quad (1)$$

Mit Hilfe dieser Formel können die CLVs von Bestands- und von Neukunden berechnet werden.

2.2 Einfache Implikationen der Barwertbetrachtung

Bei Unternehmensübernahmen werden von den Beteiligten oftmals Preise für Kunden als Rechtfertigung für den Kaufpreis des Unternehmens angegeben, die

-
- 4 Unter operativen Cash-Flows verstehen wir die Zahlungsströme mit dem Kunden ohne Berücksichtigung der Akquisitionskosten.
 - 5 Bei Banken kann man unter der Umsatzrentabilität beispielsweise die Zinsmarge oder die Umsatzprovision auf Wertpapiertransaktionen verstehen. Das Umsatzvolumen ist hierbei die Einlagen- oder Kredithöhe beziehungsweise der Transaktionsumsatz.

aus der Division des Kaufpreises durch die Zahl der Bestandskunden resultieren [DeTe99]. Mit der Barwertformel des Kundenwertes lassen sich solche Angaben analysieren. Eine erste eigentlich triviale Aussage der Kundenwertformel ist, dass die Akquisitionskosten eines Kunden maximal so hoch sein dürfen, dass der Barwert des Kunden gerade noch positiv ist. Bei den angesprochenen Übernahmen 1999 in der Mobilfunkbranche wurden nach Äußerungen der Beteiligten für einen Kunden umgerechnet etwa 9300 DM beziehungsweise 13000 DM bezahlt. Beim Einsetzen üblicher Branchendurchschnittswerte für Umsatz, Rentabilität und Kapitalkosten in die Formel ergibt sich jedoch, dass ein Mobilfunkkunde selbst bei einer Kundenbindungsdauer von 55 Jahren gerade einmal Akquisitionskosten von ungefähr 1490 DM wert wäre. Die derzeit durchschnittliche Kundenbindungsdauer im Mobilfunkbereich liegt aber nur bei etwa 4–6 Jahren. Die Manager der damals beteiligten Unternehmen halten dem entgegen, dass es sich um strategische Investitionen handelt, die weiteres Wachstum ermöglichen. Geht man jedoch von branchenüblichen zusätzlichen Subscriber Acquisition Costs (Akquisitionskosten je Neukunden) aus, dann müsste jeder Kunde bei heutigem Umsatz und heutiger Rentabilität Garant für die Akquisition von 74 weiteren Kunden sein, also für ein Wachstum von 7400 Prozent, damit sich die bezahlten Akquisitionskosten von 13000 DM gerade amortisieren. Bedenkt man die bereits relativ hohe Marktdurchdringung in der Mobilfunkbranche, so dürften derartige Wachstumsraten fraglich sein.

Für eine genauere Analyse der Auswirkungen der Einflussparameter auf den Kundenwert soll weiterhin am Beispiel eines Neukunden argumentiert werden. Wir nehmen Akquisitionskosten in Höhe des operativen Cash-Flows des ersten Jahres an und eine zu erwartende Kundenbindungsdauer von beispielsweise drei Jahren. Welche Möglichkeiten ergeben sich für ein Unternehmen, den Wert dieses Kunden zu steigern? Das Unternehmen könnte entweder versuchen, den jährlichen Umsatz mit dem Kunden zu erhöhen oder bei gleichbleibendem Umsatz die Umsatzrentabilität zu verbessern. Beides erhöht aufgrund eines gestiegenen Cash-Flows den Kundenwert. So bewirken sowohl die Umsatzerhöhung um zum Beispiel 10 Prozent wie auch die Rentabilitätserhöhung um 10 Prozent ceteris paribus bei drei Jahren Kundenbindungsdauer eine Erhöhung des Kundenwertes um 16,2 Prozent. Alternativ kann das Unternehmen durch Maßnahmen der Kundenbindung die Kundenbindungsdauer T verlängern. Eine Verlängerung der Kundenbeziehung um 33 Prozent (zum Beispiel von drei auf vier Jahre) bewirkt eine Steigerung des Kundenwertes um 45,9 Prozent. Da also diese isolierten Auswirkungen der einzelnen Parameter erheblichen Einfluss auf den Wert des Kunden haben, sollten diese Parameter in den Mittelpunkt des Unternehmensinteresses gestellt werden. Noch interessanter werden die aus der Barwertformel abgeleiteten Ergebnisse für die Unternehmenssteuerung, falls es zu Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Parametern kommt.

2.3 Die Cash-Flow-Struktur im Zeitablauf

Um die Wechselwirkungen zwischen den Einflussparametern der Barwertformel analysieren zu können, ist eine genauere Betrachtung der operativen Cash-Flows erforderlich. Empirisch lässt sich in vielen Branchen ein mit der Kundenbeziehungsdauer steigender Cash-Flow-Verlauf je Kunde feststellen. So haben Bain & Company [Reic97, S. 53ff] in verschiedenen Branchen die durchschnittlichen Verläufe der Cash-Flows (hierbei handelt es sich um operative Cash-Flows abzüglich Akquisitionskosten) in den ersten fünf Jahren der Kundenbeziehung erhoben (vgl. Abbildung 2). In den betrachteten Branchen ergab sich eine Cash-Flow-Steigerung mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung.

Dabei sind die Akquisitionskosten für den negativen Cash-Flow des ersten Jahres, beziehungsweise für den Cash-Flow-Anstieg vom ersten zum zweiten Jahr verantwortlich. Die weitere Steigerung der Cash-Flows nach dem zweiten Jahr lässt sich vor allem durch Umsatzwachstum und verbesserte Renditen [Reic97, S. 53ff] erklären. Die Kunden kaufen bei Zufriedenheit und längerer Kundenbeziehungsdauer auch andere Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens oder erhöhen die Bestellfrequenz. Bessere Umsatzrenditen basierend auf Kosteneinsparungen entstehen dadurch, dass Kunde und Unternehmen sich bereits kennen.

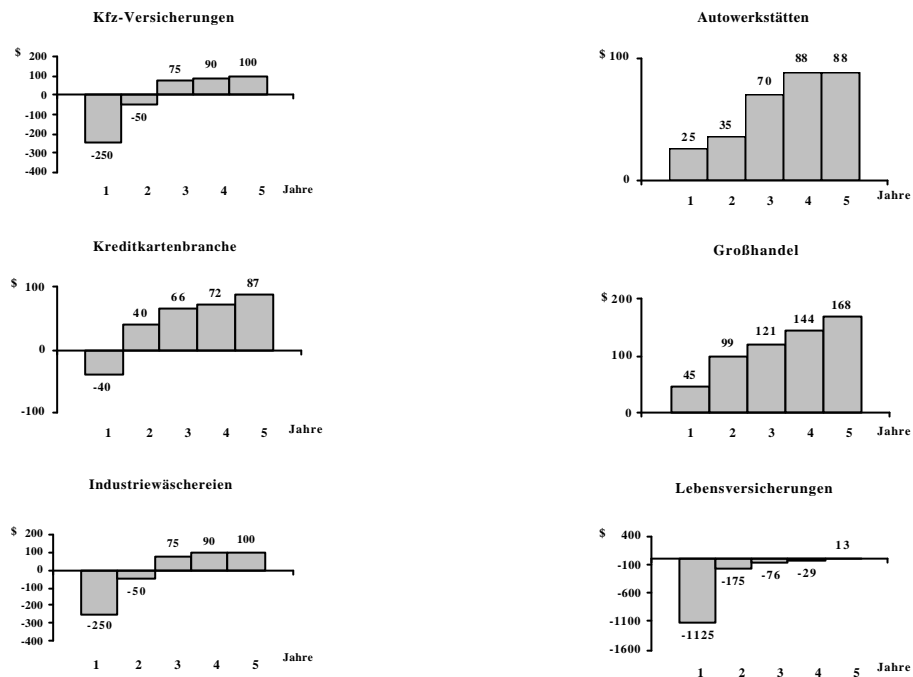


Abbildung 2: Cash-Flow-Muster im Verlauf des Kundenlebenszyklus [Reic97, S. 53]

Neukunden müssen erfasst werden, haben einen erhöhten Beratungs- und Servicebedarf und kennen die Produktpalette des Unternehmens nicht. Deshalb fällt für sie mehr Aufwand an. Geht man von einem Cash-Flow-Wachstum bei zunehmender Dauer der Kundenbeziehung aus, stellt sich die Frage nach dem Ende des Wachstums. Dieses kommt zu einem Stillstand, falls der Kunde alle seine Geschäfte innerhalb der jeweiligen Branche mit dem betrachteten Unternehmen tätigt. Auch dem Cross-Selling in andere Branchen („Share of Wallet“ als Zielgröße) sind durch das verfügbare Einkommen des Kunden („Wallet“) Grenzen gesetzt. Ebenso sind die Möglichkeiten von Kosteneinsparungen begrenzt. Die Daten aus der Bain-Studie belegen aber, dass in den meisten Branchen die erzielten Cash-Flows zumindest über mehrere Jahre hinweg anwachsen. So ist etwa in der Kreditkartenbranche über mindestens 20 Jahre Kundenbeziehung hinweg ein ständiges Gewinn-Wachstum vorzufinden [Reic97, S. 68]. Die Wachstumsgrenze wird anscheinend innerhalb der durchschnittlichen Kundenbeziehungsdauer nicht erreicht. Dieser steigende Cash-Flow-Verlauf wird im Folgenden vereinfachend mit einem konstanten Wachstumsfaktor modelliert. Findet man diese Cash-Flow-Struktur in einer Branche vor (oder ist eine solche Cash-Flow-Struktur durch Cross-Selling-Strategien zu erreichen), dann bewirkt eine Loyalitätssteigerung eine stärkere

Erhöhung des Kundenwertes als im Falle konstanter Cash-Flows. Eine Erhöhung der Kundenbindungsdauer um zum Beispiel ein Jahr führt nicht nur zu einer um ein Jahr längeren „Nutzung“ des Kunden (sogenannter Volumeneffekt im Kundenstamm), sondern auch zu einer gleichzeitigen Cash-Flow-Erhöhung im zusätzlichen Jahr.

2.4 Der Einfluss der Cash-Flow-Struktur auf den Kundenwert

Die Auswirkung dieses Effektes auf den Kundenwert ist abhängig vom Verhältnis zwischen Cash-Flow-Wachstumsfaktor und Kalkulationszinssatz k . Folgendes Beispiel soll die Wirkungsweise illustrieren: Bei konstanten Cash-Flows und Akquisitionskosten führt, wie oben aufgezeigt, eine Steigerung der Kundenbindungsdauer von drei auf vier Jahre zu einem 45,9 Prozent höheren Kundenwert. Ein zusätzliches Cash-Flow-Wachstum von jährlich 5 Prozent bewirkt eine Zunahme des Kundenwertes um 49,3 Prozent. Liegt das Cash-Flow-Wachstum aber mit 15 Prozent über dem Kalkulationszinssatz, dann bewirkt die Steigerung der Kundenbindungsdauer um ein Jahr einen Zuwachs des Kundenwertes von 94,5 Prozent. Analog zum Kreuzproduktphänomen ist die kombinierte Auswirkung also größer als die Summe der Einzeleffekte von Umsatzwachstum und Loyalitätssteigerung.⁶

Welche Implikationen ergeben sich hieraus für die Unternehmenspraxis? Liegen aktuell bei stabilen Kundenkontakten noch keine wachsenden Cash-Flow-Strukturen vor, so gilt es, diese anzuvisieren. Dies wäre zum einen durch eine Verbesserung der Umsatzrendite über den Zeitablauf hinweg (Rationalisierungspotenziale über die Zeit) zu erreichen, zum anderen aber auch durch eine zunehmende Erhöhung des Umsatzes je Kunde, zum Beispiel durch Cross-Selling-Strategien. Am wirksamsten erweist sich dabei Cross-Selling in hochmarginige Geschäftsfelder. Kommt zur Voraussetzung wachsender Cash-Flow-Strukturen eine Erhöhung der Kundenbindung hinzu, so wird der Wert des Kunden für das Unternehmen nachhaltig gesteigert. Mit dem kombinierten Effekt einer Loyalitätssteigerung bei gleichzeitigem Cash-Flow-Wachstum lassen sich die empirischen Ergebnisse von Nader [Nade95] und Reichheld [Reic97, S86ff] erklären, wonach die Kundenloyalität maßgeblich den Unternehmenserfolg beeinflusst. Auch aktuelle Unternehmensstrategien, wie zum Beispiel der Strategiewechsel im Jahr 2000 bei Amazon.com, lassen sich aufgrund dieser Aussagen der Barwertformel des Kundenwertes nachvollziehen.

6 Einzeleffekt des Cash-Flow-Wachstums bei gleicher Dauer der Kundenbeziehung von 3 Jahren: 24,6 Prozent. Einzeleffekt bei konstanten Cash-Flows und Loyalitätssteigerung von 3 auf 4 Jahre: 45,9 Prozent.

2.5 Investitionen in die Kundenbeziehung versus Akquisition von Neukunden

Die vorstehenden Ausführungen zeigen, wie stark sich Veränderungen der Einflussgrößen des Kundenwertes auf den CLV eines Kunden auswirken können. Die positive Beeinflussung ist allerdings meist nur über entsprechende Investitionen in die Kundenbeziehung zu erreichen. Investitionen können aber auch in die Akquisition von Neukunden fließen. Es stellt sich somit die Frage, welche der beiden Investitionsalternativen den höheren Wertzuwachs für das Unternehmen generiert. Hierzu hört man häufig die These, dass Investitionen in die Verlängerung der Kundenbeziehungsdauer profitabler sind als Neukundenakquisitionen. Inwieweit diese Aussage allgemeine Gültigkeit besitzt, soll im Folgenden untersucht werden.

Betrachtet man einen Bestandskunden, für welchen die Akquisitionskosten gerade erst bezahlt wurden, unter der Annahme konstanter Cash-Flows⁷ ($R \times V$) während der Dauer T der Kundenbeziehung, so ist sein

$$CLV = R \times V \times \frac{(1+k)^T - 1}{(1+k)^T \times k} \quad (2)$$

Wir nehmen nun an, dass sich die Kundenbeziehungsdauer T ausgehend von einer Grunddauer β durch Investitionen G_b in die Kundenbeziehung steigern lässt.

Geht man davon aus, dass die Zunahme von T mit steigendem G_b abnimmt (zunächst lässt sich durch geringe Investitionen ein Anstieg der Kundenbeziehungsdauer erzielen, eine weitere Verlängerung ist jedoch nur durch erhöhte Investitionen möglich), das heißt eine Funktion $T(G)$ konkav verläuft, so lässt sich dieser Zusammenhang beispielsweise folgendermaßen beschreiben:

$$T = b + G_b^a; a \in [0;1) \quad (3)$$

Damit ist der

$$CLV(G_b) = \frac{R \times V}{k} - \frac{R \times V}{k} \times (1+k)^{-G_b^a - b} \quad (4)$$

Der mögliche Wertzuwachs eines Bestandskunden $WZB(G_b)$ durch zusätzliche Investitionen in Höhe von einer Geldeinheit ergibt sich somit aus der ersten Ableitung der $CLV(G_b)$ -Funktion bei bisher in die Kundenbeziehung getätigten Investitionen G_b :

⁷ Eine Berücksichtigung steigender Cash-Flows verändert die betrachtete Systematik nicht, sondern würde lediglich die Komplexität erhöhen.

$$WZB(G_b) = CLV'(G_b) = \frac{\mathbf{a} \times R \times V \times \ln(1+k)}{k} \times (1+k)^{-G_b^a - b} \times G_b^{a-1} \quad (5)$$

Es kann gezeigt werden, dass diese Funktion in G_b fallend ist, das heißt dass jede zusätzlich in die Erhöhung der Kundenbeziehungsdauer investierte Geldeinheit einen niedrigeren Wertzuwachs bewirkt.

Zu beachten ist dabei, dass eine natürliche Obergrenze für die maximale Kundenbeziehungsdauer T_{\max} ($> \beta$) existiert. Investitionen sind somit einerseits nur bis zum Erreichen von T_{\max} in Höhe von

$$G_{\max} = (T_{\max} - \mathbf{b})^{\frac{1}{a}} \quad (6)$$

sinnvoll. Andererseits muss durch die Investition einer weiteren Geldeinheit ein Wertzuwachs > 1 erzielt werden, um profitabel zu sein:

$$WZB(G_b) = \frac{\mathbf{a} \times R \times V \times \ln(1+k)}{k \times (1+k)^b} \times (1+k)^{-G_b^a} \times G_b^{a-1} > 1 \quad (7)$$

Damit kann meist ein $G_{\text{profitabel}}$ berechnet werden (zum Beispiel über die Anwendung des Newton- oder des Regula Falsi-Verfahrens), ab welchem zusätzliche Ausgaben keinen Netto-Wertzuwachs mehr erzeugen. Wenn keine positiven G_b existieren, die die obige Ungleichung erfüllen, so bedeutet dies, dass jegliche Investition zur Steigerung der Kundenbeziehungsdauer ökonomisch nicht sinnvoll und sogar wertvernichtend ist.

Bei reinen Akquisitionsinvestitionen in Höhe von G_a ($G_b = 0$) lässt sich der Gesamtwert der akquirierten Neukunden (CLV der akquirierten Kunden) $WA(G_a)$ aus dem Produkt der akquirierten Neukundenzahl (G_a/A) und dem Wert eines Neukunden (ohne dessen Akquisitionskosten A) mit

$$WA(G_a) = \frac{G_a}{A} \times \left(\frac{R \times V}{k} - \frac{R \times V}{k} \times (1+k)^{-b} \right) \quad (8)$$

berechnen. Der Wertzuwachs bei Akquisitionsinvestitionen in Höhe von einer Geldeinheit ergibt sich aus:

$$WZA(G_a) = WA'(G_a) = \frac{1}{A} \times \left(\frac{R \times V}{k} - \frac{R \times V}{k} \times (1+k)^{-b} \right) = WZA \quad (9)$$

Dieser Wert ist von G_a unabhängig und somit konstant. Daraus folgt, dass im Unterschied zu Kundenbindungsinvestitionen bei der Akquisition mit jeder

investierten Geldeinheit der gleiche Wertzuwachs erzielt werden kann. Damit Akquisitionsinvestitionen generell ökonomisch Sinn machen, muss dieser Wertzuwachs wie bei den Kundenbindungsinvestitionen größer sein.⁸

Geht man nun von einem investierbaren Betrag G aus, welcher entweder in die Kundenbindung ($G = G_b$) oder die Kundenakquisition ($G = G_a$) investiert werden kann, so lassen sich die beiden Investitionsalternativen über die Differenzfunktion der Grenzwerte analysieren. Hierbei entspricht $G = G_a = G_b$:

$$WZD(G) = WZB(G) - WZA = \frac{a \times R \times V \times \ln(1+k)}{k \times (1+k)^b} \times (1+k)^{-G^a} \times G^{a-1} - \frac{1}{A} \times \left(\frac{R \times V}{k} - \frac{R \times V}{k} \times (1+k)^{-b} \right) \quad (10)$$

Man erkennt, dass die Differenzfunktion der Grenzwerte in den Bereichen positive Werte für bestimmte G annimmt, in welchen Kundenbindungsinvestitionen einen höheren Wertzuwachs als die Akquisition von Neukunden bewirken. Die Differenzfunktion fällt monoton mit positiven Investitionen in Höhe von G .⁹ Deshalb lässt sich ein Investitionsniveau G^* berechnen, ab welchem die Akquisition profitabler als Kundenbeziehungsinvestitionen und daher diesen vorzuziehen ist. G^* ergibt sich aus $WZD(G) = 0$. Sollte diese Gleichung keine positive Lösung ($G^* < 0$) besitzen, ist die Akquisition immer besser als die Kundenbeziehungsinvestition.¹⁰

Der Zusammenhang zwischen $CLV(G_b)$, $WZB(G_b)$, $WA(G_a)$, WZA und $WZD(G)$ ist in der folgenden Graphik verdeutlicht:

8 Diese Bedingung ist trivial. Sie bedeutet nichts anderes, als dass der CLV eines Neukunden größer als seine Akquisitionskosten sein muss, damit die Akquisition profitabel ist.

9 Es lässt sich zeigen, dass $WZD'(G) < 0$.

10 Es gilt: $WZD(1) < 0 \Leftrightarrow WZB(G) < WZA(G)$ für $G > 0$.

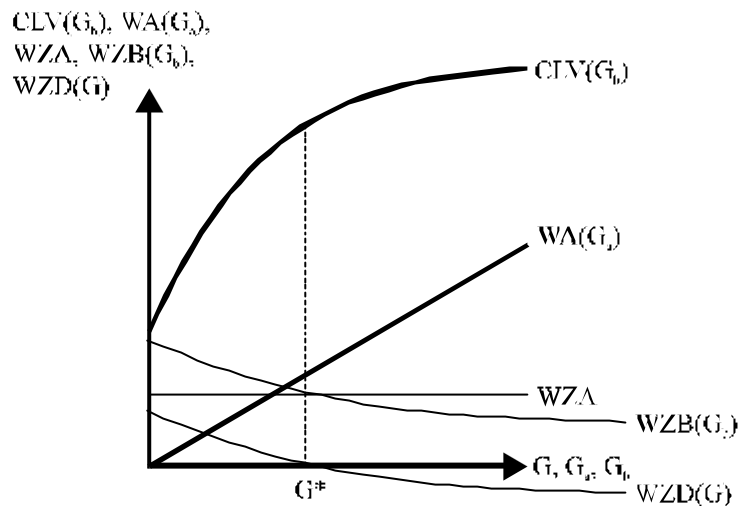


Abbildung 3: Kundenbindung versus Kundenakquisition

Es ist ersichtlich, dass in der dargestellten Situation links von G^* , in welchem der Grenzwert der Kundenbindungsinvestition dem Grenzwert der Kundenakquisition entspricht ($WZA = WZB(G^*)$), die Differenzfunktion der Grenzwerte $WZD(G)$ positiv ist. Dies bedeutet, dass in diesem Bereich eine Investition in Kundenbindung einer Akquisition vorzuziehen ist. Ab G^* erzeugt die Kundenakquisition dagegen einen höheren Wertzuwachs als die Kundenbindungsinvestition.

Zurückkommend auf die anfänglich gestellte Frage nach der besseren Investitionsalternative sind zur Beantwortung aufgrund der bisherigen Modellierung fünf verschiedene Situationen zu unterscheiden:

- Weder die Investition einer Geldeinheit in die Akquisition eines Neukunden noch in die Erhöhung der Kundenbeziehungsdauer eines Bestandskunden ist ökonomisch sinnvoll ($WZA < 1$, $WZB(1) < 1$): Es sind keine weiteren Investitionen in Neu- oder Bestandskunden zu tätigen.
- Die erste Geldeinheit kann gewinnbringend in die Akquisition, aber nicht in die Kundenbeziehungsdauer investiert werden ($WZA > 1$, $WZB(1) < 1$): Nur die Neukundenakquisition, nicht aber die Erhöhung der Kundenbeziehungsdauer generiert Wertzuwachs.
- Die erste Geldeinheit kann gewinnbringend in die Erhöhung der Kundenbeziehungsdauer, nicht aber in die Akquisition investiert werden ($WZA < 1$, $WZB(1) > 1$): Es sind solange Investitionen in die Kundenbeziehungsdauer zu tätigen, bis zusätzliche Investitionen keinen Wertzuwachs generieren ($WZB(G_b) = 1$) oder die maximale Dauer T_{\max} der

Kundenbeziehung erreicht ist. Es ergibt sich ein optimaler Investitionsbetrag in Höhe von $G_{\text{opt}} = \min \{G_{\text{max}}, G_{\text{profitabel}}\}$.

- Die Investition der ersten Geldeinheit in die Akquisition und in die Erhöhung der Kundenbeziehungsdauer ist ökonomisch sinnvoll ($WZA > 1$, $WZB(1) > 1$), der anfängliche Wertzuwachs bei Akquisition von Neukunden ist jedoch höher als bei Investitionen in die Kundenbeziehungsdauer (somit ergibt sich $WZA > WZB(1) > 1$): Die Neukundenakquisition ist ökonomisch vorteilhafter als Kundenbindungsinvestitionen.
- Die Investition der ersten Geldeinheit in die Akquisition und in die Erhöhung der Kundenbeziehungsdauer ist ökonomisch sinnvoll ($WZA > 1$, $WZB(1) > 1$), der anfängliche Wertzuwachs bei Investitionen in die Kundenbeziehungsdauer ist jedoch höher als bei der Akquisition von Neukunden (somit ergibt sich $1 < WZA < WZB(1)$): Bis zu einem bestimmten Geldbetrag $G_{\text{opt}} = \min\{G^*, G_{\text{max}}, G_{\text{profitabel}}\}$ sind Investitionen zur Steigerung in die Kundenbeziehungsdauer sinnvoll. Ab diesem Betrag sollte in die Neukundenakquisition investiert werden.

Zusammenfassend kann man erkennen, dass die Aussage „Investitionen in die Erhöhung der Kundenbeziehungsdauer sind besser als die Akquisition von Neukunden“ keine pauschale Gültigkeit besitzt. Sie ist nur in der zweiten Situation und bedingt in der letzten Situation richtig. Um optimale Akquisitionsentscheidungen treffen zu können, ist die genaue Analyse der Kundenwerte in Zusammenhang mit den Wertzuwächsen durch Neukundenakquisition notwendig.¹¹

3 Erweiterungen des Grundmodells

3.1 Optimierung des Akquisitionszeitpunktes bei alterskorrelierten Umsätzen

Die im zweiten Kapitel gewonnenen Aussagen bezüglich der Anwendung des CLV-Konzeptes basieren auf der in einigen Fällen zutreffenden Annahme konstanter oder steigender Cash-Flows ab Beginn der Kundenbeziehung. Denkbar ist jedoch auch der Fall, dass Umsätze nicht mit der Dauer der Kundenbeziehung, sondern mit dem Alter des Kunden korreliert sind. Vorstellbar ist dies

11 Beispiel: Für $\alpha = 0,5$; $\beta = 3$; $R \times V = 200$; $A = 300$; $k = 10$ Prozent; $T_{\text{max}} = 50$ ergibt sich, dass Investitionen in Höhe von 163 Geldeinheiten in die Verlängerung der Kundenbeziehungsdauer eines Bestandskunden von 3 (= β) auf 15,8 Jahre und anschließend weitere Investitionen in die Akquisition eines Neukunden optimal sind.

beispielsweise für die Finanzdienstleistungsbranche. Bei Berufseinstieg in einem bestimmten Alter könnte ein Anlagevertrag über vermögenswirksame Leistungen abgeschlossen werden, etwas später eventuell ein Kredit zur PKW-Finanzierung, mit Heirat oder dem ersten Kind eine Risiko-Lebensversicherung und im mittleren Berufsleben eine Baufinanzierung. Für den Finanzdienstleister können so abhängig von unterschiedlichen Lebensabschnitten schwankende Cash-Flows entstehen (vgl. Abbildung 4). Solche altersabhängigen Szenarien können auch auf andere Branchen zutreffen.

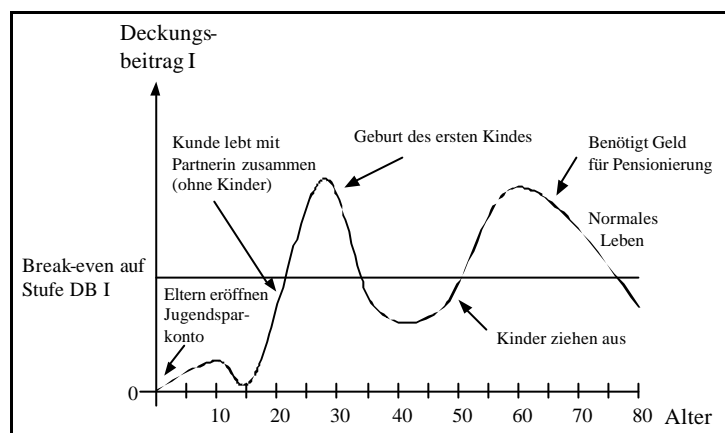


Abbildung 4: Profitabilität eines Kunden nach Lebensereignissen [Dubs98, S. 72]

In derartigen Fällen ist die Höhe des CLV eines Kunden von seinem Akquisitionsalter abhängig. Falls in einem Unternehmen das Budget zur Akquisition von Kunden begrenzt ist, sind Kunden in dem Alter zu akquirieren, in welchem ihr CLV am höchsten ist.

Aus diesem Grund kann es sinnvoller sein, einen Kunden in einem höheren Alter an Stelle eines anderen jüngeren Kunden zu akquirieren, obwohl beide eine gleiche durchschnittliche Kundenbeziehungsdauer aufweisen. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass eventuell mit dem Alter des Kunden steigende Akquisitionskosten die Barwertvorteile durch eine Optimierung des Akquisitionszeitpunktes aus Cash-Flow-Aspekten kompensieren oder sogar überkompensieren könnten. Ebenso könnte die Dauer der Kundenbeziehung vom Akquisitionsalter abhängig sein. Beide Effekte sind in die korrekte Bestimmung des Kundenwertes einzubeziehen.

In der Praxis sind verschiedene Ansätze zur Optimierung des Akquisitionsalters erkennbar. Finanzdienstleister wie die Deutsche Bank Private Banking konzentrieren ihre Akquisitionsbemühungen auf vermögende Privatkunden mit hohen Cash-Flows und Vermögen und nehmen insofern hohe Akquisitionskosten in Kauf. Eine ähnliche Strategie verfolgte die Advance Bank, änderte diese jedoch aufgrund langsamen Kundenwachstums und Verlusten wegen hoher

Akquisitionskosten 1997/98 ab. Entgegen diesem Ansatz fokussiert MLP ihre Bemühungen auf Hochschulabsolventen, wohl in der Hoffnung, aktuell niedrige Erträge (aber auch relativ niedrige Akquisitionskosten) durch hohe Zukunftserträge ausgleichen zu können.

3.2 Der Referenzwert des Kunden als Einflussfaktor auf den CLV

Aufbauend auf den Überlegungen zur optimalen Wahl des Akquisitionszeitpunktes könnte ein Kundenmanager auf den Gedanken kommen, die Kundenbeziehung im Falle negativer Cash-Flows in späteren Jahren früher als vom Kunden gewünscht zu beenden. Wie wird jedoch diese „Optimierung“ in Form einer Verkürzung der Kundenbeziehungsdauer von einem Kunden aufgefasst? In den bisherigen Betrachtungen von Kundenbeziehungswerten blieb ein wichtiger Aspekt unberücksichtigt: die Referenzwirkung von Kunden. Personen nehmen durch ihre Meinungsäußerungen über die Unternehmen, bei welchen sie Kunde sind, Einfluss auf potenzielle Neukunden. Bei positiver (negativer) Mund-zu-Mund-Werbung wird eine beeinflusste Person eher (weniger) geneigt sein, ebenfalls Kunde des Unternehmens zu werden als vor der Beeinflussung. Für das Unternehmen wirkt sich dies in veränderten Akquisitionskosten aus. Wäre es richtig, diese Akquisitionskostenänderung dem Neukunden zuzurechnen? Wohl nicht, da sie ursächlich durch die Einflussnahme des Bestandskunden herbeigeführt wurde und somit diesem zuzuordnen ist. Entsprechend dieser Argumentation ist die Referenzwirkung in der folgenden CLV-Formel als die Summe der Aquisitionskostenänderungen $A_{x',ak}$, welche bei der Anzahl $a_{x'}$ beeinflusster Neukunden jeweils innerhalb eines Jahres x' hervorgerufen werden, dargestellt:¹²

$$CLV_i = \frac{1}{(1+k)^{y_i}} \left(\sum_{x=1}^{T_i-t_i} \frac{R_{x,i} \times V_{x,i}}{(1+k)^x} + \sum_{x'=0}^{RE} \frac{\sum_{ak=1}^{a_{x'}} A_{x',ak}}{(1+k)^{x'}} - A_i \right) \quad (11)$$

Zu beachten ist dabei, dass die Dauer der Referenzwirkung RE nicht auf die Dauer der Kundenbeziehung beschränkt ist, sondern gerade bei negativen Erfahrungen des Kunden wesentlich länger andauern kann. Bei der Zurechnung von Akquisitionseinsparungen ist darauf zu achten, dass keine doppelte Berücksichtigung in Form von zu niedrig zugerechneten Akquisitionsauszahlungen beim Neukunden erfolgt. Zusätzlich ist die Forderung

12 Laut [Naum95, S. 129] ist eine Berechnung von Referenzen mittels Conjoint-Analyse möglich.

zu stellen, dass Akquisitionseinsparungen korrekt auf mehrere Bestandskunden aufzuteilen sind, falls ein Neukunden von unterschiedlichen Bestandskunden beeinflusst wurde.

Die Einbeziehung des Referenzeffektes bei der CLV-Ermittlung legt nahe, insbesondere auf Multiplikatorkunden zu achten. Das sind Kunden, welche auf eine relativ große Anzahl interessanter, potenzieller Neukunden Einfluss nehmen können. Trotz eines niedrigen CLV ohne Referenzwirkung kann sie ihr Gesamt-CLV aufgrund positiver Werbung zu sehr wertvollen Kunden machen. Von einigen Unternehmen wird diese Tatsache durch „Kunden werben Kunden“-Programme gefördert und honoriert.

Dennoch ist der Fall denkbar, dass es bei Kunden, welche nur eine geringe Referenzwirkung aufweisen, sinnvoller ist, die Kundenbeziehung vorzeitig zu beenden und geringe Nachteile durch negative Referenz in Kauf zu nehmen um anhaltend negative Cash-Flows zu eliminieren.

Den Referenzüberlegungen kommt gerade durch die technologische Entwicklung eine beständig wachsende Bedeutung zu. Über die im Internet vorhandenen Angebote ist die Äußerung und Verbreitung der eigenen Meinung immer besser möglich, wodurch die Anzahl der erreichten Personen wächst (vgl. Meinungsportale wie z.B. <http://www.epinions.com>, <http://www.forium.de> oder <http://www.dooyoo.de>).

In der Literatur wird auch der Informationswert eines Kunden als Wertkomponente diskutiert, der im Unternehmen durch Rückmeldungen des Kunden zur Verbesserung der Produktqualität und von Produktions- oder Marketingprozessen entstehen kann. Da dieser jedoch als nicht-monetarisierbar gilt, findet er in den vorliegenden Formeln der Kundenwertrechnung keine Berücksichtigung [Com00, S. 233].

4 Der Unternehmenswert auf der Basis von Kundenbeziehungswerten

Im Folgenden sollen nun die individuellen Kundenwerte, deren Konzept in den vorangegangenen Kapiteln näher erläutert wurde, auf Gesamtunternehmensebene zum Unternehmenswert aggregiert werden. Wir sehen in der Berücksichtigung der individuellen Kundenwerte die Möglichkeit, Unternehmenssteuerung wertorientiert zu gestalten. Indem die individuellen Kundenwerte als Ausgangsbasis für den Unternehmenswert herangezogen werden, finden somit die Kunden in Form der bewerteten Kundenbeziehungen konkret als Asset eines Unternehmens Berücksichtigung. Damit wird letztendlich der Tatsache Rechnung getragen, dass langfristig gesehen in den Kunden das Potenzial liegt, Wert für das

Unternehmen zu generieren. Unserer Meinung nach kann auf Basis der Kundenbeziehungen ein Unternehmenswert abgebildet werden, der auf adäquaten Bewertungsmaßstäben beruht. Hierdurch steht ein Instrument zur Verfügung, welches gerade bei der Bewertung von Unternehmen mit geringen Realwerten Unterstützung bietet.

Neben den individuellen CLVs müssen im Zuge der Unternehmensbewertung allerdings zusätzlich noch fixe Auszahlungen berücksichtigt werden, die sich nicht einem einzelnen Kunden und somit einem konkreten CLV zurechnen lassen. Selbstverständlich ist auch bei diesen nicht zurechenbaren fixen Auszahlungen eine Barwertbetrachtung notwendig, wodurch es erforderlich wird, diese Auszahlungen eines bestimmten Jahres auf den Betrachtungszeitpunkt zu diskontieren. Der Unternehmenswert ergibt sich folglich als Summe der individuellen CLVs abzüglich des Barwertes der nicht zurechenbaren, fixen Auszahlungen FA:

$$U = \sum_i CLV_i - FA \quad (12)$$

Ersetzt man nun die individuellen CLVs durch das im zweiten Kapitel aufgestellte Grundmodell, so ergibt sich:

$$U = \sum_i \frac{1}{(1+k)^{y_i}} \left[\left(\sum_{x=1}^{T_i-t_i} \frac{R_{x,i} \times V_{x,i}}{(1+k)^x} \right) - A_i \right] - FA \quad (13)$$

Falls man nun beispielsweise davon ausgeht, dass alle Auszahlungen im Unternehmen direkt einer bestimmten Kundenbeziehung zuzurechnen sind und somit die FA gleich Null sind, ändert sich der Unternehmenswert bei gleichartigen (Neu-)Kunden prozentual in gleicher Höhe wie die einzelnen CLVs durch „Drehen an den Steuerungshebeln“. Somit hätte also die Steigerung der Kundenbeziehungsdauer aller (Neu-)Kunden um 33 Prozent (bei gleichen Annahmen wie im Beispiel aus Kapitel 2.2) eine Steigerung des Unternehmenswertes um 45,9 Prozent zur Folge, die auf der Steigerung jedes einzelnen individuellen CLVs um je 45,9 Prozent basiert. Die im zweiten Kapitel getroffenen Aussagen zur Beeinflussung der CLVs betreffen direkt den Unternehmenswert. Mit dieser Aggregation zum Unternehmenswert wird somit die geforderte Durchgängigkeit von Kundenwert und Unternehmenswert erreicht.

Die Tatsache, dass sich der Kundenwert direkt auf den Unternehmenswert auswirkt, hat zweierlei Konsequenzen. Zum einen rücken die Parameter der individuellen Kundenwerte in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Sowohl Kundenbindung als auch die Cash-Flows je Kunde müssen daher verstärkt Beachtung in der Unternehmensführung finden. Zum anderen wird der Unternehmenswert beziehungsweise die entsprechenden Zielgrößen der wertorientierten Unternehmenssteuerung beeinflussbar. Jede Maßnahme, die die

entsprechenden Parameter zugunsten positiver Kundenwerte verändert, stellt eine aktive Steuerung des Unternehmenswertes dar.

5 Implementierung, Strategien und Maßnahmen

Thema des fünften Kapitels dieser Arbeit sind die Voraussetzungen der Umsetzung der Kundenwertrechnung in die Praxis, sowie ein Überblick über bestehende Ansätze zur Steigerung des Kundenwertes. Dabei soll insbesondere der Einfluss der Veränderungen in der Informationstechnologie auf die Möglichkeiten zur Kundenwertsteigerung deutlich gemacht werden.

5.1 Die Analyse des bestehenden Kundenstamms

Eine erste Voraussetzung für die Bewertung des bestehenden Kundenstamms und ein anschließendes kundenwertorientiertes Management ist die Zugriffsmöglichkeit auf sämtliche Kundendaten im Unternehmen. Erst die Datenintegration über alle Vertriebskanäle und Rechnungssysteme des Unternehmens hinweg ermöglicht es, die Kundendaten zu analysieren, kundenbezogene Synergien zwischen verschiedenen Geschäftsfeldern zu identifizieren und einen übergreifenden Kundenwert zu ermitteln. Begünstigt wird diese Datenintegration durch die Leistungssteigerungen im Hardwarebereich.

Als zweite Voraussetzung der Kundenbewertung muss das Unternehmen sowohl seine gegenwärtigen als auch potenziellen zukünftigen Kunden so genau wie möglich kennenlernen. Die Loyalitäts- und Cash-Flow-Muster im Unternehmen und innerhalb der Branche sind sowohl aggregiert auf Unternehmensebene als auch auf individueller Kundenebene zu erfassen und zu untersuchen. Einerseits gilt es, den aktuellen Stand des Unternehmens bezüglich der durchschnittlichen Kundenbeziehungsdauer zu ermitteln. Hierbei ist zu untersuchen, ob diese besser oder schlechter ist als der Branchendurchschnitt, wer aus welchem Grund der Branchenbeste ist, was die Benchmarks in anderen Branchen sind und womit diese Benchmarks erreicht wurden. Andererseits müssen Merkmale im Kundenstamm identifiziert werden, anhand derer sich Loyalität und künftige Cash-Flows sowie Referenzwerte der individuellen Kunden möglichst zuverlässig prognostizieren lassen. Die Bewertung eines Kunden kann nur mittels Erwartungswerten erfolgen. In der Identifikation der Kundenmerkmale mit Aussagekraft und der Bildung des Erwartungswertes liegt eine Hauptaufgabe der Kundenbewertung.

Ein einfaches Merkmal zur Bildung eines Erwartungswertes für die Kundenbeziehungsdauer und für künftige Cash-Flows kann in der Finanzdienstleistungsbranche zum Beispiel der Beruf sein. Verschiedene Berufsgruppen unterscheiden sich statistisch gesehen durch unterschiedliche

Einkommen und unterschiedliche Einstellungen zur Loyalität. So sind zum Beispiel Lehrer loyaler als andere Berufsgruppen. Es ist anhand der Kundendaten festzustellen, ob die Berufsgruppe ausreichende Aussagekraft zur Vorhersage aufweist beziehungsweise bei welchen Berufsgruppen dies der Fall ist. Versicherungsunternehmen in den USA haben ihre gesamte Geschäftsstrategie auf bestimmte besonders loyale Berufsgruppen ausgerichtet, die ihnen über Jahrzehnte hinweg treu bleiben [Reic97, S. 90f].

Entsprechende Merkmale können durch Mitarbeiterbefragungen und Data-Mining, falls sie in den Kundendatensätzen enthalten sind, ermittelt werden. Sind aussagefähige Kundenmerkmale identifiziert, wird dem Kunden über Gruppenbildung ein Gruppendurchschnittswert zum Beispiel für die Kundenbeziehungsdauer zugewiesen. Je kleiner und treffender die Gruppencluster sind, desto genauer ist der verwendete Durchschnittswert.

Die Kundenbewertung ist dabei als „work-in-progress“ zu verstehen. Je besser man seine Kunden, seine Cash-Flow-Strukturen und die Mechanik des Kundenwertes kennenlernt, umso genauer kann man die künftigen Ausprägungen der Kundenbeziehungsdauer und der Cash-Flows je Kunde sowie einen Referenzwert vorhersagen.

Man wird feststellen, dass sich die Kundenwerte nicht gleichmäßig auf die Kunden verteilen. Die meisten Unternehmen machen mit einem kleinen Teil ihrer Kunden einen Großteil ihres Gewinns. Auch die weiteren Determinanten des Kundenwertes, wie ausgeprägte Loyalität und hohe Referenzwerte, konzentrieren sich auf bestimmte Kundengruppen. Damit steht das Unternehmen vor den aus dem Marketing bekannten Parzellierungsentscheidungen, nur dass in diesem Fall nicht anhand von Kundenbedürfnissen und Unternehmensangebot, sondern anhand von Kundenwerten und ihren Werttreibern zu entscheiden ist:

- Soll das Unternehmen weiterhin alle Kunden versorgen oder soll es sich auf bestimmte Kundengruppen mit hohen Kundenwerten konzentrieren?
- Falls es bei der Versorgung des Gesamtmarktes bleibt, sollen die einzelnen Kunden parallel mit gezielten Partialstrategien oder alle Kunden mit einer einzigen Pauschalstrategie angesprochen werden?

Angriffspunkte für Partialstrategien sind die unterschiedlichen Ausprägungen der Werttreiber des Kundenwertes beim jeweiligen Kunden. Bei Kunden mit hohen Cash-Flow-Erwartungen steht die Kundenbindung im Vordergrund. Kunden, bei denen man eine hohe Kundenbindung mit geringen Cash-Flows erwartet, sind Kandidaten für gezielte Umsatzausweitungen und für Cross-Selling. Kunden, die Potenzial in beide Richtungen haben, wären mit Kombinationen der Maßnahmen anzusprechen. Dagegen sollte bei Kundenakquisition, wie in den Kapiteln 2.5 und 3.1 angesprochen, der Kundenwert berücksichtigt werden.

Damit sind die drei generellen Stoßrichtungen für Maßnahmen der Kundenwertsteigerung angesprochen: Die Sicherung und Steigerung der

Loyalität, die Steigerung der Kundenprofitabilität durch zusätzliche Umsätze sowie die gezielte Neukundenakquisition. Im Folgenden soll nun ein Einblick gegeben werden, auf welche Weise diese Stoßrichtungen in einer kundenwertorientierten Unternehmenssteuerung mit Hilfe von Informationstechnologie unterstützt werden können.

5.2 Sicherung und Steigerung der Loyalität

Zum Fragenkomplex der Loyalität liegt eine Reihe empirischer Arbeiten vor. Beispielhaft sei auf die Studie von Nader verwiesen, der circa 1250 telefonische Interviews mit Bankkunden auswertete, die im Rahmen des Schwedischen Kundenzufriedenheitsbarometers erhoben wurden. Nach Nader ist die Zufriedenheit mit einer Bank eine Folge der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität (Pfadkoeffizient = 0,893) und die Loyalität der Kunden lässt sich fast vollständig durch den Grad an Zufriedenheit erklären (Pfadkoeffizient = 0,941) [Nade95]. Auch andere Studien bestätigen den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Loyalität [HoGi99, S. 182ff]. Wovon hängt die Kundenzufriedenheit weiterhin ab, beziehungsweise wie ist sie zu erzeugen? Auch hier existieren mehrere parallele Ansätze, die die Kundenzufriedenheit auf Basisfaktoren, Leistungsfaktoren und Begeisterungsfaktoren zurückführen [Matz99]. Basisfaktoren sind Produkt- oder Dienstleistungsattribute, deren Fehlen zu Unzufriedenheit führt, deren Vorhandensein aber noch keine Zufriedenheit auslöst. Leistungsfaktoren sind Produkteigenschaften, die zu Zufriedenheit führen, wenn die Erwartungen des Kunden übertroffen werden. Begeisterungsfaktoren sind Produkteigenschaften, die vom Kunden nicht erwartet werden, die aber den wahrgenommenen Nutzen einer Kernleistung erhöhen und so bei Vorhandensein zu Begeisterung führen. Eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit der Loyalität muss also neben einer Erfüllung der Erwartungen bezüglich Basis- und Leistungsfaktoren auf eine Erhöhung des wahrgenommenen Nutzens der Kernleistung zielen, zum Beispiel durch Abstimmung der Kernleistung auf die speziellen Kundenbedürfnisse oder durch unerwartete nutzensteigernde Zusatzleistungen.

Auf diesem Zusammenhang baut das gesamte Gebäude des One-to-One Marketing nach [PeRo97] auf. Es geht darum, die speziellen Bedürfnisse eines Kunden oder einer Kundengruppe kennenzulernen und dem Kunden für seine Bedürfnisse passende Leistungen anzubieten. Relationship-Marketing wird dabei als eine lernende Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde begriffen, die durch jede Interaktion mit dem Kunden an Wert gewinnt. Voraussetzung ist es, den Kunden über alle Vertriebskanäle und Kundenkontakte hinweg in allen Geschäftsbereichen des Unternehmens identifizieren zu können. Im Internetbereich zeigt zum Beispiel Amazon.com, wie das Medium mittels eines einfachen Cookies gewinnbringend zum Aufbau eines solchen „Customer-File“ genutzt werden kann. Aber auch Kundenkartenprogramme [MeFe99] oder

Garantieregistrierungen erfüllen denselben Zweck. Der nächste Schritt ist die Unterscheidung der Kunden nach ihrem Wert und ihren Bedürfnissen, um anschließend einen individuellen Kontakt zum Kunden aufbauen zu können. Auch dazu bieten sich das Internet und mobile Kommunikationsmedien an, weil sie es erlauben, zu geringen Grenzkosten mit dem Kunden in einen individualisierten Kontakt zu treten und eine eigene Kontaktgeschichte mit dem Kunden aufzuzeichnen. In einem weiteren Schritt werden dem Kunden auf seine Bedürfnisse angepasste Leistungen angeboten, die ihm einen deutlichen und überraschenden Mehrwert bieten. Die Anpassung an die Bedürfnisse kann dabei durch Leistungsanpassung selbst, durch Zusatzleistungen oder auch durch Anpassung der Bepreisung erreicht werden.

Homburg/Schäfer führen neben der Kundenzufriedenheit einen zweiten Faktor an, der Einfluss auf die Loyalität eines Kunden hat. „Studien bei Finanzdienstleistern ergaben, dass Kunden, die mehrere oder viele Leistungen eines Anbieters nutzen, stärker gebunden werden als Kunden, die nur wenige Produktbeziehungen zu dem jeweiligen Anbieter unterhalten. So wird zum Beispiel ein Bankkunde mit einem Girokonto, einem Sparbuch und einer Karte des Instituts mit einer Wahrscheinlichkeit von 99 Prozent treu bleiben. Ein Kunde, der lediglich ein Girokonto unterhält, bleibt der Bank nur mit einer Wahrscheinlichkeit von 50 Prozent treu“ [HoSc00, S. 37]. Diese Argumentation leitet direkt auf eine weitere generelle Stoßrichtung der Kundenwertsteigerung, das Cross-Selling-Potenzial über.

5.3 Erhöhung der Kundenprofitabilität

Die Idee des Cross-Selling ist einfach. Es geht darum, die Cash-Flows aus bestehenden Kundenbeziehungen zu erhöhen, indem man den Kunden weitere Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens verkauft. Cross-Selling ist zum Modewort geworden und prägt im Bereich der sogenannten New Economy ganze Geschäftsmodelle. Trotzdem haben viele Unternehmen Probleme mit diesem Ansatz. Sie sprechen entweder Kunden an, die keinen Bedarf an zusätzlichen Leistungen haben (die falschen Kunden), oder sie bieten ihren Kunden Produkte an, die die Bedürfnisse dieser Kunden verfehlen (die falschen Produkte) [HoSc00, S. 37]. Bereits hier wird deutlich, dass Cross-Selling, genauso wie One-to-One-Marketing, auf der Identifikation des Kunden, der individuellen Kommunikation mit dem Kunden und auf der Nutzung der daraus gewonnenen Kundendaten beruht. Nur wenn man dem Kunden auf seine Bedürfnisse abgestimmte Zusatzprodukte oder Leistungen anbieten kann, hat Cross-Selling eine Chance auf Erfolg. Auf Seiten des Kunden sind mögliche Vorteile das „One-Stop-Shopping“ (Bequemlichkeit) oder die Möglichkeit bei einem erprobten Anbieter zu kaufen (Vertrauen), der den Kunden kennt und zutreffend berät (Antizipation) [Glaz00, S. 33].

Ein Beispiel für ein sinnvolles Cross–Selling–Angebot bietet der schon zitierte amerikanische Versicherer USAA. Die Software des Versicherers versorgt den Versicherungskunden mit Angeboten zur Fahrausbildung und Autoversicherung, sobald ein Kind des Kunden das Alter erreicht, in dem es den Führerschein machen darf [Glaz00, S. 37].

5.4 Profitables Wachstum durch gezielte Neukundenakquisition

Die gezielte Neukundenakquisition ist die dritte generelle Stoßrichtung zur Steigerung der Kundenwerte in einem Unternehmen. Statt beliebige Neukunden zu akquirieren, wächst das Unternehmen gezielt in wertvollere Kundengruppen hinein. Dabei kommt zu den soziodemografischen Merkmalen eines hohen Kundenwertes auch das optimale Akquisitionsalter (vgl. Kapitel 3) als ein Kriterium der Neukundenakquisition hinzu. Auch Merkmale der Kundenwerbung selbst und der vom Kunden bevorzugten Vertriebskanäle sollten bei der Neukundenakquisition berücksichtigt werden:

- Kunden, die über Empfehlungen anderer Kunden geworben werden, sind tendenziell loyaler als Kunden, die aufgrund von Sonderangeboten zum Unternehmen kommen [Reic97, S. 104].
- Auch der bevorzugte Vertriebskanal eines Kunden kann Aufschluss über den Kundenwert geben: In Schweden wurde beispielsweise festgestellt, dass das Businessvolumen von Internet–Bankkunden doppelt so hoch ist wie das durchschnittliche Businessvolumen von Nicht–Internetkunden. Aufgrund von Kostenvorteilen sind Online–Kunden dort 2,5mal so profitabel wie traditionelle Kunden (das gilt im Retail–Geschäft mit Privatkunden wie mit Firmenkunden und auch im Private–Banking–Bereich) [Pogg00, S. 18].

6. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Anhand einer einfachen Barwertbetrachtung kann ein Zusammenhang zwischen Kundenwert und Unternehmenswert und damit die eingangs geforderte durchgängige Sichtweise auf den Wert des Kunden–Assets der Unternehmung hergestellt werden. Zugleich lassen sich mittels der Barwertformel Plausibilitätsüberlegungen zu Unternehmensübernahmen anstellen sowie Strategien zur Kundenwertsteigerung und ihre Hebelwirkungen ableiten.

Mit dem Einbezug des Akquisitionszeitpunktes sowie eines Referenzwertes für Kundenempfehlungen konnte das Kundenbewertungsmodell um zwei aussagefähige Gesichtspunkte erweitert werden.

In dieser Sichtweise bestimmt der Kundenwert den Unternehmenswert, weshalb wir eine kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung propagieren, die mit einer

Kundenbewertung beginnt und sich in einem aktiven Management des Assets „Kunde“ fortsetzt. Dabei ist die Unternehmensstrategie vor dem Hintergrund der Aussagen der Kundenbewertung erneut zu überprüfen. Grundsätzlich lassen sich drei generelle Stoßrichtungen für die praktische Kundenwertsteigerung feststellen: Die Kundenbindung und der Umsatz je Kunde können getrennt oder durch gemeinsame Maßnahmen gesteigert werden, oder es kann eine gezielte Neukundenakquisition auf der Basis des Kundenwertes stattfinden. Ein Überblick der dazu vorhandenen praktischen Ansätze zeigt, dass jede Steigerung des Kundenwertes immer auf der Erfassung, Zuordnung und Auswertung von Kundendaten beruht. Insofern sind Kundendaten als die „kritische“ Ressource der Kundenwertsteigerung anzusehen. Mit dem Einstieg in die Kundenbewertung beginnt ein Unternehmen Wissen über individuelle Kunden zusammenzutragen und zu nutzen. Dies kann als wichtige Ergänzung zu Strategien betrachtet werden, die auf der Nutzung und Optimierung von Produktwissen und Produktionswissen aufbauen [Glaz00, S. 39]. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen in Zukunft dann erfolgreich sein werden, wenn sie sowohl Wissen über Produkte als auch Wissen über Kunden zu Wettbewerbsvorteilen verbinden können.

Literatur

- [CoKo00] Copeland, T., Koller, T., Murrin, J., Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies, Third Edition, New York et al., 2000
- [Corn00] Cornelsen, J., Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Nürnberg, 2000
- [DeTe99] Presseerklärung der Deutschen Telekom, erstellt: 09.08.1999, Abruf: 01.03.2001, <http://www.telekom.de/untern/aktuell/index.htm>
- [Dubs98] Dubs, P., Strategisches Kundenmanagement und Retention Marketing im Retail Banking, in: Bernet, B., Held, P. P. (Hrsg.), Relationship Banking, Wiesbaden (1998), S. 69–89
- [Fröh00] Fröhling, O., Controlling in der New Economy, in: Kostenrechnungspraxis, 44 (2000) 4, S. 223–231
- [Glaz00] Glazer, R., Vom Wissen der Kunden profitieren, in: Harvard Business manager (2000) 5, S. 32–44
- [HoSc00] Homburg, Ch., Schäfer, H., Cross-Selling: Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen, in: Harvard Business manager (2000) 6, S. 35–44
- [Matz99] Matzler, K., Die Faktorstruktur der Kundenzufriedenheit, in: Hinterhuber, H.H., Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, 1999, S. 99–128
- [MaSt00] Matzler, K., Stahl, H.K., Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung, in: Die Betriebswirtschaft – DBW 60 (2000) 5, S. 626–646

- [MeFe99] Meyer, A., Fend, L., Specht, M., Kundenorientierung im Handel. Von LOBUS, LAND'S END, Streamline, TESCO & Co. lernen, Frankfurt a. M., 1999
- [Nade95] Nader, G., Zufriedenheit mit Finanzdienstleistungen. Erfolgswirksamkeit, Messung und Modellierung, Wien, New York, 1995
- [Naum95] Naumann, E., Creating Customer Value, Cincinnati, 1995
- [PeRo97] Peppers, D., Rogers, M., Enterprise One to One, Tools for Competing in the Interactive Age, New York, 1997
- [Pogg00] Poggemann, Ch., BfG: Die Filiale und das Internet ergänzen sich, in: Bank und Markt (2000) 12, S. 18ff
- [Reic97] Reichheld, F. F., Der Loyalitätseffekt, Frankfurt/Main, New York, 1997