



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

UNIA
Universität
Augsburg
University

Diskussionspapier WI-194

CRM, Kundenbewertung und integrierte Risk-Return- Steuerung - Zum Status quo des betrieblichen Einsatzes

von

Stefan Sackmann, Dennis Kundisch, Markus Ruch

in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 44 (2008) 259, S. 21-32

CRM, Kundenbewertung und integrierte Risk-Return-Steuerung - Zum Status quo des betrieblichen Einsatzes

von

Dr. Stefan Sackmann, PD Dr. Dennis Kundisch, Markus Ruch

Abstract:

Der Kunde steht seit Jahren im Zentrum der CRM-Aktivitäten von Unternehmen. Zur unternehmensweit strukturierten und systematischen Verwaltung von Kundenbeziehungen und Kommunikationskanälen wird dabei mittlerweile fast flächendeckend CRM-Software eingesetzt. Basierend auf einer aktuellen Umfrage für den deutschen Wirtschaftsraum zeigt der vorliegende Beitrag den Status quo des betrieblichen Einsatzes von CRM-Software. Bisher sehen die meisten Unternehmen ihre CRM-Aktivitäten als klaren Erfolg und beabsichtigen diese weiter voranzutreiben. Die Umfrage zeigt aber auch, dass das Potential der verfügbaren Informationen längst nicht vollständig ausgeschöpft wird. Insbesondere die Gestaltung von Kundenbeziehungen im Sinne einer wertorientierten, d.h. integrierten Risk-Return-Steuerung, befindet sich noch in den Kinderschuhen. Zwar wird die dafür erforderliche quantitative Kundenbewertung bereits von einem Viertel der Unternehmen vorgenommen, die Berücksichtigung von Risiken bei Kundenbeziehungen im Portfoliokontext findet jedoch kaum Beachtung.

Inhaltsübersicht

1	<i>CRM bleibt ein „Top-Thema“</i>	2
2	<i>Hintergrund der Umfrage</i>	2
2.1	Design	3
2.2	Merkmale der Stichprobe	3
3	<i>Status quo des betrieblichen CRM-Einsatzes</i>	4
3.1	CRM und CRM-Software	4
3.2	Eindimensionale Kundenbewertung	6
3.3	Mehrdimensionale Kundenbewertung mittels Kundenportfoliomodellen	8
4	<i>Entwicklungsperspektive: Integrierte Risk-Return-Steuerung</i>	9
5	<i>Literatur</i>	10

1 CRM bleibt ein „Top-Thema“

„Alles dreht sich um den Kunden“ – eine Unternehmensphilosophie, die seit Jahren in Unternehmen aller Größen und Branchen zunehmend Berücksichtigung findet. Die erfolgreiche Umsetzung einer solchen Philosophie ist – wie sowohl Unternehmen als auch Kunden zweifelsohne bestätigen können – oftmals ein Weg mit Fallstricken und unerwarteten Hürden. Erfolg versprechend ist die Etablierung eines Customer Relationship Management (CRM), das unternehmensweit eine strukturierte und systematische Verwaltung von Kundenbeziehungen und Kommunikationskanälen ermöglicht und so die Grundlage für ein abgestimmtes Vorgehen der Unternehmensbereiche Marketing, Verkauf, Service und gegebenenfalls auch der Leistungserstellung über alle Kundenkontakte hinweg darstellt.

Die hierfür notwendige systematische Gewinnung von Markt- und Kundenwissen kann durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) erheblich vereinfacht werden. So ermöglicht die fortschreitende innerbetriebliche Vernetzung die Zusammenführung von Daten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu einem integrierten und umfassenden Blick auf die Kundendaten (Stichwort „kundenzentrierte Informationssysteme“). Darüber hinaus bieten das Internet und mobile IKT zusätzliche Möglichkeiten, wesentliche Kernaspekte des CRM zu adressieren: so stehen zum einen neue Interaktions- und Kommunikationskanäle zur Verfügung, die den bisherigen Restriktionen durch Ort und Zeit nur begrenzt unterliegen. Mit der zusätzlichen Möglichkeit, Daten automatisiert zu erheben und auch zu analysieren, lassen sich zum anderen in Echtzeit Kundenprofile erstellen und eine kundenindividuelle Interaktion in Abhängigkeit vom aktuellen Kontext gestalten.

In Anbetracht dieser viel versprechenden Potentiale hat sich CRM in den letzten Jahren sowohl in der Forschung als auch in der betrieblichen Praxis zu einem „Top-Thema“ entwickelt. Die Entscheidung von Unternehmen, die Kundenbeziehung unternehmensweit in den Fokus zu stellen, hat zu umfangreichen Reorganisationen und, wie aktuelle Studien übereinstimmend zeigen, zu ständig steigenden Ausgaben für CRM-Software geführt [Hippner et al. 2007, S. 37ff.]. Wie die für diesen Beitrag im Sommer 2007 durchgeführte Erhebung im deutschen Wirtschaftsraum zeigt, setzen bereits 68% der befragten Unternehmen CRM-Software ein. Ein Ende des Trends ist nicht abzusehen, da weitere 17 % einen Einsatz von CRM-Software für die kommenden zwei Jahre planen und die große Mehrheit der Unternehmen beabsichtigt, ihre bisherigen CRM-Aktivitäten weiter auszubauen.

Die im Rahmen von CRM eingesetzten Verfahren zur Kundenbewertung sowie das erzielbare Markt- und Kundenwissen bieten über die Fokussierung auf einzelne Kunden hinaus Ansatzpunkte, das Kundenportfolio eines Unternehmens aus der Sicht einer wertorientierten, integrierten Risk-Return-Perspektive zu steuern. Hierbei werden nicht nur die Risiken einzelner Kundenbeziehungen betrachtet, sondern ebenso deren Bedeutung für das gesamte Kundenportfolio. Insbesondere quantitative Verfahren zur Kundenbewertung, wie z. B. die Berechnung eines Customer Lifetime Values (CLV) bilden hierfür eine Grundlage und ermöglichen es, Risiken in Form der Streuung um den erwarteten CLV zu berücksichtigen [Kundisch et al. 2008]. Im Fokus der diesem Beitrag zugrunde liegenden Erhebung stand daher die Frage, in wie weit sich eine wertorientierte Unternehmenssteuerung (integrierte Risk-Return-Steuerung) in den CRM-Aktivitäten von Unternehmen bereits niederschlägt und die dafür erforderlichen Methoden zur quantitativen Kundenbewertung schon Eingang in den betrieblichen Alltag gefunden haben.

2 Hintergrund der Umfrage

Die explorative Studie zum Thema CRM wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes EVENT (<http://www.telematik.uni-freiburg.de/event>) durchgeführt, dessen Gegenstand die betriebliche Nutzung von Netzwerktechnologien ist.

2.1 Design

Adressaten der Online-Befragung¹ waren Entscheidungsträger aus den Bereichen Vertrieb, Marketing und Kundenmanagement in Unternehmen des deutschen Wirtschaftsraums. Die Aufforderung zur Teilnahme erging zum einen persönlich an eine zufällige Auswahl deutscher Unternehmen auf Basis der Hoppenstedt-Datenbanken für Mittelständische Unternehmen und Großunternehmen (jeweils CD-Ausgabe 2005). Zum anderen wurde über verschiedene Online-Newsletter, Printmedien und Business Communities zur Teilnahme aufgefordert. Im Juni 2007 fanden Pretests mit mehreren CRM-Experten aus Wissenschaft und Praxis statt. Nach einer Überarbeitung des Fragebogens erfolgte die Erhebung im Zeitraum 25. Juli bis 31. August 2007. Insgesamt wurden 292 Fragebögen ausgefüllt, die die Basis für diesen Beitrag und die präsentierten Ergebnisse darstellen. Eine Rücklaufquote lässt sich aufgrund der breiten Streuung nicht ermitteln.

Der Fragebogen ist in fünf Abschnitte gegliedert und beinhaltet 93 Einzelfragen. Der erste Abschnitt umfasst Fragen zum Unternehmen bezüglich der Branche, Unternehmensgröße und Kundenstruktur. Dieser Abschnitt kann von allen Unternehmen beantwortet werden, auch solchen, die bisher keine CRM-Software einsetzen oder planen dies zu tun. Der zweite Abschnitt konzentriert sich auf die genutzten Kommunikations-/Vertriebskanäle und erfasst deren Bedeutung in unterschiedlichen Transaktionsphasen. Der dritte Abschnitt umfasst Fragen bezüglich der Einsatzbereiche von CRM, der damit verfolgten Ziele, aber auch der damit verbundenen Schwierigkeiten und Hürden. Im vierten Abschnitt werden die eingesetzten Methoden zur Kundenbewertung und -segmentierung sowie deren Potentialen und Hürden vertieft abgefragt. Der letzte Abschnitt konzentriert sich auf die Bedeutung von Portfoliobetrachtungen im Rahmen des Kundenmanagements.

Grundsätzlich wurden die statistischen Werte auf Basis der Antwortenden je Frage berechnet. Alle Berechnungen wurden mit exakten Werten durchgeführt, die Angaben wurden jedoch auf ganze Zahlen gerundet, daher sind Summen ungleich 100 % möglich. Im Text wurde auf die Angabe der Basis für eine bessere Lesbarkeit verzichtet, wenn sie bei Betrachtung der Stichprobengesamtheit über 70 % aller Antwortenden liegt.

2.2 Merkmale der Stichprobe

Die Grundgesamtheit der Erhebung bildeten die Unternehmen in Deutschland. Die Branchenzugehörigkeit wurde nach der Kategorisierung des Statistischen Bundesamtes (WZ 2003) erfasst und teilweise zusammengefasst. Die Verteilung der Branchenzugehörigkeit der Stichprobe weicht von der tatsächlichen Verteilung deutscher Unternehmen teilweise ab. So sind vor allem Unternehmen der Branche „wirtschaftliche Dienstleistungen (B2B)“ und „Datenverarbeitung“ stark überrepräsentiert. Als Folge sind außer den Branchen „Sonstige Dienstleistungen (B2C)“ und „Kredit- und Versicherungsgewerbe“ alle anderen Branchen unterrepräsentiert. Auf eine nachträgliche Gewichtung der Antworten, wurde verzichtet [Diekmann 2002, S. 366]. Ähnlich wie in der vorangegangenen Electronic Commerce Enquête 2005 [Sackmann, Strüker 2005] konnte auch bei den aktuell befragten Unternehmen eine starke Dominanz des B2B als Hauptkundensegment festgestellt werden. So gaben 78 % der befragten Unternehmen an, überwiegend Kunden aus dem B2B-Bereich zu adressieren, 19 % sehen ihr Hauptkundensegment bei den (privaten) Endkunden und lediglich 3 % in Behörden.

Die Klassifikation der Unternehmensgröße erfolgte in Anlehnung an Empfehlungen der OECD [OECD 2003, S. 29] und berücksichtigt die Anzahl fest angestellter Mitarbeiter sowie die Bilanzsumme respektive Umsatz der Unternehmen. In der Stichprobe sind Großunternehmen mit einem Anteil von 44 %, mittelgroße Unternehmen mit 26 % und Klein- und Kleinstunternehmen mit 30 % vertreten.

¹ Der Fragebogen steht unter der URL <http://www.event-umfrage.de/CRM/fragebogen.pdf> zur Verfügung.

3 Status quo des betrieblichen CRM-Einsatzes

3.1 CRM und CRM-Software

Die steigenden Anforderungen an ein effektives CRM führten dazu, dass inzwischen ca. zwei Drittel der Unternehmen zu dessen Unterstützung Informationssysteme einsetzen. Wie in Abbildung 1 veranschaulicht, setzt ca. jedes sechste Unternehmen CRM-Software bereits seit mehr als sieben Jahren ein, 18 % der Unternehmen haben CRM-Software erst in den letzten 20 Monaten eingeführt. Betrachtet man die derzeitigen Planungen, werden bis Ende 2008 voraussichtlich 85 % der befragten Unternehmen CRM-Software im Einsatz haben.

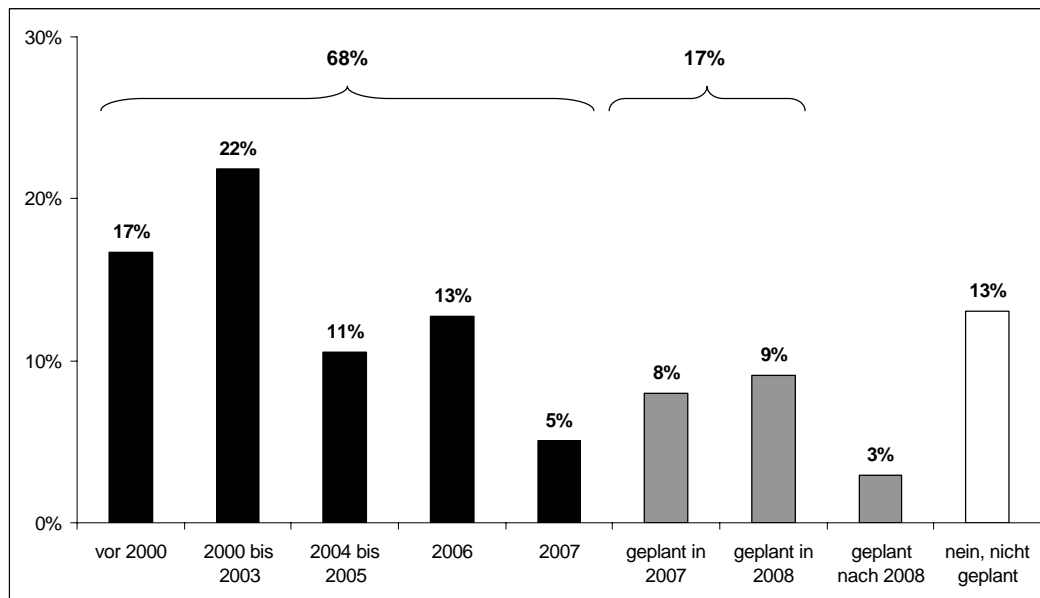


Abbildung 1: Jahr der Einführung von CRM-Software

Trotz der in den letzten Jahren festzustellenden Konsolidierung auf dem CRM-Softwaremarkt [Hippner et al. 2007, S. 38f.] bleibt die von den Unternehmen eingesetzte CRM-Software weiterhin sehr heterogen. Eigenentwicklungen sind bei 27 % der Großunternehmen und bei 17 % der KMU im Einsatz. Beim Einsatz von Standardsoftware dominiert bei den Großunternehmen SAP mit 32 %, gefolgt von Microsoft mit 14 %. Bei den KMU spielt SAP bislang keine bedeutende Rolle und Microsoft hat mit 16 % bei den mittelständischen Unternehmen und 19 % bei den Kleinunternehmen die größte Verbreitung.

Betrachtet man die durch CRM-Software unterstützten Phasen differenziert, dann zeigt sich, dass insbesondere die Pflege und Entwicklung von Bestandskunden (98 %) sowie das Interessentenmanagement (90 %) in fast jedem Unternehmen unterstützt wird. Beim Abwanderungs- und Beschwerdemanagement setzt noch gut die Hälfte (54 %) der befragten Unternehmen auf eine CRM-Unterstützung, beim Rückgewinnungsmanagement sind es noch 42 %.

Bei den konkreten CRM-Maßnahmen zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen „traditionellen“ Offline-Kanälen wie dem stationären Handel, Außendienst oder Distanzhandel und „neuen“ Online-Kanälen, über die Electronic-Commerce oder Mobile-Commerce betrieben wird (siehe Abbildung 2). Von allen Unternehmen, die bereits CRM-Software einsetzen, unterstützen bereits 79 % sowohl Online- als auch Offline-Kanäle. Die Erwartung, dass Unternehmen aufgrund des hohen Automatisierungspotentials vor allem ihre Online-Kanäle zur Umsetzung von CRM-Aktivitäten nutzen würden, kann zum aktuellen Zeitpunkt nicht bestätigt werden. So stimmen 78 % der betrachteten Unternehmen überwiegend der Aussage zu, ihr CRM für die individuelle Ansprache ihrer Kunden über Offline-Kanäle zu nutzen. Bezüglich der Nutzung von Online-Kanälen liegt dieser Anteil lediglich bei 64 %. Ein ähnliches Verhältnis zeigt sich bei der Gestaltung individueller Produkt- oder Leistungsangebote. Hier beträgt der Anteil bezüglich der Offline-Kanäle 71 % und bezüglich der

Online-Kanäle 49 %. Bei der Unterbreitung individueller Preiskonditionen fallen die Unterschiede etwas geringer aus (Offline-Kanäle 51 %, Online-Kanäle 38 %).

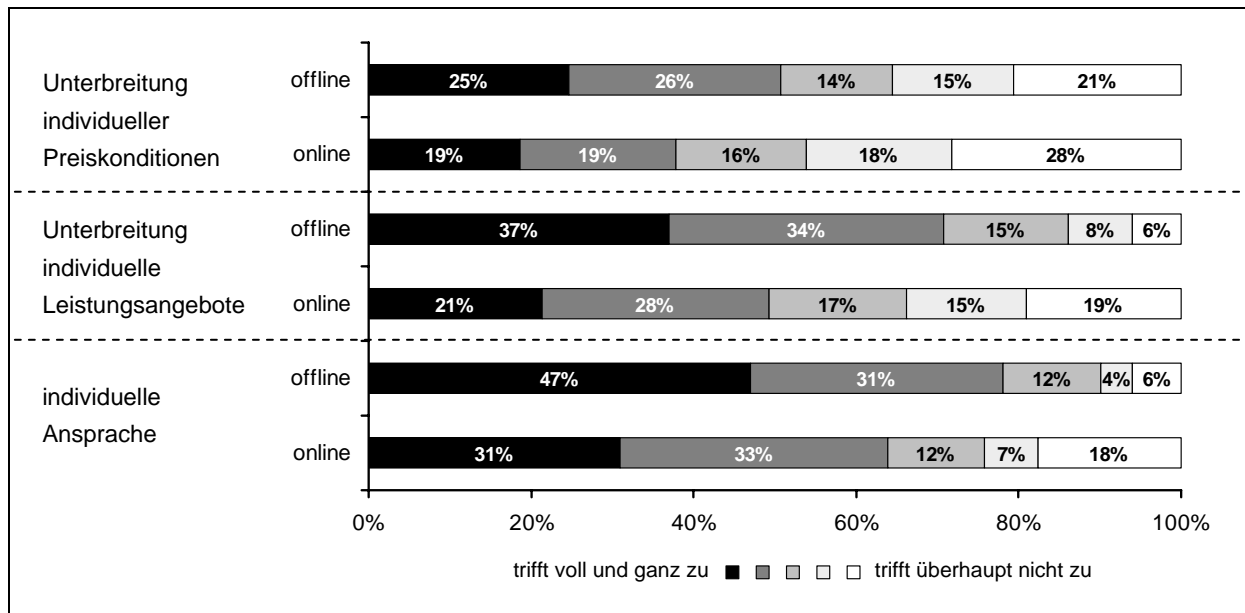


Abbildung 2: Vergleich von CRM-Aktivitäten in Online- und Offline-Kanälen²

Nicht nur der Einsatz von CRM-Software sondern auch die CRM-Aktivitäten werden von der großen Mehrheit (84 %) der befragten Unternehmen in den kommenden drei Jahren erweitert. Die restlichen beabsichtigen das bisherige Niveau zumindest beizubehalten – keines der befragten Unternehmen plant in Bezug auf CRM seine Aktivitäten zu verringern. Dies verwundert nicht, da 77 % der Unternehmen ihren bisherigen systematischen Einsatz von CRM-Maßnahmen überwiegend als Erfolg und die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg als positiv bezeichnen.

Ein zentrales Ziel des CRM ist für die große Mehrheit der Unternehmen der Aufbau von langfristigen Kundenbeziehungen, die insbesondere auf Ebene ausgewählter Einzelkunden von 92 % der befragten Unternehmen, aber auch auf der Ebene spezifischer Kundensegmente (86 %) und des gesamten Kundenstamms (72 %) verfolgt wird. Gleichzeitig steht bei vielen Unternehmen trotzdem die Erzielung einer vorgegebenen Gewinnmarge bei *jeder* Einzeltransaktion im Vordergrund: 48 % der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dies bei einzelnen Kunden zu berücksichtigen, 52 % achten darauf bei spezifischen Kundensegmenten und 45 % beim gesamten Kundenstamm.

Interessanterweise besteht nur ein schwach positiver Zusammenhang (Korrelation: 0,39) zwischen den Antworten bzgl. Einzelkunden- und Kundenstammenebene. Die Voraussetzung für eine solch differenzierte Markt- bzw. Kundenbearbeitungsstrategie ist die Durchführung einer Kundenbewertung, wofür in der Praxis eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden zur Verfügung steht.

² Von den 232 Unternehmen, die sowohl über Online- als auch Offline-Kanäle mit ihren Kunden interagieren, machten nur 115 bis 125 Angaben zu ihren individualisierten Angeboten. Diese bilden die Basis für die Abbildung 2.

3.2 Eindimensionale Kundenbewertung

Eine differenzierte Anpassung von CRM-Aktivitäten auf einzelne Kunden, Kundensegmente oder den gesamten Kundenstamm, macht eine Einschätzung der Kunden bezüglich ihres Wertpotentials im Hinblick auf den eigenen Unternehmenserfolg erforderlich. Die vorherrschende Vielfalt von Definitionen aus der Wissenschaft und Praxis zeigt jedoch, dass es Unterschiede bei der Auffassung und Abgrenzung des Konzepts „Kundenwert“ gibt. Die vorgeschlagenen Erhebungs- und Berechnungsverfahren unterscheiden sich zumeist anhand ihrer jeweiligen Bestimmung und Anzahl der betrachteten Dimensionen, Aggregationsebene, statischen oder dynamischen Betrachtungsweise sowie ihrem Zeitbezug. Allgemein sollte ein umfassendes Konzept hierbei sowohl quantitative (monetäre) Aspekte wie das Umsatz- und Cross Selling-Potential als auch qualitative (nicht-monetäre) Aspekte wie das Referenz- und Informationspotential einer Kundenbeziehung berücksichtigen. In der Praxis wird dies oft durch eine Kombination unterschiedlicher Verfahren angestrebt [Cornelsen 2000, S. 170ff.].

Die durchgeführte Befragung zeigt, dass die Bestimmung von Kundenwerten bereits von 157 der befragten Unternehmen (76 %) vorgenommen wird, die für diesen Abschnitt die Basis bilden. Im Vordergrund stehen bei 66 % dieser Unternehmen überwiegend qualitative, nicht-monetäre Verfahren wie beispielsweise die ABC- oder Kundenzufriedenheitsanalysen. Die restlichen 34 % gaben an, eine quantitative, monetäre Bewertung beispielsweise anhand von CLV oder Kundendeckungsbeitragsanalysen vorzunehmen. Die Hälfte der Unternehmen, die eine Form der Kundenbewertung vornehmen, hat dafür drei bis fünf Segmente definiert, während 27 % der Befragten angeben, mit sechs bis zehn und 19 % mit mehr als zehn Segmenten zu arbeiten

Die ermittelten Kundenwerte bilden bei der Mehrzahl der Unternehmen eine wichtige Grundlage für operative und strategische Handlungen. Wie in Abbildung 3 dargestellt, stimmen 66 % der befragten Unternehmen überwiegend der Aussage zu, über die Kundenwerte „wertschaffende“ Kunden zu identifizieren. Bei der Identifikation von „wertvernichtenden“ Kunden beträgt dieser Anteil nur 38 %. Für die Prognose und Kontrolle von Unternehmenszielgrößen wie beispielsweise Umsatz oder Marktanteile, liegt der entsprechende Anteil bei 64 %. Gleichfalls versuchen 54 % der Unternehmen auf Grundlage des Kundenwerts Umsatz- und Risikoparameter ihrer Kunden zu steuern. Bezüglich der Verteilung von Marketingbudgets stimmt noch knapp jedes dritte Unternehmen (29 %) zu.

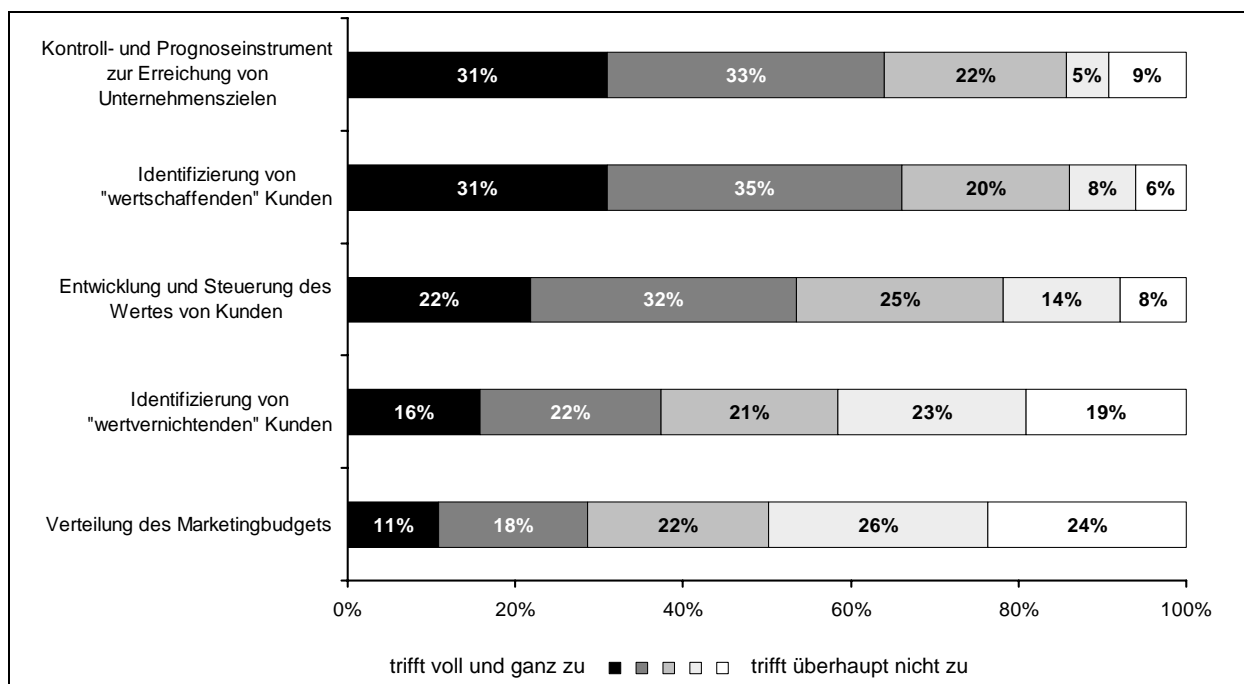


Abbildung 3: Nutzung von Kundenwerten

Als bedeutendste Hürde für die Berechnung von Kundenwerten sehen die befragten Unternehmen vor allem den notwendigen Aufwand für die Pflege der Informationsbasis an (54 %, siehe Abbildung 4). Als weitere Hürde werden unzureichende Funktionalitäten in der Standardsoftware benannt. So gaben 47 % an, dass diese die unternehmensspezifischen Anforderungen nicht ausreichend berücksichtigen würden. Weiter antworteten 49 %, dass die aufzuwendenden Kosten für den Aufbau und Betrieb eines Systems zur Kundenbewertung den resultierenden Nutzen übersteigt. Befürchtete negative Kundenreaktionen (10 %) sowie die Einschätzung, dass eine Kundenbewertung generell ungeeignet sei (12 %), sahen nur wenige Unternehmen als Hürden an. Trotz der genannten Hürden wird die Ermittlung von Kundenwerten von 61 % als überwiegend zutreffend eingestuft und auch die Planungen der Unternehmen zeigen indirekt den Erfolg der Kundenbewertung: 80 % der Unternehmen haben vor, die Messung des Wertpotentials von Kunden in den kommenden drei Jahren noch weiter auszubauen.

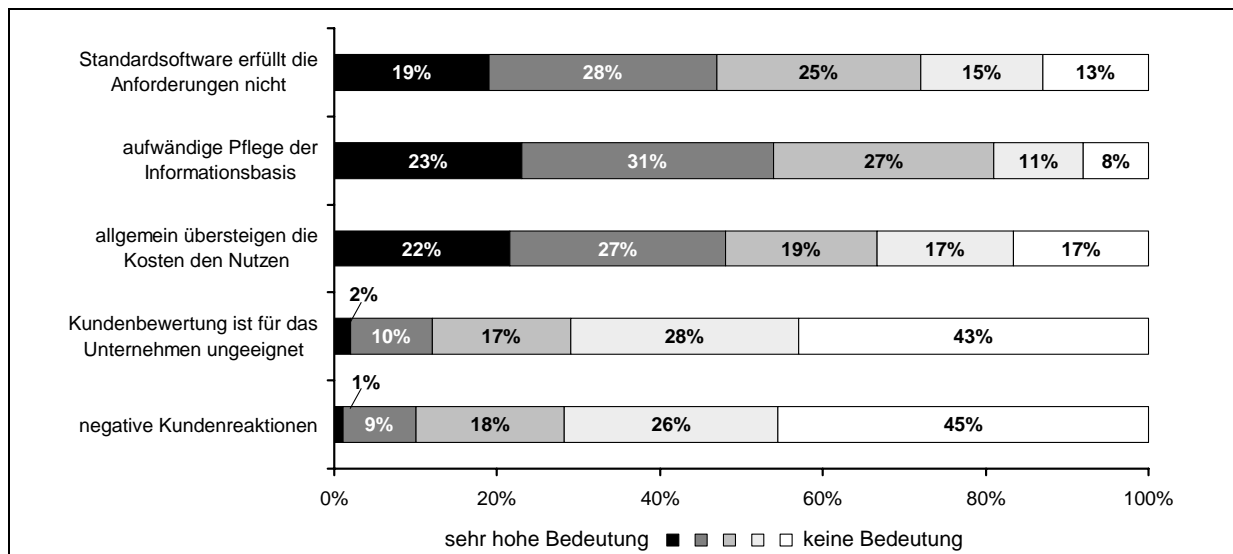


Abbildung 4: Hürden bei der Kundenbewertung

Für prospektive Kundenwertverfahren, die der Prognose dienen und beispielsweise Investitionsentscheidungen in einzelne Kunden oder Kundensegmente unterstützen sollen, ist es unabdingbar, die mit einer Kundenbeziehung einhergehenden Chancen und Risiken zu berücksichtigen. Gefragt nach den Chancen und Risiken, welche bei der Kundenbewertung explizit Berücksichtigung finden, zeigt sich ein interessantes Bild (vgl. Abbildung 5). Hinsichtlich der prognostizierten Beziehungsdauer sind die Unternehmen eher vorsichtig. Insgesamt berücksichtigen 52 % das Risiko, dass der Kunde die Beziehung zum Unternehmen früher beendet als erwartet, während nur 44 % die Chance einbeziehen, dass der Kunde länger Kunde bleibt. Andersherum verhält es sich bei der Abschätzung der Einkäufe sowie der Mundpropaganda. Hier tendieren die Unternehmen stärker dazu, Chancen in der Bewertung zu berücksichtigen (62 % vs. 45 %, bzw. 49 % vs. 29 %). Das Ausfallrisiko wird ebenso wie das Informationspotential eines Kunden von 45 % der Unternehmen explizit in die Berechnung einbezogen. Obwohl die Einschätzung des Risikos von 64 % der Unternehmen als problematisch eingestuft wird, gaben 48 % an, dass die – in welcher Form auch immer – vorgenommenen Risikoeinschätzungen überwiegend korrekt seien.

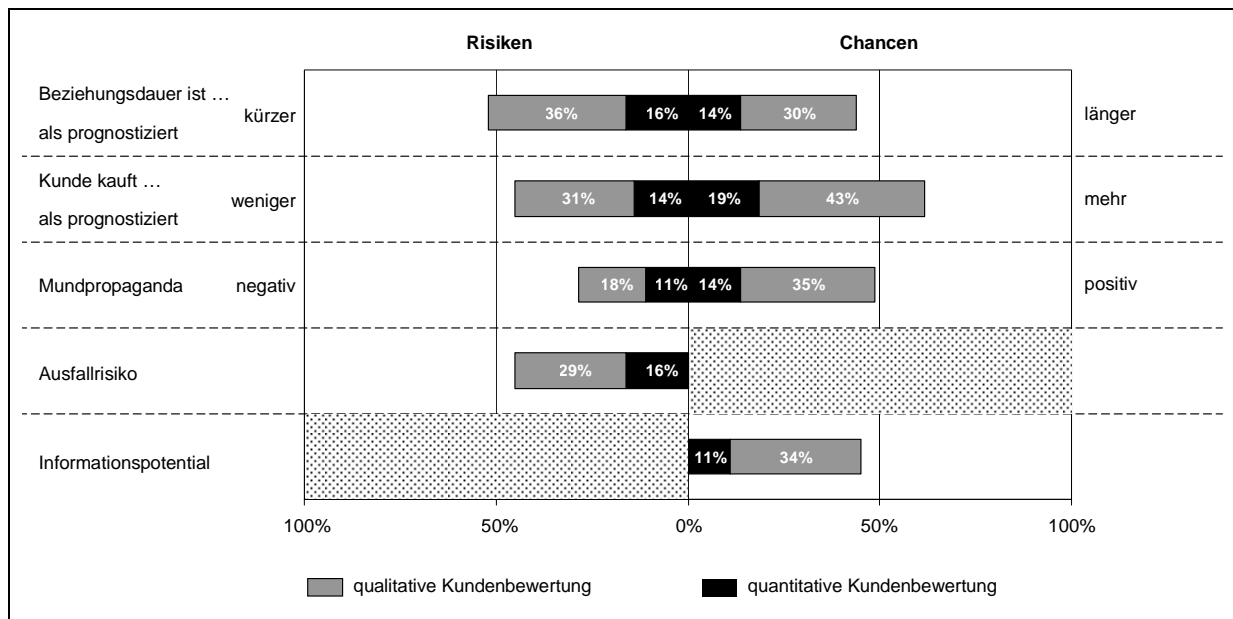


Abbildung 5: Berücksichtigung von Chancen und Risiken in der Kundenbewertung

Insbesondere in der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass unter der Zielsetzung einer wertorientierten Unternehmenssteuerung qualitative (nicht-monetäre) Variablen eines Kunden – wie beispielsweise das Referenz- und Informationspotential – nur unzureichend objektiv erhoben und prognostiziert werden können [Schroeder 2006, S. 43f.]. Dies ist unter anderem ein Grund dafür, dass Unternehmen – im Vergleich zu einer Studie aus dem Jahr 2000 von [Rudolf-Sipötz 2001, S. 70f.], die für den schweizerischen Geschäftsraum auf 5% kamen – zum Zweck der Kundenwertermittlung immer häufiger (34%) auf quantitative Verfahren, wie beispielsweise den CLV zurückgreifen. Dieser eindimensionale, dynamische, monetäre und in die Zukunft gerichtete Ansatz ermöglicht eine verursachergerechte Zuordnung zukünftig erwarteter und auf den aktuellen Zeitpunkt abgezinster Cashflows. Im Idealfall wird der Barwert, den ein Kunde über einen bestimmten Betrachtungszeitraum hinweg zum Unternehmenserfolg beisteuern wird, prognostiziert. Die Summe dieser Barwerte kann dann als ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenswerts interpretiert werden. So ergibt sich auch der direkte Zusammenhang zur wertorientierten Unternehmenssteuerung.

3.3 Mehrdimensionale Kundenbewertung mittels Kundenportfoliomodellen

Neben eindimensionalen Formen der Kundenbewertung werden häufig auch mehrdimensionale Ansätze – entweder alternativ oder ergänzend – verwendet. Auf Grund der Visualisierungsmöglichkeiten werden dabei meist zweidimensionale Darstellungen, so genannte Kundenportfoliomodelle, eingesetzt, die aus dem Bereich des strategischen Managements stammen und auf Konzepten wie bspw. dem Produkt-Lebenszyklus oder dem Erfahrungskurveneffekt beruhen. Für gewöhnlich werden mit Kundenportfolios die Ziele (a) Priorisierung von Kunden / Kundenbeziehungen, (b) Festlegung von Kundenstrategien (Normstrategien) und (c) operative Gestaltung kundenbezogener Marketingmaßnahmen verfolgt [Cornelsen 2000, S. 155ff.]. Dazu werden Kunden oder Kundensegmente üblicherweise anhand einer internen und einer externen Dimension in einer Matrixdarstellung (vier oder neun Felder) verortet (eines der ersten Visualisierungsbeispiele in der Literatur findet sich in [Fiocca 1982]). Die interne Dimension bildet dabei endogen beeinflussbare Kriterien ab, wie bspw. „Marktposition“, „(relative) Lieferantenposition“, „(relative) Wettbewerbsstärke“, „Kundenbindungspotenzial“, „Breite der Produktnutzung“ oder „Risiko der Kundenbeziehung“. Die externe Dimension spiegelt in der Regel die exogenen Chancen und Risiken einer Kundenbeziehung wider und wird bspw. als „Kundenattraktivität“ operationalisiert. Für die Wertbestimmung werden innerhalb einer Dimension meist mehrere Indikatoren mittels eines Scoringverfahrens miteinander verknüpft. Alternativ werden vom obigen Vorgehen abweichend auch

der Kundenwert aus Anbietersicht sowie der Kundenwert aus Nachfragersicht – mithin der Nutzenwert des Kunden bei Inanspruchnahme der Leistungen des Anbieters relativ zu Konkurrenzangeboten – auf den beiden Achsen abgetragen.

Erwartungsgemäß zeigt sich in der Auswertung der Ergebnisse, dass die Unternehmen sehr viele verschiedene Kombinationen (> 30) in ihren Portfoliomodellen einsetzen. Von den 80 Unternehmen, die bereits eine mehrdimensionale Kundenbewertung durchführen, ist die Kundenzufriedenheit die am häufigsten verwendete Dimension (39 %, vgl. Abbildung 6). Die häufigsten Kombinationen sind: Kundenzufriedenheit & Kundenloyalität (7 Nennungen), CLV & Kundenloyalität, CLV & Kundenwertpotential, Kundenzufriedenheit & Kundenwertpotential, Kundenzufriedenheit & Kundenbindungspotential (jeweils 6 Nennungen). Erstaunlicherweise werden in der Praxis überwiegend zwei interne Faktoren in den Portfoliomodellen genutzt und nicht, wie auf Basis der Literatur zu erwarten gewesen wäre, jeweils ein interner und ein externer Faktor einander gegenüber gestellt.

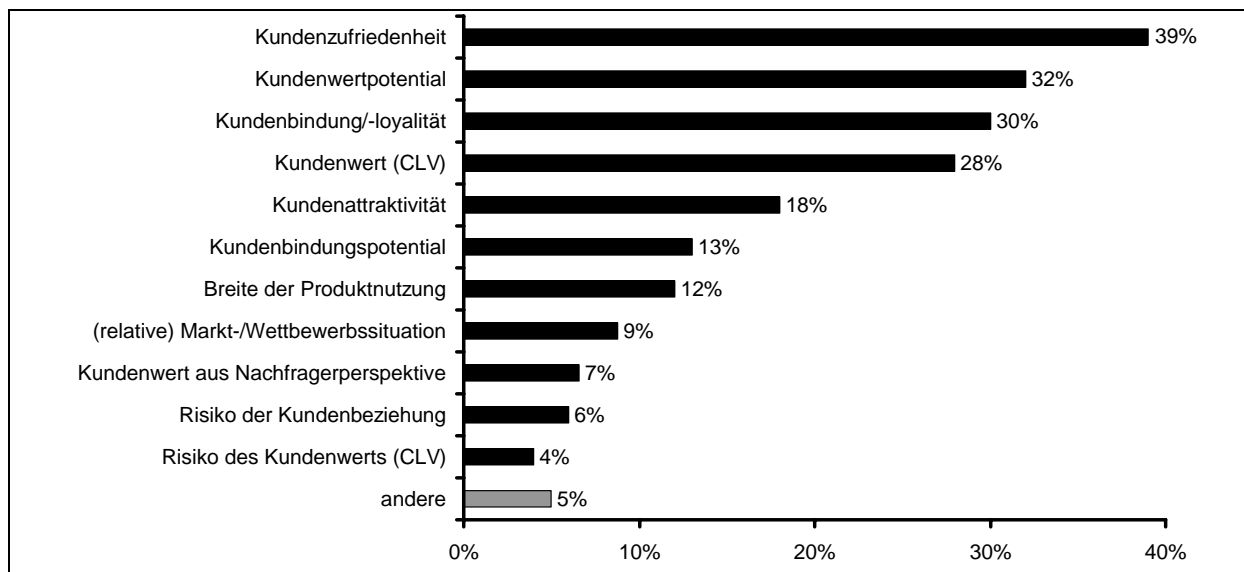


Abbildung 6: Nutzung von Dimensionen im Rahmen von Kundenportfoliomodellen

Über vier Fünftel (82 %) der Befragten gibt an, dass die Zusammensetzung des Kundenportfolios bei strategischen Überlegungen grundsätzlich eine wichtige Rolle spielt. Die aktive Steuerung des Kundenportfolios wird immerhin noch von 53 % der betrachteten Unternehmen durchgeführt. Ebenso viele wünschen sich noch mehr diesbezügliche Aktivitäten in ihrem Unternehmen. Interessanterweise sind dies gerade diejenigen, die bereits heute das Kundenportfolio aktiv steuern (Korrelation: 0,95). Eine Steuerung in Hinblick auf die quantitative Nutzung von Diversifikationseffekten zwischen einzelnen Kunden bzw. Kundensegmenten findet jedoch bislang deutlich weniger Beachtung. Selbst bei dem vergleichsweise kleinen Anteil an Unternehmen, welche bereits quantitative Kundenbewertung betreiben, stimmen nur 34 % der Befragten zu, bei der Steuerung des Kundenportfolios auch die Risikodiversifikation zwischen verschiedenen Kunden(segmenten) zu berücksichtigen.

4 Entwicklungsperspektive: Integrierte Risk-Return-Steuerung

Verfolgt man mit der Kundenwertung nicht nur das (Sub-)Ziel der Steuerung einzelner Beziehungen, sondern auch das (Ober-)Ziel der wertorientierten Steuerung des Unternehmens, so ist der Kunde im Rahmen einer integrierten Risk-Return-Steuerung im Portfoliokontext zu betrachten. Hierbei spielen mögliche Abhängigkeiten bspw. im Kaufverhalten zwischen einzelnen Kunden bzw. das Risiko einer

Kundenbeziehung eine zentrale Rolle. Interessanterweise wird diesem Thema in der Literatur bislang nur relativ wenig Platz eingeräumt [Kundisch et al. 2008].

Sofern es sich um risikoaverse Unternehmenseigentümer handelt – und dies wird meist der Fall sein –, muss bei einer wertorientierten Unternehmenssteuerung eine Ertrag und Risiko integrierende Sicht eingenommen werden. Diese ist nicht nur bei Investitionsentscheidungen in Real- oder Finanzinvestitionen relevant, sondern auch bei Investitionen in Kunden bzw. Kundenbeziehungen. Mit zunehmender Bedeutung des CRM für den Markterfolg der Unternehmen steigt also auch die Notwendigkeit, die Zusammensetzung des Kundenportfolios quantitativ unter Risk-Return-Aspekten zu steuern. Im Sinne einer wertorientierten Steuerung des Kundenportfolios ist die Unsicherheit zukünftiger erwarteter Cash Flows von Seite der Kunden und die damit verbundenen Risiken zu berücksichtigen. In der Praxis findet dies zumeist durch einen pauschalen Abschlag auf die zu erwartenden Cash Flows oder durch die Erhöhung der Diskontierungsrate statt. Weiter wird in der Literatur auch als kapitalmarkttheoretisch fundierte Diskontierungsrate die Verwendung der Weighted Average Cost of Capital (WACC) diskutiert. Diese Art das Risiko in den Kundenwert pauschal einzupreisen erscheint aufgrund der individuellen Risikoeigenschaften einzelner Kunden jedoch nicht immer zweckadäquat, da die Information über Einzelkunden bzw. Kundensegmente im Portfoliokontext dabei verloren gehen [Kundisch et al. 2008].

Geeigneter für diesen Zweck und aus finanzwirtschaftlicher Sicht nahe liegend ist beispielsweise die Verwendung des CLV und die Messung des Risikos als Streuung (Varianz) um den erwarteten CLV. In einem solchen Fall lässt sich die im Zusammenhang mit Wertpapierportfolien bekannte Portfolio Selection-Theorie von Markowitz [Markowitz 1952] auf die Steuerung von Kundenportfolien übertragen [Kundisch et al. 2008]. Ganz ähnlich wie Wertpapiere versprechen auch Kunden zukünftige, unsichere Cash Flows. Auch wird es Abhängigkeiten im Kaufverhalten zwischen Kunden bzw. Kundensegmenten geben, welche für eine Risikodiversifikation im finanzwirtschaftlichen Sinne im Rahmen einer Portfoliooptimierung genutzt werden können – gleichwohl sind Kunden natürlich nicht wie Wertpapiere an einem liquiden Markt handelbar. Es zeigt sich jedoch, dass aus diesem Blickwinkel im Optimum nur sehr selten eine Fokussierung auf ein einzelnes Segment optimal erscheint. Die im Rahmen einer solchen Optimierung gewonnenen Erkenntnisse können dabei als ergänzende Informationen in den Prozess der aktiven Portfoliosteuerung Eingang finden und gleichzeitig einen Beitrag zur wertorientierten Fundierung der Entscheidungen im Unternehmen leisten. Die wissenschaftlichen Konzepte und das entsprechende Instrumentarium stehen für solche wertorientierten Ansätze zunehmend zur Verfügung. Ca. ein Viertel der befragten Unternehmen (24 %) hat mit der Anwendung von quantitativen Kundenbewertungsmethoden erste Voraussetzungen für ein wertorientiertes Kundenportfoliomanagement bereits geschaffen.

Letztendlich dürfte die Ausnutzung dieser wirtschaftlichen Optionen zukünftig mit über den Erfolg von Kundenbewertungsverfahren entscheidend sein. Es ist zu erwarten, dass der Anteil derjenigen Unternehmen, welche eine quantitative Kundenbewertung als Basis für eine wertorientierte Unternehmenssteuerung vornehmen, weiter stark zunehmen wird. Die Integration und zielgerichtete Nutzung der aus einer solchen Kundenbewertung resultierenden Informationen in die laufenden operativen Prozesse stellt jedoch auch auf längere Sicht noch eine große Herausforderung dar.

5 Literatur

- [Cornelsen 2000] Cornelsen, J.: Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing. Gesellschaft für innovatives Marketing, Nürnberg, 2000.
- [Diekmann 2002] Diekmann, A.: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek, Hamburg, 2002.
- [Fiocca 1982] Fiocca, R.: Account portfolio analysis for strategy development. In: Industrial Marketing Management, 11. Jg., Heft 1, 1982, S. 53-62.
- [Hippner et al. 2007] Hippner, H.; Hoffmann, O.; Wilde, K. D. (Hrsg.): CRM Studie 2007. Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 2007.

- [Kundisch et al. 2008] Kundisch, D.; Sackmann, S.; Ruch, M.: CRM and Customer Portfolio Management for E-Tailers. In: Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-41), Waikoloa, Hawaii, (USA), Januar 2008.
- [Markowitz 1952] Markowitz, H.: Portfolio Selection. In: Journal of Finance, 7. Jg., Heft 1, 1952, S. 71-91.
- [OECD 2003] OECD: An Inventory of SME Statistics and Metadata in the OEDC, JT00149314, 2003.
- [Rudolf-Sipötz 2001] Rudolf-Sipötz, E.: Kundenwert: Konzeption - Determinanten – Management. Bamberg, 2001.
- [Sackmann, Strüker 2005] Sackmann, S.; Strüker, J.: Electronic Commerce Enquête 2005: 10 Jahre Electronic Commerce - Eine stille Revolution in deutschen Unternehmen. Konradin IT-Verlag, Leinfelden, 2005.
- [Schroeder 2006] Schroeder, N.: Kundenwert als zentrale Größe zur wertorientierten Unternehmenssteuerung. Verlag Dr. Kovac, Hamburg, 2006.

Stichwörter: Customer Relationship Management, Kundenwert, Customer Lifetime Value, Kundenportfolio, Kundenportfolio Management, Wertorientierte Unternehmenssteuerung, Integrierte Risk-Return-Steuerung