

Konzeptionelle Überlegungen zum Kundenwert

Munich Business School Working Paper

2005-14

Marion Halfmann

FH Köln

Carsten Rennhak

Munich Business School

Elsenheimerstraße 61

D-80687 München

E-Mail: Carsten.Rennhak@munich-business-school.de

Die Begriffe *Kundenwert*, *Customer Equity* oder auch *Customer Lifetime Value* fassen den Kunden als immateriellen Vermögensteil eines Unternehmens auf – ähnlich dem Wert von Patenten oder Marken. Die Kundenbeziehung wird als Investitionsprojekt betrachtet, dessen Bewertung sich auf die gesamte voraussichtliche Dauer der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden beziehen muss. Aus dieser Perspektive erscheinen gängige Bewertungsansätze der Praxis, beispielsweise die Bewertung von Kunden(-gruppen) nach Umsatzgesichtspunkten oder nach dem Absatzvolumen, höchst fragwürdig. Diese Verfahren sind ausschließlich retrospektiv ausgerichtet und vernachlässigen zudem Kosten und Investitionsvolumen. Kundenwert sollte vielmehr als der individuelle direkte und indirekte Beitrag eines Kunden zur Zielerreichung eines Unternehmens definiert werden. Der Begriff Kunde umfasst dabei im engeren Sinn alle tatsächlichen, im weiteren Sinn sind auch alle potenziellen Kunden von Unternehmensleistungen.

Analyse der Kundenwertpotenziale

Ausgangspunkt für die Ermittlung des Kundenwerts ist die Identifikation und Analyse der tatsächlichen Quellen der Wertschöpfung. Die ökonomische Bedeutung eines Kunden für das Unternehmen beschränkt sich nicht auf den Ertrag, der aus der Kundenbeziehung generiert werden kann. Der Beitrag des Kunden zum Unternehmenserfolg gestaltet sich in der Regel deutlich komplexer: Beispielsweise kann er durch sein Weiterempfehlungsverhalten die Neukundengewinnung positiv beeinflussen oder als Informationslieferant den Innovationsprozess unterstützen. Diese vielfältigen Funktionen lassen sich im wesentlichen auf zwei Aspekte reduzieren (vgl. Abbildung 1): Erstens sind die monetären Potenziale zu berücksichtigen, die aus der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden resultieren; zweitens muss eine umfassende Bewertung auch die Faktoren mit einschließen, die nicht unmittelbar monetär messbar sind wie z.B. die Möglichkeit durch Mitwirkung bestimmter Kundengruppen die Produktentwicklung zu verbessern oder die Option durch Weiterempfehlungen zusätzliche Kundschaft anzuziehen. Man unterscheidet somit monetäre und nicht-monetäre Kundenwertpotenziale, die die Grundlage der Ermittlung des Kundenwertes bilden. Neben diesen Kategorien ist die Kundenloyalität ein nicht zu vernachlässigender Aspekt, der sowohl auf die Kunden monetäre als auch auf die nicht-monetäre Seite Einfluss nimmt, denn der Grad der Kundenloyalität bestimmt die Dauer der Kundenbeziehung und damit die Länge der Zeitspanne, in der monetäre und nicht monetäre Beiträge überhaupt entstehen können.

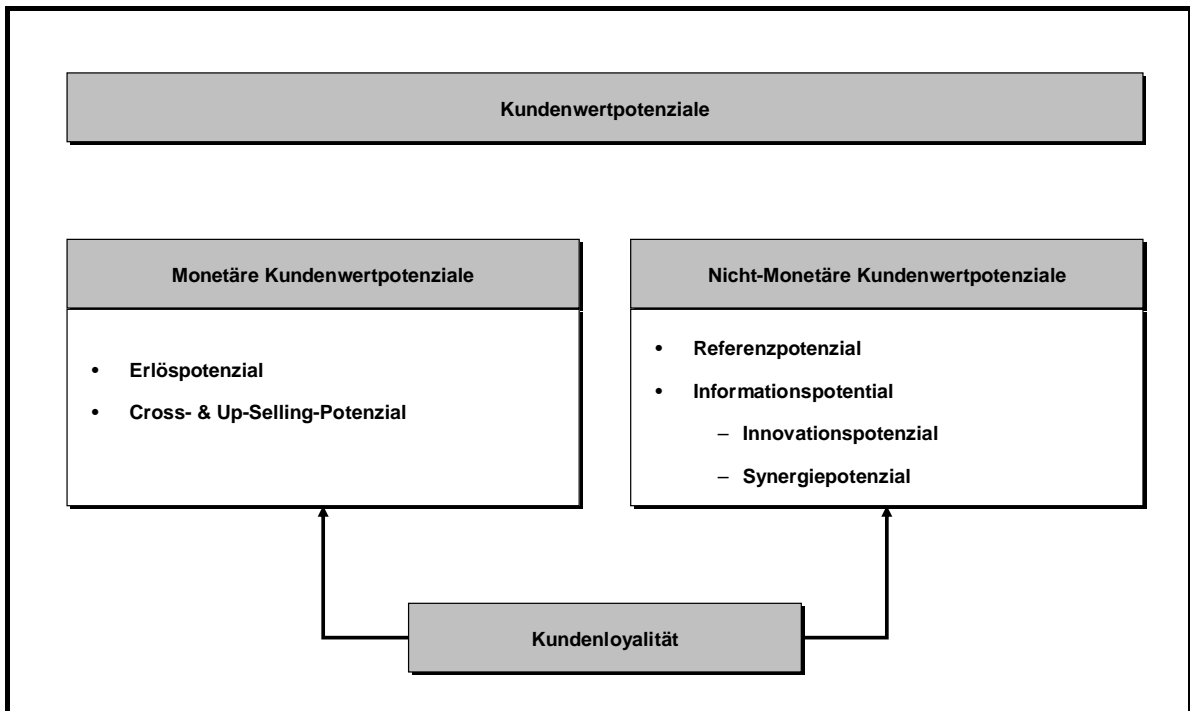


Abbildung 1: Kundenwertpotenziale nach Tewes

Das **Erlöspotenzial** ist der aktuelle Beitrag eines Kunden oder einer Kundengruppe zum Unternehmenserfolg. Eine geeignete Kennzahl, um diesen Erfolgsbeitrag zu messen, ist der Kundendeckungsbeitrag, der sich typischerweise nach folgendem Schema ermitteln lässt (vgl. Abbildung 2):

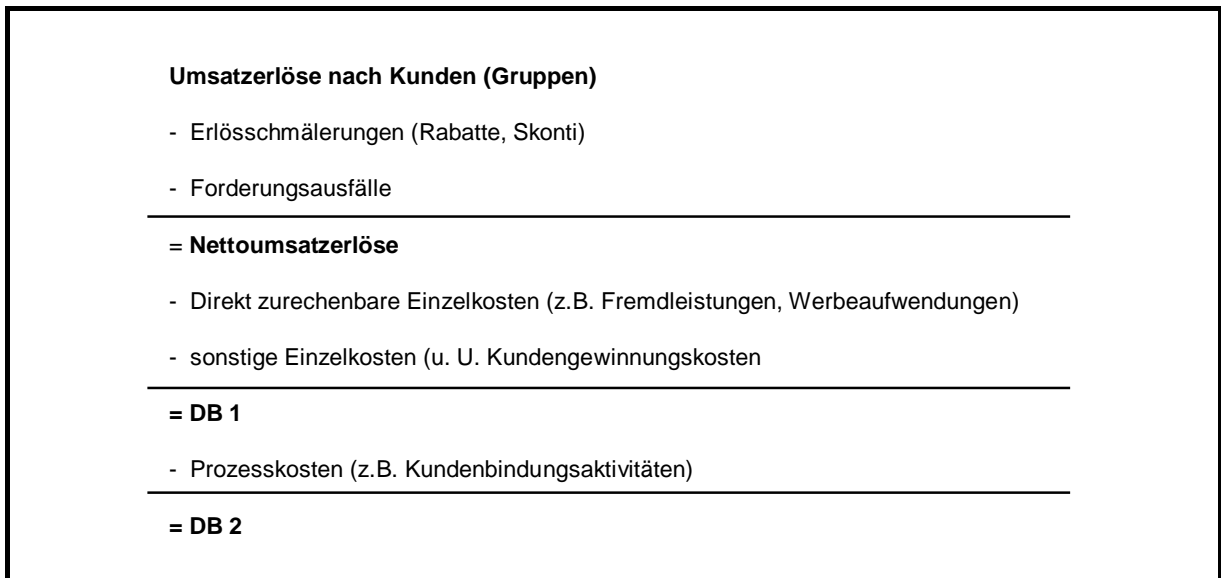


Abbildung 2: Ermittlung des Kundendeckungsbeitrags

In der Unternehmenspraxis gestaltet sich die Ermittlung der Kenngröße des Kundendeckungsbeitrags des öfteren als problematisch. Eine verursachergerechte Zurechnung der z.B. durch

unterschiedliche Bestellrhythmen und -volumina, variierende Kontaktfrequenz etc. anfallenden Kosten ist schon auf Kundengruppenebene schwierig und auf Einzelkundenebene ist für viele Unternehmen eine kaum zu lösende Herausforderung. Variierende Erlöse lassen sich beispielsweise auf unterschiedliche Stückpreise, Absatzvolumina und den Produkt-Mix des Kunden zurückführen.

Die Maßgröße Kundendeckungsbeitrag ist aber – ausgehend von den zuvor gemachten Aussagen – bei weitem nicht ausreichend, den Wert eines Kunden für das Unternehmen zu erfassen; trotzdem bildet sie in der Unternehmenspraxis häufig die alleinige Basis für das Treffen von Investitionsentscheidungen auf Kundenebene. Jedoch hängt das Entwicklungspotenzial zusätzlich eng mit seinem **Cross- und Up-Selling-Potenzial** zusammen. Dieses erfasst alle Mehr- bzw. Zusatzkäufe, d.h. zusätzliche und unabhängige Geschäfte, die der Kunde innerhalb des Zeitraumes der aktiven Kundenbeziehung in anderen als den bisherigen Geschäftsbereichen tätigt. Der Faktor des Cross- und Up-Selling-Potenzials wird in vielen Branchen bereits in seiner Bedeutung erkannt, jedoch häufig noch nicht adäquat bewertet und umgesetzt. Finanzdienstleister, die günstige Kontoverbindungen für Studenten anbieten um an künftigen, potenziell lukrativeren Transaktionen der angehenden Akademiker mit zu verdienen, stellen nur ein Beispiel einer Branche dar, die auf die Möglichkeiten des Cross- und Upselling setzt. Auch Mobilfunkanbieter investieren anfänglich stark in jede neue Kundenbeziehung und vertrauen darauf, durch Cross- und Upselling in späteren Perioden der Kundenbeziehung Kostendeckung zu erreichen. Neben den Kundenbedürfnissen ist die Cross-Buying-Bereitschaft der ausschlaggebende Punkt für die Höhe der sich ergebenden Möglichkeiten: Ein Kunde, der eine größere Unabhängigkeit von einem bestimmten Anbieter wünscht, weist entsprechend eine niedrigere Cross-Buying-Bereitschaft auf.

Neben monetären Kundenwertpotenzialen sind als nicht-monetär messbare Größen vor allem Referenz- und Informationspotenzial von Kundengruppen oder Einzelkunden einzubeziehen. Das **Referenzpotenzial** eines Kunden (oder einer Kundengruppe) wird durch die Anzahl potenzieller weiterer Kunden bestimmt, die aufgrund seines Weiterempfehlungsverhaltens beeinflusst werden können. Ein Kunde kann dabei potenzielle weitere Kunden sowohl mit positiven, neutralen als auch negativen Informationen über einen Anbieter oder ein Produkt entsprechend beeinflussen. Die Bedeutung von Referenzen hängt in hohem Maße von der Bedeutung von Vertrauenseigenschaften beim Kauf ab. Weiterempfehlungen spielen beispielsweise beim Konsum von persönlichen Dienstleistungen oder Finanzdienstleistungen eine überragende Rolle.

Das **Informationspotenzial** des Kunden umfasst sämtliche Informationen, die der Kunde dem Anbieter liefern kann und die dieser für seine Zwecke nutzen kann. Die Abgrenzung zum Referenzpotenzial ergibt sich über die Richtung des Informationsstroms: Das Informationspotenzial bezieht sich immer auf Informationsströme vom Kunden zum Unternehmen. Im Gegensatz dazu ist beim Referenzpotenzial die Kommunikation des Kunden auf sein Umfeld ausgerichtet. Die Quellen des Informationspotenzials sind vielfältig: Die in der Unternehmenspraxis wohl am häufigsten eingesetzte Methode ist die der Kundenbefragung. Viele Unternehmen haben in den

letzten Jahren Befragungen zum Thema Kundenzufriedenheit etabliert. Kunden-Workshops sind geeignet, um themenbezogene Kundeninformationen zu generieren. In der Unternehmenspraxis hilft zudem ein aktives Beschwerdemanagement, derartige Informationspotenziale kontinuierlich zu nutzen. Die üblichen Marktforschungsmethoden sind bei der Suche nach Produktinnovationen, Kundenbedürfnissen und Anforderungen oft nur eine sehr begrenzte Hilfe: Durchschnittskunden sind durch existierende Realitäten mental gebunden, können neue Bedürfnisse kaum artikulieren und haben auch keinen dringenden Bedarf nach neuen Produkten. Deshalb konzentrieren sich Unternehmen bei der Ausschöpfung von Innovationspotenzialen auf Lead User, d.h. Kunden, deren heutige Bedürfnisse repräsentativ für die allgemeinen Bedürfnisse von morgen sind.

Synergiepotenziale ergeben sich durch die Integration von Kunden in die Wertschöpfungskette des Anbieters. Die Anwendungsfelder sind zahlreich und finden sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette, beispielsweise in Forschung und Entwicklung (der Kunde als Träger von Innovationen), Produktion (z.B. Do-IT-Yourself-Produkte), Logistik, Organisation und Marketing. Im Zuge der zunehmenden Verschiebung der Wertschöpfungskette zum Kunden hin finden sich derartige Kooperationspotenziale vor allem im Dienstleistungsbereich, da hier Kunde und Anbieter oft gleichzeitig am Leistungserstellungsprozess beteiligt sind; und im Extremfall der Prozess gar nicht ohne den Kunden stattfinden kann. So sind etwa Banken bei der Einführung ihres Online-Angebots vom Synergiepotenzial des Kunden abhängig. Dazu gehören zum einen das Wollen des Kunden – im Sinn seiner Technologieaffinität – und zum anderen das Können, das heißt seine technische Ausstattung aber auch sein fachliches Know-How. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass für die aktive Ausschöpfung von Synergiepotenzialen der Anbieter im Rahmen des Kundenwertmanagements dem Kunden aufzeigen muss, wie er sich in die Wertschöpfung einbringen kann.

Verfahren der Kundenwertermittlung

Zur Ermittlung des Kundenwertes sind eine Reihe von Verfahren entwickelt worden, die eine unterschiedliche Zahl von Kundenwertpotenzialen in den Vordergrund stellen. Je nach Fokus unterscheidet man zwischen ein- und mehrdimensionalen Methoden (vgl. Abbildung 3), wobei die Gruppe der eindimensionalen sich durch ihre einfache Anwendbarkeit auszeichnet, während die mehrdimensionalen Verfahren durch eine größere Realitätsnähe gekennzeichnet sind.

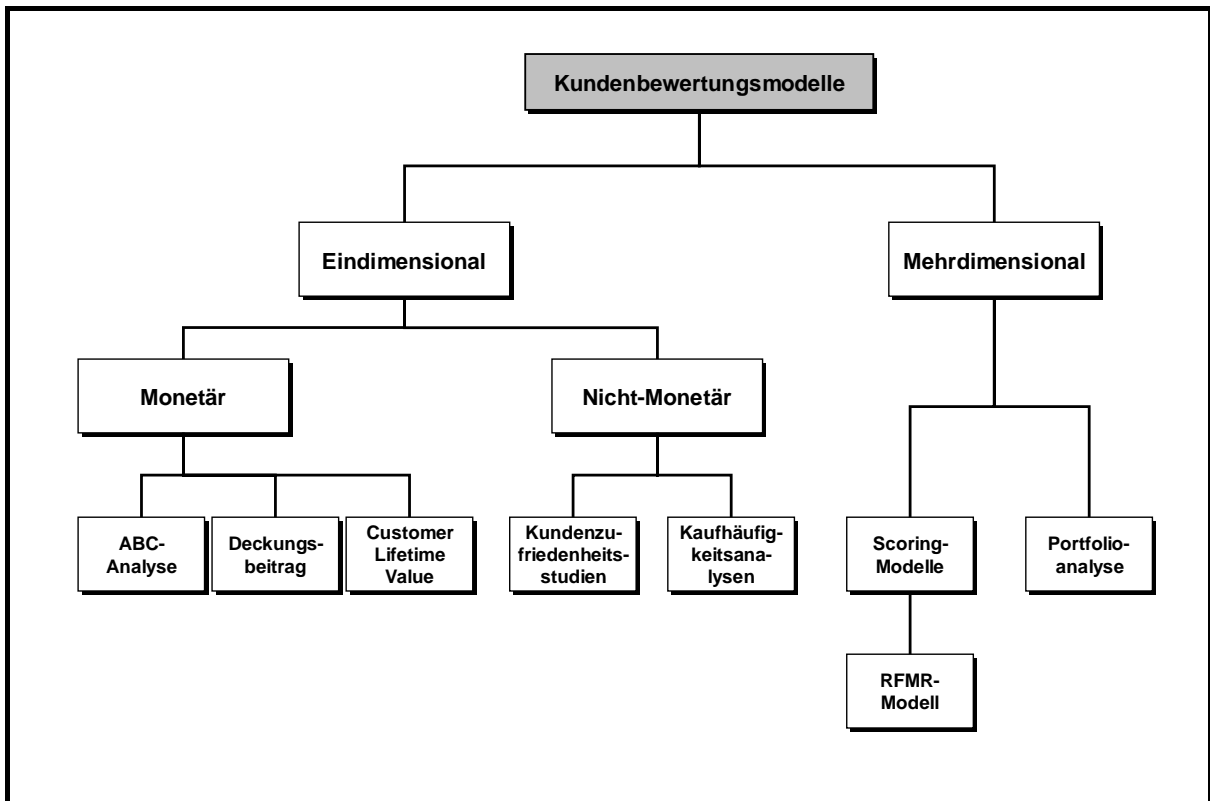


Abbildung 3: Verfahren zur Ermittlung des Kundenwertes

Eindimensionale Verfahren stellen jeweils nur einen Faktor des Kundenwertpotenzials in den Vordergrund, der entweder monetärer oder nicht-monetärer Art sein kann. Bei den monetären Verfahren dominieren neben der bereits erwähnten Kundendeckungsbeitragsrechnung die ABC-Analyse und der Customer Lifetime Value, die primär das Erlöspotenzials des Kunden in die Bewertung einbeziehen. Bei der ABC-Analyse kann das beispielsweise dadurch geschehen, in dem zwei mögliche Indikatoren des Erlöspotenzials identifiziert werden (z.B. Umsatz und Deckungsbeitrag) und in einem Folgeschritt die Kunden(-gruppen) hinsichtlich der Indikatoren bewertet werden. Je nach Bewertungsergebnis werden auf dieser Basis die Kundengruppen den Gruppen A, B oder C zugeordnet, wobei durch jährliche Folgebewertungen Trends in der Kundenpriorität deutlich werden (vgl. Abbildung 4).

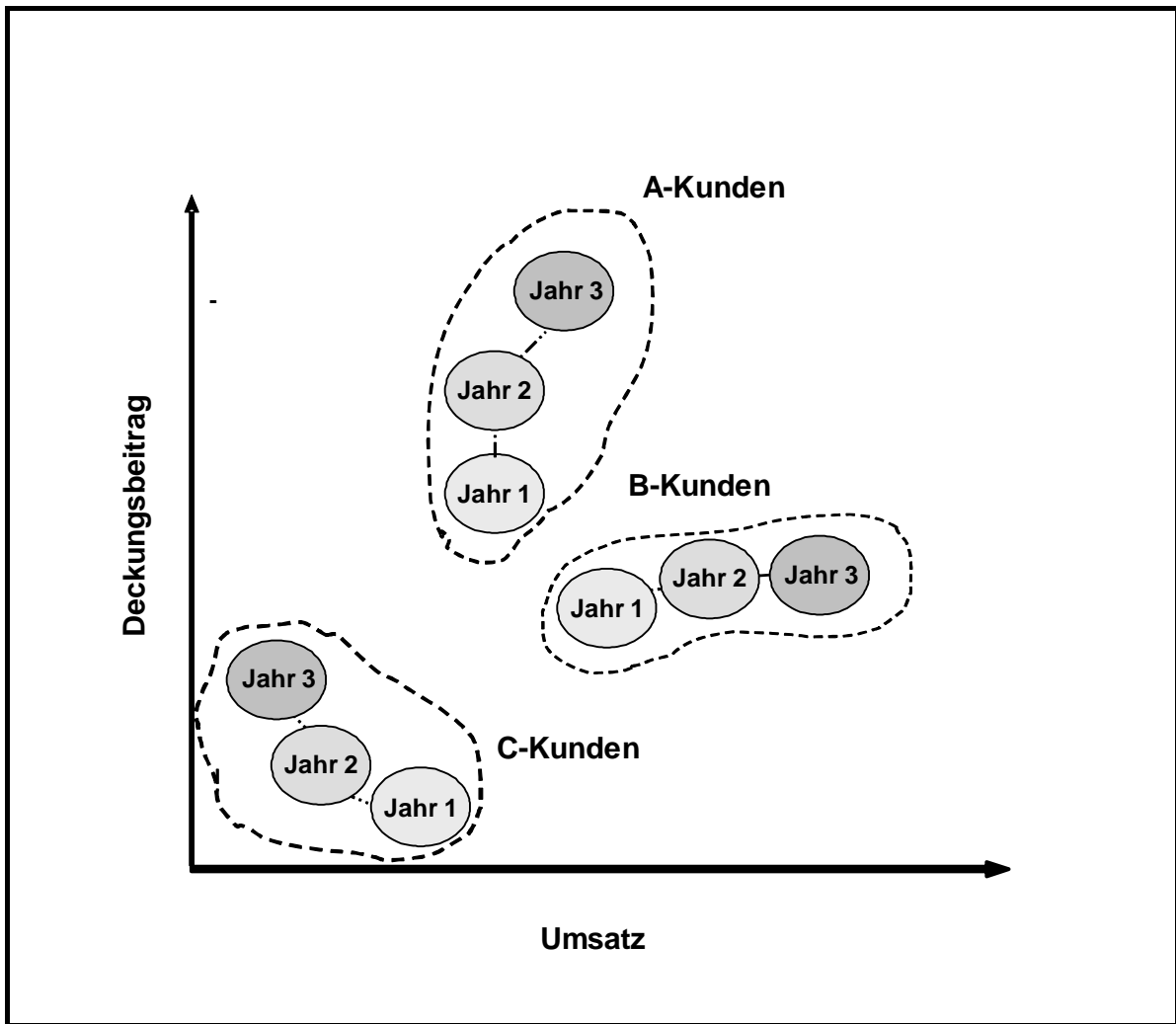


Abbildung 4: Beispiel einer kundenwertbezogenen ABC-Analyse

Das Ergebnis der ABC-Analyse legt unterschiedliche Handlungsoptionen für die ermittelten Kundengruppen nahe: Während A-Kunden eine relativ hohe Umsatzrentabilität aufweisen und daher besondere Priorität in der Betreuung genießen, sind B-Kunden mit dem spezifischen Ziel der Deckungsbeitragssteigerung zu bearbeiten. C-Kunden sollten durch gezieltes Marketing mittelfristig entweder hinsichtlich Umsatz und vor allem Deckungsbeitrag gestärkt werden und ansonsten nur wenig Betreuungsleistungen erhalten. Die Grenzen dieses Modells liegen damit unmittelbar auf der Hand: Aufgrund der Eindimensionalität werden Aspekte wie z.B. das Cross- und Upsellingpotenzial bestimmter Kunden nicht berücksichtigt. Problematisch ist sicher auch die relativ grobe Zuordnung in die Cluster A, B und C sowie die ausschließlich vergangenheitsgerichtete Sicht (zumindest bei Zugrundelegung der Größen Umsatz und Deckungsbeitrag wie in oben dargestelltem Beispiel).

Der Customer Lifetime Value überwindet den zuletzt genannten Kritikpunkt der Vergangenheitsorientierung und stellt explizit die zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben über den gesamten Zeitraum der Kundenbeziehung dar. Analog der Ermittlung des Kapitalwerts in der In-

vestitionsrechnung ergibt sich der Customer Lifetime Value aus der Summe der abdiskontierten und saldierten Einnahmen und Ausgaben über die Dauer der Kundenbeziehung:

$$\text{Monetärer Kundenwert} = \sum_{t=0}^T \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t}$$

mit

E : Kundeneinzahlungen

A : Kundenauszahlungen

i : Diskontierungszinssatz

T : Dauer der gesamten Kundenbeziehung

Typischerweise ist der Saldo der Ein- und Auszahlungen zu Beginn der Kundenbeziehung negativ und wird mit fortschreitender Zeit positiv, denn zunächst fallen Akquisitionskosten an, die in den Folgeperioden durch die Differenz zwischen Erlösen und Kosten der Bedienung des Kunden amortisiert werden (vgl. Abbildung 5).

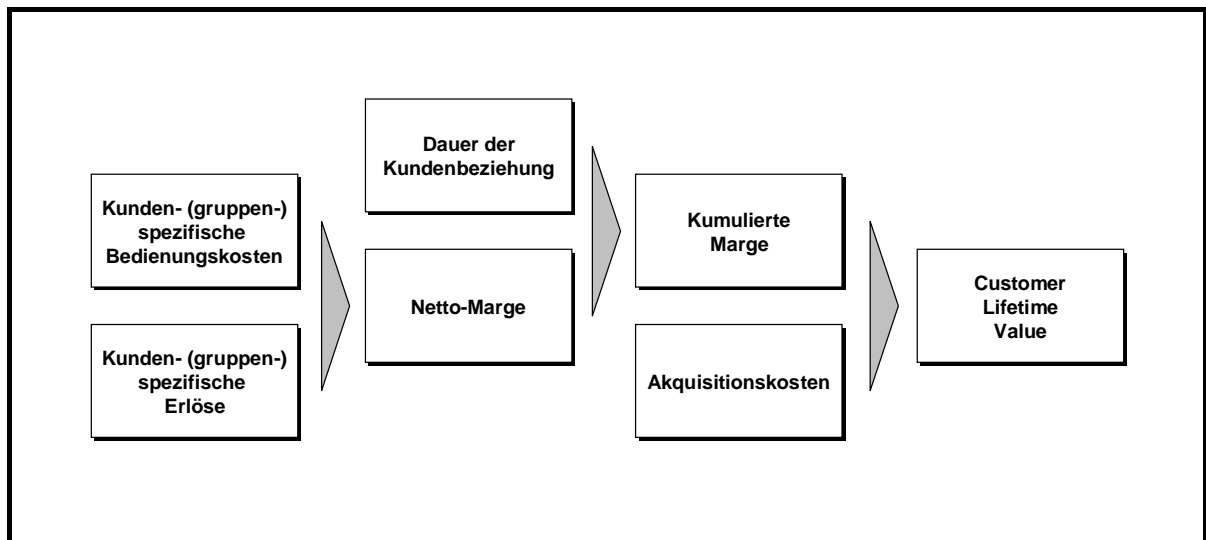


Abbildung 5: Praxisorientierte Ermittlung des Customer Lifetime Value

Das Konzept der Customer Lifetime Value ist eingängig aufgebaut, aber seine Umsetzung ist von einigen Bedingungen abhängig. So müssen beispielsweise alle Ein- und Auszahlungen auf einem sehr detaillierten Level für die Dauer der gesamten Kundenbeziehung geschätzt werden. Hinzu kommt, dass letztere auf der Ebene ebenfalls zu prognostizieren ist, so dass zumindest auf Kundengruppenebene detaillierte Informationen über das Kündigungsverhalten in der Vergangenheit vorliegen müssen, damit entsprechende Fortschreibungen vorgenommen werden können.

Im Gegensatz zu den dargestellten Verfahren greifen mehrdimensionale Verfahren auf eine Mehrzahl von Kundenwertpotenzialen zurück, um zu einer Bewertung zu kommen. Im Rahmen von mehrdimensionalen Verfahren sind Scoring-Verfahren besonders verbreitet, die im Prinzip

die Einbeziehung von Kriterien beliebiger Potenzialkategorien erlauben. Nachdem die bewertungsrelevanten Kriterien ermittelt und gewichtet wurden, werden im Scoring-Verfahren die relevanten Kunden(gruppen) anhand der Kriterien auf einer einheitlichen Skala bewertet. Der Kundenwert ergibt sich aus der Multiplikation von Bewertung und Gewicht pro Kriterium und der Aufsummierung der einzelnen Werte (vgl. beispielhaft Abbildung 6).

Kriterium	Gewichtungsfaktor	Kunde 1		Kunde 2		Kunde 3	
Umsatz	0.15	10	1.5	7	1.05	7	1.05
Umsatzpotenzial	0.05	9	0.45	8	0.4	7	0.35
DB	0.3	5	1.5	8	2.4	10	0.3
DB-Potenzial	0.1	4	0.4	7	0.7	9	0.9
Liquiditätspotenzial	0.1	1	0.1	7	0.7	3	0.3
Cross-Selling	0.1	5	0.5	4	0.4	3	0.3
Referenzen	0.12	7	0.84	6	0.72	5	0.6
Informationen	0.08	10	0.8	8	0.64	7	0.56
Summe		6.09		7.01		7.06	
Ranking		III.		II.		I.	

Abbildung 6: Beispiel eines Scoring-Modells zur Kundenwertermittlung

Eine spezielle Variante eines Scoring-Modells zur Ermittlung des Kundenwertes stellt die RMFR-Analyse dar. Grundgedanke der RMFR-Analyse ist der Zusammenhang, dass sich der Wert eines Kunden (oder einer Kundengruppe) anhand von wenigen Kennzahlen ermitteln lässt, die neben dem Erlöspotenzial auch die Kaufhäufigkeit und das Datum des letzten Kaufes in Betracht ziehen. Der Kundenwert berechnet sich im Detail aus der Multiplikation von Kaufaktualität (**R**ecency), Kaufhäufigkeit (**F**requency) und durchschnittlichem Umsatz pro Kauf (**M**onetary **R**atio) (vgl. Abbildung 7).

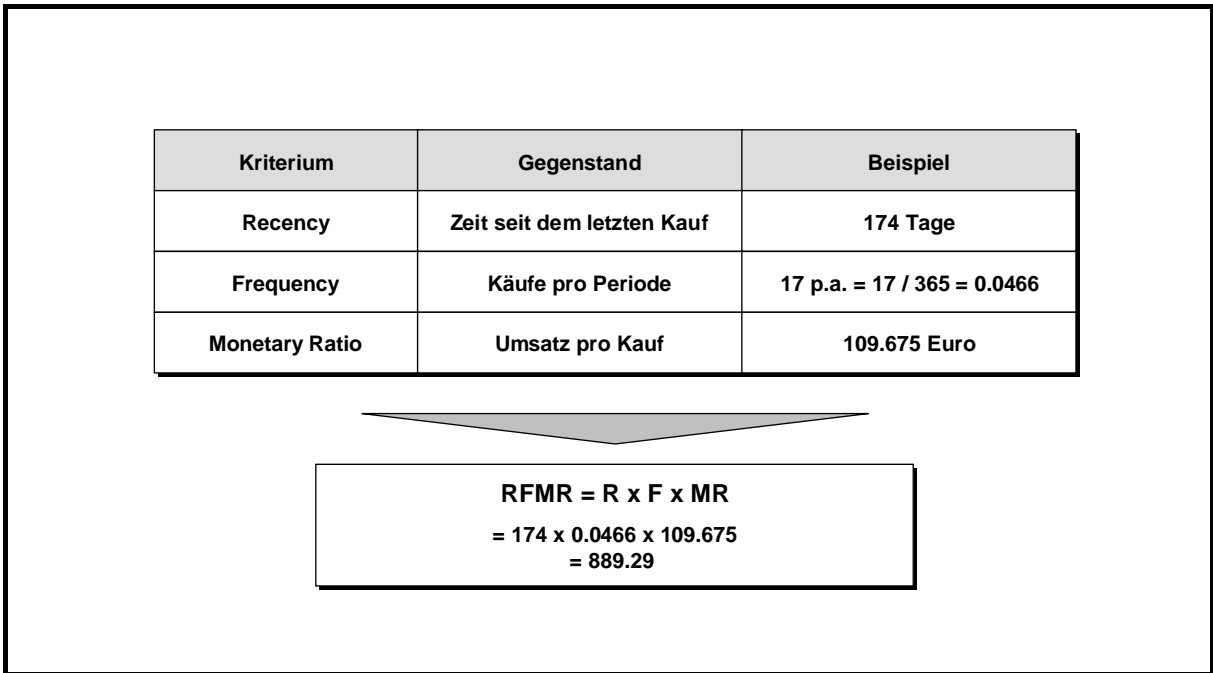


Abbildung 7: Vorgehensweise der RFMR-Analyse

Scoring-Verfahren zur Kundenwertermittlung sind in der Praxis verbreitet aufgrund ihrer – zumindest vordergründig – einfachen Anwendbarkeit. Tatsächlich ist ihre Aussagekraft jedoch an eine Fülle beachtenswerter Aspekte gekoppelt, wie beispielsweise an das Gebot der Überschneidungsfreiheit der definierten Kriterien, eine klare und einheitliche Interpretation der verwendeten Leistungsskala sowie die Tatsache, dass das Bewertungsergebnis jeweils einen dimensionslosen Punktwert darstellt.

Fazit – Praxisorientierte Ansatzpunkte der Kundenwertsteigerung

Das Phänomen der Kundenwertermittlung ist vielschichtig, da eine Mehrzahl von Kundenwertpotenzialen zu betrachten sind, die durch verschiedene Verfahren in unterschiedlicher Weise in den Vordergrund gerückt werden. Unabhängig von der Methode der Wertermittlung stellt sich als typische Aufgabe des Marketing die Ableitung strategischer Handlungsimplicationen aus der Kundenbewertung. Prinzipiell bieten sich fünf strategische Stoßrichtungen an, mit denen sich der Kundenwert steigern lässt:

- **Erobern neuer Kunden:** Durch die Akquisition neuer, margenträchtiger Kunden lässt sich das Gesamtbild des Kundenwertes innerhalb einer Kundengruppe positiv beeinflussen.
- **Stärkere Nutzung der bisherigen Kundenbasis:** Die Zielrichtung ist hier die Erhöhung des Umsatzes pro Kunde (beispielsweise durch Verkauf zusätzlicher Dienste).
- **Verstärkte Kundenbindung:** Durch eine stärkere Kundenbindung erhöht sich die Dauer der Kundenbeziehung und damit die Zeitspanne, in der positive Einzahlungsüberschüsse durch den Kunden erwirtschaftet werden können.

- **Senkung der Bedienungskosten:** Höhere Einnahmenüberschüsse pro Kunde und Periode lassen sich auch erzielen, indem die Bedienungskosten pro Kunde gesenkt werden z.B. durch Realisation von Selbstbedienungselementen oder die Implementierung von Electronic Commerce.
- **Senkung der Akquisitionskosten:** Eine Senkung der Akquisitionskosten trägt ebenfalls zu einem gesteigerten Kundenwert bei, da dadurch die Anfangsauszahlungen weniger hoch ausfallen. In der Praxis kann dieser Effekt erreicht werden durch die Zusammenarbeit mit neuen, kostengünstigeren Vertriebspartnern oder die Vereinfachung der Vertragsschließung.

Festzuhalten bleibt, dass das Verständnis des Kundenwertpotenzials, die Analyse des Kundenwertes sowie die Ableitung der strategischen Implikationen anhand der dargestellten fünf Stoßrichtungen eine wesentliche Grundlage zur Gestaltung erfolgreicher Kundenbeziehungen darstellen. Bislang praktizieren nur wenige Unternehmen ein Marketingcontrolling, das primär den Kunden in den Vordergrund stellt. Der zunehmende Wettbewerb in vielen Branchen fördert jedoch ein konsequent kundenorientiertes Denken und Handeln, so dass die dargestellten Zusammenhänge künftig noch an Bedeutung gewinnen werden.

Literatur

Booz·Allen Hamilton (2000): Customer Lifetime Value. Insight, Jg. 6, Ausgabe 1. o.O.

Günter, B./Helm, S. (2001) (Hrsg.): Kundenwert: Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzungen, Wiesbaden

Homburg, Chr./Krohmer, H. (2003): Marketingmanagement – Strategie, Instrumente, Umsetzung, Wiesbaden.

Köhler, R. (1993): Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling, 3. Auflage, Stuttgart.

Krafft, M. (1999): Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenwert? In: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., S. 511-530.

Krafft, M. (2002): Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg.

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