

---

# Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration

Andreas Eggert

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung . . . . .	38
2	Die Anbieterperspektive – der Wert des Kunden für den Anbieter . . . . .	39
3	Die Kundenperspektive – der vom Kunden wahrgenommene Wert . . . . .	43
4	Ein integratives Modell . . . . .	45
5	Zusammenfassung und weiterer Forschungsbedarf . . . . .	49
6	Der Autor . . . . .	49
	Literatur . . . . .	50

---

### Zusammenfassung

Das Konzept des Kundenwerts gewinnt in der Marketingforschung zunehmend an Beachtung. Viele Autoren nehmen die Perspektive des Anbieters ein und untersuchen den Wert, den ein Kunde für den Anbieter besitzt. Andere Autoren erforschen hingegen, wie der Kunde ein Wertangebot des Anbieters wahrnimmt. Beide Forschungsperspektiven nutzen denselben Kundenwertbegriff, so dass es zu begrifflichen und konzeptionellen Verwechslungen kommt. In dem vorliegenden Beitrag werden zunächst die zwei Perspektiven des Kundenwerts dargestellt und voneinander abgegrenzt. Anschließend wird ein integratives Modell entwickelt, das beide Perspektiven des Kundenwerts zusammenführt und die identifizierten Wirkzusammenhänge in ihrer Stärke und ihrem Vorzeichen spezifiziert. Damit soll ein Beitrag zur begrifflichen und konzeptionellen Klarheit im Bereich der Kundenwertforschung geleistet werden.

---

A. Eggert (✉)  
Universität Paderborn,  
Paderborn, Deutschland  
e-mail: andreas.eggert@uni-paderborn.de

## 1 Einleitung

Das Wertkonzept ist von fundamentaler Bedeutung für das Marketing (vgl. Wagner et al. 2010). In der wissenschaftlichen Analyse und der praktischen Anwendung beschäftigt sich die Marketingdisziplin mit der Erklärung und Beeinflussung freiwilliger Austauschprozesse zwischen ökonomischen Akteuren (vgl. Bagozzi 1975). Freiwillige Austauschprozesse kommen nur dann zu Stande, wenn alle beteiligten Akteure davon ausgehen, dass es ihnen nach der Teilnahme an dem Austauschprozess besser geht als zuvor, d. h. sie einen Wertgewinn erwarten.

In diesem austauschtheoretischen Rahmen können zwei Perspektiven auf den Kundenwert entwickelt und voneinander abgegrenzt werden:

- Aus der Perspektive des Anbieters bezeichnet der Kundenwert den Wert, den ein Kunde für den Anbieter besitzt. Dieser Wert ergibt sich aus der Bereitschaft des Kunden, den geforderten Preis zu zahlen, über (positive) Erfahrungen mit dem Anbieter zu berichten, Ideen zur Produktverbesserung einzubringen etc. In der englischsprachigen Literatur wird in diesem Zusammenhang vom „customer (lifetime) value“ gesprochen.
- Aus der Perspektive des Kunden hingegen subsumiert das Konzept des Kundenwerts, wie der Kunde ein Wertangebot des Anbieters wahrnimmt. Der Produktnutzen sowie der Nutzen durch produktbegleitende Dienstleistungen erhöhen den vom Kunden wahrgenommenen Wert, während die monetären und nicht-monetären Kosten der Teilnahme am Austauschprozess den Kundenwert aus Kundensicht reduzieren. In diesem Sinne findet in der englischsprachigen Literatur der Begriff des „customer (perceived) value“ Verwendung.

Die zwei unterschiedlichen Perspektiven auf den Kundenwert haben sowohl in der englischsprachigen als auch in der deutschsprachigen Literatur zu begrifflicher Unschärfe und konzeptioneller Verwirrung geführt. Mit „Kundenwert“ bzw. „customer value“ wird mal die eine, mal die andere Perspektive bezeichnet und die unterschiedlichen Bedeutungen des Begriffs werden gelegentlich selbst innerhalb eines Aufsatzes ge- und verwechselt (vgl. Lindgreen und Wynstra 2005).

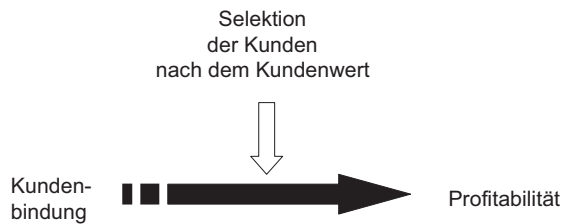
Der vorliegende Beitrag möchte zur konzeptionellen Klarheit beitragen, indem zunächst die Doppeldeutigkeit des Kundenwertbegriffs dargestellt und ein Vorschlag zur begrifflichen Trennung unterbreitet wird. Anschließend werden beide Perspektiven zueinander in Beziehung gestellt und ein integratives Kundenwertmodell entwickelt. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung und einer Aufforderung zu weiterer Forschung an der Schnittstelle beider Themenkomplexe.

## **2 Die Anbieterperspektive – der Wert des Kunden für den Anbieter**

Aus der Perspektive des Anbieters ist das Konzept des Kundenwerts zu einem vielbeachteten Forschungsthema geworden (vgl. z. B. Berger et al. 2002; Singh und Jain 2013). Das starke Interesse an einer Bewertung der Attraktivität einzelner Kunden oder Kundengruppen hängt eng mit dem Beziehungsmarketing zusammen. Beziehungsmarketing zielt darauf ab, profitable Geschäftsbeziehungen mit ausgewählten Kunden aufzubauen und zu erhalten (vgl. Grönroos 1990, S. 138). Geschäftsbeziehungen können mit Diller (1994, S. 1) definiert werden als „von ökonomischen Zielen geleitete Interaktionsprozesse verbunden mit personalen Kontakten, langfristigen Geschäftsperspektiven und damit verbunden einer investiven Komponente“. Aufbau und Pflege von Geschäftsbeziehungen erfordern i. d. R. von allen Beteiligten ein hohes Maß an persönlichem und finanziellem Einsatz. Weil sich dieser Ressourceneinsatz oftmals erst über einen längeren Zeitraum bezahlt macht, liegt es nahe, Geschäftsbeziehungen als Investitionen zu betrachten (vgl. Plinke 1989).

Mit Hilfe geeigneter Kundenbindungsstrategien sollen diese Investitionen abgesichert und zum wirtschaftlichen Erfolg geführt werden. Dabei kann zwischen zwei generischen Kundenbindungsstrategien unterschieden werden: Bei der Verbundenheitsstrategie sollen sich die Kunden einem Anbieter und seinen Produkten gegenüber verbunden fühlen. Sie sollen ihren Anbieter im Vergleich zur Konkurrenz bevorzugen und die Geschäftsbeziehung dauerhaft fortsetzen. Dies wird durch das Management der Kundenzufriedenheit und des Kundenvertrauens bewirkt. Bei der Gebundenheitsstrategie werden die Kunden dagegen durch den Aufbau von Wechselbarrieren an den Anbieter gebunden. In empirischen Studien (vgl. Eggert 1999, 2000) konnte nachgewiesen werden, dass neben der Stärke der Bindung auch die qualitative Ausprägungsform der Bindung einen Einfluss auf die Stabilität einer Geschäftsbeziehung hat. Im Zustand der Verbundenheit sind Kunden eher bereit, ihren Anbieter weiterzuempfehlen und die Geschäftsbeziehung zu intensivieren als im Zustand der Gebundenheit. Auch suchen sie weniger intensiv nach alternativen Anbietern und besitzen eine geringere Wechselabsicht als im Zustand der Gebundenheit. Daher ist die Verbundenheitsstrategie auf wettbewerbsintensiven Märkten der Gebundenheitsstrategie i. d. R. vorzuziehen (vgl. Bliemel und Eggert 1998a, S. 39 ff.).

In verschiedenen Studien wurde der Zusammenhang zwischen der Kundenbindung und der Profitabilität eines Anbieters untersucht. Die Unternehmensberatung Bain & Co. errechnete für verschiedene Branchen Aufsehen erregende Profitabilitätspotentiale, die durch eine Reduzierung der Kundenabwanderungsrate erschlossen werden können (vgl. Reichheld und Sasser 1991, Reichheld 1993; 1996). Beispielsweise wurde für Kreditkartenorganisationen eine Gewinnsteigerung um 75 % bei einer Verringerung der Abwanderungsrate um fünf Prozent vorhergesagt. Eine Verringerung der Abwanderungsrate steigert aber nicht zwangsweise die Profitabilität. Wie in dem Buchtitel „All Consumers are NOT Created Equal“ (Hallberg 1995) anklängt, können für den Anbieter die Geschäftsbeziehungen mit manchen Kunden profitabel, mit anderen hingegen unprofitabel sein. Das Ziel des Beziehungsmarketing kann daher nicht in einer undifferenzierten Steigerung der Kundenbindung bestehen.



**Abb. 1** Kundenwert als Steuerungsgröße im Beziehungsmarketing

Vielmehr zielt das Beziehungsmarketing darauf ab, Geschäftsbeziehungen mit den besonders profitablen Kunden auf- und auszubauen. Geschäftsbeziehungen mit unprofitablen Kunden sollen dagegen nicht weiter ausgebaut oder sogar gezielt abgebrochen werden (vgl. Helm 2004; Tomczak et al. 2000). In einem derart verstandenen Beziehungsmarketing ist der Kundenwert eine zentrale Steuerungsgröße (siehe Abb. 1). Der Kundenwert erfasst die Attraktivität eines Kunden und determiniert das Verhaltensmuster des Anbieters in der Geschäftsbeziehung.

Wie kann nun der Wert eines Kunden bestimmt werden? In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Modellen, von denen im Folgenden einige beispielhaft genannt werden (vgl. für eine ausführliche Darstellung Cornelsen 2000, S. 91 ff. sowie Singh und Jain 2013).

Grundsätzlich kann zwischen eindimensionalen und mehrdimensionalen Kundenwertmodellen unterschieden werden. Die eindimensionalen Modelle stellen partialanalytische Bewertungsansätze dar, die sich bei der Bestimmung des Kundenwerts auf eine als besonders wichtig erachtete Größe stützen. Mehrdimensionale Modelle versuchen dagegen, der Komplexität möglicher Wertbeiträge durch die Berücksichtigung verschiedener Größen Rechnung zu tragen.

Die eindimensionalen Modelle können weiter untergliedert werden in solche mit monetären und solche mit nicht-monetären Kriterien. Zu den monetären Kriterien zählen beispielsweise der Umsatz und der Kundenerfolg. Die in der Unternehmenspraxis am häufigsten verbreitete Methode zur Bestimmung des Kundenwerts ist die ABC-Analyse (vgl. Krafft und Marzian 1997). Dabei werden Kunden anhand der erzielten Umsätze in eine Rangordnung gebracht und in Klassen eingeteilt. Nach der praxisbewährten Pareto-Regel lassen sich mit 20 % der Kunden oftmals 80 % der Umsätze erzielen (vgl. Bartl 1992, S. 42). Offensichtlich wird der Wert eines Kunden aber nicht nur von dem erzielten Umsatz bestimmt. Bei einer Bewertung auf der Grundlage des Kundenerfolgs werden Umsatz und Kosten als zentrale Determinanten des Kundenwerts angesehen. Auf eine periodenübergreifende Betrachtung stützen sich die sog. Kunden-Lebens-Zyklusrechnungen. Sie schätzen mit Hilfe investitions- oder kostenrechnerischer Methoden den „customer-lifetime value“ ab, d. h. den Wert, den ein Kunde im Laufe der gesamten Geschäftsbeziehung für den Anbieter stiftet. Durch periodenübergreifende Bewertungsansätze sollen die Bewertung und die anschließende Selektion der Kunden von Verzerrungen einer einzelnen Periode befreit werden und eine zukunftsgerichtete Ausrichtung erhalten. Auf nicht-monetäre Kriterien

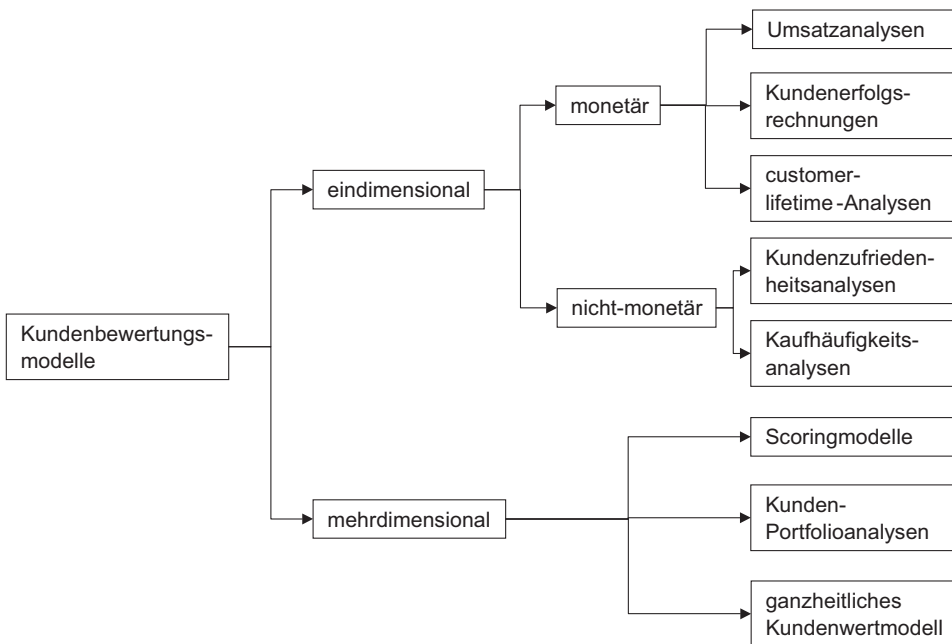
wie Kaufhäufigkeit oder Kundenzufriedenheit wird zurückgegriffen, wenn die Ermittlung monetärer Größen z. B. aufgrund unzureichender Kostenrechnungssysteme nicht möglich ist. Darüber hinaus sind nicht-monetäre Kriterien zur Ergänzung monetärer Kriterien geeignet, wodurch jedoch ein „unverbundenes Nebeneinander“ verschiedener Bewertungsgrundlagen entsteht (vgl. Cornelsen 2000, S. 145).

Mehrdimensionale Modelle des Kundenwerts führen monetäre und nicht-monetäre Bewertungskriterien zusammen. Mit Hilfe von Scoringmodellen können mehrere Kriterien zu einer Maßzahl verdichtet werden. Scoringmodelle unterliegen jedoch hinsichtlich der Auswahl der berücksichtigten Kriterien, ihrer Gewichtung sowie der Verrechnungsvorschrift einer kritikwürdigen Willkür. Dieser Kritik sind auch die Portfolioansätze zur Kundenwertbestimmung ausgesetzt. Sie tragen die Position eines Kunden in einen mehrdimensionalen Bewertungsraum ein und entwickeln Normstrategien für das Kundenmanagement. „Genaugenommen handelt es sich bei der Kunden-Portfolioanalyse um eine Strukturbeurteilung, d. h. nicht der einzelne Kunde ist primärer Analysegegenstand, sondern vielmehr die optimale Zusammensetzung und Gestaltung des Kundenstamms [...] Dennoch werden Kunden-Portfolioanalysen vielfach als gängige Methode zur Kundenbewertung angesehen“ (Cornelsen 2000, S. 145). Um die Willkür der dargestellten Bewertungsansätze zu überwinden, entwickelt Cornelsen theoriegeleitet ein ganzheitliches Modell des Kundenwerts, „in dessen Mittelpunkt die Bestimmung monetärer Kundenwerte steht. Die ‚Ganzheitlichkeit‘ bezieht sich dabei auf den Versuch, sämtliche ‚Effekte‘ eines Kunden, die – je nach Zeitbezug – auf den Anbieter eingewirkt haben, einwirken bzw. einwirken werden zu identifizieren und insgesamt zu monetarisieren“ (Cornelsen 2000, S. 169). In diesem ganzheitlichen Modell determinieren folgende Kriterien den Kundenwert:

- der Umsatz bzw. der Kundenerfolg,
- der Referenzwert,
- der Informationswert sowie
- der Cross Selling-Wert.

Dabei liegen Umsatz bzw. Kundenerfolg als monetäre Bewertungsgrößen vor. Referenzwert, Informationswert und Cross Selling-Wert müssen zunächst monetarisiert werden, bevor alle Größen zu einem ganzheitlichen Kundenwert verrechnet werden (vgl. hierzu Cornelsen 2000, S. 233 ff.). Abb. 2 stellt die besprochenen Kundenbewertungsmodelle im Überblick zusammen.

Aus Anbietersicht bleibt festzuhalten, dass der Kundenwert im Beziehungsmarketing von hoher Relevanz ist. Weil Aufbau und Pflege von Geschäftsbeziehungen einen Ressourceneinsatz verlangen, der sich i. d. R. nur bei bestimmten Kundengruppen amortisiert, wird im Beziehungsmarketing eine Selektion der Kunden erforderlich. Der Kundenwert übernimmt die Funktion einer Steuerungsgröße, die über die Aufnahme des Kunden in bzw. Ausgrenzung aus dem Beziehungsmarketingprogramm entscheidet. Einer konsequenten Anwendung dieser Steuerungsgröße stehen in der Unternehmenspraxis jedoch mindestens drei Probleme gegenüber:



**Abb. 2** Ausgewählte Kundenbewertungsmodelle. (Quelle: vgl. Cornelsen 2000, S. 91)

- Die Messung des Kundenwerts kann sich in der Praxis als schwierig erweisen. Auch in Zeiten des „Big Data“ sind viele Kostenrechnungssysteme zu einer kundenbezogenen Erfassung der erforderlichen Umsatz- und Kostendaten nicht in der Lage. Mehrdimensionale Modelle stellen weitergehende Anforderungen an das verfügbare Datenmaterial, die nur von einer Minderheit der existierenden betrieblichen Informationssysteme unmittelbar erfüllt werden können.
- Die Ausgrenzung bestimmter Kundengruppen auf der Basis des Kundenwerts kann die Reputation eines Unternehmens beeinträchtigen. Dies musste vor einiger Zeit die Deutsche Bank erfahren, als sie Kleinanleger aus der persönlichen Betreuung ausgrenzen und ausschließlich über ihre Direktbank bedienen wollte (vgl. Rudzio 2000, S. 23).
- Auch sind die ethischen Probleme einer gezielten Kundenselektion weder in der Marketingtheorie noch in der Marketingpraxis hinreichend thematisiert worden. Wie soll z. B. mit älteren Kunden umgegangen werden, deren verbleibender „customer-lifetime value“ gering ist? Hier zeigt sich die Stärke eines transaktionsorientierten Marketing, in dem jeder Kunde willkommen ist, solange er den geforderten Preis zu zahlen bereit ist. Eine Selbstselektion der Kunden über den geforderten Preis erscheint ethisch weniger problematisch als eine gezielte Kundenselektion durch den Anbieter.

Nachdem der Kundenwert bislang aus der Perspektive des Anbieters erörtert wurde, wird im Folgenden die Perspektive gewechselt und das Konzept des vom Kunden wahrgenommenen Werts dargestellt.

### 3 Die Kundenperspektive – der vom Kunden wahrgenommene Wert

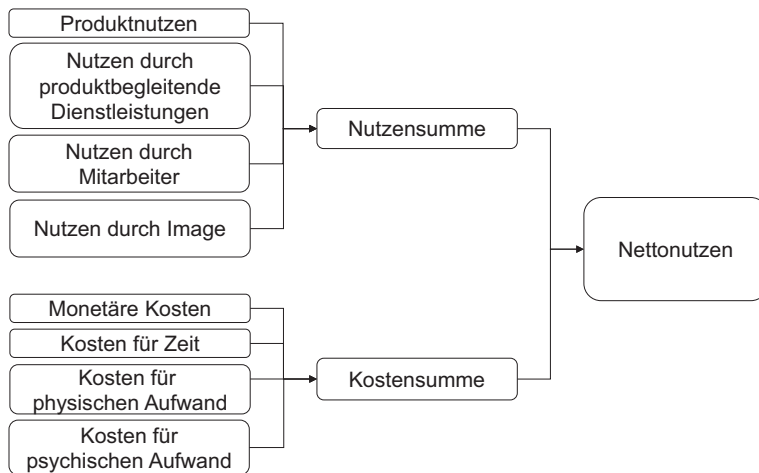
Der Begriff des Kundenwerts wird in der Marketingliteratur auch aus der Perspektive des Kunden verwendet (vgl. z. B. Anderson und Narus 1998; Eggert und Ulaga 2002, Lindgreen et al. 2012; Ulaga und Eggert 2006) und ist dann mit einer eigenständigen Bedeutung besetzt. Holbrook (1996, S. 139) unterstreicht die zentrale Bedeutung dieser Kundenwertperspektive für das Marketing: „Customer Value provides the foundation for all marketing activity and deserves attention of every [...] researcher“.

Das Leitkonzept des Marketing ist der freiwillige Austausch unter geschäftsfähigen Marktteilnehmern (vgl. Kotler et al. 2007, S. 5). „Wir gehen davon aus, dass der Käufer sich für ein Angebot nur dann entscheidet, wenn es ihm einen Wertgewinn bringt, und dass er unter alternativen Wertangeboten das mit dem höchsten erwarteten Wertgewinn wählt“ (Kotler et al. 2007, S. 43). In diesem Begriffsverständnis beschreibt der Kundenwert das Ergebnis eines Abgleichs zwischen der Nutzensumme und der Kostensumme, die ein Kunde im Rahmen eines Austauschs ex ante erwartet bzw. ex post wahrnimmt. Um begriffliche Klarheit zu schaffen und Verwechslungen mit der zuvor diskutierten Anbieterperspektive zu vermeiden, wird dieses Konstrukt im Folgenden als erwarteter bzw. wahrgenommener Nettonutzen des Kunden bezeichnet.

Die Nutzensumme kann in Anlehnung an Kotler et al. (2007, S. 43) untergliedert werden in den Produktnutzen, den Nutzen durch produktbegleitende Dienstleistungen, den Nutzen durch Mitarbeiter und den Nutzen durch das Image bzw. die Reputation des Anbieters. Die Kostensumme setzt sich zusammen aus den monetären Kosten, den Kosten für Zeit, den physischen Kosten und den psychischen Kosten. Abb. 3 stellt die Konzeptualisierung des Nettonutzens grafisch dar.

Uneinigkeit besteht in der Literatur bezüglich des Verrechnungsmodells. Einige Autoren berechnen den Quotienten aus der Nutzen- und Kostensumme (vgl. z. B. Monroe 1990; Werani 1998, 2000), andere bilden die Differenz zwischen beiden Größen (vgl. z. B. Rust und Oliver 1994). Für beide Modelle können gute Argumente gefunden werden. Zumindest für Kaufentscheidungen innerhalb einer Produktkategorie scheint die Differenzregel jedoch geeigneter zu sein (vgl. Bliemel 1984, S. 8).

Auffällig ist die konzeptionelle Verwandtschaft des Kundennettonutzens und der Kundenzufriedenheit. Beide basieren auf einem kognitiven Vergleichsprozess. Während der Kundennettonutzen den Vergleich zwischen der Nutzen- und der Aufwandssumme erfasst, begründet sich die Kundenzufriedenheit nach dem „Expectancy-Disconfirmation Model“ (vgl. Oliver 1996, S. 98 ff.) auf einen Abgleich zwischen erwarteter und erhaltener Leistung. Die Unterschiede in der konzeptionellen Ausrichtung beider Konstrukte sind in Tab. 1 zusammengestellt. Kundenzufriedenheit kann demnach als ein eher affektives und Kundennettonutzen als ein eher kognitives Konstrukt charakterisiert werden. Obwohl die Kundenzufriedenheit auf einem kognitiven Vergleichsprozess basiert, wird sie in der Marketingliteratur i. d. R. als eine affektiv geprägte, innere *Reaktion* des Kunden auf das Ergebnis dieses Vergleichsprozesses konzeptualisiert (vgl. Geyskens et al. 1999, S. 224;



**Abb. 3** Konzeptualisierung des Nettonutzens. (Quelle: vgl. Kotler et al. 2007, S. 43)

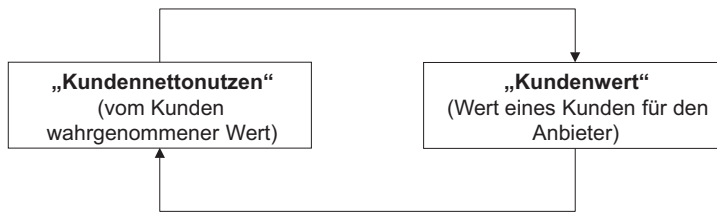
**Tab. 1** Konzeptionelle Unterschiede zwischen Kundenzufriedenheit und Kundennettonutzen. (Quelle: vgl. Eggert und Ulaga 2002, S. 110)

Kundenzufriedenheit	Kundennettonutzen
Vorwiegend affektives Konstrukt	Vorwiegend kognitives Konstrukt
Relevant in der Nachkaufphase	Relevant in allen Phasen des Kaufprozesses
Aktuelle Kunden	Aktuelle und potentielle Kunden
Taktische Orientierung	Taktische und strategische Orientierung

Stauss 1999, S. 9). Kundenzufriedenheit kann nur in der Nachkaufphase erhoben werden, weil sonst ein Vergleich zwischen erhaltener und erwarteter Produktleistung nicht möglich ist. Ein Abgleich der erwarteten Nutzen- und Aufwandssumme kann dagegen in jeder Phase des Kaufprozesses erfolgen. Das Ausmaß der Kundenzufriedenheit kann somit nur bei aktuellen Kunden erfasst werden, der erwartete Kundennettonutzen lässt sich hingegen bei aktuellen wie auch potentiellen Kunden erheben. Daher eignet sich das Konstrukt der Kundenzufriedenheit vor allem zur Beantwortung taktischer Fragestellungen. Das Konstrukt des Kundennettonutzens erlaubt durch seine breitere Anwendbarkeit auch Antworten auf strategische Fragen der Marktpositionierung.

Die empirische Eigenständigkeit beider Konstrukte wurde in einer Erhebung unter Einkaufsmanagern bestätigt (vgl. Eggert und Ulaga 2002). Erwartungsgemäß besteht zwischen der Kundenzufriedenheit und dem Kundennettonutzen eine hohe Korrelation. Dennoch gelingt mit Hilfe des Chi-Quadrat-Tests und des Fornell-Larcker Kriteriums der Nachweis der Diskriminanzvalidität. Ein Kausalmodell, das zur Erklärung ausgewählter Verhaltensabsichten auf beide Konstrukte zurückgreift, besitzt eine signifikant bessere Güte als ein





**Abb. 4** Der Kundenwert-Kreislauf. (Quelle: in Anlehnung an Cornelsen 2000, S. 294)

alternatives Modell, in dem lediglich die Kundenzufriedenheit zur Erklärung der Verhaltensabsichten herangezogen wird.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass der Kundennettonutzen ein zentrales Konzept im Marketing darstellt. In diesem Sinne formuliert Holbrook (1994, S. 22): „customer value is the fundamental basis for all marketing activity“. Ob bzw. wie die beiden zuvor dargestellten Perspektiven zu einem integrativen Modell des Kundenwerts zusammengeführt werden können, wird im Folgenden diskutiert.

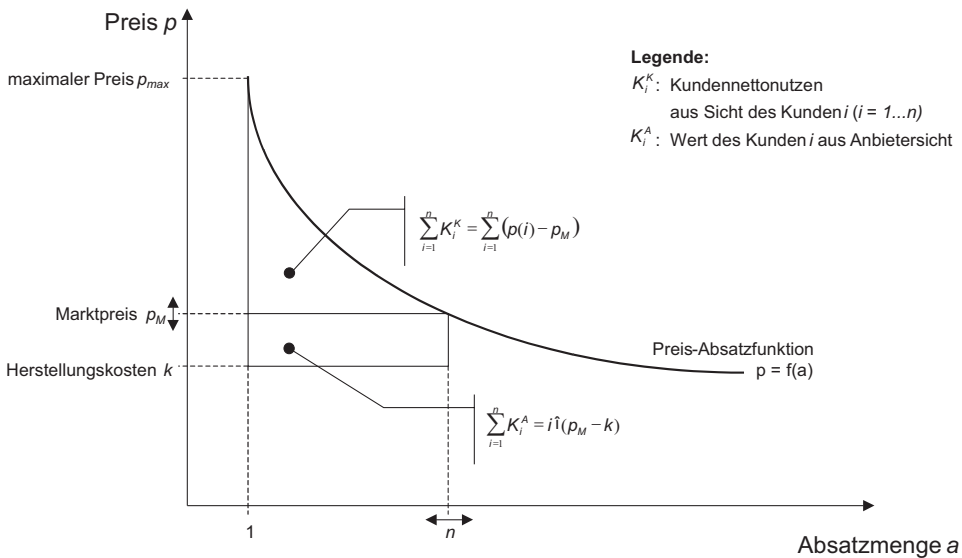
## 4 Ein integratives Modell

In den vorangegangenen Abschnitten wurde herausgearbeitet, dass zwei unterschiedliche Verständnisse des Kundenwertbegriffs koexistieren:

- der vom Kunden wahrgenommene Wert und
- der Wert eines Kunden für den Anbieter.

Ist es ein Zufall, dass beide Forschungsperspektiven auf denselben Wertbegriff zurückgreifen, oder besteht zwischen ihnen ein sachlogischer Zusammenhang? Diese Frage ist in der Literatur bisher weitgehend unbeantwortet geblieben. Beutin (2000, S. 7) übt zwar Kritik „an der vielfach missbräuchlichen Verwendung des Begriffs“. Auf weitergehende Überlegungen zum Zusammenhang beider Wertperspektiven verzichtet er aber. Payne und Holt (1999, S. 45) skizzieren beide Perspektiven des Kundenwerts und deuten einen sachlogischen Zusammenhang an: Demnach ist der „customer-lifetime value“ ein Ergebnis des Wertschöpfungsprozesses, während der „customer-perceived value“ eine Inputgröße darstellt.

Detaillierter setzt sich Cornelsen (2000) mit dem Zusammenhang zwischen beiden Kundenwertkonzepten auseinander. Er entwickelt ein Wirkmodell, das er als „Kundenwert-Kreislauf“ bezeichnet und in dem sich beide Kundenwertkonstrukte gegenseitig positiv beeinflussen (siehe Abb. 4). Cornelsen (2000, S. 294) argumentiert: „Ein hoher ‚customer value‘ [...] führt in der Folge zur Erhöhung durchschnittlicher Kaufmengen [...] und schließlich zur Steigerung des Umsatzwertes. Zudem kann sich ein hoher ‚customer value‘ positiv auf die Cross Selling-Neigung und die Bereitschaft, anderen Personen von seinen



**Abb. 5** Mikroökonomisches Modell des Kundenwerts

positiven Verhandlungserfahrungen mit dem Anbieter zu berichten („Referenzwert“), auswirken [...]. Ähnliche Verbindungen lassen sich nun zu allen anderen Teilwerten eines umfassenden Kundenwertes aufzeigen. Allerdings endet die „Beziehungskette“ nicht beim Kundenwert. Ganz im Gegenteil: Ein hoher Kundenwert verpflichtet den Anbieter förmlich dazu, die kundenseitigen „value drivers“ nachhaltig zu „bedienen“.

Intuitiv scheinen Zweifel an der Allgemeingültigkeit der positiven Rückkopplung zwischen beiden Kundenwertkonstrukten angebracht. Diese Zweifel werden durch eine mikroökonomische Modellbetrachtung verstärkt. Das in Abb. 5 dargestellte Modell geht davon aus, dass ein im Markt angebotenes Produkt bei dem Preis  $p_{max}$  seinen ersten Käufer finden würde. Alle weiteren Kunden haben eine geringere Preisbereitschaft, die durch eine stetig fallende Preis-Absatzfunktion modelliert wird. Bei einem vom Anbieter festgesetzten Marktpreis  $p_M$  werden  $n$  Kunden das angebotene Produkt kaufen, weil sie einen Wertgewinn durch Austausch erwarten. Die Fläche zwischen der Preis-Absatzfunktion und dem Marktpreis  $p_M$  repräsentiert die Konsumentenrente. Der in der Volkswirtschaftslehre gebräuchliche Begriff der Konsumentenrente entspricht dem über alle  $n$  Kunden aufsummierten Kundennettonutzen. Unter der Annahme konstanter Herstellungskosten  $k$  stellt die Rechteckfläche unterhalb der Konsumentenrente die Summe der  $n$  Kundenwerte aus Anbietersicht dar. Offensichtlich stehen in diesem Modell der Kundennettonutzen und der Kundenwert aus der Anbieterperspektive in einem konkurrierenden Verhältnis. Bei einer Erhöhung des Marktpreises  $p_M$  wird der aus Sicht des Kunden  $i$  realisierbare Nettonutzen reduziert, während sich für den Anbieter der Wertgewinn durch Austausch mit dem Kunden  $i$  erhöht.

Während das mikroökonomische Modell davon ausgeht, dass ein feststehender Wertbetrag zwischen Anbieter und Kunde im Rahmen des Austauschprozesses verteilt wird, basiert das

Kundenwert

Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische  
Umsetzungen

Helm, S.; Günter, B.; Eggert, A. (Hrsg.)

2017, XXIX, 755 S. 157 Abb., 6 Abb. in Farbe.,

Hardcover

ISBN: 978-3-658-10919-6