

2 Grundlagen des Kundenwerts im wertorientierten Management

2.1 Kundenbegriff

Zur Definition des zentralen Ausdrucks ‚Kundenwert‘ ist zunächst eine begriffliche Klarstellung nötig, wer als ‚Kunde‘⁷⁸ zu verstehen ist. Danach wird diskutiert, wie weit der als Kunde bezeichnete Personenkreis abzugrenzen ist und welche Hindernisse bei der Identifikation der Kunden auftreten können.

Etymologisch betrachtet hatte ‚Kunde‘ zunächst die Bedeutung ‚Bekannter‘,⁷⁹ ab dem 16. Jahrhundert dann „[...] der in einem Geschäft regelmäßig Kaufende [...]“.⁸⁰ In der Betriebswirtschaftslehre wird heute kein regelmäßiger Kauf mehr vorausgesetzt, um jemanden als Kunden zu qualifizieren. *Krüger* definiert entsprechend einen Käufer als **Kunden i. e. S.**,⁸¹ sobald er einen Kauf getätigt hat und seine Geschäftsbeziehung nicht durch Kündigung (bei Verträgen) oder Abwanderung zu Wettbewerbern beendet hat. Der Kunde gilt als abgewandert, sobald in einem branchenüblichen Zeitintervall kein Kauf festzustellen ist.⁸²

Die Betreuung von Kunden ist für Unternehmen v. a. wichtig im Hinblick auf zukünftige Geschäftsabschlüsse.⁸³ Diese sind nicht nur von den derzeit aktiven Kunden zu erhoffen, sondern auch von manchen Marktteilnehmern, die bisher noch keinen Kauf getätigt haben. Deshalb umfasst der Begriff **Kunde i. w. S.** auch potenzielle Kunden.⁸⁴ Nach *Diller* zeichnen sich potenzielle Kunden gegenüber anderen Nichtkunden dadurch aus, dass bereits ein Mindestmaß an Kontakt zum Unternehmen besteht.⁸⁵ Darunter fallen bspw. Interessenten, die ein konkretes Angebot oder Produktinformationen eingeholt haben, aber auch eher unverbindliche Messekontakte. Eine weiter gefasste Sichtweise versteht unter potenziellen Kunden alle Marktteilnehmer, die das Unternehmen mit einer bestimmten Kaufwahrscheinlichkeit als zukünftige Kunden sieht.⁸⁶ Dieser Ansatz legt nahe, potenzielle Kunden nach ihren Kaufwahrscheinlichkeiten zu differenzieren. Dies tut *Kreutzer* im **Loyalitätsleiter-Konzept** (siehe Abbildung 2). Er folgt der Definition des Kunden i. w. S. und kategorisiert neben aktuellen

⁷⁸ In der betriebswirtschaftlichen Literatur steht der Begriff ‚Nachfrager‘ synonym zu Kunde, vgl. Eberling (2002), S. 26; Peter (1998), S. 74; Krüger (1997), S. 14.

⁷⁹ Vgl. Drosdowski (1989), S. 394.

⁸⁰ Drosdowski (1989), S. 394.

⁸¹ Synonym zu Kunde i. e. S. werden auch die Begriffe ‚Abnehmer‘ und ‚Käufer‘ verwendet, vgl. Kindermann (2006), S. 7; Cornelsen (2000), S. 22.

⁸² Vgl. Krüger (1997), S. 14–15; Krafft / Rutsatz (2006a), S. 687; Fader / Hardie / Jerath (2007), S. 56. Zu den Problemen der Begrenzung auf ein übliches Kaufintervall siehe die Ausführungen in Abschnitt 6.3.

⁸³ Vgl. Stüker (2008), S. 34.

⁸⁴ Vgl. Eberling (2002), S. 27.

⁸⁵ Vgl. Diller (1992), S. 583.

⁸⁶ Vgl. Cornelsen (2000), S. 23.

auch potenzielle Kunden vom möglichen Verwender bis zum konkreten Kaufinteressenten nach ihrer Bindung bzw. Nähe zum Unternehmen. *Kreutzer* geht davon aus, dass die Kaufwahrscheinlichkeit mit jeder Stufe steigt.⁸⁷

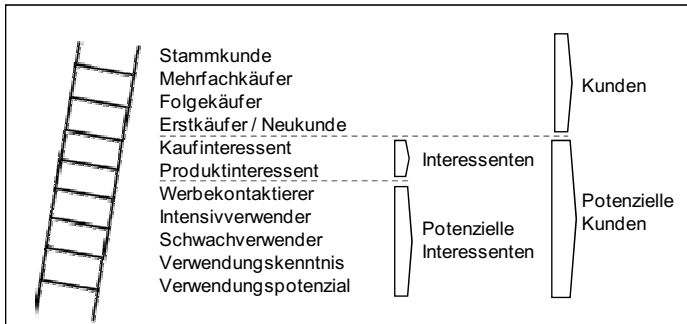


Abbildung 2: Loyalitätsleiter⁸⁸

Die Loyalitätsleiter erweitert den betrachteten Kundenkreis auf alle Nachfrager, die die angebotene Leistung theoretisch konsumieren könnten.⁸⁹ Diese extrem weite Sichtweise⁹⁰ mag in einem kleinen Markt wie bei manchen Investitionsgütern sinnvoll sein. Wenn ein Massenmarkt bearbeitet wird, erscheint dagegen eine engere Grenzziehung sinnvoll zwischen potenziellen Kunden auf der einen Seite und (vom Unternehmen nicht näher zu betrachtenden) Nichtkunden auf der anderen Seite.⁹¹ Denkbar wäre bspw., neben den Interessenten auch die Intensivverwender in die zu bewertenden Kunden einzubeziehen und daraufhin die lukrativsten davon durch gezielte Akquisemaßnahmen anzusprechen.

Zu Wettbewerbern abgewanderte Kunden werden in der Loyalitätsleiter nicht separat betrachtet.⁹² Ein Schwachverwender, der ehemals Mehrfachkäufer war, dann aber den Kontakt abgebrochen hat, wird im Sinne der Loyalitätsleiter gleichgesetzt mit einem anderen Schwachverwender, der noch nie Kontakt zum Unternehmen hatte. Eine separate Betrachtung von Altkunden wäre aber wünschenswert, weil deren Rückgewinnung oft leichter ist als die Neukundengewinnung.⁹³ *Lippmann* trägt dieser Überlegung Rechnung mit dem Konzept des

⁸⁷ Vgl. *Kreutzer* (1990), S. 106. Manche Autoren sehen die Kategorisierung der Loyalitätsleiter deshalb als einfaches Kundenbewertungsverfahren, vgl. *Eberling* (2002), S. 167; *Klotz* (2005), S. 108.

⁸⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an *Kreutzer* (1990), S. 106.

⁸⁹ Vgl. *Kreutzer* (1990), S. 106.

⁹⁰ Theoretisch wäre sogar eine noch weitere Sichtweise im Sinne des Stakeholder-Ansatzes denkbar, so dass auch die Öffentlichkeit zum Kundenkreis zu zählen wäre, vgl. *Bhote* (1996), S. 20.

⁹¹ Vgl. *Eberling* (2002), S. 28.

⁹² Vgl. *Eberling* (2002), S. 28.

⁹³ Vgl. *Reichheld* / *Sasser* (1990), S. 109.

numerischen Kundenpotenzials (siehe Abbildung 3).⁹⁴ Es umfasst alle aktuellen, ehemaligen und potenziellen Kunden, die bei optimalem Einsatz der Marketing-Mix-Variablen⁹⁵ und optimalen Umweltbedingungen erreichbar sind.⁹⁶ Der Kreis der potenziellen Kunden kann dabei, wie im vorigen Absatz beschrieben, unternehmensindividuell definiert werden. Das kundenbewertende Unternehmen sollte die Konzepte der Loyalitätsleiter und des numerischen Kundenpotenzials als Anregung verstehen, eine in seinem Fall sinnvolle **Abgrenzung der zu untersuchenden Kunden** vorzunehmen.

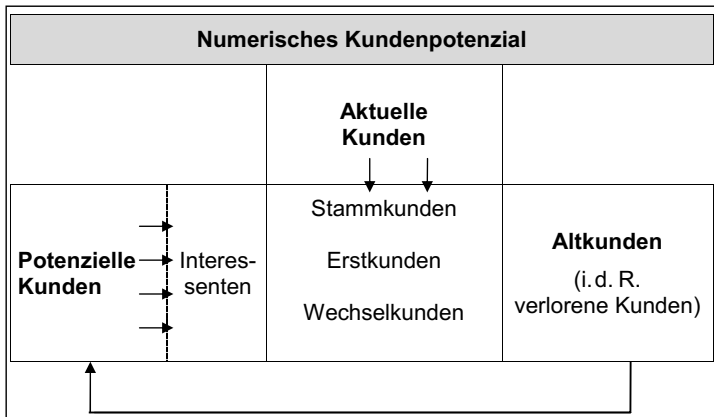


Abbildung 3: Numerisches Kundenpotenzial⁹⁷

Wenn abstrakt schlicht von ‚Kunde‘ die Rede ist, so ist es doch in der Realität nicht immer einfach zu beantworten, welche Person der Kunde ist. Folgende Überlegungen sind bei der **Identifikation des Kunden** wichtig:

- **Privat- oder Geschäftskunde:** Bei Privatkunden (Business-to-Consumer, B-to-C) ist der Ansprechpartner klar benannt. Bei Geschäftskunden (Business-to-Business, B-to-B, d. h. Unternehmen jeglicher Rechtsform)⁹⁸ ist rechtlich betrachtet das juristische Konstrukt des kaufenden Unternehmens Vertragspartner und damit Kunde. Dennoch ist aus der Praxis bekannt, dass die persönliche Beziehung zu einem Entscheidungsträger beim Auftraggeber oft maßgeblichen Einfluss auf den Vertriebs-erfolg hat. Deshalb erscheint es für Kundenbetreuung und -bewertung sinnvoll, auf den jeweiligen Kaufentscheider als Kunden abzustellen (v. a., wenn Entscheidungen dezentral ge-

⁹⁴ Vgl. Lippmann (1992), S. 4.

⁹⁵ Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik.

⁹⁶ Vgl. Cornelsen (2000), S. 24.

⁹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Lippmann (1992), S. 4.

⁹⁸ Ähnlich gilt dies auch für Vereine und Behörden.

troffen werden).⁹⁹ Der Kaufentscheider tritt oft als Ansprechpartner bei der Vertragsabwicklung in Erscheinung. Besondere Aufmerksamkeit erfordert die Geschäftsbeziehung bei einem Wechsel des Entscheiders von einem Arbeitgeber zu einem anderen. Einerseits sollte versucht werden, die Beziehung zum bisherigen Unternehmen mit dem neuen Entscheider weiterzuführen, andererseits bietet sich die Chance, den neuen Arbeitgeber des bisherigen Entscheiders als neuen Vertragspartner zu gewinnen.

- **Einzelperson oder Personengruppe:** Es kommt insbesondere bei juristischen Personen häufig vor, dass nicht eine einzelne, mit dem Unternehmen in Kontakt stehende Person die Kaufentscheidung trifft, sondern eine andere Person (z. B. Geschäftsführer) oder eine Personengruppe (Buying Center),¹⁰⁰ so dass für Außenstehende schwer einzuschätzen ist, wer welchen Anteil an der Entscheidung hat. Auch bei Privatkunden ist zu beobachten, dass bspw. Kinder die Autokaufentscheidung des Familienvaters beeinflussen. Dies ist eine Herausforderung für die Kundenansprache im Marketing, doch die grundsätzliche Vorgehensweise der Kundenbewertung wird nicht maßgeblich davon beeinflusst, ob es sich beim betrachteten Kunden um eine Einzelperson oder eine Personengruppe handelt.¹⁰¹

Im Folgenden wird vom Problem der Kundenidentifikation abstrahiert und davon ausgegangen, dass der **Kunde als Kaufentscheider** bekannt ist.¹⁰² Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- **Kunden i. e. S.** sind die aktuellen Nachfrager des betreffenden Unternehmens. Sie haben bisher mindestens einen Kauf getätigt und lassen weitere Käufe erwarten, weil sie weder ihren ggf. bestehenden Vertrag gekündigt haben noch durch ungewöhnlich lange Inaktivität aufgefallen sind.
- **Potenzielle Kunden** weisen gegenüber Nichtkunden eine signifikant positive Kaufwahrscheinlichkeit auf (bspw. Interessenten, die schon in Kontakt mit dem Anbieter stehen, oder abgewanderte Kunden). Wie weit der Begriff der potenziellen Kunden in der Praxis gefasst werden sollte, muss nach den Umständen des Einzelfalls entschieden werden.
- **Kunden i. w. S.** sind alle aktuellen und potenziellen Kunden des betreffenden Unternehmens.

⁹⁹ Vgl. Diller (1992), S. 583.

¹⁰⁰ Vgl. dazu ausführlich Bauer (1992), S. 115 – 117; Webster / Wind (1972), S. 17.

¹⁰¹ Um ein spezifisches Bewertungsobjekt vor Augen zu haben, wird in der Kundenbewertungstheorie häufig vereinfachend von Einzelpersonen als Kaufentscheider ausgegangen, auch wenn im Einzelfall weitere Personen im Hintergrund Einfluss auf die Entscheidung genommen haben, vgl. Eberling (2002), S. 25 – 26.

¹⁰² Vgl. Rieker / Strippel (2006), S. 738.

2.2 Wertbegriff

Es gilt nun, die in der Literatur anzutreffenden Wertverständnisse auf ihre Eignung zur Kundenwertdefinition zu prüfen. Allgemein ergibt sich ein Wert, indem ein bewertender Mensch eine Beziehung zwischen einem Bewertungsobjekt und einem Bewertungsmaßstab herstellt.¹⁰³ In der Betriebswirtschaftslehre finden sich zwei besonders wichtige Werttheorien: die Theorie der Unternehmensbewertung und die entscheidungstheoretische Wertlehre.¹⁰⁴ In der Unternehmensbewertung werden unternehmerische Vermögensgegenstände bewertet.¹⁰⁵ Als wichtige Verfahren seien hier der Discounted Cashflow, der Ertragswert und der Substanzwert genannt.¹⁰⁶ Jedoch handelt es sich bei den Verfahren der Unternehmensbewertung nicht um konzeptionelle Definitionen des Wertbegriffs, sondern eher um spezifische Messmethoden zur Bewertung von Vermögensgegenständen. Damit sind sie zu eng gefasst zur inhaltlichen Erklärung des Begriffs Kundenwert.¹⁰⁷

Die entscheidungstheoretische Wertlehre setzt ihren Fokus auf den Nutzen, den ein Bewertungsobjekt zur Erreichung der persönlichen Ziele stiftet.¹⁰⁸ Engels nennt dieses ziel- und zweckabhängige Wertverständnis **„gerundive Werttheorie“**.¹⁰⁹ Damit wird ein Wert ermittelt, der einerseits objektiv durch andere nachprüfbar sein soll, andererseits aber subjektbezogen (auf das spezifische Unternehmen bezogen) ist:¹¹⁰ „Wert im Sinne dieser Theorie ist also weder eine Eigenschaft, wie in der objektiven Werttheorie, noch eine Konvention, noch eine Angelegenheit des persönlichen Geschmacks, wie in der subjektiven Theorie. Wert ist ein Maßstab der Vorziehenswürdigkeit.“¹¹¹ Wie vorziehenswürdig ein Objekt (bspw. ein Kunde) im konkreten Fall ist, hängt ab vom Zielsystem des Bewerter und vom Beitrag, den das Objekt zur Zielerreichung leistet. Zudem spielen verfügbare Alternativen und Umweltbedingungen eine Rolle.¹¹² Das Zielsystem beim Management von Kundenwerten leitet sich aus den Unternehmenszielen ab. Es kann neben rein ökonomischen Zielen (wie Gewinn) auch außerökonomische Ziele (wie Streben nach Sicherheit oder Macht) beinhalten.¹¹³ Damit erscheint im Rahmen dieser Arbeit das gerundive Wertverständnis als geeignete Basis zur Übertragung auf die Kundenbewertung. Diese soll sowohl den subjektivi-

¹⁰³ Vgl. Regenbogen / Meyer (1998), S. 727.

¹⁰⁴ Vgl. Schneider (2007), S. 22.

¹⁰⁵ Dazu können im weiteren Sinne auch Kunden gezählt werden, vgl. Franzen / Reimann (1998), S. 213 – 214.

¹⁰⁶ Vgl. Wöhe / Döring (2005), S. 640 – 649 sowie weiterführend ausführlich Ballwieser (2007), S. 12 – 191.

¹⁰⁷ Vgl. Cornelien (2000), S. 27; Schneider (2007), S. 22 – 23.

¹⁰⁸ Vgl. Mödritscher (2008), S. 9; Eberling (2002), S. 32.

¹⁰⁹ Vgl. Engels (1962), S. 11. Der gerundive Wert wird auch als ‚teleologischer Wert‘ bezeichnet, vgl. Diller (2002), S. 300.

¹¹⁰ Vgl. Mödritscher (2008), S. 10; Hering / Vincenti (2004), S. 343; Wille (2005), S. 33.

¹¹¹ Engels (1962), S. 12.

¹¹² Vgl. Mödritscher (2008), S. 9; Engels (1962), S. 11 – 19.

¹¹³ Vgl. Eberling (2002), S. 32 – 33 sowie zum Zielsystem ausführlich Bamberg / Coenenberg / Krapp (2012), S. 26 – 32. Ein Beispiel für die Zielabhängigkeit von Werten bietet Rudolf-Sipötz (2001), S. 22 – 23.

von Zielen des Unternehmens Rechnung tragen als auch eine möglichst objektive, von außen kontrollierbare Entscheidung zwischen Alternativen unterstützen und dabei die verschiedenen Kundenwertkomponenten berücksichtigen.¹¹⁴ Damit gilt:

- Der **Wert** ist ein Indikator für den **Beitrag eines Objektes zur Erreichung des Zielsystems** des Bewerter.¹¹⁵
- Dabei stellt der Bewerter die eingesetzten Mittel und den resultierenden Nutzen beurteilend gegenüber.¹¹⁶

2.3 Perspektiven und Definition des Kundenwerts

2.3.1 Kundenwert aus Nachfragersicht

Laut dem vorigen Abschnitt misst ein ‚Bewerter‘ einem ‚Bewertungsobjekt‘ einen bestimmten Wert bei. Daraus folgen zwei mögliche Betrachtungsweisen des Begriffs Kundenwert: aus Anbieter- und aus Nachfragerperspektive. Falls der Kunde als Bewerter auftritt und den Beitrag einer Kaufentscheidung oder einer Geschäftsbeziehung zur Erreichung seiner Ziele bestimmt, spricht man vom ‚Kundenwert aus Nachfragersicht‘.¹¹⁷ Dieser wird in der englischsprachigen Literatur als ‚Customer Value‘,¹¹⁸ ‚Perceived Customer Value‘¹¹⁹ oder ‚Value to the Customer‘¹²⁰ bezeichnet, in der deutschsprachigen Literatur gelegentlich synonym als ‚Wertgewinn‘¹²¹ oder ‚Kundennettonutzen‘.¹²²

Der Begriff des **Nettonutzens** drückt aus, wie sich der Kundenwert aus Nachfragersicht ergibt: Der Kunde wägt Kosten und subjektiven Nutzen seines Konsums gegeneinander ab. „Der Customer Value ergibt sich demnach als Überschuss des Nutzens über den Kosten eines Leistungsangebots.“¹²³ Der Nutzen resultiert dabei aus dem Grad der Bedürfnisbefriedigung, wobei neben dem Grundnutzen auch der Zusatznutzen (wie bspw. Image, Service-

¹¹⁴ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 13; Cornelsen (2000), S. 28; Mödritscher (2008), S. 10. Zu den Kundenwertkomponenten siehe Abschnitt 2.4.

¹¹⁵ Vgl. Cornelsen (2000), S. 29.

¹¹⁶ Vgl. Eberling (2002), S. 33; Howald (2007), S. 31.

¹¹⁷ Vgl. Helm / Günter (2006), S. 4.

¹¹⁸ Vgl. Leroi-Werelds et al. (2014), S. 430; Reinartz / Kumar (2003), S. 77; Lam et al. (2004), S. 293; Christopher (1996), S. 55. Mödritscher versteht allerdings davon abweichend unter ‚Customer Value‘ den Kundenwert aus Anbietersicht, vgl. Mödritscher (2008), S. 8.

¹¹⁹ Vgl. Graf / Maas (2014), S. 59; Chen / Dubinsky (2003), S. 323. Sehr ähnlich auch ‚Customer Perceived Value‘ bei Mödritscher (2008), S. 8; Sweeney / Soutar (2001), S. 203; Rouhi (2013), S. 41.

¹²⁰ Vgl. Shamma / Hassan (2013), S. 377.

¹²¹ Vgl. Kotler / Bliemel / Keller (2007), S. 43.

¹²² Vgl. Töpfer / Seeringer (2008), S. 233.

¹²³ Schneider (2007), S. 24; weiterführend zum Zustandekommen des Customer Value siehe Woodruff (1997), S. 139 – 151.

leistungen und soziale Verantwortung) relevant ist.¹²⁴ Wie gut die Bedürfnisse befriedigt werden, hängt nicht nur von der Leistung des Anbieters ab, sondern auch von den monetären wie nicht-monetären Zielen und Erwartungen des Konsumenten.¹²⁵ Zu den Kosten zählen neben dem gezahlten Preis auch Folgekosten während der Produktnutzungsdauer und Transaktionskosten (wie Such-, Informations- und Kontrollkosten).¹²⁶ Kosten und Nutzen müssen nicht in allen Komponenten monetär sein. Grönroos schlägt vor, auch psychologische Kosten als nicht-monetäre Kosten zu berücksichtigen. Sie ergeben sich bspw. durch Enttäuschungen und Blockade intellektueller Kapazitäten.¹²⁷ Fazit der Betrachtung:

- Der Kundenwert aus Nachfragersicht (im Folgenden **Customer Value** genannt)¹²⁸ ist ein Indikator für das Ausmaß, in dem ein Anbieter zur Erreichung der Ziele des Kunden beiträgt.¹²⁹
- Ein positiver Customer Value ergibt sich, wenn der Kunde empfindet, dass bei einem Kauf der Nutzen die Kosten übersteigt.¹³⁰

2.3.2 Kundenwert aus Anbietersicht

Tritt das anbietende Unternehmen als Bewerter auf, spricht man vom ‚Kundenwert aus Anbietersicht‘ (im Folgenden **kurz ‚Kundenwert‘** genannt, weil in dieser Arbeit die Sichtweise eines wertorientiert gesteuerten Unternehmens im Mittelpunkt steht). In englischer Literatur sind die Bezeichnungen ‚Customer Lifetime Value‘,¹³¹ ‚Value of the Customer‘¹³² und ‚Lifetime Value of the Customer‘¹³³ gebräuchlich.¹³⁴ Im Sinne des gerundeten Wertverständnisses bemisst der Anbieter bei der Kundenbewertung den Beitrag eines Kunden zur Erreichung seiner monetären und nicht-monetären Ziele.¹³⁵ Diese Beiträge des Kunden können neben Geldzahlungen auch nicht-monetäre Leistungen wie Empfehlungen oder Verbesserungsvorschläge umfassen.¹³⁶ Oft entfalten auch diese Beiträge indirekt monetäre Wirkungen, etwa, wenn eine Empfehlung in einen Kaufabschluss mündet.¹³⁷

¹²⁴ Vgl. Eberling (2002), S. 34. Zu Grund- und Zusatznutzen siehe ausführlich Herrmann/Huber (2009), S. 321 – 324.

¹²⁵ Vgl. Cornelsen (2000), S. 36.

¹²⁶ Vgl. Plinke (1989), S. 311.

¹²⁷ Vgl. Grönroos (1995), S. 70; ähnlich auch psychische Kosten bei Töpfer / Seeringer (2008), S. 233.

¹²⁸ So ist eine sprachlich prägnante Unterscheidung zwischen den beiden Kundenwertperspektiven gewährleistet.

¹²⁹ Vgl. Cornelsen (2000), S. 37.

¹³⁰ Zum hier bewusst nicht näher betrachteten Prozess der Kaufentscheidung siehe Cornelsen (2000), S. 34 – 37; Plinke (1989), S. 311.

¹³¹ Vgl. Reichheld / Sasser (1990), S. 109; Ekinci / Ulengin / Uray (2014), S. 103.

¹³² Vgl. Colgate / Stewart / Kinsella (1996), S. 23; Gupta / Lehmann / Stuart (2004), S. 7.

¹³³ Vgl. Sheth (2002), S. 591.

¹³⁴ Zu einer umfangreichen Darstellung siehe Zunk / Koch (2014), S. 3.

¹³⁵ Vgl. Cornelsen (2000), S. 38.

¹³⁶ Vgl. Plinke (1989), S. 317; Krüger (1997), S. 114.

¹³⁷ Vgl. Cornelsen (2000), S. 43.

Manche Autoren definieren den Begriff Kundenwert stattdessen über seine Operationalisierung.¹³⁸ Dwyer versteht den Kundenwert als Barwert kundenbezogener Zahlungen über die Dauer der Kundenbeziehung: „[...] the present value of the expected benefits (e.g. gross margin) less the burdens (e.g. direct costs of servicing and communicating) from customers.“¹³⁹ Diese investitionstheoretisch fundierte Sichtweise wird im Folgenden als ‚**Customer Lifetime Value**‘ (CLV) verstanden. Sie impliziert, dass Kunden als Investitionsobjekte gesehen werden können, die bei entsprechendem Wertpotenzial Akquise- und Kundenbindungskosten rechtfertigen.¹⁴⁰ Kumuliert man die Kundenwerte aller Kunden, ergibt sich der **Customer Equity** oder Kundenstammwert.¹⁴¹ Dieser kann auch zur Unternehmensbewertung herangezogen werden,¹⁴² sofern bestimmte Anpassungen vorgenommen werden.¹⁴³ Damit wird eine direkte Verbindung zwischen dem Kundenwert und der Unternehmenswertmaximierung als Oberziel des wertorientierten Managements hergestellt.¹⁴⁴ Besonders bei Akquisitionen ist der Wert des Kundenstamms oft von zentralem Interesse.¹⁴⁵ Im Folgenden gilt:

- Der Kundenwert aus Anbietersicht (kurz **Kundenwert**) ist ein Indikator für das Ausmaß, in dem ein Kunde direkt und indirekt zur Erreichung der Ziele des Anbieters beiträgt.¹⁴⁶
- Der **Customer Lifetime Value (CLV)** ist ein in der Theorie verbreitetes Verfahren zur Messung des Kundenwerts. Er errechnet sich als Barwert aller Ein- und Auszahlungen oder Deckungsbeiträge, die ein Kunde im Lauf der Geschäftsbeziehung beim Anbieter auslöst.¹⁴⁷
- Der **Customer Equity (CE)** entspricht dem kumulierten Wert aller Kunden.

2.3.3 Wechselwirkungen zwischen den beiden Kundenwertperspektiven

Ausgehend vom Verständnis der beiden Sichtweisen des Kundenwerts stellt sich die Frage, wie sich Customer Value und Kundenwert gegenseitig beeinflussen. Ein positiver Customer

¹³⁸ Zu einem Vergleich von Begriffsdefinitionen siehe Schroeder (2006), S. 30 und Wirtz / Schilke (2004), S. 26. Da diese Charakterisierungen des Kundenwerts an konkreten Messvorschriften ansetzen, kann man sie streng genommen auch als Methoden der Kundenbewertung statt als Kundenwertdefinitionen ansehen, vgl. Cornelsen (2000), S. 38; Rudolf-Sipötz (2001), S. 22; Schneider (2007), S. 26. Auf die Bewertungsmethoden und ihre Systematisierung wird in Kapitel 5 ausführlich eingegangen.

¹³⁹ Dwyer (1997), S. 7.

¹⁴⁰ Vgl. Palloks-Kahlen (2006), S. 286. Zu den Werttreibern des Kundenwerts siehe Abschnitt 2.4.

¹⁴¹ Vgl. Blattberg / Deighton (1996), S. 137; Schneider (2007), S. 29.

¹⁴² Vgl. weiterführend Hogan et al. (2002), S. 30; Bauer / Hammerschmidt / Brähler (2002), S. 340; Bauer / Hammerschmidt (2005), S. 338.

¹⁴³ Vgl. Bauer / Hammerschmidt (2005), S. 342 – 343; Schmöller (2001), S. 162.

¹⁴⁴ Vgl. Dinstuhl (2003), S. 140 sowie die Ausführungen in Abschnitt 2.5.

¹⁴⁵ Vgl. Cullinan / Le Roux / Weddings (2004), S. 100.

¹⁴⁶ Vgl. Cornelsen (2000), S. 38; Rudolf-Sipötz (2001), S. 23. Bei einer zukunftsorientierten Bewertung ist abzustellen auf den erwarteten Beitrag des Kunden zu den Unternehmenszielen, vgl. Schneider (2007), S. 84.

¹⁴⁷ Vgl. Berger / Nasr (1998), S. 18 – 19 sowie ausführlich Abschnitt 5.7.

Value (d. h. ein wahrgenommener Kundenvorteil) ist meist Kaufvoraussetzung.¹⁴⁸ Schätzt ein Kunde die Relation aus Kosten und Nutzen einer Leistung als gut ein, so bedeutet dies für ihn einen hohen Customer Value.¹⁴⁹ Dieser hat positive Wirkungen auf den Anbieter, denn er kann sich bspw. bei den Kaufmengen, der Kaufhäufigkeit, der Preisbereitschaft und der Referenzaktivität des zufriedenen Kunden positiv bemerkbar machen. Der hohe Customer Value beeinflusst also Werttreiber für den Anbieter günstig, so dass der Kundenwert steigt. Weiß der Anbieter um den hohen Kundenwert, sollte er sich um den besonders wertvollen Kunden auch besonders bemühen. Dies könnte sich für den Kunden positiv auswirken auf für ihn relevante Werttreiber wie Produktleistung oder Servicequalität. Evtl. erachtet der Kunde den Anbieter als überdurchschnittlich vertrauenswürdig, was als positives Image ebenfalls Kundennutzen stiftet. Durch diese Werttreiber steigt wiederum der wahrgenommene Nettotonutzen des Kunden und damit der Customer Value.¹⁵⁰ Diesen **Kreislauf des Kundenwerts** veranschaulicht Abbildung 4.

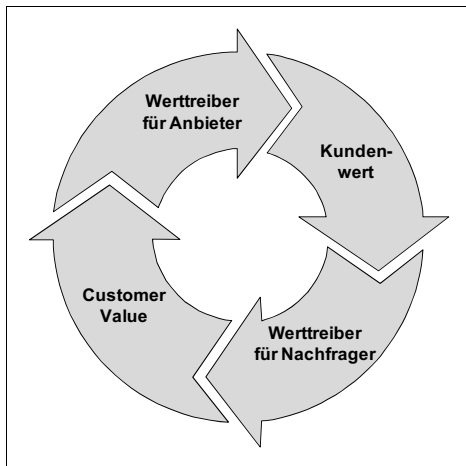


Abbildung 4: Kreislauf des Kundenwerts¹⁵¹

Die Interdependenz zwischen Kundenwert und Customer Value hilft dabei, wie in Abschnitt 2.5.2 diskutiert, die vom Marketing geforderte Kundenorientierung mit der Wertorientierung zu vereinbaren. Die Anstrengungen eines Anbieters zur Schaffung von Customer Value sollen letztlich den Kundenwert steigern und damit helfen, die Anbieterziele zu

¹⁴⁸ Vgl. Howald (2007), S. 33.

¹⁴⁹ Vgl. Eberling (2002), S. 34; Tewes ergänzt, dass sich dadurch eine erhöhte Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität einstellen können, vgl. Tewes (2003), S. 71.

¹⁵⁰ Vgl. Cornelsen (2000), S. 294.

¹⁵¹ Eigene Darstellung.

erreichen.¹⁵² Cornelsen weist darauf hin, dass ein hoher Kundenwert nicht zwangsläufig mit hohem Customer Value assoziiert sein muss. Ein Ungleichgewicht deutet aber auf dringenden Handlungsbedarf hin. Falls der Kundenwert trotz hohem Customer Value eher niedrig ist, sollten Strategien zur Steigerung des Kundenwerts entwickelt werden (bspw. Preiserhöhungen). Ist dagegen der Customer Value im Verhältnis zum Kundenwert niedrig, besteht eine erhöhte Gefahr der Kundenabwanderung. Das Unternehmen sollte in diesem Fall versuchen, den Customer Value durch geeignete nutzensteigernde Marketingmaßnahmen zu erhöhen, um ein Gleichgewicht zwischen Kundenwert und Customer Value herzustellen. Orientiert sich ein Anbieter am Kundenwert, so muss er sich demnach darum bemühen, dem **Kunden einen adäquaten Customer Value zu liefern**.¹⁵³ Palloks-Kahlen spricht deshalb von einer „Win-Win-Situation“¹⁵⁴.

Kundenbewertung kommt demnach auch dem Kunden zu Gute. Er wird als zentrale Unternehmensressource, als Quelle der Wertschaffung besonders gewürdigt.¹⁵⁵ Trotzdem ruft die ökonomische Betrachtungsweise von Menschen auch gesellschaftliche Kritik hervor, wie sich bei der Wahl des Begriffes ‚Humankapital‘ zum Unwort des Jahres 2004 zeigte.¹⁵⁶ Deshalb sei hier ausdrücklich betont, dass es sich beim Kundenwert um einen ökonomischen Fachbegriff und keinesfalls um ein Werturteil im Sinne der Ethik handelt.¹⁵⁷

2.4 Kundenwerttreiber in der Forschung

2.4.1 Hierarchie der Kundenwerttreiber

Um Kundenwerte zu messen, ist ein genaueres Verständnis darüber nötig, auf welchen Wegen und durch welche Werttreiber sich der Kundenwert ergeben kann.¹⁵⁸ Dieses Verständnis zu schaffen, ist Ziel von Abschnitt 2.4. Um die komplexen Zusammenhänge zu systematisieren, wird zunächst das Konzept der Kundenwerttreiber-Hierarchie vorgestellt. Es unterscheidet maßgeblich zwischen Kundenwertkomponenten und -bestimmungsfaktoren. Anschließend wird die Wirkung wichtiger Komponenten und Bestimmungsfaktoren auf den Kundenwert diskutiert.

Nach Sichtweise dieser Arbeit ist der Kundenwert ein umfassender Indikator für alle direkten und indirekten Beiträge eines Kunden zur Erreichung der Unternehmensziele. Bei

¹⁵² Vgl. Schneider (2007), S. 26; Lissautzki (2007), S. 23; Weber / Lissautzki (2004), S. 10 und siehe die Ausführungen in Abschnitt 2.5.2.

¹⁵³ Vgl. Cornelsen (2000), S. 285 – 286, 294.

¹⁵⁴ Palloks-Kahlen (2006), S. 286.

¹⁵⁵ Vgl. Reichheld (1994), S. 10.

¹⁵⁶ Vgl. O. V. (2011) mit der dort befindlichen Stellungnahme der Jury zum Begriff Humankapital.

¹⁵⁷ Vgl. Mödritscher (2008), S. 9.

¹⁵⁸ Vgl. Cornelsen (2000), S. 170.

einem wertorientierten Unternehmen steht der Unternehmenswert im Mittelpunkt des Zielsystems.¹⁵⁹ Die Beiträge des Kunden zum Unternehmenswert erweisen sich in der Praxis als sehr vielschichtig. Neben den heutigen und in Zukunft zu erwartenden Umsätzen und Kosten eines Kunden können bspw. auch seine Weiterempfehlungen und Verbesserungsvorschläge einen relevanten Beitrag zum Unternehmenswert leisten.¹⁶⁰ Aber auch die Kundenzufriedenheit und der lebensphasenabhängige Bedarf eines Kunden wirken auf den Kundenwert.¹⁶¹ All diese Kenngrößen, die den Kundenwert beeinflussen, werden unter dem Begriff **Kundenwerttreiber** subsumiert. Im diesem Abschnitt sollen diese Werttreiber systematisiert werden.

Die folgende hierarchische Strukturierung der Werttreiber (siehe Abbildung 5) ist angelehnt an *Weber / Lissautzki*. Aus Sicht des Anbieters ergibt sich der Kundenwert letztlich aus den Einzahlungen und Auszahlungen, die ein Kunde direkt oder indirekt verursacht. Begreift man den Kundenwert als Barwert dieser Ein- und Auszahlungen, so ist auch das damit verbundene Risiko (insbesondere der Kundenabwanderung) zu berücksichtigen. Die Zahlungen und Risiken werden **Kundenwertdimensionen** genannt. Hinter diesen stehen eine Reihe inhaltlich voneinander abgrenzbarer **Kundenwertkomponenten** wie der Cross Selling-Wert und der Referenzwert. Der Kundenwert setzt sich additiv¹⁶² aus diesen Kundenwertkomponenten zusammen.¹⁶³ Sie werden im folgenden Abschnitt noch näher systematisiert und dann ausführlich beschrieben.

Beeinflusst werden die Kundenwertkomponenten von **Kundenwertbestimmungsfaktoren**, wobei *Weber / Lissautzki* als bedeutende Beispiele Kundenzufriedenheit und Kundenlebenszyklusstand nennen.¹⁶⁴ Die Bestimmungsfaktoren üben „[...] mehrdimensionalen Einfluss auf den Kundenwert [...]“¹⁶⁵ aus, d. h. sie beeinflussen die Kundenwertdimensionen und -komponenten über verschiedene, meist komplexe Ursache-Wirkungsketten.¹⁶⁶ „Obwohl am weitesten „entfernt“ vom Kundenwert, geben sie über die eigentlichen Ursachen der Kundenwertdifferenzen Aufschluss.“¹⁶⁷ Allerdings sind die Ursache-Wirkungszusammenhänge abhängig von Branche und Geschäftsmodell des Unternehmens¹⁶⁸ und zudem sehr komplex.¹⁶⁹ Trotz umfangreicher Forschungsaktivitäten ist es bisher kaum gelungen, den Zusammenhang zwischen den Bestimmungsfaktoren und dem Kundenwert eindeutig zu

¹⁵⁹ Siehe Abschnitt 2.5.1.

¹⁶⁰ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 91 – 92.

¹⁶¹ Vgl. Lissautzki (2007), S. 133 – 134.

¹⁶² Voraussetzung dafür ist eine überschneidungsfreie Abgrenzung der Kundenwertkomponenten, vgl. Lissautzki (2007), S. 121. Nicht allen Konzeptionen gelingt dies vollumfänglich, vgl. Friederichs-Schmidt (2006), S. 28.

¹⁶³ Vgl. Weber / Lissautzki (2004), S. 18; Lissautzki (2007), S. 118 – 119. Die Kundenwertkomponenten werden dort „Kundenwerttreiber i. e. S.“ genannt.

¹⁶⁴ Vgl. Weber / Lissautzki (2004), S. 19.

¹⁶⁵ Weber / Lissautzki (2004), S. 18 – 19.

¹⁶⁶ Vgl. Lissautzki (2007), S. 119 sowie die Ausführungen in Abschnitt 2.4.3.

¹⁶⁷ Weber / Lissautzki (2004), S. 19.

¹⁶⁸ Vgl. Lissautzki (2007), S. 251.

¹⁶⁹ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 91.

quantifizieren. Dass die Kausalzusammenhänge in einer bestimmten Wirkungsrichtung existieren, ist dagegen deutlich besser erforscht.¹⁷⁰ Dies deutet schon an, dass die Operationalisierung des Kundenwerts eine große Herausforderung darstellt.¹⁷¹

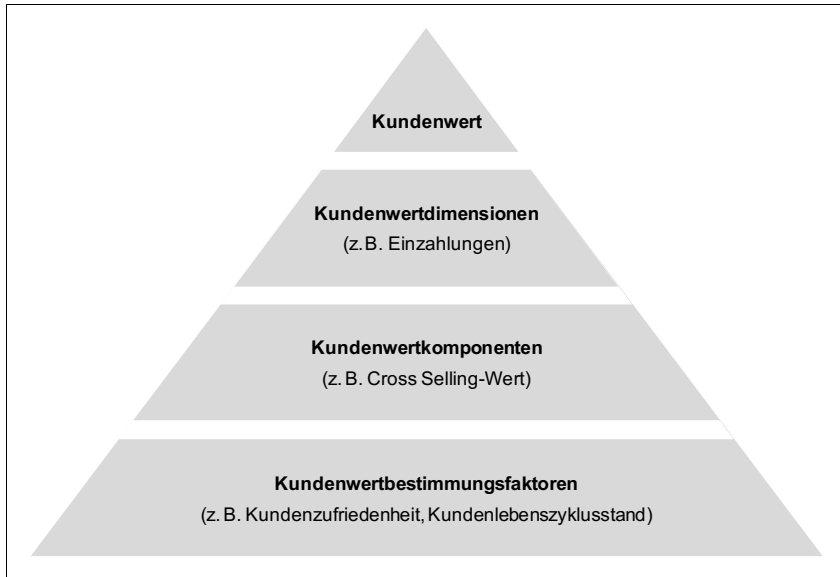


Abbildung 5: Hierarchie der Kundenwerttreiber¹⁷²

2.4.2 Bedeutende Kundenwertkomponenten

2.4.2.1 Systematisierung

Wie im vorigen Abschnitt dargelegt, setzt sich der Kundenwert laut Hierarchie der Werttreiber aus mehreren, klar voneinander abzugrenzenden Komponenten zusammen. Ehe die Einteilung in einzelne Komponenten diskutiert wird, soll zunächst ein Blick auf die grundsätzliche Gliederung der Komponenten geworfen werden. In der Literatur findet sich eine Reihe von Vorschlägen zur Strukturierung der Kundenwertkomponenten.¹⁷³ Vielen ist gemeinsam, dass sie unterteilen in **quantitative Komponenten** (direkt monetär wirkende

¹⁷⁰ Vgl. Lissautzki (2007), S. 122; Weber / Lissautzki (2004), S. 19. Auf die detaillierte Darstellung dieses Forschungsfelds wird in dieser Arbeit bewusst verzichtet.

¹⁷¹ Deshalb ist der Hauptteil dieser Arbeit den Kundenbewertungsverfahren gewidmet.

¹⁷² Eigene Darstellung in Anlehnung an Weber / Lissautzki (2004), S. 19.

¹⁷³ Zu einem Literaturüberblick siehe Wünschmann (2007), S. 33 – 34; Lissautzki (2007), S. 88; Howald (2007), S. 35 – 38.

Kundenbeiträge wie Umsätze oder Deckungsbeiträge) und **qualitative Komponenten** (nicht-monetäre Kundenbeiträge wie Informationen oder Referenzen, die sich nicht ohne Weiteres in monetäre Werte überführen lassen).¹⁷⁴ Das Adjektiv ‚qualitativ‘ stellt darauf ab, dass diese Komponenten auf Handlungen des Kunden beruhen, die sich einer direkten finanziellen Erfassung entziehen, weil sie nur indirekt und oft zeitversetzt monetäre Wirkungen entfalten können. Sie sollten bei einer umfassenden Kundenbewertung trotzdem berücksichtigt werden, um Unterschiede zwischen Kunden zutreffend abzubilden.¹⁷⁵ Dazu müssen sie operationalisiert und in den Kundenwert integriert werden.¹⁷⁶

Howald vergleicht ausführlich die Systematisierung der Kundenwertkomponenten bei verschiedenen Autoren und resümiert, dass die Konzepte zwar nicht immer alle Aspekte abdecken, sich aber doch ähneln.¹⁷⁷ Im Folgenden wird die Systematisierung in Anlehnung an *Rudolf-Sipötz* dargestellt, weil diese sich in den Literatursichtungen von *Howald* und auch *Lissautzki* als vergleichsweise überzeugendes und inhaltlich umfassendes Konzept erwies.¹⁷⁸ *Rudolf-Sipötz* gliedert wie folgt: Unter **Marktpotenzial**¹⁷⁹ fasst sie quantitative Kundenwertkomponenten zusammen, die direkt zum Unternehmenserfolg beitragen, indem sie für Deckungsbeiträge sorgen (Ertrags- und Entwicklungswert, Cross Selling-Wert und Loyalitätswert). Unter **Ressourcenpotenzial** subsumiert sie qualitative Kundenwertkomponenten, die einen indirekten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, indem die Kunden „[...] quasi als Ressource des Unternehmens [...]“¹⁸⁰ tätig werden (Referenzwert, Informationswert sowie Kooperationswert).¹⁸¹ Abbildung 6 veranschaulicht die Einteilung.¹⁸²

Die einzelnen Kundenwertkomponenten tragen bei *Rudolf-Sipötz* das Wort ‚Potenzial‘ im Namen, obwohl die Autorin die Gesamtheit ‚Kundenwert‘ nennt.¹⁸³ In der vorliegenden Arbeit werden die Komponenten in Übereinstimmung mit vielen anderen Autoren stattdessen mit ‚Wert‘ bezeichnet, um zu verdeutlichen, dass es sich um Teile des prospektiven, aus derzeitiger Sicht zu erwartenden Kundenwerts handelt und nicht etwa um unerschlossene,

¹⁷⁴ Vgl. Homburg / Schnurr (1998), S. 173; Tewes (2003), S. 79; Plinke (1989), S. 316 – 317; Schmöller (2001), S. 121; Herrmann / Fürderer sowie Eberling nennen sie ökonomisch und vorökonomisch, vgl. Herrmann / Fürderer (1997), S. 358; Eberling (2002), S. 130.

¹⁷⁵ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 94.

¹⁷⁶ Vgl. Cornelsen (2000), S. 172.

¹⁷⁷ Vgl. Howald (2007), S. 34.

¹⁷⁸ Vgl. ausführlich Howald (2007), S. 35 – 38; Lissautzki (2007), S. 88 – 89.

¹⁷⁹ Damit ist nicht das Marktpotenzial eines Produktes gemeint, vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 92.

¹⁸⁰ Rudolf-Sipötz (2001), S. 92.

¹⁸¹ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 91 – 95. Eine inhaltlich sehr ähnliche Aufteilung nehmen Bauer / Stokburger / Hammerschmidt vor, wobei sie von Transaktions- und Interaktionswert sprechen, vgl. Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 49.

¹⁸² Dabei wurde auf den Synergiewert verzichtet, weil er sich mit dem Kooperations- und dem Ertrags- und Entwicklungswert stark überschneidet, vgl. Schneider (2007), S. 160.

¹⁸³ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 95.

theoretisch denkbare Maximalwerte, die den derzeitigen Kundenwert übersteigen könnten.¹⁸⁴ Die **Kundenwertkomponenten gewährleisten eine inhaltliche Aufgliederung** der für die Zukunft erwarteten Beiträge des Kunden zu den Unternehmenszielen.

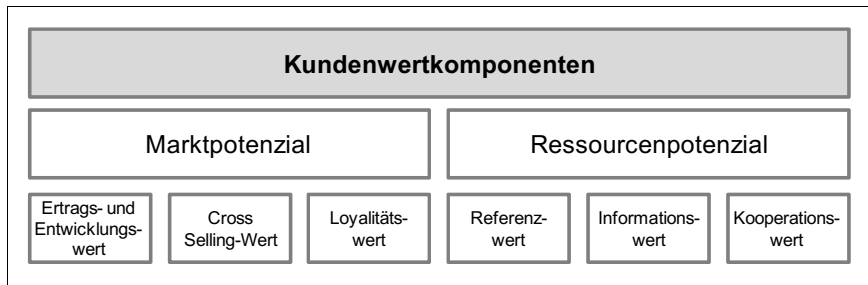


Abbildung 6: Systematisierung der Kundenwertkomponenten¹⁸⁵

Im Folgenden sollen die oben systematisierten Kundenwerttreiber (Komponenten und Bestimmungsfaktoren) näher analysiert werden. Den Anfang machen die sechs Kundenwertkomponenten. Sie werden in den folgenden Abschnitten definiert und ihr Zustandekommen und ihre Wirkung auf den Unternehmenswert untersucht.

2.4.2.2 Ertrags- und Entwicklungswert

Nach *Rudolf-Sipötz* ist der **Ertragswert** „[...] der **gegenwärtige monetäre Beitrag** [Hervorh. d. V.] eines Kunden zum Unternehmenserfolg [...]“.¹⁸⁶ Er wird i. d. R. aus der Kaufhistorie abgeleitet und beruht auf der Annahme, dass die Kunden gebunden sind. Wegen der unterstellten Habitualisierung des Kaufverhaltens kann dann auch zukünftig ein gewisser (im Idealfall mittelfristig stabiler) Umsatz erwartet werden.¹⁸⁷ Dabei wird in der Literatur auch von ‚Sockelgeschäft‘¹⁸⁸ oder ‚autonomen Erlösen‘¹⁸⁹ gesprochen, die vermeintlich ohne besondere (Marketing-)Anstrengungen des Anbieters generiert werden können.¹⁹⁰ Der Ertragswert beruht oft auf Substitutionskäufen. Diese werden getätigt, weil das zuletzt

¹⁸⁴ Zur Bezeichnung ‚Wert‘ für die Kundenwertkomponenten vgl. Schneider (2007), S. 116; Friedrichs-Schmidt (2006), S. 105; Cornelsen (2000), S. 186; Eberling (2002), S. 149. Schneider konstatiert: „Die Begriffe Kundenwert und Kundenpotenzial werden hierbei zunehmend synonym verwendet.“ (Schneider (2007), S. 84). Die Abschätzung theoretisch denkbaren, maximal erreichbaren Kundenwertpotenziale liegt nicht im Fokus dieser Arbeit.

¹⁸⁵ Eigene Darstellung.

¹⁸⁶ Rudolf-Sipötz (2001), S. 95.

¹⁸⁷ Vgl. Belohuby (2014), S. 126.

¹⁸⁸ Vgl. Stahl/Matzler/Hinterhuber (2006), S. 428; ähnlich ‚Sockelertrag‘ bei Bauer/Stokburger/Hammerschmidt (2006), S. 50.

¹⁸⁹ Vgl. Homburg (2007), S. 409.

¹⁹⁰ Vgl. Homburg (2007), S. 409.

gekauft Produkt entweder verbraucht bzw. nicht mehr funktionsfähig ist oder durch technischen Fortschritt oder veränderte Ansprüche nicht mehr zeitgemäß ist.¹⁹¹ Gemessen wird der Ertragswert meist anhand von Umsätzen oder (besser) Deckungsbeiträgen.¹⁹² Meist werden die Vergangenheitswerte fortgeschrieben – ein Vorgehen, das natürlich mit Unsicherheiten behaftet ist.¹⁹³ Insbesondere ist der Grad der Kundenbindung genauer zu berücksichtigen.¹⁹⁴

Der Erfolgsbeitrag durch zukünftige Bedarfsänderungen des Kunden wird nicht beim Ertragswert berücksichtigt, sondern beim Entwicklungswert. Ertrags- und Entwicklungswert ist gemein, dass sie nur dem Kauf der **gegenwärtig bereits nachgefragten Leistungen** entspringen und damit Cross Selling unberücksichtigt lassen. Deshalb werden sie hier gemeinsam in einem Abschnitt dargestellt.¹⁹⁵ Allerdings ist die Sichtweise beim Entwicklungswert eine andere als beim statischen Ertragswert: Der **Entwicklungswert** berücksichtigt die mögliche **Auswirkung zukünftiger Änderungen im Bedarfsvolumen** auf den Beitrag eines Kunden zu den Unternehmenszielen. Das Bedarfsvolumen wird bei natürlichen Personen maßgeblich beeinflusst durch den in Abschnitt 2.4.3.1 dargestellten Kundenlebenszyklus.¹⁹⁶ Zur Kundenentwicklung gehört bspw. in der Automobilbranche, dass sich der Bedarf über einen längeren Abschnitt im Lebenszyklus hin zu höherwertigen Produktvarianten entwickelt (auch ‚Up-Selling‘ genannt).¹⁹⁷ Bei Banken mit meist sehr langfristig angelegten Geschäftsbeziehungen ist häufig das Phänomen zu beobachten, dass die zunächst unprofitable Beziehung zu jungen Kunden erst bei Betrachtung des Kundenentwicklungswerts rentabel erscheint.¹⁹⁸ Neben dem Lebenszyklus kommen als Ursachen des Entwicklungswerts auch Marktwachstum, Inflation oder konjunkturelle Entwicklungen in Frage.¹⁹⁹ Als einfache Möglichkeit, den Entwicklungswert abzuschätzen, wird die Extrapolation des bisherigen jährlichen Umsatzanstiegs vorgeschlagen.²⁰⁰ Es stehen aber natürlich auch komplexere mathematisch-statistische Prognoseverfahren zur Verfügung.²⁰¹

Die **Wirkung** von Ertrags- und Entwicklungswert auf den Unternehmenserfolg ist offensichtlich. Es handelt sich um gegenwärtige monetäre Beiträge des Kunden und ihre erwartete bedarfsabhängige Entwicklung. Die monetären Beiträge hängen ab vom Verkaufsvolumen, dem gezahlten Preis pro Einheit und den vom Kunden verursachten Kosten. Grob

¹⁹¹ Vgl. Tewes (2003), S. 88.

¹⁹² Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 96 – 97. Zu den Kundenwertmessgrößen siehe Kapitel 5.

¹⁹³ Vgl. Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 50.

¹⁹⁴ Siehe die Ausführungen in den Abschnitten 2.4.2.3. und 2.4.3.2.

¹⁹⁵ Wünschmann fasst deshalb Ertrags- und Entwicklungswert zum ‚Finanzpotenzial‘ zusammen, vgl. Wünschmann (2007), S. 35 – 36.

¹⁹⁶ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 98 – 99.

¹⁹⁷ Vgl. Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 50.

¹⁹⁸ Vgl. Buess (2005), S. 60; Belohuby (2014), S. 126 – 127.

¹⁹⁹ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 98.

²⁰⁰ Vgl. Rust / Zeithaml / Lemon (2000), S. 38. Mit diesem Vorgehen kann dem Kundenlebenszyklus aber nur bedingt Rechnung getragen werden.

²⁰¹ Vgl. ausführlich Schneider (2007), S. 119 – 132 sowie Abschnitt 5.7.

lassen sich kundenbezogene Kosten in Akquisitionskosten, Beziehungskosten und Bindungskosten unterscheiden. Die Höhe der Akquisitionskosten hängt maßgeblich ab von der Einstellung des Kunden gegenüber dem akquirierenden Unternehmen und den Wechselbarrieren materieller, rechtlicher oder emotionaler Art. Unter Beziehungskosten fallen z. B. Marketingkosten (bspw. Mailings), kundenspezifische Auftragskosten (bspw. Einzelanfertigungen), Verkaufskosten (bspw. Außendienstbesuche), Servicekosten (bspw. Schulungen), Kontrollkosten (bspw. im Zahlungsverkehr) und Reklamationskosten (bspw. Retouren). Bei längerfristigen Geschäftsbeziehungen gewinnen Kundenbindungskosten an Relevanz, die durch Kundenbindungsprogramme (bspw. Vergünstigungen oder Sonderbehandlung) hervorgerufen werden.²⁰²

2.4.2.3 Loyalitätswert

Der Ertrags- und Entwicklungswert kann nur nachhaltig realisiert werden, wenn der Kunde auch künftig Geschäfte abschließt, sprich sich loyal verhält. *Rudolf-Sipötz* beschreibt Loyalität als „[...] Affinität des Kunden zur Kontinuität in der Beziehung mit einem bestimmten Anbieter [...]“.²⁰³ Sie setzt damit Kundenloyalität mit Kundenbindung gleich.²⁰⁴ **Kundenbindung** kann sich sowohl aus emotionaler Verbundenheit des Kunden mit dem Unternehmen speisen (Zufriedenheit, Vertrauen oder Commitment) als auch aus einer rationalen Bindung (Alternativenmangel, Verträge oder beziehungsspezifische Investitionen).²⁰⁵ Andere Autoren fassen **Kundenloyalität** enger und verstehen darunter ausschließlich die emotionale, freiwillige Bindung positiv eingestellter Kunden an einen Anbieter, so dass Kundenloyalität nur eine der beiden möglichen Kundenbindungsfacetten repräsentiert.²⁰⁶ Demnach ist **bei loyalen Kunden von einer hohen Bindung auszugehen**, aber nicht zwangsläufig umgekehrt bei jedem stark gebundenen Kunden von hoher Loyalität.²⁰⁷ Diese Sichtweise ist zum Verständnis des Loyalitätswerts zweckmäßig, weil die im weiteren Verlauf dieses Abschnitts beschriebenen kundenwertsteigernden Effekte eher bei freiwilliger, mit positiver Einstellung verbundener Bindung zu erwarten sind als bei unfreiwilliger Bindung.²⁰⁸ In der Unternehmenspraxis sind Kundenzufriedenheit, Länge der Beziehungshistorie und Teilnahme an Kundenbindungsprogrammen als Indikatoren für die Kundenloyalität etabliert.²⁰⁹ Der Loyalitätswert als Teil des Kundenwerts ist damit freilich nicht direkt monetär zu beziffern.

²⁰² Vgl. Stahl / Matzler / Hinterhuber (2006), S. 432 – 433.

²⁰³ Rudolf-Sipötz (2001), S. 104.

²⁰⁴ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 104.

²⁰⁵ Vgl. Martin (2009), S. 20; Rudolf-Sipötz (2001), S. 104; Friederichs-Schmidt (2006), S. 164 – 166.

²⁰⁶ Vgl. Diller (1996), S. 83; Kalyanaram / Little (1994), S. 415 – 416; Martin (2009), S. 20.

²⁰⁷ Vgl. Giering (2000), S. 18.

²⁰⁸ Vgl. Tewes (2003), S. 117.

²⁰⁹ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 106 – 107.

Würde man Loyalitätswert definieren als den Beitrag eines Kunden zu den Unternehmenszielen aufgrund seiner Loyalität, so würde der Loyalitätswert den Großteil des Kundenwerts ausmachen. Ohne Loyalität lassen sich schließlich wichtige Kundenwertkomponenten wie Ertrags-, Entwicklungs-, Cross Selling- und Referenzwert nicht erschließen.²¹⁰ Im Sinne einer möglichst trennscharfen Abgrenzung der Komponenten erscheint deshalb folgende Definition zweckmäßiger: Der Loyalitätswert ist der erwartete **Beitrag eines Kunden zu den Unternehmenszielen aufgrund** in der Kundenbeziehung auftretender **loyalitätsbedingter Änderungen von Erlösen und Kosten** bei den derzeit nachgefragten Produkten. Dass diese Produkte grundsätzlich weiter nachgefragt werden, wird bereits als Ertrags- und Entwicklungswert erfasst.²¹¹

Loyalitätsbedingte Erlösänderungen treten insbesondere dann auf, wenn sich Preisbereitschaft oder Kaufmengen durch die loyale Kundenbeziehung und das darin bestehende Vertrauen ändern. Maßgeblich beeinflusst wird die **Kaufmenge** durch den Anteil eines Anbieters am gesamten Kaufvolumen des Kunden,²¹² auch ‚Kundendurchdringung‘ oder ‚Share of Wallet‘ genannt.²¹³ Im Extremfall deckt ein loyaler Kunde seinen ganzen Bedarf bei einem Anbieter (Single Sourcing).²¹⁴ Loyale Kunden sind eher bereit, auch andere Angebote des Unternehmens zu nutzen und positive Referenzen abzugeben.²¹⁵ Es lässt sich oft beobachten, dass loyale Kunden gewohnheitsmäßig immer wieder bei ihrem Lieferanten kaufen. Ihre Motivation, entscheidungsrelevante Informationen über Alternativangebote zu suchen, ist gering. Bei Problemen mit dem Anbieter reagieren sie besonders tolerant, weil sie oft einen inneren Widerstand gegen negative Informationen über ihren Anbieter haben, so dass sie die **Sicherheit der Erlöse** für den Anbieter erhöhen.²¹⁶ Im Lauf einer gewachsenen, vertrauensvollen Geschäftsbeziehung kann die **Preisbereitschaft** eines Kunden steigen und seine Preiselastizität zurückgehen, so dass Kundenloyalität positive Auswirkungen auf die Erlöse haben kann.²¹⁷ Allerdings wird in der Literatur auch der gegenteilige Fall einer sinkenden Preisbereitschaft diskutiert, weil der Kunde u. U. im Lauf der Zeit ein genaueres Verständnis der Kostenstruktur des Anbieters erlangt und sich dadurch zu Preisverhandlungen ermutigt fühlt.²¹⁸

²¹⁰ Vgl. Foscht (2002), S. 3; Colgate / Stewart / Kinsella (1996), S. 24.

²¹¹ Trotz dieser Abgrenzung sind Loyalität und Kundenbindung natürlich grundsätzliche Voraussetzungen, um überhaupt zukünftig Umsätze (sprich den Ertrags- und Entwicklungswert) mit einem Kunden realisieren zu können.

²¹² Vgl. Stahl / Matzler / Hinterhuber (2003), S. 269.

²¹³ Vgl. Reinecke (2004), S. 295.

²¹⁴ Vgl. Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 50.

²¹⁵ Vgl. Mödritscher (2008), S. 112.

²¹⁶ Vgl. Tewes (2003), S. 115.

²¹⁷ Vgl. Tewes (2003), S. 117; Stahl / Matzler / Hinterhuber (2003), S. 270.

²¹⁸ Vgl. Stahl / Matzler / Hinterhuber (2003), S. 270.

Oft sinken im Lauf der Zeit die Kosten zur Bedienung eines Kunden (**Beziehungskosten**) wegen Erfahrungskurven- und Lerneffekten (bspw. durch bessere Kenntnis von Kundenvorlieben, geringeren Beratungsaufwand, effizientere Bestellabwicklung und geringere Streuverluste bei Marketingmaßnahmen).²¹⁹ Gleichzeitig können die Lerneffekte auf Unternehmensseite zu bedürfnisgerechteren Leistungen führen und damit den Kundennutzen und evtl. dessen Preisbereitschaft erhöhen.²²⁰ Neben den Beziehungskosten sinken auch die **Bindungskosten**: Sie liegen bei loyalen Kunden meist niedriger als die Bindungskosten bei weniger loyalen Kunden oder die Akquisekosten bei Neukunden. So berichtet ein Manager von *McDonald's*: „[...] It is easier to get a current customer to use you more often than it is to get a new customer.“²²¹ Nach *Müller / Riesenbeck* ist eine Neukundenakquise überschlägig gar fünf Mal so teuer wie die Bindung eines Bestandskunden.²²² Für Kreditkartenunternehmen zeigen *Reichheld / Sasser*, dass ein Kunde wegen der hohen Akquise- und vergleichsweise niedrigen Betreuungskosten erst ab einer gewissen Länge der Geschäftsbeziehung profitabel wird. Eine höhere Loyalität kann in dieser Situation die Unternehmensperformance überproportional steigern. So beobachten *Reichheld / Sasser* bei einer Steigerung der Kundenbindungsrate um 5 % Profitabilitätssteigerungen um 25 – 85 %.²²³ Allerdings sollten Kundenbindungsanstrengungen nicht dazu führen, dass die Akquise rentabler Neukunden vernachlässigt wird oder dass sich Neukunden benachteiligt fühlen.²²⁴

2.4.2.4 Cross Selling-Wert

Der Ertrags- und Entwicklungswert umfasst nur Erfolgsbeiträge eines Kunden durch den Kauf der bereits nachgefragten Leistungen. Bei Mehrproduktunternehmen besteht zusätzlich ein großes Potenzial durch Cross Selling.²²⁵ Unter Cross Selling versteht man den **Verkauf bisher von einem Kunden nicht bezogener Leistungen**. Es geht dabei nicht um Substitutionsgüter, sondern um bisher nicht nachgefragte Leistungsbereiche. Die Cross Selling-Leistungen können (müssen aber nicht) in einer Verbundbeziehung zu den bisher gekauften Produkten stehen.²²⁶ Hat der Kunde eines Elektronikhändlers bisher Computer gekauft, sind ein Drucker und eine Reparaturkostenversicherung Cross Selling-Produkte mit (komplemen-

²¹⁹ Vgl. Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 50 – 51.

²²⁰ Vgl. Eggert (1999), S. 46. Nebenbei stellen loyale Kunden eine bedeutende Markteintrittsbarriere dar, vgl. Müller / Riesenbeck (1991), S. 68.

²²¹ Blattberg / Deighton (1996), S. 136.

²²² Vgl. Müller / Riesenbeck (1991), S. 69.

²²³ Vgl. Reichheld / Sasser (1990), S. 107 – 108.

²²⁴ Vgl. Martin (2009), S. 29.

²²⁵ Rudolf-Sipötz spricht abweichend vom üblichen Begriff Cross Selling von ‚Cross Buying‘, vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 100.

²²⁶ Vgl. Tewes (2003), S. 87 – 88; Lissautzki (2007), S. 154. Homburg / Schäfer fordern davon abweichend, dass Cross Selling-Produkte mit dem Einstiegsprodukt in Verbindung stehen müssen, vgl. Homburg / Schäfer (2006), S. 162.

tärer) Verbundbeziehung, während ein Autoradio und eine Taschenlampe Cross Selling-Produkte ohne Verbundbeziehung darstellen. Es ist auch denkbar, dass der Kunde zukünftig mehrere Cross Selling-Produkte gleichzeitig kauft.²²⁷ Dieser Fall tritt ein, wenn ein heute junger Bankkunde künftig eine Immobilie anschafft und dabei gleichzeitig ein Darlehen, einen Bausparvertrag und eine Risikolebensversicherung abschließt. Zur Abgrenzung vom Einstiegsprodukt ist es allerdings erforderlich, dass die Cross Selling-Abschlüsse erst nach dem Erstkauf erfolgen.²²⁸

Typische Ursachen einer Cross Selling-Nachfrage sind, dass ein Kunde entweder Bedarf nach neuen Produkten entwickelt oder dass er bisher anderweitig bezogene Leistungen beim betrachteten Unternehmen erwirbt. In diesem Fall verdrängt Cross Selling die Nachfrage bei einem Wettbewerber.²²⁹ Maßgeblichen Einfluss auf die Cross Selling-Möglichkeiten hat die Cross Selling-Bereitschaft des Kunden. Diese Bereitschaft hängt vom Leistungsportfolio des Unternehmens ab sowie von der Zufriedenheit, dem Variety Seeking-Bedürfnis²³⁰ und dem Diversifikationsbedürfnis²³¹ des Kunden.²³²

Der Cross Selling-Wert ist der erwartete **Beitrag eines Kunden zu den Unternehmenszielen durch Cross Selling-Käufe**. Die Wirkung auf den Unternehmenswert beruht dabei primär auf Erlössteigerungen und Kostensenkungen. Da Cross Selling-Produkte annahmegemäß keine Substitute der bisher bezogenen Leistungen sind, besteht keine maßgebliche Kannibalisierungsgefahr. Damit erhöht Cross Selling die **Absatzmenge** und so die Erlöse.²³³ Ein positiver Effekt auf die erzielbaren **Absatzpreise** ist möglich, wenn der Kundennutzen durch den gleichzeitigen Konsum mehrerer Produkte steigt oder wenn der Mehrprodukt-Kunde stärker vom Lieferanten abhängig ist.²³⁴ Andererseits kann im B-to-B-Geschäft diese Abhängigkeit auch für den Lieferanten eintreten, so dass er von seinem Großkunden leichter zu Preiszugeständnissen gezwungen werden kann. Unternehmenswertsteigernd wirkt Cross Selling, weil der zusätzliche Absatz mit **sinkenden Stückkosten** verbunden ist. Diese Kosteneffizienz beruht stark auf Economies of Scale und Economies of Scope in Produktion, Logistik und Vertrieb. Transaktions- und Informationskosten sind beim

²²⁷ Vgl. Homburg / Schnurr (1998), S. 172. Diese werden in der Literatur auch ‚Verbundverkäufe‘ oder ‚Parallelverkäufe‘ genannt, vgl. Tewes (2003), S. 88; Cornelsen (2000), S. 177.

²²⁸ Vgl. Lissautzki (2007), S. 154.

²²⁹ Vgl. Homburg / Schäfer (2006), S. 162 – 163.

²³⁰ Unter ‚Variety Seeking‘ versteht man den Wunsch nach Abwechslung. So kommt es vor, dass auch zufriedene Kunden hin und wieder den Anbieter wechseln, weil sie aus der Abwechslung besonderen Nutzen ziehen, vgl. Kahn (1995), S. 139.

²³¹ Das Diversifikationsbedürfnis erwächst daraus, dass sich Kunden u. U. nicht von einem Anbieter zu sehr abhängig machen wollen und deshalb bewusst Beziehungen zu mehreren alternativen Lieferanten unterhalten, vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 101.

²³² Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 101 – 102.

²³³ Vgl. Tewes (2003), S. 91.

²³⁴ Vgl. Homburg / Schäfer (2000), S. 36 – 37.

Cross Selling an einen bestehenden Kunden niedriger als bei einem Neukunden.²³⁵ Wickelt ein Kunde bspw. bereits seinen Zahlungsverkehr bei einer Bank ab, kann diese bei einem Kreditantrag dank der reichlich vorliegenden Informationen die Zahlungsfähigkeit effizienter einschätzen als ein außenstehender Wettbewerber.²³⁶

Das unternehmerische **Risiko** kann durch Cross Selling sinken, weil die Erlösquellen auf verschiedene Produktbereiche diversifiziert werden. In der Literatur wird angenommen, dass auch die Stabilität der Geschäftsbeziehung und damit die Kundenbindung steigt, wenn ein Kunde mehrere Leistungen von einem Anbieter bezieht. Intensität und Qualität der persönlichen Interaktion nehmen zu, so dass ein Wechsel unwahrscheinlicher wird.²³⁷ Zusätzlich ergeben sich höhere wirtschaftliche und technische Wechselbarrieren für den Mehrfachkunden, was gleichzeitig eine Markteintrittsbarriere für Wettbewerber bedeutet.²³⁸ Der Cross Selling-Wert gilt alles in allem wegen seiner großen Erlös- und Kostenwirkungen als „[...] starker Wachstums- bzw. Ertragshebel [...]“²³⁹: „[...] It is easier for institutions to grow by cross selling [...] than by attracting new customers.“²⁴⁰ Der Cross Selling-Wert sollte auch in die Kundenbewertung einfließen, weil sich Kunden, die in einem Produktbereich unprofitabel sind, dank Cross Selling-Käufen in anderen Produktbereichen oft trotzdem als profitabel erweisen.²⁴¹ So finanzieren etwa Banken ein kostenloses Girokonto oder ein über Marktniveau verzinstes Tagesgeldkonto mit den Provisionen aus dem Versicherungsgeschäft und Wertpapiergeschäft.

2.4.2.5 Referenzwert

Alle bisher diskutierten Kundenwertkomponenten beziehen sich als Teile des Marktpotenzials auf früher oder später erwartete Käufe des Kunden und üben so direkte Wirkung auf Umsatz und Unternehmensergebnisse aus. Die in den nächsten Abschnitten darzustellenden Komponenten hingegen gehören zum Ressourcenpotenzial. Sie leisten einen indirekten Beitrag zum Unternehmenserfolg, so wie es bspw. bei Referenzen der Fall ist. *Cornelsen* definiert Referenzen als: „[...] verbale, positive, negative oder neutrale Kommunikation zwischen zwei oder mehr Personen über einen Anbieter bzw. dessen Leistungsangebot [...]“.²⁴² Mit diesen auch ‚Mundwerbung‘ oder ‚Word of Mouth‘ genannten Äußerungen kann der Referenzgeber

²³⁵ Vgl. Tewes (2003), S. 91 – 92; Cornelsen (2000), S. 180.

²³⁶ Vgl. Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 52.

²³⁷ Vgl. Cornelsen (2000), S. 182.

²³⁸ Vgl. Cornelsen (2000), S. 180; Tewes (2003), S. 92.

²³⁹ Tewes (2003), S. 92.

²⁴⁰ Kamakura / Ramaswami / Srivastava (1991), S. 329.

²⁴¹ Vgl. Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 51.

²⁴² Cornelsen (2000), S. 6.

Einfluss auf die Einstellung und Kaufentscheidung des Referenzempfängers nehmen.²⁴³ Im Folgenden wird einer weiten Sichtweise von Referenzen gefolgt. Diese umfasst nicht nur **aktive Referenzen (Meinungsäußerungen von Konsumenten)** wie bei *Cornelsen*, sondern auch **passive Referenzen (Ausstrahlungswirkungen)**, die sich ergeben, sobald ein Kunde seine Anbieterwahl offenlegt und damit seine Reputation auf den Lieferanten überträgt. Diese Offenlegung kann darin bestehen, dass der Kunde dem Anbieter erlaubt, ihn als Kunden zu nennen (bspw. in Referenzlisten). In anderen Fällen erfolgt die Offenlegung der Anbieterwahl automatisch, weil sie ohne Weiteres für Außenstehende erkennbar ist,²⁴⁴ z. B. beim Dienstwagen der Bundeskanzlerin. Die deutschen Premiumhersteller wetteifern wegen des erhofften Imagegewinns regelmäßig darum, das Bundeskanzleramt als Schlüsselkunden zu gewinnen.²⁴⁵ Der Informationsaustausch zwischen möglichen Kunden gilt in der Forschung als sehr relevante Informationsquelle im Kaufentscheidungsprozess, weil er meist als glaubwürdiger empfunden wird als die werblichen Äußerungen des Anbieters. Kunden hoffen, Kaufrisiken und Suchkosten zu senken, indem sie Referenzen folgen. Besonders bedeutend sind Referenzen bei der Auswahl von Vertrauensgütern wie Finanzdienstleistungen.²⁴⁶ Auch nach der Kaufentscheidung sind Referenzen hilfreich, wenn sie die Entscheidung bestätigen und kognitive Dissonanzen vermindern.²⁴⁷

Der Referenzwert ist der erwartete positive oder negative **Beitrag eines Kunden zu den Unternehmenszielen durch Referenzaktivitäten**.²⁴⁸ Die Wirkung des Referenzwerts auf den Unternehmenswert vollzieht sich über die Erlös- und Kostenseite. Positive Referenzen helfen bei der **Neukundenakquisition** und können **Bindung, Kaufvolumen und -frequenz bestehender Kunden** erhöhen. Sie steigern damit den Umsatz und die Stabilität der Geschäftsbeziehung, verursachen aber meist keine oder nur geringe Kosten, weil der Referenzgeber keine Entschädigung dafür erhält (im Gegensatz bspw. zum Sponsoring). Im Vergleich zu klassischer Kundenansprache in Massenmedien ist die Kostenersparnis bei Referenzen enorm.²⁴⁹ Hinzu kommt, dass positive Referenzen für eine positivere Kundeneinstellung gegenüber einem Unternehmen und seiner Kommunikation sorgen. Dadurch kann sich die Effizienz von Werbemaßnahmen erhöhen. Durch Referenzen positiv gestimmte Kunden nehmen auch Neuprodukte und Cross Selling-Produkte eher und schneller an, so dass

²⁴³ Vgl. Belohuby (2014), S. 127.

²⁴⁴ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 108; Stahl / Matzler / Hinterhuber (2003), S. 274.

²⁴⁵ Vgl. O. V. (2005).

²⁴⁶ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 109 – 110.

²⁴⁷ Vgl. Stahl / Matzler / Hinterhuber (2003), S. 274.

²⁴⁸ Vgl. Wangenheim (2003), S. 56; Eberling (2002), S. 150.

²⁴⁹ Vgl. Tewes (2003), S. 105; Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 53.

Einzahlungen früher realisiert werden.²⁵⁰ Bei negativen Referenzen sind analoge Wirkungen zu erwarten, nur in umgekehrter Richtung.²⁵¹

Die Intensität und die positive oder negative Richtung der Referenzaktivitäten hängen **maßgeblich von der Kundenzufriedenheit** ab.²⁵² Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Referenzintensität scheint asymmetrisch zu sein. So ermitteln *Albrecht / Zemke*, dass ein zufriedener Kunde seine Erfahrungen mit durchschnittlich 3 Personen teilt, während unzufriedene Kunden mit 11 – 20 Personen darüber sprechen.²⁵³ Diese Aussage ist zwar pauschalisiert,²⁵⁴ dennoch ist davon auszugehen, dass die Referenzaktivitäten durch Nutzung des Internets und sozialer Netzwerke seit Veröffentlichung der Studie eher zu- als abgenommen haben.²⁵⁵ Ein Beispiel für organisierte Online-Referenzen ist das Programm ‚*Amazon Vine – Club der Produkttester*‘. Dort erhalten Rezensenten, die in der Vergangenheit durch besonders viele und als hilfreich bewertete Rezensionen aufgefallen sind, Produktmuster geschenkt mit der Auflage, innerhalb von 30 Tagen eine Rezension darüber zu veröffentlichen. Auf den Inhalt der Bewertungen nimmt *Amazon* nach eigenen Angaben keinen Einfluss. Ziel ist nur, den Informationsgehalt des firmeneigenen Internetangebots zu stärken.²⁵⁶

Zur Quantifizierung von Referenzwerten entwickelte *Cornelsen* ein in der Literatur oft zitiertes **Referenzwertmodell** (siehe Abbildung 7).²⁵⁷ Demnach ergibt sich der Referenzwert multiplikativ aus fünf Komponenten:

- Referenzrate: Durchschnittlicher Anteil einer einzelnen Referenz an der Kaufentscheidung (berechnet als Anteil aller Referenzen an der Kaufentscheidung dividiert durch die Zahl der von einem Kunden typischerweise aufgenommenen Referenzen).
Bsp.: 40 % Beeinflussung durch Referenzen / 20 Referenzen = 2 % Referenzrate.
- Deckungsbeitrag: Durchschnittlicher Deckungsbeitrag eines Neukunden.
Bsp.: 1.000 €
- Soziales Netz: Anzahl der Personen (Rezipienten), mit denen der Referenzgeber Gespräche über den Anbieter führt. Dabei werden nur selten angesprochene Personen geringer gewichtet als häufig angesprochene.
Bsp.: 15 Personen.
- Meinungsführerschaft: Ausmaß, in dem die Äußerung des Referenzgebers in die Kaufentscheidung des Rezipienten einfließt. Diese Überzeugungskraft hängt ab von Fach-

²⁵⁰ Vgl. Stahl / Matzler / Hinterhuber (2003); Friederichs-Schmidt (2006), S. 136.

²⁵¹ Vgl. Tewes (2003), S. 104.

²⁵² Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 112; Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 55 – 56.

²⁵³ Vgl. Albrecht / Zemke (1985), S. 5 – 7.

²⁵⁴ Vgl. Tewes (2003), S. 104.

²⁵⁵ Vgl. Ahrens / Dressler (2011), S. 48 – 49.

²⁵⁶ Vgl. Amazon.de (o. J.).

²⁵⁷ Vgl. Schneider (2007), S. 155; Eberling (2002), S. 151; Helm (2000), S. 358; Wangenheim (2003), S. 60; Stüker (2008), S. 232.

wissen und Persönlichkeit des Referenzgebers und wird mittels Scoring ermittelt.
Bsp.: 80 %.

- Kundenzufriedenheit: Bestimmt über Richtung und Stärke der Referenz.

Bsp.: +1 bei zufriedenen Kunden.

Damit errechnet sich ein beispielhafter Referenzwert von:

$$2 \% * 1.000 \text{ €} * 15 * 80 \% * 1 = 240 \text{ €}.^{258}$$

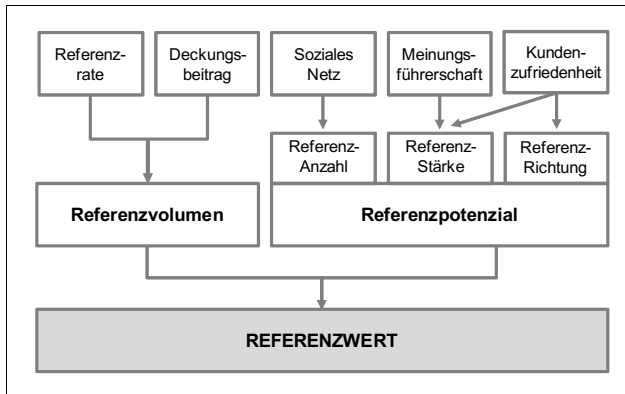


Abbildung 7: Determinanten des Referenzwerts nach Cornelsen²⁵⁹

Die genauen Wirkungszusammenhänge in Cornelsens Modell sind jedoch nach seiner Aussage noch nicht hinreichend überprüft.²⁶⁰ Als bedeutende Schwächen des Modells werden auch die willkürliche Gewichtung und Skalierung der Variablen sowie die schwierige und aufwendige Datengewinnung angeführt. Die Monetarisierung des Referenzwerts bleibt damit trotz des Modells eine große Herausforderung.²⁶¹ Stüker glaubt, dass das Referenzwertmodell wegen Problemen bei der kundenindividuellen Messung²⁶² „[...] kaum dazu geeignet ist, [...] einen Beitrag zur Ermittlung des Kundenwerts zu leisten.“²⁶³ Auch Rudolf-Sipötz geht deshalb davon aus, dass in der Praxis „[...] eine vollständige Quantifizierung des Referenzpotenzials eines Kunden schwierig, wenn nicht gar unmöglich ist, seine Bedeutung für den Unternehmenserfolg aber außer Frage steht.“²⁶⁴

²⁵⁸ Vgl. Cornelsen (2000), S. 199 – 223; Braun / Cornelsen (2006), S. 635.

²⁵⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Cornelsen (2000), S. 199. Mit ‚Referenzpotenzial‘ meint Cornelsen die Referenzaktivität eines Kunden.

²⁶⁰ Vgl. Cornelsen (2006), S. 210.

²⁶¹ Vgl. Wangenheim (2003), S. 64; Schneider (2007), S. 156.

²⁶² Vgl. Stüker (2008), S. 232 – 233.

²⁶³ Stüker (2008), S. 232.

²⁶⁴ Rudolf-Sipötz (2001), S. 111. Die Autorin meint mit ‚Referenzpotenzial‘ den Referenzwert.

2.4.2.6 Informationswert

Der Referenzwert stellt darauf ab, dass Kunden Informationen an andere Nachfrager weitergeben, während der Informationswert den **Informationsfluss vom Kunden zum Anbieter** fokussiert (Ingoing-Informationen).²⁶⁵ Generell können sich Informationen auf das Leistungsangebot oder die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager beziehen. Gültigkeit haben sie entweder für einen Einzelkunden, ein Kundensegment oder den ganzen Kundenstamm.²⁶⁶ Die Informationen können sowohl operative als auch strategische Fragestellungen tangieren,²⁶⁷ indem sie bspw. Aufschluss bieten über Kundenbedürfnisse, Kundenerwartungen, Service- und Produktqualität, Produkt- und Prozessverbesserungsmöglichkeiten, Neuproduktideen, Wettbewerber-Leistungen, Abwanderungsgründe und technologische Trends.²⁶⁸ Als besonders wertvolle Informationslieferanten speziell für die Neuproduktentwicklung gelten Lead User,²⁶⁹ die definitionsgemäß „[...] geneigt sind, ein Bedürfnis nach neuen Problemlösungen wesentlich früher als andere zu erkennen [...]“.²⁷⁰ Der Informationsfluss wird entweder vom Kunden initiiert (Vorschläge, Beschwerden) oder vom Unternehmen (Beobachtungen, Befragungen, Workshops).²⁷¹ Informationen können faktisch (objektiv) oder normativ (subjektiv) sein. Normative Äußerungen (wie Beschwerden) sind durch Emotionen und subjektive Wertungen des Kunden geprägt und dadurch schwerer zu erfassen, können aber dennoch wertvolle Anregungen liefern.²⁷² Beschwerden bieten die Chance, unzufriedene Kunden nachträglich doch noch zufriedenzustellen.²⁷³ Dies kann lohnend sein, weil die Kundenbindung nach erfolgreicher Reaktion auf eine Beschwerde i. d. R. höher ist als ohne Beschwerde.²⁷⁴

Der Informationswert ist der erwartete **Beitrag eines Kunden zu den Unternehmenszielen durch Informationen**, die er dem Unternehmen liefert.²⁷⁵ Wie hoch der Beitrag ausfällt, **hängt sowohl vom Kunden als auch vom Unternehmen ab**. Kundenseitig haben die Feedback-Bereitschaft und die Qualität der Informationen Einfluss auf den Informationswert.²⁷⁶ Anbieterseitig kommt es darauf an, wie die erhaltenen Informationen im Unternehmen verarbeitet und genutzt werden. Kosten und Erlöse durch Gewinnung, Nutzung und

²⁶⁵ Vgl. Cornelsen (2000), S. 224; Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 56.

²⁶⁶ Vgl. Kleinaltenkamp / Dahlke (2006), S. 225 – 226.

²⁶⁷ Vgl. Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 57.

²⁶⁸ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 114; Stahl / Matzler / Hinterhuber (2003), S. 274.

²⁶⁹ Vgl. Kleinaltenkamp / Dahlke (2006), S. 235.

²⁷⁰ Rudolf-Sipötz (2001), S. 118 – 119.

²⁷¹ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 114 – 116.

²⁷² Vgl. Tewes (2003), S. 94.

²⁷³ Vgl. Schneider (2007), S. 164.

²⁷⁴ Vgl. Töpfer (2008), S. 361.

²⁷⁵ Vgl. Schmöller (2001), S. 127; Tewes (2003), S. 94.

²⁷⁶ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 119. Die Auskunftsbereitschaft ist dabei positiv mit der Kundenbindung korreliert, vgl. Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 57.

Umsetzung der Informationen sind dabei zu berücksichtigen.²⁷⁷ Informationen ex ante zu bewerten, erfordert das Ergebnis der Informationsnutzung zu antizipieren, denn „[...] Information stellt eine Nutzung von Wissen dar, d. h., erst wenn man das Wissen zweckgerichtet nutzt, wird dieses zur Information.“²⁷⁸

So vielfältig die Informationen, so vielfältig sind auch die Wege, auf denen sie zur Unternehmenswertsteigerung beitragen können. **Kostensenkungen, Erlössteigerungen und Risikoreduktion** sind möglich. Bei adäquater Informationsnutzung lassen sich Effektivität und Effizienz der Leistung steigern. Ein auf die Nachfragerbedürfnisse zugeschnittenes, qualitativ verbessertes Angebot kann Transaktionskosten senken und gleichzeitig die Preisbereitschaft und Kundenbindung steigern und damit auch die Sicherheit und Höhe der Erlöse.²⁷⁹ Risikoreduzierend können Informationen auch wirken, wenn sie die Prognose- und Planungsqualität verbessern und das Risiko des Scheiterns von Neuprodukten verringern. Kosten lassen sich durch Lerneffekte und effizientere Prozesse in Produktion und Vertrieb senken. Erlöse sind durch neue, auf Kundenvorschlägen basierende Produkte zu steigern. Erhalten Mitarbeiter konstruktives Feedback von Kunden, kann das ihre Leistungsbereitschaft und damit die Erlöse positiv beeinflussen.²⁸⁰

Viele Unternehmen schätzen Kunden als wertvolle Informationsquelle und investieren deshalb z. B. in Kundenbefragungen, Produkttests durch Kunden und Beschwerdemanagementsysteme. Trotz dieser Praxisrelevanz des Informationswerts ist es sehr schwer, den Wert einer Information ex ante zu bestimmen und dann kundenindividuell zuzurechnen, denn „Informationen können aufgrund ihrer mehrmaligen und gleichzeitigen Verwendungsmöglichkeit multiple Wirkungs- und Verbundeffekte entfalten, so dass der Nutzen einer Kundeninformation nur selten exakt abzugrenzen ist.“²⁸¹ Wird bspw. ein Serviceprozess wegen eines Kundenvorschlags verbessert, so lassen sich zwar die Kosten dafür ermitteln, aber es ist selbst ex post schwer feststellbar, wie viele Kunden dadurch gewonnen werden.²⁸² Ex ante gestaltet sich die Bewertung von Informationen gar noch schwieriger.²⁸³ Tewes hält deshalb die Operationalisierung des Informationswerts für „[...] zur Zeit nicht sinnvoll möglich.“²⁸⁴

²⁷⁷ Vgl. Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 57 – 58; Tewes (2003), S. 98.

²⁷⁸ Schneider (2007), S. 162.

²⁷⁹ Vgl. Kleinaltenkamp / Dahlke (2006), S. 234; Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 57.

²⁸⁰ Vgl. Stahl / Matzler / Hinterhuber (2003), S. 275.

²⁸¹ Tewes (2003), S. 99.

²⁸² Vgl. Tewes (2003), S. 99.

²⁸³ Vgl. Schneider (2007), S. 181.

²⁸⁴ Tewes (2003), S. 99.

2.4.2.7 Kooperationswert

Kunden stellen ihren Lieferanten manchmal nicht nur Informationen, sondern in einer weitergehenden **Kooperation** auch zeitlich befristet Produktionsfaktoren wie Mitarbeiter, Rechte oder Objekte zur Verfügung. Dies kommt v. a. im B-to-B-Bereich vor.²⁸⁵ Bei Endkunden sind solche Kooperationen von wesentlich geringerer Bedeutung.²⁸⁶ Die **Produktionsfaktoren werden in den Dispositionsbereich des Unternehmens eingebracht**, gehen aber nicht in seinen Besitz über. Denkbar sind mannigfaltige Kooperationen vom einfachen Büro des Anbieters in den Räumen eines Kunden bis hin zur weitgehenden Integration der Wertschöpfungsketten von Anbieter und Nachfrager, bspw. in Produktion, Forschung und Entwicklung, Marketing oder Logistik. Im Extremfall wird der Kunde zum Co-Produzenten, etwa in der Unternehmensberatung, bei der Entwicklung einer kundenspezifischen Softwarelösung oder einer spezifischen Produktionsanlage.²⁸⁷ Im Sinne des Kooperationswerts ist ein Kunde aber bereits als Partner tätig, wenn er eine Sammelbestellung mit anderen Nachfragern initiiert. Damit betätigt er sich nämlich als Absatzhelfer.²⁸⁸

Der **Kooperationswert** ist der erwartete **Beitrag eines Kunden zu den Unternehmenszielen durch Kooperationen**, die er mit dem Unternehmen eingeht.²⁸⁹ Die Wirkung auf den Unternehmenswert ergibt sich v. a. aus **Synergien und Wertsteigerungen**, die sich durch die enge Zusammenarbeit ergeben. Die Leistungen sollen dadurch in besserer Qualität, in kürzerer Zeit und zu geringeren Kosten erbracht werden als es dem Anbieter alleine möglich wäre. Kosten sinken, weil die Einbindung des Kunden Entwicklungskosten, Entwicklungszeit, Reklamationen sowie Nachbesserungswünsche reduziert. Gleichzeitig kann eine bedürfnisgerechtere, individualisierte Leistung für höhere Kundenzufriedenheit, höhere Preisbereitschaft und höhere Kundenbindung sorgen.²⁹⁰ Dass der Anbieter spezifische Investitionen in die Kooperation tätigt, kann beim Kunden das Vertrauen stärken, dass der Anbieter nicht opportunistisch handelt, sondern an einer längerfristigen Zusammenarbeit interessiert ist.²⁹¹ Andererseits birgt die so gesteigerte Abhängigkeit für das Unternehmen Risiken, weil der Kunde u. U. opportunistisch handelt und Konditionen nachverhandelt oder die Kooperation vorzeitig abbricht.²⁹² Die enge Zusammenarbeit mit dem Kunden bringt meist auch einen gewissen Know How-Transfer zum Kunden mit sich, so dass dieser die

²⁸⁵ Darunter fallen auch strategische Allianzen, vgl. Tewes (2003), S. 106.

²⁸⁶ Vgl. Schneider (2007), S. 159.

²⁸⁷ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 121 – 123; Tewes (2003), S. 106. Als Co-Produzent wird der Kunde auch ‚Producer‘ genannt, vgl. Meyer / Kantsperger / Schaffer (2006), S. 71.

²⁸⁸ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 126.

²⁸⁹ Vgl. Belohuby (2014), S. 127.

²⁹⁰ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 121, 127.

²⁹¹ Vgl. Dahlke / Kergaßner (1996), S. 187.

²⁹² Vgl. Engelhardt / Freiling (1995), S. 911.

Aufgaben evtl. zukünftig alleine lösen kann.²⁹³ Abhängig ist der Kooperationswert von der Bereitschaft und (technischen wie fachlichen) Fähigkeit des Kunden zur Kooperation.²⁹⁴

Wie bereits erwähnt, sind gerade die qualitativen Kundenwertkomponenten des Ressourcenwerts äußerst schwer messbar: Es „[...] ergibt sich das Problem der Quantifizierung und insbesondere Monetarisierung ihrer Kosten-Nutzen-Wirkungen.“²⁹⁵ Deutlich leichter als Kundenwertkomponenten sind die Kundenwertbestimmungsfaktoren zu messen. *Weber / Lissautzki* nennen in Ihrem Konzept als bedeutende Beispiele für Kundenwertbestimmungsfaktoren Kundenzufriedenheit und den Kundenlebenszyklus. Diese werden im Folgenden diskutiert.²⁹⁶

2.4.3 Bedeutende Kundenwertbestimmungsfaktoren

2.4.3.1 Kundenlebenszyklus

Um Kunden prospektiv über mehrere Perioden zu bewerten, sind i. d. R. detaillierte Prognosen über die Dauer der Geschäftsbeziehung und die Entwicklung der Nachfrage im Lauf der Zeit nötig.²⁹⁷ Dabei können Kundenwertbestimmungsfaktoren wie Kundenzufriedenheit und Stand im Kundenlebenszyklus helfen. Wegen ihrer besonderen Bedeutung und relativ verbreiteten Messung werden diese beiden ausgewählten Bestimmungsfaktoren im Folgenden näher beleuchtet.

Lebenszykluskonzepte modellieren die idealisierte Entwicklung von Nachfrage oder Deckungsbeitrag im Zeitverlauf,²⁹⁸ wobei sich der Lebenszyklus unter anderem auf Kunden, Produkte, Technologien und Organisationen beziehen kann.²⁹⁹ Für alle Lebenszyklusmodelle wird im Regelfall von einem rechtssteilen Verlauf ausgegangen, bei dem auf ein zu Beginn starkes Wachstum eine längere Phase schwächeren Wachstums und darauf eine Stagnation und Degeneration folgen.³⁰⁰ „Der **Kundenlebenszyklus beschreibt idealtypische Gesetzmäßigkeiten im zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung** [Hervorh. d. V.].“³⁰¹ Solch einen idealisierten Verlauf des Deckungsbeitrags zeigt Abbildung 8. In der grafischen Darstellung findet sich auf der Ordinate die Beziehungsdauer bzw. das Alter, auf der Abszisse die Intensität der Geschäftsbeziehung, gemessen anhand des Deckungsbeitrags.³⁰²

²⁹³ Vgl. Engelhardt (1996), S. 81.

²⁹⁴ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 127 – 128.

²⁹⁵ Tewes (2003), S. 107.

²⁹⁶ Vgl. Weber / Lissautzki (2004), S. 19.

²⁹⁷ Vgl. Cornelsen (2000), S. 134.

²⁹⁸ Vgl. Lissautzki (2007), S. 135; Mödritscher (2008), S. 177.

²⁹⁹ Vgl. Höft (1992), S. 15.

³⁰⁰ Vgl. Stauss (2011), S. 327; Höft (1992), S. 22; Bruhn (2001), S. 45.

³⁰¹ Mödritscher (2008), S. 177; ebenso Bruhn (2001), S. 46.

³⁰² Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 43; Mödritscher (2008), S. 179; Cornelsen (2000), S. 134.

Bei natürlichen Personen lassen sich ein Bedarfs- und ein Beziehungslebenszyklus unterscheiden.³⁰³ Der **Bedarfslebenszyklus** resultiert daraus, dass Menschen je nach Lebensphase unterschiedliche Bedürfnisse und finanzielle Möglichkeiten haben. Diese hängen stark vom Lebensalter ab.³⁰⁴ Mit jeder Lebensphase sind charakteristische Konsumvorlieben zu beobachten, die sich in Intensität und Art der Leistungsnachfrage niederschlagen.³⁰⁵ So werden bspw. Bausparverträge eher in jüngeren Jahren abgeschlossen, Ausbildungsversicherungen nach der Geburt eines Kindes und Pflegezusatzversicherungen in mittlerem bis fortgeschrittenem Alter, wenn auch die finanziellen Spielräume wachsen. Eine Lebenszyklusbetrachtung kann dazu genutzt werden, Kunden alters- und bedürfnisgerechte Produktangebote zu unterbreiten und so den Kundenwert positiv zu beeinflussen.³⁰⁶ Die Lebenszyklusbetrachtung soll aber in erster Linie die Planung erleichtern, indem sie die typischerweise im Verlauf der Geschäftsbeziehung stark schwankenden Wachstumsraten zu antizipieren hilft.³⁰⁷ Bruhn betont den **Nutzen des Bedarfslebenszyklus als Prognoseinstrument**: „Aus den Bedürfnissen des Kunden in den verschiedenen Lebensphasen lässt sich das mittel- bis langfristige Erfolgspotenzial eines Kunden für das Unternehmen ablesen.“³⁰⁸



Abbildung 8: Idealtypischer Kundenlebenszyklus³⁰⁹

³⁰³ Vgl. Renker (2009), S. 96; Bruhn (2001), S. 44.

³⁰⁴ Vgl. Bruhn (2001), S. 45.

³⁰⁵ Vgl. Mödritscher (2008), S. 181; Eberling (2002), S. 136 – 137; Rudolf-Sipötz (2001), S. 95.

³⁰⁶ Vgl. Hoekstra / Huizingh (1999), S. 266.

³⁰⁷ Vgl. Stauss (2000), S. 15.

³⁰⁸ Bruhn (2001), S. 45.

³⁰⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Dwyer / Schurr / Oh (1987), S. 21. Dieser idealtypische Verlauf wird für alle Formen des Lebenszyklus diskutiert, d. h. Bedarfs- und Beziehungslebenszyklus, vgl. Bruhn (2001), S. 45, 48.

Der **Beziehungslebenszyklus** stellt dagegen ab auf die Dauer der Beziehung zu einem bestimmten Unternehmen und das in dieser Zeit wachsende Vertrauen des Kunden. Er ist demnach eher verhaltenspsychologisch als durchs Lebensalter bedingt.³¹⁰ Nach *Dwyer / Schurr / Oh* lassen sich im Verlauf einer Geschäftsbeziehung die fünf Phasen Awareness, Exploration, Expansion, Commitment und Dissolution identifizieren.³¹¹ Zu Beginn in der Awareness-Phase werden die Geschäftspartner aufeinander aufmerksam, tätigen aber noch keine Käufe. Es fallen Akquisekosten an, so dass der Kunde einen negativen Deckungsbeitrag generiert.³¹² Mit dem ersten Testkauf tritt der Kunde in die Exploration-Phase ein. Der Deckungsbeitrag ist noch gering, weil der Kunde Nutzen und Risiken der Geschäftsbeziehung vorsichtig gegeneinander abwägt. Wird der Anbieter den Kundenerwartungen gerecht, kann sich die anfänglich instabile Geschäftsbeziehung festigen.³¹³ Dies führt zur Expansion-Phase, in der der Deckungsbeitrag stark steigt. Das Vertrauen zum Anbieter nimmt zu. Ihr Maximum erreichen Kundenvertrauen und -loyalität in der Commitment-Phase. Die Deckungsbeiträge steigen dann nur noch leicht, weil der Stammkunde annahmegemäß bereits den Großteil seines Bedarfs beim betrachteten Unternehmen deckt.³¹⁴ Irgendwann endet die Geschäftsbeziehung modellgemäß in der Dissolution-Phase, sei es wegen Kündigung, Abwanderung oder Tod. Ziel des Anbieters ist, das Beziehungsende zu antizipieren, um ihm entweder mit Rückgewinnungsversuchen entgegenzuwirken oder Beziehungspflegekosten frühzeitig zurückzufahren.³¹⁵

In der Praxis dürfte es bisweilen schwerfallen, **Bedarfs- und Beziehungslebenszyklus** überschneidungsfrei **zu trennen**. Wenn ein 40-Jähriger, der seit 5 Jahren Kunde bei einer Versicherung ist, stark steigende Prämien einbringt, lässt sich nicht zweifelsfrei klären, ob dieses Wachstum seinem altersbedingten Bedarf oder seinem beziehungsbedingten Vertrauen zu verdanken ist. Ein Ansatz zur Analyse könnte sein, das Vertrauen in die Beziehung zu messen (bspw. anhand der Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung).

Generell kritisch anzumerken ist bei Lebenszykluskonzepten, dass oft nicht zweifelsfrei ex ante festzustellen ist, welche Phase gerade vorliegt.³¹⁶ Die im Lebenszyklus als unabhängige Variable herangezogenen Kriterien Zeitverlauf bzw. Alter sind zudem nicht alleine verantwortlich für die Deckungsbeitragsentwicklung, denn auch die Kostensituation, Marktwachstum, Inflation, Konjunktur und individuelle Einkommensentwicklung spielen

³¹⁰ Vgl. Bruhn (2001), S. 46 – 47.

³¹¹ Vgl. Dwyer / Schurr / Oh (1987), S. 15; auf die Darstellung des seltener zitierten Modell von Stauss mit zehn Phasen wird hier bewusst verzichtet, siehe dazu Stauss (2000), S. 16.

³¹² Vgl. Cornelsen (2000), S. 134.

³¹³ Vgl. Dwyer / Schurr / Oh (1987), S. 16; Schmöller (2001), S. 133.

³¹⁴ Dabei geht das Modell implizit davon aus, dass der Bedarf im Zeitverlauf konstant ist und keinem Bedarfslebenszyklus unterliegt.

³¹⁵ Vgl. Cornelsen (2000), S. 134 – 135.

³¹⁶ Vgl. Mödritscher (2008), S. 181; Schmöller (2001), S. 135.

eine Rolle.³¹⁷ Bei der Anwendung im Unternehmen ist zu berücksichtigen, dass es sich bei dem Konzept des Kundenlebenszyklus um eine idealisierte Darstellung des Verlaufs einer Kundenbeziehung handelt, die aus dem Produktlebenszyklus abgeleitet wurde. Sie ist **nicht als deterministisch zu verstehen**.³¹⁸ Der Lebenszyklus eines individuellen Kunden kann stark davon abweichen, indem z. B. einzelne Phasen übersprungen werden, sich stark verkürzen oder die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde vorzeitig endet, bspw. wegen Enttäuschung über die Produktleistung.³¹⁹ Auch bei Betrachtung des durchschnittlichen Verlaufs über alle Kundenbeziehungen hinweg ist es plausibel, dass sich bei einem bestimmten Anbieter bspw. die Schiefe des Zyklusverlaufs deutlich von dem hier dargestellten, in der Literatur diskutierten Lebenszyklusverlauf unterscheiden.³²⁰ Verlauf und Dauer des Kundenlebenszyklus werden im Wesentlichen von Branche, Technologie, Geschäftsmodell sowie Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager beeinflusst, so dass **eine unternehmensindividuelle Modellierung** des Lebenszyklus angebracht ist.³²¹

Für die Kundenbewertung erscheint das Lebenszykluskonzept insbesondere als Bedarflebenszyklus dennoch **wertvoll**, weil es einen **Anhaltspunkt für die Prognose des künftigen Nachfrageverlaufs** bietet.³²² Der Lebenszyklus bedingt, dass Bedarf und Nachfrage bei vielen Produkten ab einem gewissen Lebensalter sinken, auch wenn Kundenzufriedenheit und -bindung bisher hoch sind. Eine Lebenszyklusbetrachtung hilft, dies zu antizipieren. Das Konzept skizziert den finanziellen Beitrag des Kunden **produktübergreifend und integriert dabei mehrere Kundenwertkomponenten**.³²³ Ertrags- und Entwicklungswert, Cross Selling-Wert und Loyalitätswert ergeben zusammen die Deckungsbeitragsentwicklung, die das Kundenlebenszykluskonzept beschreibt.

2.4.3.2 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Neben dem Stand im Kundenlebenszyklus wird in der Literatur auch die Kundenzufriedenheit als bedeutender Kundenwertbestimmungsfaktor genannt. Sie beeinflusst unter anderem die Dauer der Geschäftsbeziehung und das Potenzial für Cross Selling, Informationen und Referenzen.³²⁴

³¹⁷ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 98.

³¹⁸ Vgl. Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 176; Cornelsen (2000), S. 135.

³¹⁹ Vgl. Hempelmann / Lürwer (2003), S. 336; Bruhn (2001), S. 52.

³²⁰ Vgl. Diller / Lücking / Prechtel (1992), S. 10; Gericke (2001), S. 26; siehe dazu auch die Kalibrierung des Kundenbewertungsmodells in Abschnitt 6.4.

³²¹ Vgl. Jain / Singh (2002), S. 35.

³²² Vgl. Wortmann (2012), S. 100; Bruhn (2001), S. 45.

³²³ Vgl. Stauss (2000), S. 17.

³²⁴ Vgl. Lissautzki (2007), S. 119; Weber / Lissautzki (2004), S. 19.

Stock-Homburg definiert Kundenzufriedenheit als „[...] Einstellung, die sich aus dem abwägenden Vergleich zwischen der erwarteten Leistung (Soll) und der tatsächlichen Leistung (Ist) ergibt.“³²⁵ Die Zufriedenheit ist nach dieser Sicht (übereinstimmend mit anderen, sehr ähnlichen Definitionen) das **Ergebnis eines subjektiven Soll-Ist-Vergleichs** der Anbieterleistung mit den Erwartungen. Dieser Erklärungsansatz heißt Confirmation-Disconfirmation-Paradigma, weil sich Zufriedenheit bei Bestätigung oder Übertreffung der Erwartungen einstellt, Unzufriedenheit dagegen bei Nicht-Bestätigung.³²⁶ D. h. es kommt sowohl auf die wahrgenommene Leistung als auch auf die persönliche Erwartungshaltung an. Dabei evaluieren Kunden alle bisherigen Erfahrungen mit einem Anbieter.³²⁷ Kundenzufriedenheit ist eine „[...] zeitlich überdauernde Einstellung [...], die sich im Verlauf mehrerer Transaktionen einstellt.“³²⁸

Die Wirkung der Kundenzufriedenheit beruht im Wesentlichen auf ihrem Zusammenhang mit der Kundenbindung. Nach *Krafft* wird als Kundenbindung „[...] die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung bezeichnet, die durch eine nicht zufällige Folge von Markttransaktionen zwischen Lieferant und Kunde gekennzeichnet ist.“³²⁹ Bei gebundenen Kunden ist demnach davon auszugehen, dass die Geschäftsbeziehung noch weiter bestehen und Umsätze generieren wird. In der Literatur wurde der **positive Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung** in den letzten Jahren in zahlreichen Studien untersucht und weitgehend bestätigt.³³⁰ Noch unklar ist allerdings, wie die Wirkung der Zufriedenheit auf die Bindung funktional geartet ist. Diskutiert wird ein linearer, progressiver,³³¹ degressiver,³³² S-förmiger³³³ und sattelförmiger³³⁴ Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. *Jones / Sasser* vermuten, dass die je nach Branche unterschiedliche Wettbewerbsintensität Einfluss auf die Form des Zusammenhangs hat. Bei geringer Wettbewerbsintensität reicht demnach eine niedrigere Zufriedenheit zur Kundenbindung als bei starker

³²⁵ Stock-Homburg (2011), S. 26.

³²⁶ Vgl. Nerdinger / Neumann (2007), S. 128 – 129; Eberling (2002), S. 54; Stock-Homburg (2011), S. 26. Zu einem Literaturüberblick über Kundenzufriedenheitsdefinitionen siehe Stock-Homburg (2011), S. 24 – 26.

³²⁷ Vgl. Nerdinger / Neumann (2007), S. 129 – 130.

³²⁸ Nerdinger / Neumann (2007), S. 130.

³²⁹ Krafft (2007), S. 29.

³³⁰ Vgl. Hallowell (1996), S. 31 – 33; Bolton (1998), S. 45; Lissautzki (2007), S. 122; Weber / Lissautzki (2004), S. 19; Stock-Homburg (2011), S. 1, 37; Homburg / Becker / Hentschel (2010), S. 113; Homburg / Bucerius (2012), S. 57; Vogel (2006), S. 173 sowie zu einem Literaturüberblick Krafft (2007), S. 54 – 61; Mödritscher (2008), S. 118 – 119. Zu einem im Gegensatz dazu negativen Befund bei US-amerikanischen Versandhändlern siehe Reinartz / Kumar (2000), S. 17 – 20.

³³¹ Vgl. Skala-Gast (2012), S. 70.

³³² Vgl. Nerdinger / Neumann (2007), S. 143.

³³³ D. h. bei stark unzufriedenen und bei stark zufriedenen Kunden hat eine leichte Änderung der Zufriedenheit keine so großen Auswirkungen auf die Kundenbindung wie bei mittlerer Zufriedenheit, vgl. Krafft (2007), S. 63.

³³⁴ D. h. die Kundenbindung bleibt bei mittlerer Zufriedenheit weitgehend konstant und ändert sich erst stark bei hoher oder niedriger Zufriedenheit, vgl. Müller / Riesenbeck (1991), S. 69.

Konkurrenz.³³⁵ Im Kano-Modell geht man davon aus, dass der Zusammenhang von Produkt zu Produkt und von Anforderung zu Anforderung unterschiedlich geartet ist. Es gibt nach diesem Modell Basisanforderungen, deren Erfüllung keine Zufriedenheit auslöst. Ihre Nichterfüllung würde allerdings starke Unzufriedenheit hervorrufen (degressiver Zusammenhang). Bei Begeisterungsanforderungen dagegen ist es gerade umgekehrt: Der Kunde erwartet sie nicht, ist aber besonders zufrieden, wenn er sie wider Erwarten doch erfüllt sieht (progressiver Zusammenhang). Leistungsanforderungen lösen proportional zum Erfüllungsgrad Zufriedenheit aus (linearer Zusammenhang).³³⁶

Die bisherigen Untersuchungen deuten darauf hin, dass Zufriedenheit eine Grundbedingung, aber keinen Garanten für Kundenbindung darstellt.³³⁷ Kundenbindung wird bspw. auch durch Wechselbarrieren, das Bedürfnis nach Abwechslung (Variety Seeking) und die Attraktivität von Alternativangeboten als moderierende Variablen beeinflusst.³³⁸ Diese können die Bindungswirkung der Zufriedenheit abschwächen oder verstärken.³³⁹ Der genaue Wirkungsmechanismus und -zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung gilt unter Wissenschaftlern als **sehr komplex**,³⁴⁰ nicht brancheneinheitlich und deshalb noch nicht abschließend erforscht.³⁴¹ Von einer im Wesentlichen positiven Wirkung der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung ist nach vorherrschender Meinung in der Literatur aber auszugehen.³⁴² Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass sich in einschlägigen Studien auch eine förderliche Wirkung der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg zeigt.³⁴³

Vermutlich ist die Messung der Kundenzufriedenheit deswegen **in der Praxis weit verbreitet**.³⁴⁴ Umfassend lässt sie sich abbilden in einem (globalen) Kundenzufriedenheitsindex. Dazu werden zunächst die Zufriedenheiten mit allen relevanten Aspekten der bezogenen Leistung erfragt. Gewichtet man diese Zufriedenheiten mit ihrer relativen Bedeutung, ergibt

³³⁵ Vgl. Jones / Sasser (1995), S. 91.

³³⁶ Vgl. Nerdinger / Neumann (2007), S. 133 – 134.

³³⁷ Vgl. Homburg / Becker / Hentschel (2010), S. 113; Howald (2007), S. 71; ein methodisches Problem ist, dass Kundenbindung in den Studien gewöhnlich als Verhaltensintention und nicht als tatsächliches Verhalten gemessen wird, vgl. Nerdinger / Neumann (2007), S. 141.

³³⁸ Vgl. Krafft (2007), S. 31, 36 – 40; Meyer / Kantsperger / Schaffer (2006), S. 67.

³³⁹ Vgl. Meyer / Kantsperger / Schaffer (2006), S. 67.

³⁴⁰ Vgl. Homburg / Becker / Hentschel (2010), S. 114; Nerdinger / Neumann (2007), S. 143.

³⁴¹ Vgl. Rudolf-Sipötz (2001), S. 91; Stock-Homburg (2011), S. 37; Reinecke (2004), S. 280; eine tiefergehende Betrachtung des Themas würde den Rahmen dieses Abschnitts sprengen.

³⁴² Vgl. Homburg / Bucerius (2012), S. 57; Krafft (2007), S. 31; Hennig-Thurau / Gwinner / Gremler (2002), S. 240; Winkelmann (2008), S. 153.

³⁴³ Vgl. Anderson / Fornell / Mazvancheryl (2004), S. 177 – 179; Meyer / Kantsperger / Schaffer (2006), S. 67; Krafft (2007), S. 41 – 42.

³⁴⁴ Vgl. Nerdinger / Neumann (2007), S. 141 sowie die Ausführungen in Abschnitt 3.4.

sich als gewichteter Mittelwert der Zufriedenheitsindex.³⁴⁵ Es gibt auch Ansätze, die Globalzufriedenheit direkt abzufragen, bspw. beim *Kundenmonitor Deutschland*.³⁴⁶

Trotz der erwähnten Unsicherheiten kann der Grad an Kundenzufriedenheit bei der Kundenbewertung ein **wertvoller Indikator zur Schätzung der Kundenbindung** sein. Er ist relativ leicht zu erheben und wird in vielen Unternehmen bereits standardmäßig erfasst. Der Kundenzufriedenheit werden zahlreiche kundenwerttreibende Wirkungen zugeschrieben: Als Folgen gelten wegen der Kundenbindung Wiederkauf, erhöhte Preisbereitschaft, vermehrtes Cross Selling sowie mehr und positivere Referenzen.³⁴⁷ Stauss bestätigt diese Sicht, indem er die Kundenzufriedenheit als Frühindikator der Umsatzentwicklung ansieht.³⁴⁸

2.4.4 Fazit und kritische Würdigung zu Kundenwerttreibern in der Forschung

Nach der ausführlichen Betrachtung der Kundenwertkomponenten und ausgewählter Bestimmungsfaktoren lässt sich der Forschungsstand wie folgt zusammenfassen und kritisch bewerten:

Die Hierarchie der Kundenwerttreiber differenziert insbesondere nach Kundenwertkomponenten und Kundenwertbestimmungsfaktoren. Die **Komponenten** ergeben bei überschneidungsfreier Abgrenzung **zusammen den Kundenwert**. Neben quantitativen, relativ offensichtlich monetär wirksamen Komponenten speist sich der Kundenwert auch aus qualitativen Komponenten, die dem Unternehmen als zukünftige Leistungstreiber dienen können.³⁴⁹ Aufbauend auf das Modell von *Rudolf-Sipötz* lassen sich sechs Kundenwertkomponenten differenzieren. Diese sind in Abbildung 9 zusammenfassend in die Hierarchie der Kundenwerttreiber eingebettet. Sie differenzieren die Beiträge des Kunden zu den Unternehmenszielen nach folgenden Quellen:

- Der Ertrags- und Entwicklungswert ergibt sich aus der erwarteten Nachfrage des Kunden nach den gegenwärtig bereits bezogenen Produkten. Dabei werden auch zukünftige Änderungen im Bedarfsvolumen berücksichtigt.
- Der Loyalitätswert umfasst alle Wertbeiträge, die sich durch loyalitätsbedingte Änderungen von Erlösen und Kosten ergeben.

³⁴⁵ Vgl. Helmke / Uebel / Brinker (2004), S. 414 – 415; weiterführend zur Zufriedenheitsmessung siehe Nerdinger / Neumann (2007), S. 136 – 141.

³⁴⁶ Vgl. ServiceBarometer AG (o. J.).

³⁴⁷ Vgl. Meyer / Kantsperger / Schaffer (2006), S. 67; Eberling (2002), S. 56 – 57. Mödritscher geht davon aus, dass die Referenzaktivität in einem proportionalen Zusammenhang zur Kundenzufriedenheit steht, vgl. Mödritscher (2008), S. 181.

³⁴⁸ Vgl. Stauss (2011), S. 328 – 329.

³⁴⁹ Vgl. Tomczak / Rudolf-Sipötz (2006), S. 131.

- Der Cross Selling-Wert stellt auf Wertbeiträge ab, die sich durch Cross Selling-Käufe ergeben (Käufe bisher nicht nachgefragter Leistungen).
- Der Referenzwert bezieht sich auf Wertbeiträge durch positive oder negative Referenzen (aktive Äußerungen oder passive Ausstrahlungswirkung von Konsumenten gegenüber anderen Konsumenten).
- Der Informationswert entsteht durch Wertbeiträge, die ein Kunde durch Weitergabe objektiver oder subjektiver Informationen an das Unternehmen erzeugt.
- Der Kooperationswert ist zurückzuführen auf Wertbeiträge durch die Kooperation eines Kunden, indem er seinem Lieferanten eigene Produktionsfaktoren zur Verfügung stellt und sich so als Co-Produzent betätigt.³⁵⁰

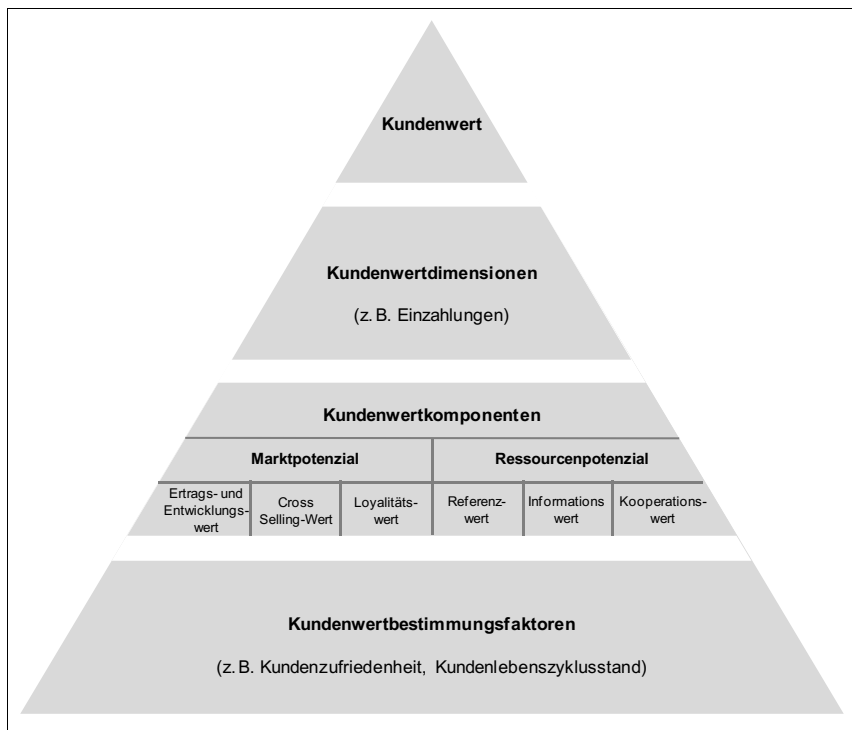


Abbildung 9: Hierarchie der Kundenwerttreiber mit Kundenwertkomponenten³⁵¹

³⁵⁰ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.4.2.

³⁵¹ Eigene Darstellung mit Erweiterungen gegenüber Weber / Lissautzki (2004), S. 19.

Eine **Kritik an der Systematisierung** der Kundenwertkomponenten von *Rudolf-Sipötz* ist, dass die einzelnen Komponenten in manchen Situationen nicht absolut überschneidungsfrei abzugrenzen sind. Bei einer weitgehenden Zusammenarbeit, wie sie der Kooperationswert misst, werden auch Informationsflüsse auftreten, die dem Informationswert zuzuordnen sind.³⁵² *Rudolf-Sipötz* räumt dies indirekt ein, indem sie vorschlägt, die beiden Werte in der Praxis als Kontinuum aufzufassen.³⁵³ Dies ist maßgeblich der komplexen Wirkung eines Kunden auf den Unternehmenserfolg geschuldet.³⁵⁴ Auch wenn die operationale Trennung in einzelne Komponenten schwierig ist, kann das Konzept von *Rudolf-Sipötz* dennoch dazu beitragen, eine **Vorstellung über die vielfältigen unternehmenswerttreibenden Facetten der Kundenbeziehung** zu gewinnen und Ansatzpunkte zu ihrer Ausschöpfung zu finden.

Möchte man alle Kundenwertkomponenten in einem monetären Kundenwert berücksichtigen, sind geeignete **Operationalisierungen** und Monetarisierungen vonnöten. Dies gestaltet sich jedoch v. a. bei den qualitativen Kundenwertkomponenten **in der Praxis als sehr schwierig**: Es „[...] ergibt sich das Problem der Quantifizierung und insbesondere Monetarisierung ihrer Kosten-Nutzen-Wirkungen.“³⁵⁵ *Tewes* bezeichnet bspw. den Informationswert zwar als sehr wichtig, hält aber seine Monetarisierung für „[...] zur Zeit nicht sinnvoll möglich.“³⁵⁶ Den Referenzwert halten er und *Stüker* trotz *Cornelsens* Messansatz ebenfalls in der Praxis für nicht monetär erfassbar.³⁵⁷ Auch andere Autoren sehen derzeit keine Möglichkeiten, Komponenten des Ressourcenpotenzials zu monetarisieren.³⁵⁸ Ein Ausweg könnte die separate Betrachtung in einem (nicht-monetären) Scoringmodell sein.³⁵⁹

Deutlich **leichter** als Kundenwertkomponenten sind die **Kundenwertbestimmungsfaktoren zu messen**. *Weber / Lissautzki* nennen in Ihrem Konzept als bedeutende Beispiele die hier näher dargestellten Bestimmungsfaktoren Kundenzufriedenheit und Kundenlebenszyklus.³⁶⁰ Letzterer stellt einen idealtypischen Verlauf von Umsatz und Deckungsbeitrag während der Kundenbeziehung dar. Dabei berücksichtigt er entweder die Bedarfsschwankungen in den Lebensphasen eines Menschen (Bedarfslebenszyklus) oder den allmählichen Aufbau von Vertrauen in einer Geschäftsbeziehung (Beziehungslebenszyklus). Speziell der

³⁵² Vgl. Friederichs-Schmidt (2006), S. 28.

³⁵³ Vgl. *Rudolf-Sipötz* (2001), S. 122 – 123.

³⁵⁴ Vgl. *Rudolf-Sipötz* (2001), S. 133.

³⁵⁵ *Tewes* (2003), S. 107.

³⁵⁶ *Tewes* (2003), S. 99.

³⁵⁷ Vgl. *Tewes* (2003), S. 103 – 104; *Stüker* (2008), S. 232. Übereinstimmend äußert *Rudolf-Sipötz*, dass „[...] eine vollständige Quantifizierung des Referenzpotenzials eines Kunden schwierig, wenn nicht gar unmöglich ist [...]“ (*Rudolf-Sipötz* (2001), S. 111).

³⁵⁸ Vgl. *Diller* (2002), S. 322; *Eberling* (2002), S. 229; *Gelbrich / Wünschmann* (2006), S. 585.

³⁵⁹ Vgl. *Tomczak / Rudolf-Sipötz* (2006), S. 153; *Eberling* (2002), S. 229.

³⁶⁰ Vgl. *Weber / Lissautzki* (2004), S. 19.

Bedarfs-Kundenlebenszyklus eignet sich als **Ausgangspunkt für Prognosen**, sofern er unternehmensindividuell modelliert wird.³⁶¹

Insbesondere die Kundenzufriedenheit ist eine bei Praktikern beliebte und vielfach erhobene Kennzahl.³⁶² Sie ist eine Einstellung, die sich aus dem subjektiven Soll-Ist-Vergleich zwischen Leistungserwartung und wahrgenommener Leistung eines Unternehmens ergibt. Mit welchem Mechanismus und in welcher Stärke Kundenzufriedenheit auf Kundenbindung und Kundenwert en Detail wirkt, ist sehr komplex und nicht abschließend erforscht. Dennoch ist die **positive Wirkung von Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung** (und damit Beziehungsdauer und Umsatzhöhe) in der Wissenschaft weitgehend anerkannt. Die Kundenzufriedenheit kann deshalb in der Kundenbewertung als **Anhaltspunkt zur Schätzung der Kundenbindung** dienen.³⁶³

2.5 Kundenwert im wertorientierten Management

2.5.1 Einführung ins wertorientierte Management

Ausgehend vom Verständnis, welche Werttreiber auf den Kundenwert wirken und wie diese Ein- und Auszahlungen des Unternehmens beeinflussen, soll im folgenden Abschnitt die Stellung des Kundenwerts im wertorientierten Management untersucht werden. Dazu wird einleitend der Grundgedanke des wertorientierten Managements aufgezeigt. Im nächsten Schritt wird dargestellt, wie die Ausrichtung des Managements am Kundenwert dazu beitragen kann, die vom Marketing geforderte Marktorientierung mit der Shareholder-Orientierung zu vereinen. Im weiteren Verlauf des Abschnitts 2.5 wird der Kundenwert in die immateriellen Vermögensgegenstände (Intangible Assets) eingeordnet und ausführlich diskutiert, wie der Kundenwert als Controllinginstrument zum Einsatz kommen kann, um das Kundenwertmanagement bei Planung, Steuerung und Kontrolle zu unterstützen.

Unternehmensführung erfordert Ziele. Diese Ziele können entweder aus den Ansprüchen aller mit dem Unternehmen in Beziehung stehenden Gruppen abgeleitet sein (Stakeholder-Ansatz) oder nur auf die Eigenkapitalgeber abstellen (Shareholder-Ansatz). Nachteil des **Stakeholder-Ansatzes** ist, dass es kaum praktikabel erscheint, als Entscheidungsmaßstab den Nutzen sämtlicher Anspruchsgruppen (wie Eigentümer, Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kreditgeber und Staat) zu operationalisieren. So dürfte es dem Management schwerfallen, die subjektiven Nutzenwerte interpersonell vergleichbar zu machen und die zahlreichen Zielkonflikte innerhalb und zwischen den Stakeholder-Gruppen gegeneinander abzuwägen.³⁶⁴

³⁶¹ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.4.3.1.

³⁶² Vgl. Abschnitt 3.3.

³⁶³ Vgl. Lissautzki (2007), S. 119 sowie Abschnitt 2.4.3.2.

³⁶⁴ Vgl. Tewes (2003), S. 31.

Hutzschenreuter hält die Eigentümer (Eigenkapitalgeber) des Unternehmens für die wichtigsten Stakeholder, da sie maßgeblichen Einfluss auf Gründung und Weiterführung des Unternehmens ausüben.³⁶⁵ Zudem tragen sie mit ihrem (gegenüber anderen Ansprüchen nachrangigen) Eigenkapital besonders hohe Risiken.³⁶⁶ Dagegen haben andere Stakeholder ihre Ansprüche weitgehend vertraglich abgesichert, so dass ihnen implizit Rechnung getragen wird.³⁶⁷

Beim **Shareholder-Ansatz** ist das zentrale Unternehmensziel die Maximierung des intrinsischen Marktwerts³⁶⁸ des Eigenkapitals (**Shareholder Value** genannt). Die Shareholder Value-Orientierung steht im Zentrum des **wertorientierten Managements** (synonym auch ‚Value Based Management‘ oder ‚wertorientierte Unternehmensführung‘ genannt).³⁶⁹ Ziel ist es, dass alle Maßnahmen des Managements und alle Unternehmensfunktionen zur Steigerung des Shareholder Value beitragen und damit auf eine längerfristige Wertsteigerung abzielen.³⁷⁰ Die intensive Diskussion des Shareholder Value wurde stark durch *Rappaports* Veröffentlichung „Creating Shareholder Value“ von 1986 stimuliert.³⁷¹ Mittlerweile sind Shareholder Value-Spitzenkennzahlen zur Steuerung besonders in Großunternehmen weit verbreitet.³⁷² Gemessen wird der Shareholder Value sinnvollerweise anhand **wertorientierter Kennzahlen**. Sie operationalisieren ihn entweder als aggregierten Unternehmenswert (bspw. über einen Discounted Cashflow (DCF)), als Perioden-Werterziehung mittels Wertbeitragskennzahlen (bspw. Economic Value Added (EVA), Cash Value Added (CVA) oder Earnings less Riskfree Interest Charge (ERIC)) oder als relativen Wertzuwachs einer Periode (mit Rentabilitätskennzahlen wie Cashflow Return on Investment (CFROI)).³⁷³ Traditionelle Kennzahlen wie der kaufmännische Gewinn sind dagegen weniger geeignet, um Wertschaffung sachgerecht zu messen. Dies liegt neben den handelsrechtlichen Bewertungsregeln und -spielräumen v. a. daran, dass sie keine kalkulatorischen Zinsen auf das Eigenkapital ansetzen und damit keine Barwertidentität bieten.³⁷⁴

³⁶⁵ Vgl. Hutzschenreuter (1998), S. 20.

³⁶⁶ Vgl. Pape (1997), S. 144.

³⁶⁷ Vgl. Tewes (2003), S. 29.

³⁶⁸ In der Praxis wird als Näherungswert für den Marktwert manchmal der Börsenwert des Unternehmens angesetzt. Wegen unvollkommener Information und bisweilen irrationalen Verhaltens der Marktteilnehmer kann der Börsenwert vom inneren Wert abweichen, vgl. Velthuis (2004), S. 298.

³⁶⁹ Vgl. Pape (1997), S. 143.

³⁷⁰ Vgl. Velthuis / Wesner (2005), S. 1; Hutzschenreuter (1998), S. 20.

³⁷¹ Vgl. Schneider (2007), S. 15. Zur Kritik am Shareholder Value-Ansatz siehe Poeschl (2013), S. 121 – 126.

³⁷² Vgl. Fischer / Rödl (2005), S. 24-25.

³⁷³ Vgl. Velthuis (2007), S. 185; Schneider (2007), S. 38 – 49 sowie ausführlich Ewert / Wagenhofer (2014), S. 516 – 549. Zu den Fehlanreizen in der Planung mit EVA und CVA siehe Velthuis (2007), S. 188 – 193 und die dort angegebene Literatur.

³⁷⁴ Vgl. Laux (2006), S. 51 – 52, 95 – 98; Schneider (2007), S. 45. Zur Messung von Periodenerfolgen mittels verschiedener Gewinngrößen siehe ausführlich Laux (2006), S. 85 – 164. Eine ausführlichere Darstellung des Themenkomplexes ist aus Platzgründen nicht Ziel dieser Arbeit.

Shareholder- und Stakeholder-Interessen stehen **in keinem unvereinbaren Widerspruch**, denn sie bedingen einander. Im Hinblick auf die Anspruchsgruppe ‚Kunden‘ wurde dies bei den Wechselwirkungen zwischen den beiden Kundenwertperspektiven bereits diskutiert.³⁷⁵ Wertschaffung und damit die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens ist Voraussetzung dafür, dass die Interessen der Stakeholder (wie sichere Arbeitsplätze für Mitarbeiter oder Steuereinnahmen für den Staat) befriedigt werden können. Andererseits ist auch Unternehmenswertsteigerung nur möglich, wenn die Stakeholder dabei mitwirken (indem bspw. die Mitarbeiter gute Arbeit leisten und der Staat öffentliche Güter bereitstellt). Diese Mitwirkung der Stakeholder wird nur erfolgen, wenn ihren Ansprüchen ausreichend Rechnung getragen wird.³⁷⁶ Im nächsten Abschnitt wird untersucht, wie der Kundenwert dazu beitragen kann, die Orientierung an Kunden und Shareholdern miteinander zu verbinden.

2.5.2 *Kundenwert als Instrument zur Gleichrichtung von Markt- und Shareholder-Orientierung*

Die Unternehmensführung sollte aus Sicht des Marketing **marktorientiert** sein, d. h. ausgerichtet am Absatzmarkt, insbesondere an Kundenbedürfnissen und Wettbewerbssituation.³⁷⁷ Marktorientierte Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass „[...] alle Informationen über kaufrelevante Einflüsse in sämtliche Unternehmensbereiche gelangen.“³⁷⁸ Profitabilität soll durch die Zufriedenheit und Bindung der Kunden erreicht werden.³⁷⁹ Das **wertorientierte** Management hingegen legt den Fokus stärker auf das Unternehmen selbst, indem es alle Aktivitäten auf die Maximierung des Shareholder Value richtet. Doch markt- und wertorientierte Ziele sind **nicht zwingend miteinander kompatibel**.³⁸⁰ Die finanziellen Ziele des Unternehmens drohen bei einseitiger Markt- und Kundenorientierung vernachlässigt zu werden:³⁸¹ „Sowohl Kundenzufriedenheit als auch Kundenbindung sind kein alleiniger Garant für die Maximierung der Interessen der Kapitalgeber [...]“³⁸² Narver / Slater beobachten in ihrer Untersuchung gar einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Rentabilität, d. h. besonders schwache wie besonders starke Marktorientierung wirken sich ungünstig aus.³⁸³ Mödritscher hingegen listet acht empirische Studien auf, die einen positiven Zusammenhang zwischen Marktorientierung und Unternehmenserfolg konstatieren. Zugleich räumt er ein, dass die Aussagekraft solcher Studien generell begrenzt

³⁷⁵ Vgl. Abschnitt 2.3.3.

³⁷⁶ Vgl. Tewes (2003), S. 25.

³⁷⁷ Vgl. Schneider (2007), S. 15; Tewes (2003), S. 43.

³⁷⁸ Tewes (2003), S. 39.

³⁷⁹ Vgl. Rust / Moorman / Dickson (2002), S. 8 – 9.

³⁸⁰ Vgl. Tewes (2003), S. 48.

³⁸¹ Vgl. Pape (1997), S. 35.

³⁸² Weber / Lissautzki (2004), S. 9. Ähnlich Eberling (2002), S. 47.

³⁸³ Vgl. Narver / Slater (1990), S. 32.

ist durch Unzulänglichkeiten bei der Operationalisierung von Marktorientierung. Die Messung beruht meist auf der Einschätzung einer einzigen, innerhalb des Unternehmens beschäftigten Person.³⁸⁴

Tewes hält Markt- und Wertorientierung für gut vereinbar und weist darauf hin, dass auch bei marktorientierter Unternehmensführung das Gewinnziel des Unternehmens stets als Nebenbedingung zu berücksichtigen sei, d. h. den Bedürfnissen der Nachfrager soll nur in dem Umfang Rechnung getragen werden, wie es dem Unternehmensziel dient. Dies wird Tewes zu Folge in der Marketingpraxis aber nicht immer im wünschenswerten Umfang getan. Grund dafür mag sein, dass die Unternehmenswertorientierung als Ziel für das Marketing zu abstrakt und zu wenig operational ist.³⁸⁵ Abhilfe kann der **Kundenwert** als Controllinginstrument bieten: Die von Hause aus eher kundenorientierten Marketingmaßnahmen am Kundenwert auszurichten, kann dazu beitragen, **wert- und marktorientiertes Management zu verknüpfen**.³⁸⁶

So können Kundenwerte bspw. dazu dienen, Kunden zu identifizieren, bei denen Bindungsanstrengungen oder andere Marketinginvestitionen besonders wertschaffend erscheinen. Zudem können Kundenwertmessungen dazu beitragen, die finanziellen Auswirkungen einer Marketingmaßnahme zu quantifizieren.³⁸⁷ Wenn sich das Marketing am Kundenwert orientiert, spricht Schneider von „wertorientiertem Marketing“³⁸⁸, Weber / Lissautzki sprechen von „kundenwertorientierter Unternehmenssteuerung“³⁸⁹, die sie als Schnittmenge von Wert- und Marktorientierung sehen. Die Orientierung am Kundenwert soll gewährleisten, dass die vordergründig auf Customer Value zielende **Marktorientierung letztlich dem Shareholder Value dient**.³⁹⁰ Die kundenwertzentrierte Ausrichtung des Unternehmens soll mit anderen Worten die Kompatibilität zwischen Kunden- und Wertorientierung sicherstellen.³⁹¹

Nach Lissautzki ist unter diesem Blickwinkel letztlich „[...] die Befriedigung der Kundenbedürfnisse nur Mittel zum Zweck.“³⁹² Die theoretische Fundierung zu dieser Sichtweise findet sich in der **instrumentellen Stakeholder-Theorie**. Sie geht davon aus, dass sich das Ziel der Unternehmenswertsteigerung durch gezielte Befriedigung von Stakeholder-Interessen besser erreichen lässt.³⁹³ „Das Stakeholdermanagement wird also zum Instrument

³⁸⁴ Vgl. Mödritscher (2008), S. 87 – 88.

³⁸⁵ Vgl. Tewes (2003), S. 44, 48.

³⁸⁶ Vgl. Schneider (2007), S. 15, 19 – 20 sowie Abschnitt 2.5.4.

³⁸⁷ Zum Kundenwert als Controllinginstrument siehe Abschnitt 2.5.4.

³⁸⁸ Schneider (2007), S. 20.

³⁸⁹ Weber / Lissautzki (2004), S. 9.

³⁹⁰ Vgl. Weber / Lissautzki (2004), S. 9 – 10.

³⁹¹ Vgl. Lissautzki (2007), S. 18.

³⁹² Lissautzki (2007), S. 19; ähnlich Weber / Lissautzki (2004), S. 10.

³⁹³ Vgl. Poeschl (2013), S. 131.

zur Verbesserung der Unternehmensperformance.“³⁹⁴ Als Beleg dafür, wie wichtig die Befriedigung von Kundenbedürfnissen für ein Unternehmen ist, führt *Mödritscher* die Ergebnisse der PIMS-Studie an: Die von den Kunden subjektiv wahrgenommene Qualität einer Leistung beeinflusst nach dieser groß angelegten Studie der *Harvard University* maßgeblich den relativen Marktanteil, die relative Kundenzufriedenheit und letztlich die Unternehmensperformance.³⁹⁵ *Rappaport* ist deshalb überzeugt: „Without customer value there can be no shareholder value.“³⁹⁶ Diese Einsicht verdeutlicht, dass die Beobachtung des Kundenwerts auch sinnvoll ist, um Kostensenkungsmaßnahmen ganzheitlich zu beurteilen. Diese sind einerseits kunden- und unternehmenswertsteigernd durch geringere Kosten, andererseits vermindern sie u. U. aber langfristig den Customer Value und damit letztlich auch den Kunden- und Unternehmenswert.³⁹⁷

Zusammenfassend lässt sich der **Kundenwert als Bindeglied zwischen Controlling und Marketing** ansehen. Die Orientierung des Marketing am Controllinginstrument ‚Kundenwert‘ trägt dazu bei, den von Management und Controlling fokussierten Shareholder Value zu vereinbaren mit Marketingzielgrößen wie Kundennutzen und Kundenzufriedenheit. Wenn ein wertorientiertes Unternehmen die Shareholder-Interessen langfristig bestmöglich verfolgen möchte, muss es den Kundenwert als immateriellen Vermögensgegenstand im Blick behalten. Der folgende Abschnitt ordnet den Kundenwert deshalb in die immateriellen Vermögensgegenstände ein.

2.5.3 Kundenwert als Intangible Asset

Da bei wertorientiertem Management der Unternehmenswert aus Sicht der Eigenkapitalgeber im Zentrum des Zielsystems steht, ist zu untersuchen, welchen Beitrag der Kundenwert zum Unternehmenswert leistet. Neben dem Substanzwert wird der Unternehmenswert maßgeblich durch immaterielle Vermögensgegenstände bestimmt. Dazu gehören insbesondere Kunden, Marken und Mitarbeiter.³⁹⁸ Als immaterielle Vermögensgegenstände (auch ‚**Intangible Assets**‘, ‚Intangibles‘ oder ‚Intellectual Capital‘ genannt)³⁹⁹ werden nach *Daum* „[...] alle Vermögenswerte definiert, die nicht in materiellem Besitz oder in Beteiligungen bzw. Finanzanlagen bestehen, jedoch für das Unternehmen von Wert sind.“⁴⁰⁰ Auch andere Autoren definieren sie negativ als „[...] nicht monetäre Werte ohne körperliche Subs-

³⁹⁴ Poeschl (2013), S. 131.

³⁹⁵ Vgl. Mödritscher (2008), S. 19 – 20 und siehe die Ausführungen zum Zusammenhang der beiden Kundenwertperspektiven in Abschnitt 2.3.3.

³⁹⁶ Rappaport (1998), S. 76.

³⁹⁷ Vgl. Mödritscher (2008), S. 21.

³⁹⁸ Vgl. Eberling (2002), S. 47; Tewes (2003), S. 51.

³⁹⁹ Vgl. Schneider (2007), S. 21; Daum (2002), S. 32.

⁴⁰⁰ Daum (2002), S. 32.

tanz [...]“⁴⁰¹ und betonen „[...] das künftige Nutzenpotenzial [...]“⁴⁰² im Sinne eines erwarteten Beitrags zum wirtschaftlichen Erfolg. Die erwarteten Vermögensvorteile müssen dabei nicht vertraglich oder durch Patente gesichert sein.⁴⁰³

Edvinsson, der „[...] Pionier im Bereich Intellectual Capital Management [...]“⁴⁰⁴, klassifiziert zusammen mit Brünig die Intangible Assets in **drei Klassen: Humankapital, Strukturkapital und Kundenkapital**. Während der wirtschaftliche Nutzen bei Humankapital auf der Kreativität und Motivation der Mitarbeiter beruht, verstehen Edvinsson / Brünig unter Strukturkapital die organisatorische und prozessuale Infrastruktur, die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit unterstützt. Die Beziehung zu Kunden und ihre Treue wird im Kundenkapital berücksichtigt.⁴⁰⁵ Sie gilt als „[...] Beziehung von absolut zentraler Bedeutung für den Wert der Firma [...]“.⁴⁰⁶ Eine detailliertere Unterteilung der Intangible Assets schlägt der Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. vor: Human Capital, Customer Capital, Supplier Capital, Investor Capital, Innovation Capital, Process Capital und Location Capital. Es werden also die Stakeholder Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Investoren separat betrachtet und das Strukturkapital gegenüber Edvinsson / Brünig weiter differenziert in Prozesse, Innovationen und Standortfaktoren.⁴⁰⁷ Auffällig ist, dass auch hier Kunden explizit als bedeutendes Intangible Asset aufgeführt werden.

Immaterielle Vermögensgegenstände können maßgeblich zum Unternehmenswert beitragen, oft übersteigen sie sogar den Wert physischer Vermögenswerte.⁴⁰⁸ Bei stark wachsenden Internet-Unternehmen bspw. ist der Kundenstamm oft das wertbestimmende Asset schlechthin.⁴⁰⁹ Ein bekanntes Beispiel dafür ist Facebook mit ca. 1 Milliarde Nutzern zum Zeitpunkt des Börsengangs.⁴¹⁰ Trotz dieses hohen wirtschaftlichen Stellenwerts dürfen immaterielle Vermögensgegenstände i. d. R. nicht bilanziert werden, wenn sie selbst erstellt wurden.⁴¹¹ Der gesamte Unternehmenswert kann bei börsennotierten Unternehmen durch den Marktwert der ausgegebenen Aktien approximiert werden, wenn man von Übertreibungen

⁴⁰¹ Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2001), S. 990.

⁴⁰² Kasperzak / Nestler (2010), S. 26.

⁴⁰³ Vgl. Kasperzak / Nestler (2010), S. 25, 28 – 29.

⁴⁰⁴ Daum (2004), S. 11.

⁴⁰⁵ Vgl. Edvinsson / Brünig (2000), S. 28 – 31.

⁴⁰⁶ Edvinsson / Brünig (2000), S. 31.

⁴⁰⁷ Vgl. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2004), S. 226 – 227.

⁴⁰⁸ Vgl. Henseler / Hoffmann (2003), S. 98.

⁴⁰⁹ Vgl. Eberling (2002), S. 48 – 49.

⁴¹⁰ Vgl. O. V. (2012).

⁴¹¹ Vgl. Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2004), S. 223 – 224. Das Feld der Bilanzierung von Intangible Assets ist nicht Gegenstand dieser Arbeit; siehe dazu weiterführend Wulf (2008) sowie Arbeitskreis „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (2004), S. 228 – 239.

und irrationalen Kursentwicklungen abstrahiert. Deshalb interpretiert eine gängige Sichtweise die **Differenz zwischen Markt- und Buchwert** eines Unternehmens als Wert seiner Intangibles. Diese Marktwert-Buchwert-Differenz hat in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen, was als Indiz für die **gestiegene Bedeutung von Intangible Assets** gilt.⁴¹² Einschränkung ist jedoch anzumerken, dass ein gewisser Teil der Buchwert-Marktwert-Differenz auch auf stillen Reserven bei der Bewertung der materiellen Vermögensgegenstände beruhen kann,⁴¹³ so dass Rechnungslegungsstandards und Bilanzpolitik das Ergebnis beeinflussen können.⁴¹⁴ Unter den Intangible Assets haben Kundenbeziehungen eine bedeutende Stellung, denn letztlich sind es die Kunden, die mit ihren Kaufentscheidungen erst dafür sorgen, dass andere immaterielle Werte wie eine Marke oder ein Unternehmensimage ökonomisch wertvoll werden.⁴¹⁵ Der Kunde ist deshalb für Meyer „[...] der Vermögensgegenstand schlechthin [...]“.⁴¹⁶ Auch in einer Befragung deutscher Großunternehmen von Völckner / Pirchegger wurde das Kundenkapital von den Praktikern als wichtigste immaterielle Einflussgröße des Unternehmenswerts eingeschätzt. Die Ergebnisse daraus sind in Tabelle 2 dargestellt.⁴¹⁷

| | Zu vernachlässigen | | Eine der wichtigsten Einflussgrößen | | | Mittelwert |
|----------------------------|--------------------|-------|-------------------------------------|-------|-------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Kundenkapital | – | – | 1,7% | 23,1% | 75,2% | 4,74 |
| Markenkapital | 3,5% | 6,1% | 27,0% | 33,9% | 29,4% | 3,80 |
| Innovationskapital | 0,8% | 13,4% | 51,3% | 31,9% | 2,5% | 3,29 |
| Humankapital | – | 0,8% | 1,7% | 55,5% | 42,0% | 4,29 |
| Organisationsstärke | 0,8% | 4,2% | 20,3% | 54,2% | 20,3% | 3,90 |

Tabelle 2: Bedeutung immaterieller Werte für den Unternehmenserfolg⁴¹⁸

Trotz ihrer Bedeutung für den Unternehmenswert finden Intangible Assets bisher noch zu wenig Beachtung im Controlling. So bemängelt Mödritscher, dass die Forschung bisher mehr die Systematisierung der Intangible Assets als Möglichkeiten zu ihrer Kontrolle und Steuerung fokussiert hat. Deshalb sieht er starken Controllingbedarf, wobei im Hinblick auf das Kundenkapital der Kundenwert ein geeignetes Controllinginstrument sei.⁴¹⁹ Im Folgenden wird deshalb der Frage nachgegangen, bei welchen Controllingaufgaben der Kundenwert dienlich sein kann.

⁴¹² Vgl. Daum (2004), S. 3; Kasperzak / Nestler (2010), S. 21.

⁴¹³ Vgl. Lachnit (2004), S. 118; Schneider (2007), S. 21.

⁴¹⁴ Vgl. Scharf / Michel (2011), S. 240.

⁴¹⁵ Vgl. Tewes (2003), S. 52.

⁴¹⁶ Meyer / Kantsperger / Schaffer (2006), S. 69.

⁴¹⁷ Vgl. Völckner / Pirchegger (2005), S. 15.

⁴¹⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Völckner / Pirchegger (2005), S. 15.

⁴¹⁹ Vgl. Mödritscher (2008), S. 2 sowie die Ausführungen in Abschnitt 2.5.4.

2.5.4 Kundenwert als Controllinginstrument

2.5.4.1 Controllingbedarf im Kundenwertmanagement

Da Kundenbeziehungen einen bedeutenden Beitrag zum Unternehmenswert leisten, werden sie oft als Investitionsobjekte angesehen, in deren Aufbau und Stabilisierung im Rahmen des Relationship-Marketing mitunter namhafte Beträge investiert werden.⁴²⁰ Daraus folgt die Forderung, dass sie ähnlich wie andere Vermögensgegenstände professionell gemanagt werden sollten.⁴²¹ *Stahl* betont, dass der durch eine Kundenbeziehung generierte Wert gestaltbar ist, weil die Höhe der Wertschaffung auch von der Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager abhängt.⁴²² Deshalb sollten die Kundenwerte nicht nur dokumentativ erfasst werden, sondern auch dazu dienen, unternehmerische Prozesse so zu beeinflussen, dass der aggregierte Kundenwert und der Shareholder Value möglichst groß werden.⁴²³ Dieses Ziel wird mit dem **Kundenwertmanagement** (synonym auch ‚wertorientiertes Kundenmanagement‘ genannt)⁴²⁴ verfolgt. Darunter verstehen *Wirtz / Schilke* „[...] die Planung, Steuerung, Implementierung und Kontrolle aller auf den aktuellen und potentiellen Kundenstamm gerichteten Aktivitäten mit dem Ziel, den Kundenwert aus Unternehmenssicht zu optimieren [...]“. ⁴²⁵ *Helm / Günter* konkretisieren die kundenbezogenen Aktivitäten als „[...] Selektion, Aufbau, Gestaltung und Erhaltung bzw. Beendigung der Geschäftsbeziehungen zu bestimmten Kunden(gruppen) [...]“. ⁴²⁶ *Klier / Heidemann / Günther* sehen im Kundenwertmanagement einen „[...] der wichtigsten Bereiche, wenn es darum geht, den Vertriebs Erfolg zu verbessern.“⁴²⁷

Kundenwertmanagement ist weit mehr als Kundenbindungsmanagement, das nur darauf zielt, die Abwanderungsbereitschaft der Kunden zu senken.⁴²⁸ Einen Teil des Kundenwertmanagements übernimmt das Customer Relationship Management (CRM). Ziel ist es dabei, die Kommunikation mit Kunden individuell so zu gestalten, dass ihre Bindung und ihr Wertbeitrag an das Unternehmen erhöht werden. Dabei stützen sich Unternehmen meist stark auf IT-Systeme und ‚Data Warehouse‘ genannte Datenbanken mit Kundeninformationen.

⁴²⁰ Vgl. Raps (2004), S. 234; Daum (2005), S. 32 – 33; Diller (2002), S. 298.

⁴²¹ Vgl. Plinke (1989), S. 316 – 319; Eberling (2002), S. 47 – 48; Diller (2002), S. 298.

⁴²² Vgl. Stahl (1996), S. 387. Das Instrumentarium zur Interaktion mit dem Kunden im Rahmen kundenorientierter Marketingstrategien ist nicht Gegenstand dieser Arbeit; siehe dazu weiterführend Stüker (2008), S. 348 – 352.

⁴²³ Vgl. Eberling (2002), S. 64 – 65, 71.

⁴²⁴ Vgl. Meyer / Shaffu (2007), S. 54.

⁴²⁵ Wirtz / Schilke (2004), S. 28.

⁴²⁶ Helm / Günter (2006), S. 11.

⁴²⁷ Klier / Heidemann / Günther (2010), S. 48.

⁴²⁸ Vgl. Wirtz / Schilke (2004), S. 28. Weiterführend zum Kundenbindungsmanagement siehe Diller (2002), S. 299.

Kundenwertmanagement kann das CRM als Datenquelle nutzen,⁴²⁹ **geht aber inhaltlich über das CRM hinaus** „[...] durch seinen starken Bezug zum wertorientierten Management und die Betonung der Steuerungsgröße Kundenwert [...]“.⁴³⁰

Kundenwertmanagement benötigt die Unterstützung des Controlling. Dieses soll die mit dem Kundenwertmanagement betrauten Personen in Marketing und Unternehmensführung bei Entscheidungen unterstützen, Prozesse koordinieren und Verhalten wertorientiert steuern. Wichtige **Controllingaufgaben im Kundenwertmanagement** sind deshalb im Folgenden den Controllingfunktionen Informationsversorgung, Planung, Steuerung und Kontrolle zugeordnet und in Abbildung 10 grafisch dargestellt:⁴³¹

- *Informationsversorgung*: Durch geeignete **Kundenbewertung** der Führung und den am Kundenwertmanagement beteiligten Entscheidern eine unterstützende und rationalitätssichernde Entscheidungsgrundlage zur Verfügung stellen.
- *Planung*: Anhand der Kundenwertinformationen die geeignetsten Kunden oder **Kundensegmente** für Marketing- und Kundenbetreuungsmaßnahmen **selektieren** und nach ihrem Beitrag zur Unternehmenswertschaffung **priorisieren**.
- *Steuerung*: **Ressourcen allokieren**, so dass eine maximale Kundenwertsteigerung erzielt wird, und **Mitarbeiter steuern** mit kundenwertorientierten Anreizsystemen.⁴³²
- *Kontrolle*: **Performance von Marketingmaßnahmen messen** anhand der Kundenwertänderung, **Abweichungsanalyse** zwischen tatsächlichen und geplanten Kundenwerten vornehmen.⁴³³

⁴²⁹ Vgl. Grabner-Kräuter / Schwarz-Musch (2009), S. 180 – 181; Mödritscher (2008), S. 28; Wortmann (2012), S. 18. Weiterführend zum CRM siehe Mödritscher (2008), S. 30 – 48.

⁴³⁰ Wirtz / Schilke (2004), S. 28.

⁴³¹ Vgl. Thelen / Wilkens (2000), S. 144; Stüker (2008), S. 39 – 40; Weber / Lissautzki (2004), S. 10. Zum Zusammenwirken von Planung, Steuerung und Kontrolle siehe Mensch (2008), S. 15 – 17. Zu den verschiedenen Controllingdefinitionen siehe weiterführend Liebl (2003), S. 15 – 16.

⁴³² Mit ‚kundenwertorientierter Mitarbeitersteuerung‘ ist im Folgenden gemeint, dass der Kundenwert als Bemessungsgrundlage eines Anreizsystems dient.

⁴³³ Vgl. Reinecke / Keller (2006), S. 259; Klett / Pivernetz / Hauke (1998), S. 12; Cornelsen (2000), S. 269; Wirtz / Schilke (2004), S. 28; Reinecke (2004), S. 68 – 69; Schmöller (2001), S. 13; Seeringer (2011), S. 58 sowie weiterführend Eberling (2002), S. 74 – 77. Alternativ zur hier gewählten Gliederung der Kundenwertmanagementaufgaben wäre auch eine prozessuale Sichtweise denkbar. Bruhn / Georgi gliedern entsprechend in Kundenwertanalyse, Kundensegmentierung, Kundenwertstrategieentwicklung, Kundenwertmaßnahmen und Controlling der Kundenwertmaßnahmen, vgl. Bruhn / Georgi (2004), S. 378 – 379.

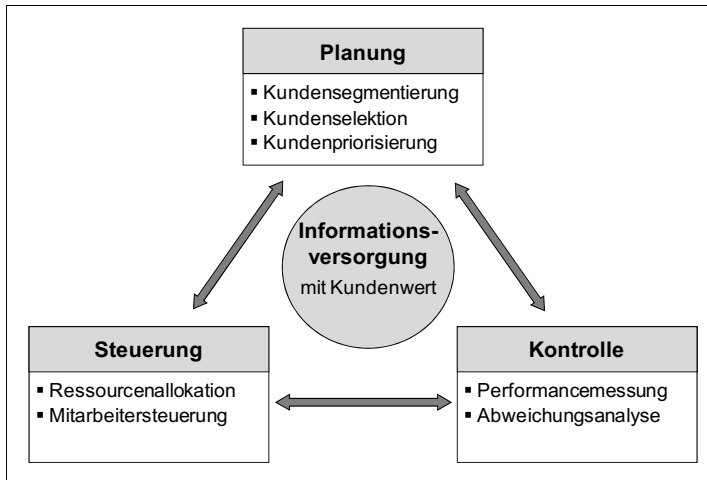


Abbildung 10: Wichtige Controllingaufgaben im Kundenwertmanagement⁴³⁴

In den nächsten Abschnitten soll dargestellt werden, wie Kundenwerte für diese wichtigen Controllingaufgaben im Kundenwertmanagement eingesetzt werden können. Auf die Kundenwertermittlung an sich wird später in Kapitel 5 ausführlich eingegangen.

2.5.4.2 Kundenwertorientierte Kundensegmentierung, -selektion und -priorisierung

Bei gegebenem Mitteleinsatz für eine Marketingmaßnahme ist kundenindividuell ein sehr unterschiedlicher finanzieller Nutzen für das Unternehmen zu erwarten. So erscheint bspw. ein Vertreterbesuch bei einem 35-jährigen Versicherungskunden, der gut verdient, bereits zwei Verträge hat und seine Zufriedenheit durch Weiterempfehlungen kundgetan hat, wesentlich lohnender und effizienter als bei einem 70-jährigen Kleinkunden, der seit geraumer Zeit auf kein Mailing und keinen Anruf reagiert. Dennoch ist es branchenübergreifend in vielen Unternehmen üblich, Marketingbudgets ohne Berücksichtigung der Kundenprofitabilität gleichmäßig zu verteilen.⁴³⁵ Wenn Kundenbeziehungen dagegen als Investitionsobjekte unternehmenswertmaximierend gepflegt werden sollen, müssen sie unterschiedlich und selektiv behandelt werden.⁴³⁶

Es stellt sich damit die Frage, wie die geeignetsten Kunden für eine bestimmte Kundenbetreuungsmaßnahme ausgewählt werden können. Um die Komplexität des Kunden-

⁴³⁴ Eigene Darstellung. Grundsätzlicher Aufbau in Anlehnung an Klett / Pivernetz / Hauke (1998), S. 12.

⁴³⁵ Vgl. Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 47 – 48.

⁴³⁶ Vgl. Schneider (2007), S. 83.

stamms zu reduzieren, wird er häufig zunächst in Segmente eingeteilt (**Kundensegmentierung**). Die so gebildeten Kundengruppen sollten intern möglichst homogen sein und untereinander heterogen.⁴³⁷ Im Hinblick auf ein konkretes Marketingvorhaben gilt es, die zur Unternehmenswertsteigerung aussichtsreichsten Segmente oder (falls auf die Segmentierung verzichtet wurde) Einzelkunden auszuwählen (**Kundenselektion**). Dabei empfiehlt sich, die Kunden oder Segmente nach ihrer Bedeutung zu ordnen (**Kundenpriorisierung**),⁴³⁸ um bspw. das Betreuungsbudget und -niveau pro Kunde zu differenzieren oder Warteplätze beim Call Center-Routing zu verteilen. Üblich ist es auch, Kunden unterschiedlich zu behandeln beim Beschwerdemanagement, Zugang zu bestimmten Distributionskanälen und Services, bei Cross Selling-Angeboten, Leistungsbündelung, Rabattangeboten und Mahnwesen.⁴³⁹ Letztlich dienen Kundensegmentierung, -selektion und -priorisierung dazu, knappe unternehmerische Ressourcen möglichst wertsteigernd zu allokalieren.⁴⁴⁰ Ziel ist es, besonders wertschaffende Kunden zu identifizieren und zu fördern, um die Beziehung zu ihnen zu stabilisieren und zu intensivieren.⁴⁴¹

Klassische Segmentierungskriterien sind Kundenmerkmale geographischer, verhaltensorientierter (wie Referenz-, Beschwerde- und Informationsverhalten), psychografischer (wie Kundenzufriedenheit, soziale Wechselbarrieren) und soziodemografischer Natur (wie Alter, Familienstand).⁴⁴² *Friederichs-Schmidt* schlägt ergänzend wertorientierte Kriterien vor (wie Deckungsbeitrag, Cross Selling-Wahrscheinlichkeit, Dauer der Geschäftsbeziehung und ökonomische Wechselbarrieren). Der **Kundenwert** als Beitrag des Kunden zu den Unternehmenszielen vereint zahlreiche der genannten Kriterien in sich.⁴⁴³ *Schneider* bezeichnet den Kundenwert deshalb als „[...] Maßstab der Investitionswürdigkeit eines Kunden [...]“.⁴⁴⁴ Damit eignet er sich nach übereinstimmender Auffassung mehrerer Autoren als **Kriterium für Kundensegmentierung, -selektion und -priorisierung**.⁴⁴⁵ Der Kundenwert kann als alleiniges Kriterium herangezogen werden oder in Kombination mit weiteren Kriterien.⁴⁴⁶ Wenn bspw. die Reagibilität eines Kunden auf ein bestimmtes Marktbearbeitungsinstrument

⁴³⁷ Vgl. *Friederichs-Schmidt* (2006), S. 185; *Freter* (2008), S. 55. Zur Segmentbildung mit multivariaten Verfahren siehe *Eberling* (2002), S. 122.

⁴³⁸ Vgl. *Duderstadt* (2006), S. 84.

⁴³⁹ Vgl. *Bruhn / Georgi* (2004), S. 382; *Hohm / Hansen / Geisler* (2006), S. 807.

⁴⁴⁰ Vgl. *Krafft* (2007), S. 203.

⁴⁴¹ Vgl. *Gierl / Kurbel* (1997), S. 176; *Cornelsen* (2000), S. 270.

⁴⁴² Vgl. *Freter* (1983), S. 46; *Eberling* (2002), S. 120.

⁴⁴³ Vgl. *Friederichs-Schmidt* (2006), S. 187 – 188.

⁴⁴⁴ *Schneider* (2007), S. 83.

⁴⁴⁵ Vgl. *Krafft / Albers* (2000), S. 517; *Buess* (2005), S. 70; *Schneider* (2007), S. 83; *Blattberg / Deighton* (1996), S. 139 – 142. In der letztgenannten Quelle wird auch ein Modell vorgestellt, bei dem das Marketingbudget anhand des CLV auf Kundenbindung und Neukundenakquise optimal aufgeteilt wird.

⁴⁴⁶ Vgl. *Buess* (2005), S. 70 – 71.

(wie Vertreterbesuche) bekannt ist, sollte sie bei der Kundenselektion berücksichtigt werden, um das Marketingbudget möglichst nutzbringend einzusetzen.⁴⁴⁷

Kundenselektion und -priorisierung anhand von Kundenwertuntersuchungen sind v. a. dann bedeutend, wenn Kunden stark unterschiedliche Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten. Einige Autoren gehen davon aus, dass fast alle Kunden einen mehr oder weniger großen, aber zumindest positiven Anteil am Erfolg haben,⁴⁴⁸ während andere Autoren auf Situationen hinweisen, in denen die Mehrheit der Kunden Wert vernichtet und von wenigen profitablen Kunden subventioniert wird.⁴⁴⁹ *Blache / Hahn* stellen bei der *Deutschen Bank* fest, dass die besten 5 % der Kunden ca. 50 % des Deckungsbeitrags erwirtschaften und die besten 20 % zusammen sogar 100 % des Deckungsbeitrags. Die Hälfte der Kunden verursacht dagegen negative Deckungsbeiträge in einer Höhe, die von den verbleibenden 30 % der ‚mittelguten‘ Kunden wieder ausgeglichen werden, so dass sich in Summe 100 % Deckungsbeitrag ergeben.⁴⁵⁰ Vorherrschende Meinung im Schrifttum ist, dass die Kunden im Kundestamm sehr heterogene Wertbeiträge leisten und ein spürbarer Anteil der Kunden Wert vernichtet.⁴⁵¹ Gemäß Pareto-Regel wäre zu erwarten, dass ca. 20 % der Kunden den Löwenanteil von ca. 80 % des Erfolgs einbringen. *Eberling* erscheint diese Regel wegen der unternehmensindividuellen Unterschiede aber „[...] zur Unterteilung der Kundenstruktur als nicht angemessen [...]“.⁴⁵² Sachgerechter, als pauschal 20 % der Kunden besonders intensiv zu bearbeiten, ist es demnach, den individuellen Kundenwert als Kriterium für die Kundenpriorisierung heranzuziehen.

Nach *Freter* gibt es grundsätzlich in der Kundenbearbeitung folgende Optionen: Bindung und Entwicklung durch geeignete Maßnahmen sowie Kundenrückgewinnungsversuche (für attraktive Kunden), Nicht-Bearbeitung oder aktive Ablehnung (im Fall unattraktiver Kunden).⁴⁵³ Die unterschiedliche Ansprache und Behandlung von Kunden ist zwar üblich und meist ökonomisch sinnvoll, kann aber in Extremfällen Kunden verärgern und für schlechte Presse oder Aufregung in sozialen Netzwerken sorgen, wenn sie als diskriminierend empfunden wird. Kritisch diskutiert wird v. a. die aktive Trennung von Kunden mit negativem Kundenwert wegen des dabei möglichen Reputationsschadens für das Unternehmen.⁴⁵⁴ Diese Option sollte deshalb nur nach reiflicher Überlegung gewählt werden. Weniger Imageschaden droht, wenn unattraktive Kunden lediglich nicht mehr angesprochen werden oder ungünstige-

⁴⁴⁷ Vgl. Hundacker (2005), S. 49.

⁴⁴⁸ Vgl. Kumar / Rajan (2009), S. 4.

⁴⁴⁹ Vgl. Van Raaij / Vernooij / van Triest (2003), S. 579.

⁴⁵⁰ Vgl. Blache / Hahn (2002), S. 33.

⁴⁵¹ Vgl. Reichheld / Aspinall (1994), S. 25; Cooper / Kaplan (1991), S. 93; Meyer / Kantsperger / Schaffer (2006), S. 67; Eberling (2002), S. 43 sowie die Literaturübersicht bei Schroeder (2006), S. 24.

⁴⁵² Eberling (2002), S. 43.

⁴⁵³ Vgl. Freter (2008), S. 403.

⁴⁵⁴ Vgl. Helm / Günter (2006), S. 6, 32.

re Konditionen erhalten. *Gelbrich* sieht die Aufgabe von wertorientiertem Kundenmanagement vor diesem Hintergrund primär in der gezielten **Auswahl und Umwerbung wirtschaftlich attraktiver Kunden** und weniger in der Zurückweisung unattraktiver Kunden.⁴⁵⁵

Es ist festzuhalten, dass eine differenzierte Kundenbearbeitung zentrales Prinzip des Kundenwertmanagements ist. Auf Selektion und Priorisierung der zu bearbeitenden Kunden anhand des Kundenwerts folgt i. d. R. die Zuweisung von Ressourcen.⁴⁵⁶

2.5.4.3 Kundenwertorientierte Ressourcenallokation

Eine unternehmenswertmaximierende Ressourcenallokation auf Kunden ist meist das Ziel der kundenwertorientierten Kundenselektion und -priorisierung. Marketingbudgets nach dem ‚Gießkannenprinzip‘ zu verteilen, wäre dem Shareholder Value in vielen Fällen abträglich.⁴⁵⁷ Die Gruppe der ökonomisch besonders wertvollen Kunden erweist sich in vielen Fällen bekanntlich als vergleichsweise kleiner Teil des Kundenstamms.⁴⁵⁸ Die Budgetallokation auf einzelne Kunden hat deshalb oft stärkere Wirkung auf die erzielten Deckungsbeiträge als die absolute Budgethöhe.⁴⁵⁹ Ziel der kundenwertorientierten Budgetierung bzw. Ressourcenallokation ist die **effiziente Bearbeitung der zuvor ausgewählten Kunden mit sinnvoller Budgethöhe** und geeigneten Maßnahmen.⁴⁶⁰ Bei effizientem Mitteleinsatz steht der Input (Kosten) einer Betreuungsmaßnahme in einem günstigen Verhältnis zu ihrem Output (Customer Equity-Erhöhung).⁴⁶¹ In Abschnitt 2.5.4.5 ist ausführlich erklärt, wie Effizienz im Rahmen der Performancemessung überprüft werden kann. Um eine Unternehmenswertsteigerung zu erzielen, ist auf alle Fälle sicherzustellen, dass die Kundenbearbeitungskosten unter der dadurch erzielten Kundenwertsteigerung liegen. Anhand eines in der Wissenschaft diskutierten Modells soll im Folgenden exemplarisch aufgezeigt werden, wie Kundenwerte zur Steuerung der Ressourcenverteilung dienen können.

Das **Modell** von *Blattberg / Deighton* strebt danach, die optimale **Balance zwischen Ausgaben für Kundenakquisition und Kundenbindung** zu erreichen. Diese ist dann erreicht, wenn der Wert des Kundenstamms maximal wird. Modellannahmen sind ein für alle Kunden gleicher Deckungsbeitrag, der einmal pro Periode anfällt, stabile Verhältnisse über die Zeit, ein unbeschränktes Marketingbudget und die Kenntnis funktionaler Zusammenhänge

⁴⁵⁵ Vgl. *Gelbrich* (2001), S. 4.

⁴⁵⁶ Vgl. *Reinecke / Keller* (2006), S. 259.

⁴⁵⁷ Vgl. *Schneider* (2007), S. 84; *Bauer / Stokburger / Hammerschmidt* (2006), S. 47 – 48; *Reinecke / Keller* (2006), S. 260.

⁴⁵⁸ Vgl. *Hohm / Hansen / Geisler* (2006), S. 805.

⁴⁵⁹ Vgl. *Albers* (1998), S. 211 – 212; *Fischer / Albers* (2007), S. 177.

⁴⁶⁰ Vgl. *Lissautzki* (2007), S. 19.

⁴⁶¹ Vgl. *Rassenhövel* (2010), S. 7 – 8; *Schneider* (2007), S. 33 – 34; *Bauer / Stokburger / Hammerschmidt* (2006), S. 264.

zwischen Marketingausgaben und Kundenbindungswirkung: Die Kundenbindungsrate (Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde der Vorperiode für eine weitere Periode Kunde bleibt) ist funktional abhängig von den jeweiligen Marketingausgaben. Mit zunehmenden Kundenbindungsausgaben steigt die Kundenbindungsrate degressiv an. Sie konvergiert bei unbegrenztem Budget gegen eine maximal erreichbare Kundenbindungsrate (Ceiling Rate). Den Kundenbindungsausgaben steht als ‚Ertrag‘ der Kundenwert der Kunden gegenüber, deren Abwanderung mittels der Kundenbindungsausgaben verhindert werden kann. Das optimale Bindungsbudget ist erreicht, wenn die Grenzkosten für eine infinitesimal kleine Erhöhung des Budgets dem Grenzertrag der dadurch gesteigerten Kundenbindung entsprechen. Der Grenzertrag besteht also im Kundenwert der Kunden, die durch die kleine Budgeterhöhung zusätzlich gebunden werden. Würde das Budget über das Optimum hinaus erhöht, wären die Mehrausgaben höher als der von ihnen generierte Kundenwert. Analog gilt für die Neukundenakquisitionsrate (Wahrscheinlichkeit, dass ein umworbener Nichtkunde kauft), dass sie mit zunehmenden Akquisitionsausgaben degressiv ansteigt und ebenfalls gegen einen Maximalwert konvergiert. Auch hier ergibt sich mit der Bedingung Grenzertrag = Grenzkosten eine optimale Budgethöhe, bei der die Kosten für die Akquisition eines zusätzlichen Kunden seinem Kundenwert entsprechen.⁴⁶²

Das Modell ist relativ leicht zu implementieren, weist allerdings die erwähnten restriktiven Annahmen auf, bspw. zur zeitlichen Stabilität und zum konkaven Verlauf der Marketingwirkung.⁴⁶³ Ein kritischer Punkt dürfte besonders die Ermittlung der funktionalen Zusammenhänge zwischen Marketingausgaben und Kundenreaktion sein. Die Autoren des Modells schlagen vor, diese (mit den resultierenden Unsicherheiten) aus Befragungen der Manager und Erfahrungswerten früherer Budgetperioden zu schätzen.⁴⁶⁴ In der Realität ist davon auszugehen, dass sich die Deckungsbeiträge eines Kunden entgegen der Modellannahmen bei einer Marketingbudgetvariation ändern.⁴⁶⁵ Dennoch stellt das Modell gegenüber der oft praktizierten undifferenzierten Kundenbetreuung einen Fortschritt hin zu verstärkter Wertorientierung dar.

2.5.4.4 Kundenwertorientierte Mitarbeitersteuerung

Der Kundenwert kann den Mitarbeitern eine wichtige Information sein, um wertorientiert zu handeln (bspw. bei der Ressourcenallokation). Allerdings benötigen sie zur Motivation auch Anreize dafür, sich tatsächlich unternehmenswertsteigernd zu verhalten. Durch ein geeignetes Anreizsystem soll das Verhalten von Mitarbeitern so gesteuert werden, dass es auch den

⁴⁶² Vgl. Blattberg / Deighton (1996), S. 137 – 142.

⁴⁶³ Vgl. Fischer / Albers (2007), S. 179.

⁴⁶⁴ Vgl. Blattberg / Deighton (1996), S. 139.

⁴⁶⁵ Vgl. Albers (1998), S. 232.

Zielen des Arbeitgebers dient.⁴⁶⁶ Ziele sind Leistungsmotivation und Leistungsevaluation.⁴⁶⁷ Ein Anreizsystem (auch Belohnungssystem genannt) beinhaltet zwei Basiselemente: eine Bemessungsgrundlage und eine Belohnungsfunktion. Die **Bemessungsgrundlage** legt fest, an welcher Zielgröße der Mitarbeiter beteiligt wird. Sie sollte ein vom Mitarbeiter beeinflusstes Ergebnis messen, das im Interesse des Unternehmens liegt, um bestmögliche Interessenharmonie herzustellen. Die **Belohnungsfunktion** stellt einen funktionalen Zusammenhang zwischen dieser Bemessungsgrundlage und der Belohnung des Mitarbeiters her. Die resultierende Belohnung (auch ‚Bonus‘ genannt) ist meist finanzieller Art, weil Geld unabhängig von den Präferenzen und damit universell einsetzbar ist.⁴⁶⁸ Da speziell Vertriebsmitarbeiter die Wertbeiträge der Kunden stark beeinflussen, steuern viele Unternehmen sie mit einem Anreizsystem.⁴⁶⁹ Um das Verhalten der Mitarbeiter auf die Maximierung des Kundenwerts auszurichten, ist der **Kundenwert eine mögliche Bemessungsgrundlage**.⁴⁷⁰ Sie kann allein oder als Kennzahl in einem Kennzahlensystem wie der Balanced Scorecard genutzt werden.⁴⁷¹ Marketingverantwortliche erhalten auf diese Weise Anreize, kundenwertsteigernde Maßnahmen durchzuführen und damit zur langfristigen Unternehmenswertmaximierung beizutragen.⁴⁷²

Bemessungsgrundlagen sollten anreizkompatibel sein, d. h. der Mitarbeiter sollte durch seine Belohnung möglichst nur dann einen finanziellen Vorteil erhalten, wenn gleichzeitig auch das Unternehmen einen Vorteil erzielt.⁴⁷³ Bei geeigneter Operationalisierung erfüllt der Kundenwert **Anreizkompatibilität** in höherem Maße als die derzeit im Vertrieb verbreitete Bemessungsgrundlage Umsatz. Es erscheint dann plausibel, dass „[...] eine enge Korrelation zwischen Kundenwert und Unternehmenserfolg besteht [...]“⁴⁷⁴, so dass die Berücksichtigung des Kundenwerts in einem Anreizsystem in der Literatur vielfach befürwortet wird.⁴⁷⁵ Als Operationalisierung des Kundenwerts wird v. a. der „[...] Barwert der künftigen Erträge aus der Kundenbeziehung [...]“⁴⁷⁶, d. h. der Customer Lifetime Value, vorgeschlagen.⁴⁷⁷ In Übereinstimmung mit der Kundenwertdefinition aus Abschnitt 2.3.2 antizipiert solch eine Kundenwert-Operationalisierung zukünftige Erfolgsbeiträge der Kunden frühzeitig und trägt damit dem Kriterium der **Entscheidungsverbundenheit** Rechnung. Bei

⁴⁶⁶ Vgl. Laux (2006), S. 28.

⁴⁶⁷ Vgl. Buess (2005), S. 277 – 278.

⁴⁶⁸ Vgl. Laux (2006), S. 24 – 27.

⁴⁶⁹ Vgl. Winkel (2013), S. 67.

⁴⁷⁰ Vgl. Hamel (2006), S. 466; Winkel (2013), S. 115; Tewes (2003), S. 314.

⁴⁷¹ Vgl. Tewes (2003), S. 301 – 302, 311 – 313; Reichmann / Palloks (1997), S. 469.

⁴⁷² Vgl. Bauer / Hammerschmidt (2005), S. 331; Tewes (2003), S. 311.

⁴⁷³ Vgl. Laux (2006), S. 28.

⁴⁷⁴ Hamel (2006), S. 464.

⁴⁷⁵ Vgl. Winkel (2013), S. 115; Tewes (2003), S. 314; Hamel (2006), S. 466.

⁴⁷⁶ Hamel (2006), S. 468; ebenso bei Tewes (2003), S. 311.

⁴⁷⁷ Vgl. Winkel (2013), S. 115.

Entscheidungsverbundenheit wird der Erfolg in der Bemessungsgrundlage bereits kurze Zeit nach der Handlung ausgewiesen, die den Erfolg begründet. So können die zu erwartenden Auswirkungen der Kundenbearbeitung frühzeitig abgebildet und durch eine geeignete Reaktion beantwortet werden. Der Kundenwert als Bemessungsgrundlage schafft dadurch **Anreize, die Kundenbearbeitung langfristig auszurichten**, selbst wenn die dazu nötigen Maßnahmen den buchhalterischen Erfolg kurzfristig mindern sollten. Die zur Antizipation der Zukunft nötigen Schätzungen eröffnen den zu belohnenden Marketingmitarbeitern allerdings **gewisse Manipulationsmöglichkeiten**, soweit sie an den Schätzungen mitwirken. Deshalb steht das Prinzip der Manipulationsfreiheit grundsätzlich im Konflikt zur Entscheidungsverbundenheit.⁴⁷⁸

Ein **Praxisbeispiel** für ein kundenwertorientiertes Anreizsystem findet sich bei Buess. Er entwickelt für eine Bank ein Vergütungskonzept, das Anreize setzt, vermögende Kunden von der dezentralen Retailkundenbetreuung an die besonders profitable, zentrale Private Banking-Abteilung zu vermitteln. Der abgebende Kundenbetreuer erhält eine Kompensation dafür, dass er den Kunden aus seinem Bestand abgibt. Die Zahlung soll ihn an der erwarteten Kundenwertsteigerung beteiligen und damit einen Anreiz schaffen, geeignete Private Banking-Kunden zu melden.⁴⁷⁹ Bisher allerdings „[...] wird der Kundenwert selten in Entlohnungssysteme integriert“⁴⁸⁰, was auf Probleme bei einer geeigneten, prospektiven Operationalisierung des Kundenwerts zurückzuführen sein könnte.⁴⁸¹ Prinzipiell sind kundenwertorientierte Bemessungsgrundlagen aber zu begrüßen, weil sie bei geeigneter Operationalisierung Anreizkompatibilität und Entscheidungsverbundenheit in größerem Maße versprechen als die derzeit im Vertrieb verbreitete Umsatzbeteiligung.

Wie in diesem Abschnitt ausgeführt, ermöglicht der Kundenwert Rückschlüsse auf die wirtschaftlichen Auswirkungen der Kundenbearbeitung. Damit eignet er sich auch als Instrument zur Performancemessung und Abweichungsanalyse. Diesen ist der folgende Abschnitt gewidmet.

2.5.4.5 Kundenwertorientierte Performancemessung und Abweichungsanalyse

Forderung des wertorientierten Managements ist, dass das Marketing wie alle anderen betrieblichen Funktionen zur Wertsteigerung beitragen soll. Damit stellt sich die Frage nach der Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen (wie bspw. einer Mailingkampag-

⁴⁷⁸ Vgl. Laux (2006), S. 89 – 91; Tewes (2003), S. 314. Zu Anforderungen an Anreizsysteme siehe weiterführend Wollscheid (2013), S. 18 – 27 und die dort angegebene Literatur.

⁴⁷⁹ Vgl. Buess (2005), S. 289 – 291.

⁴⁸⁰ Helm / Günter (2006), S. 33.

⁴⁸¹ Vgl. Abschnitt 3.6.

ne).⁴⁸² Im Rahmen der **Performancemessung** sollen die Ergebnisse einer Maßnahme evaluiert werden. Dabei bezeichnet Performance den Beitrag zur Erreichung der ökonomischen Unternehmensziele.⁴⁸³ Sind diese Ziele wertorientiert, kann der Kundenwert als Performancemaß dienen, um die Wirkung einer Marketingmaßnahme in der Kundenbearbeitung zu messen.⁴⁸⁴ Als grundsätzliche Performancemaßstäbe sind **Effektivität und Effizienz** zu unterscheiden. Effektivität gibt an, in welchem Ausmaß die angestrebten Zwecke einer Maßnahme erreicht werden (bspw. inwieweit eine Marketingmaßnahme den Kundenwert tatsächlich im erhofften Ausmaß erhöht). Effizienz berücksichtigt dagegen auch den Mittелеinsatz und (erwünschte wie unerwünschte) Nebenfolgen einer Maßnahme, indem sie das globale Verhältnis von Input zu Output einer Maßnahme und damit ihre Wirtschaftlichkeit betrachtet (bspw. das Verhältnis von Kundenbetreuungsbudget zu Kundenwertsteigerung).⁴⁸⁵

Marketingausgaben werden im Rechnungswesen i. d. R. nicht aktiviert, sondern sofort als Aufwand gebucht.⁴⁸⁶ Dadurch kann kurzfristig die Illusion entstehen, dass Kürzungen des Marketingbudgets ohne Rücksicht auf ihre längerfristige Wirkung Shareholder Value schaffen. Um die tatsächliche Wertschaffung oder -vernichtung einer Marketingaktivität abschätzen zu können, sollten daher nicht nur ihre Kosten, sondern auch ihr Beitrag zur Kundenwertsteigerung untersucht werden.⁴⁸⁷ Dies ist besonders wichtig, da Unternehmen immer höhere Summen für Relationship-Marketing ausgeben in der Hoffnung auf nachhaltige Kundenwertsteigerungen.⁴⁸⁸ Die Berechnung der Wirtschaftlichkeit einer Marketingaktivität wird deshalb zunehmend gefordert.⁴⁸⁹ Sind monetärer Ertrag (Erhöhung des Customer Equity) und Kosten des Marketing bekannt, kann aus dem Quotient der beiden Größen die **Rendite** berechnet werden. Sie wird in Anlehnung an den Return on Investment **„Return on Marketing“** genannt.⁴⁹⁰

Die Kundenorientierung des Marketing richtet ihr Ziel schwerpunktmäßig auf die Effektivität.⁴⁹¹ Das Controlling sollte sicherstellen, dass auch ein effizienter Mitteleinsatz

⁴⁸² Vgl. Schneider (2007), S. 20.

⁴⁸³ Vgl. Piser (2004), S. 109; Reinecke (2004), S. 49.

⁴⁸⁴ Vgl. Schneider (2007), S. 83, 98 – 99; Blattberg / Deighton (1996), S. 137. Solche Marketingmaßnahmen sind bspw. ein Mailing, ein Vertreterbesuch, ein personalisiertes Sonderangebot oder eine Neukundenakquisitionsmaßnahme.

⁴⁸⁵ Vgl. Rassenhövel (2010), S. 7 – 8; Schneider (2007), S. 33 – 34; Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 264.

⁴⁸⁶ Vgl. Wangenheim (2003), S. 12.

⁴⁸⁷ Vgl. Schneider (2007), S. 21.

⁴⁸⁸ Vgl. Mödritscher (2008), S. 2; Schneider (2007), S. 21.

⁴⁸⁹ Vgl. Reinartz / Krafft / Hoyer (2004), S. 293; Mödritscher (2008), S. 2; Bennett (2007), S. 960; Reinecke (2004), S. 1 – 2.

⁴⁹⁰ Vgl. Rust / Lemon / Zeithaml (2004), S. 109, 115; Mödritscher (2008), S. 21; Schneider (2007), S. 20; Wangenheim (2003), S. 12. Gleiche Berechnung für den „Return on Customer Satisfaction“ bei Fischer / Herrmann / Huber (2001), S. 1168.

⁴⁹¹ Vgl. Seeringer (2011), S. 55; Sheth / Sisodia (2002), S. 350.

gewährleistet ist. So lässt sich der Marketingmix verbessern.⁴⁹² Die Marketingwirkung wird klassischerweise anhand der gestützten oder ungestützten Erinnerung (Recall bzw. Recognition), Kundenzufriedenheit oder Weiterempfehlungsverhalten gemessen.⁴⁹³ Anhand dieser Kennzahlen fällt es jedoch schwer, den Beitrag der Marketingaktivitäten zu einer betrieblichen Spitzenkennzahl und ihre Effizienz zu evaluieren. Beobachtete Veränderungen des monetären Kundenwerts machen eine Effizienzmessung eher möglich.⁴⁹⁴

Soll die Performance des Marketing für einen einzelnen Kunden ermittelt werden, so ist es erforderlich, Kosten und Kundenwertänderung **auf Einzelkundenebene** zu erfassen. Marketingmaßnahmen verursachen aber meistens Gemeinkosten, die naturgemäß auf Einzelkundenebene nicht verursachungsgerecht zugerechnet werden können. Die nötige Gemeinkostenschlüsselung reduziert die Genauigkeit.⁴⁹⁵ Die Schlüsselung ließe sich vermeiden, wenn die Renditeuntersuchung auf die komplette, mit der Marketingmaßnahme angesprochene Kundengruppe bezogen würde (höherer Aggregationsgrad).⁴⁹⁶

Soll die Performance für eine einzelne Marketingaktivität (z. B. Fernsehwerbekampagne) berechnet werden, so ist es erforderlich, die von der Aktivität induzierten Kundenwertveränderungen genau und **von anderen Einflüssen separiert** zu erfassen. Dies kann gelingen, indem man den Kundenstamm in eine zu bearbeitende Versuchs- und eine nicht zu bearbeitende Kontrollgruppe einteilt. Die Kontrollgruppe stellt dann eine Art Benchmark dar, die im Idealfall bis auf eine Marketingmaßnahme der gleichen Behandlung und den gleichen Umwelteinflüssen ausgesetzt ist wie die Versuchsgruppe.⁴⁹⁷

Rust / Lemon / Zeithaml gehen in ihrer Studie das Problem auf andere Weise an: Sie sammeln in Experteninterviews zunächst Variablen, die von einer Marketingaktivität beeinflussbar sind und aus Expertensicht in der betreffenden Branche den Kundenwert beeinflussen. Zu den 15 identifizierten Variablen gehören bspw. Werbekanntheit (Ad Awareness), Image, Loyalitätsprogramme und Vertrauen. Dann befragen *Rust / Lemon / Zeithaml* Kunden über ihr Kaufverhalten und die empfundene Ausprägung dieser Variablen (auf einer fünfstufigen Ratingskala gemessen). Regressionsanalytisch wird der Einfluss der Variablen auf den Kundenwert ermittelt. Anhand der so gewonnenen Einflusskoeffizienten lässt sich abschätzen, wie stark der Kundenwert wächst, wenn ein Werbespot die Werbekanntheit bspw. um 0,5 Ratingpunkte erhöht. Wie stark der Spot die Werbekanntheit

⁴⁹² Vgl. Böhrs (2004), S. 86.

⁴⁹³ Vgl. Schneider (2007), S. 87 sowie weiterführend Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 106 – 135.

⁴⁹⁴ Vgl. Schneider (2007), S. 88 – 89; Bauer / Stokburger / Hammerschmidt (2006), S. 26.

⁴⁹⁵ Vgl. Mödritscher (2008), S. 295.

⁴⁹⁶ Vgl. Schneider (2007), S. 107.

⁴⁹⁷ Vgl. Schneider (2007), S. 98 – 102. Solche Versuche mit Fernsehspots werden bspw. im pfälzischen Haßloch durchgeführt, vgl. Waldherr (2014), S. 118.

erhöht, wird mit 100 Testpersonen experimentell ermittelt.⁴⁹⁸ Zu kritisieren ist an diesem Modell insbesondere die etwas willkürliche Auswahl der Faktoren durch Expertengespräche und die Schätzung der Werbewirkung anhand relativ weniger Testpersonen.⁴⁹⁹ Ungenauigkeiten können auch dadurch entstehen, dass im Modell nicht alle Wirkungen einer Werbemaßnahme erfasst werden. So könnte ein Werbespot neben der Werbebekanntheit auch die Sympathie für das werbende Unternehmen positiv oder negativ beeinflussen.

Performancemessung auf Basis von Kundenwertänderungen gestaltet sich leichter, wenn global der Einfluss aller Marketingmaßnahmen eines Jahres auf den Kundenwert beobachtet werden soll. Es ist dann nicht nötig, den Beitrag einzelner Marketingaktivitäten zu erheben. Zwar können Kundenwertänderungen auch auf externen Störeinflüssen wie Aktivitäten von Wettbewerbern beruhen, doch erscheint dies für die Beurteilung der Marketingleistung nicht unbedingt problematisch. Schließlich zielt Marketing darauf, den Unternehmenserfolg gerade auch im Wettbewerb sicherstellen.

Die Erkenntnisse der Performancemessung können auch für Abweichungsanalysen genutzt werden. Dazu wird zunächst eine Planung über die zu erwartende Wirkung benötigt, dann die tatsächliche Wirkung gemessen und schließlich ein **Ist-Soll-Vergleich** durchgeführt.⁵⁰⁰ Die Kontrolle muss sich aber nicht auf Marketingaktivitäten beschränken. Sie kann auch den Kundenwert eines bestimmten Kunden betrachten und seine Veränderungen analysieren. Weicht bei einem Kunden der Ist-Kundenwert vom geplanten Soll-Kundenwert ab, sollte der Ursache in einer **Abweichungsanalyse** nachgegangen werden. Die Abweichung kann auf potenziell vom Unternehmen beeinflussbaren Ursachen beruhen (bspw. Herstellkosten gestiegen oder Kundenzufriedenheit gesunken nach Fluktuation im Außendienst oder nach Kappung des Betreuungsbudgets) oder auf nicht vom Unternehmen beeinflussbaren Ursachen (wie Einkommensrückgang oder Wegzug des Kunden). Aufschluss über Ursachen und eventuelle Verbesserungspotenziale können Detail- und Schwachstellenanalysen geben, in denen Kundenwertkomponenten oder -bestimmungsfaktoren näher betrachtet werden.⁵⁰¹

Friederichs-Schmidt plädiert dafür, **Kundenwertaspekte in die Balanced Scorecard (BSC)** zu integrieren, um den Erfolgsbeitrag des Marketing im Unternehmensmanagement transparent zu machen.⁵⁰² Die Balanced Scorecard ist ein ganzheitliches Managementsystem mit vier Perspektiven (Finanzen, Kunden, interne Prozesse und Lernen und Entwicklung). Sie hilft bei der Strategieumsetzung, weil für jede Perspektive konkrete Messgrößen, Ziele und Maßnahmen entwickelt werden.⁵⁰³ In der Finanzperspektive werden nach Vorschlag von

⁴⁹⁸ Vgl. Rust / Lemon / Zeithaml (2004), S. 117 – 122.

⁴⁹⁹ Vgl. Schneider (2007), S. 96 – 97.

⁵⁰⁰ Vgl. Schweitzer / Küpper (2011), S. 34.

⁵⁰¹ Vgl. Reinecke / Keller (2006), S. 260 – 261 sowie weiterführend Stüker (2008), S. 368 – 375.

⁵⁰² Vgl. Friederichs-Schmidt (2006), S. 199.

⁵⁰³ Vgl. weiterführend Kaplan / Norton (1992), S. 76.

Friederichs-Schmidt die Kundenwerte berechnet und daraufhin die attraktivsten Kunden selektiert. In der Kundenperspektive sollen Kundenwerttreiber wie Zufriedenheit und Referenzaktivität erfasst werden. Die für Kundenwertsteigerungen kritischen Prozesse (z. B. für Produktinnovationen) werden in der Prozessperspektive identifiziert und auf ihre Effektivität und Effizienz geprüft. Ziel der Lernperspektive ist es, Mitarbeiter von der Vorteilhaftigkeit der Kundenwertorientierung zu überzeugen und zur Kundenwertsteigerung zu motivieren.⁵⁰⁴

2.5.4.6 Fazit und kritische Würdigung des Kundenwerts im wertorientierten Management

Im Folgenden sollen die dargestellten Möglichkeiten des Kundenwert-Einsatzes in einem wertorientiert geführten Unternehmen zusammengefasst und ihre Grenzen aufgezeigt werden. Bei Wertorientierung besteht das Hauptziel des Managements darin, den Shareholder Value zu maximieren. Trotz der Shareholder-Orientierung ist es zur Zielerreichung erforderlich, auch den Interessen von anderen Stakeholdern Rechnung zu tragen. Insbesondere die Kunden als Quelle aller Cashflows nehmen eine herausragende Stellung unter den Anspruchsgruppen ein. Der Kundenwert gilt deshalb als bedeutender immaterieller Vermögensgegenstand neben Struktur- und Humankapital. Orientieren sich die Entscheider im Unternehmen am Kundenwert, so kann dies dazu beitragen, die Kundenorientierung des Marketing mit der Wertorientierung des Managements zu vereinbaren. Eine Veränderung des Kundenwerts zeigt nämlich an, ob eine Maßnahme zur Steigerung der Markt- und Kundenorientierung auch den Unternehmenswert erhöht. Man spricht von Kundenwertmanagement, wenn Kunden mit dem Ziel der Kundenwertoptimierung bearbeitet werden.⁵⁰⁵

Kundenwertmanagement erfordert, Kunden unterschiedlich zu behandeln, weil sie in unterschiedlichem Maße zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen und unterschiedlich auf Marketingmaßnahmen reagieren. Dies wirft **ethische Fragen** auf, denn die Ungleichbehandlung könnte als Diskriminierung betrachtet werden. *Hohm / Hansen / Geisler* fordern, dass die Ungleichbehandlung nicht so weit führen sollte, dass Kunden Leistungen von existenzieller Bedeutung wie Gesundheit oder Wohnen gänzlich vorenthalten werden. Unabhängig vom Produkt erscheint es *Hohm / Hansen / Geisler* inhuman, wenn die Differenzierung der Kunden auf der vorurteilsbehafteten Bewertung qualitativer Kundenmerkmale beruht. Dies wäre bspw. der Fall, wenn ein negativer Referenzwert angesetzt wird, weil man einem bestimmten Kunden negative Imagewirkungen aufgrund seines Aussehens oder seiner Herkunft unterstellt.⁵⁰⁶ Solche diskriminierenden Überlegungen mögen *Mike Jeffries*, den langjährigen Vorstandsvorsitzenden der Modemarke *Abercrombie & Fitch*, dazu bewogen

⁵⁰⁴ Vgl. *Friederichs-Schmidt* (2006), S. 199 – 201.

⁵⁰⁵ Vgl. Abschnitte 2.5.1 und 2.5.3.

⁵⁰⁶ Vgl. *Hohm / Hansen / Geisler* (2006), S. 803, 808, 819.

haben, im Jahr 2006 öffentlich die Parole auszugeben, er wolle nur physisch attraktive Kunden beliefern: „[...] we want to market to cool, good-looking people. We don't market to anyone other than that. [...] Are we exclusionary? Absolutely.“⁵⁰⁷ Dafür wurde er später heftig kritisiert.⁵⁰⁸

Abgesehen von den erwähnten Ausnahmen kann das wertorientierte Kundenmanagement **grundsätzlich durchaus gerecht** sein, da es bei korrekter Kundenwertmessung dem Prinzip der **Tauschgerechtigkeit** Rechnung trägt. Dieses besagt, dass eine höhere Leistung mit einer höheren Gegenleistung belohnt werden sollte. Ein Kunde, der höhere Wertbeiträge für das Unternehmen leistet, sollte gerechterweise dafür langfristig auch höhere Gegenleistungen (wie bessere Betreuung) erhalten. Wenn der Kundenwert wie beabsichtigt die Wertbeiträge des Kunden misst, erscheint die Ungleichbehandlung der Kunden also in vielen Fällen ethisch vertretbar.⁵⁰⁹

Der Kundenwert kann im Rahmen dieses Kundenwertmanagements als Controlling-instrument für folgende **wichtige Aufgaben** dienen:⁵¹⁰

- Kundensegmentierung: Sollen Kunden nach Ähnlichkeit zu Segmenten zusammengefasst werden, kann der Kundenwert als Segmentierungskriterium dienen.
- Kundenselektion und -priorisierung: Für eine Marketingmaßnahme sollen diejenigen Kunden ausgewählt und nach ihrer Bedeutung geordnet werden, die durch die Bearbeitung die größte Kundenwertsteigerung erwarten lassen.
- Ressourcenallokation: Kundenbetreuungsressourcen sollten nach Art und Höhe so verteilt werden, dass sie eine möglichst große Kundenwertsteigerung bewirken.
- Mitarbeitersteuerung: Dient der Kundenwert als Bemessungsgrundlage eines Anreizsystems, wird in höherem Maße Anreizkompatibilität und Entscheidungsverbundenheit erreicht als dies mit der oft herangezogenen Bemessungsgrundlage Umsatz möglich ist.
- Performancemessung: Es besteht die Möglichkeit, die finanzielle Wirkung von Kundenbetreuungsmaßnahmen anhand der Kundenwertänderung zu messen und so ihre Effizienz zu bestimmen.
- Abweichungsanalyse: Im Rahmen eines Ist-Soll-Vergleichs zwischen geplanter und tatsächlicher Kundenwertänderung kann eine Abweichungsanalyse den Ursachen der Abweichung auf den Grund gehen.⁵¹¹

⁵⁰⁷ Denizet-Lewis (2006).

⁵⁰⁸ Vgl. Kaiser (2015).

⁵⁰⁹ Vgl. Hohm / Hansen / Geisler (2006), S. 817. Hier sei nochmals betont, dass der ökonomische Kundenwert kein Werturteil im ethischen Sinne über den Kunden fällt, vgl. Mödritscher (2008), S. 9.

⁵¹⁰ Vgl. Abschnitte 2.5.2 und 2.5.4.1.

⁵¹¹ Vgl. Abschnitte 2.5.4.2 – 2.5.4.5.

Wie gut der Kundenwert als Controllinginstrument für diese Aufgaben eingesetzt werden kann, **hängt maßgeblich von seiner geeigneten Operationalisierung** ab. So ist bspw. zur Performancemessung und Mitarbeitersteuerung eine monetäre Kundenwertgröße erforderlich, die zudem zukunftsorientiert sein sollte. Kundensegmentierung stellt dagegen relativ geringe Anforderungen an die Operationalisierung (dafür reicht meist eine einfache ABC-Analyse aus). Im Rahmen der Darstellung und Beurteilung von Kundenbewertungsverfahren in Kapitel 5 wird deshalb auch diskutiert, für welche Anwendungsbereiche sich die verschiedenen Kundenwertoperationalisierungen besonders eignen.

Die Validität des Kundenwerts steigt, wenn er die Wertbeiträge des Kunden möglichst vollständig abbildet (qualitative und quantitative Komponenten). Dieser Zusammenhang wird gemeinsam mit weiteren Gütekriterien im Rahmen der Anforderungen an Kundenbewertungsverfahren in Kapitel 4 diskutiert.⁵¹² Zunächst soll allerdings im folgenden Kapitel 3 ein Blick in die unternehmerische Praxis der Kundenbewertung geworfen werden, indem die Erkenntnisse dazu veröffentlichter empirischer Studien zusammengefasst und vergleichend ausgewertet werden.

⁵¹² Vgl. ausführlich die Ausführungen in Kapitel 5.

Kundenwert im wertorientierten Management

Messung und praktische Anwendung

Lennartz, W.

2017, XXI, 218 S. 21 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-16642-7