

BBDO Consulting GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8539
F +49.211.1379-8742
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Sandstraße 33
80335 München
T +49.89.54243-0
F +49.89.54243-259
www.bbdo.de

BBDO Consulting UK
151 Marylebone Road
London NW1 5QE
United Kingdom
T +44.20.7616-3937
F +44.20.7616-3930

BBDO Consulting S. A.
Calle Mesena, 22
28033 Madrid
Spain
T +34.91.384-0000
F +34.91.384-0011

BBDO Consulting Suisse AG
Uetlibergstrasse 132
8045 Zürich
Switzerland
T +41.44.4575656
F +41.44.4575650

CEE-Band2



Customer Equity Excellence Band 2

Operationalisierung des Kundenwerts

BBDO Consulting

BBDO
CONSULTING

BBDO Consulting besetzt das Feld der auf marktorientierte Unternehmensführung fokussierten Strategieberatung. Beratungsschwerpunkte sind insbesondere Markenwert- und Kundenwertmanagement sowie die Entwicklung von Vertriebs- und Preisstrategien. Die über 110 Berater an den Standorten Berlin, Düsseldorf, London, Madrid, München und Zürich verfügen über ein umfassendes Know-how aus Beratung und Industrie. Über das internationale BBDO Worldwide Network mit über 345 Büros in 76 Ländern werden zahlreiche Blue-Chip-Klienten national und international betreut.

Inhalt

- 4 **Editorial**
- 6 **Kapitel 1:** Präferenz Erfüllung reicht nicht!
- 10 **Kapitel 2:** You can't manage what you can't measure
 - 2.1 Klassische Verfahren zur Messung des Kundenwerts
 - 2.2 Neuere Verfahren der Kundenwert- und Customer Equity-Messung
- 19 **Kapitel 3:** Kundenwertmessung in ausgewählten Industrien
 - 3.1 Auswahl eines CE-Modells für Automotive
 - 3.2 Auswahl eines CE-Modells für Commercial Aviation
 - 3.3 Auswahl eines CE-Modells für Retail Banking
 - 3.4 Auswahl eines CE-Modells für Consumer Electronics
 - 3.5 Auswahl eines CE-Modells für Online Services
 - 3.6 Fazit der Industriebetrachtungen
- 50 **Kapitel 4:** Methodendiskussion mit Experten
- 63 **Kapitel 5:** Ausblick
- 65 **Literaturverzeichnis**
- 68 **Autorenverzeichnis**
- 70 **Anhang**
 - Technical Note zu CE-Modellen
 - 1. Black-Box-CE-Modelle
 - 2. Verhaltenstheoretische CE-Modelle
 - 3. Hybride CE-Modelle
- 98 **Kontakt**



Editorial

Im Rahmen des vorliegenden zweiten Bands der Publikationsreihe des auf drei Bände angelegten Buchprojekts, das zusammen mit Prof. Dr. Joachim Büschken vom Lehrstuhl für Marketing an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt durchgeführt wird, steht die ganzheitliche Betrachtung des Customer Equity im Vordergrund.

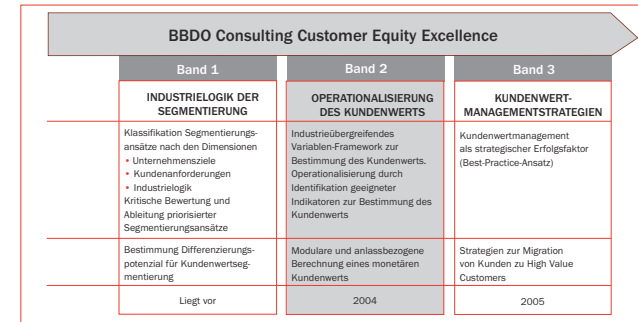
Ging es im ersten Band der Reihe noch um die Frage, welche Maßnahmen für unterschiedliche Industrien geeignet sind, zusätzliches Ergebnispotenzial durch Differenzierung zu erzeugen, so steht nun die Diskussion der Bedeutung des Kundenwerts für Strategien der Marktbearbeitung im Vordergrund. Herausforderung ist hier, einen Maßstab dafür zu entwickeln, der den Besonderheiten und Logiken der Industrien gerecht wird.

Die Steigerung des Werts der Kundenbasis durch Differenzierung in der Marktbearbeitung ist erklärtes Ziel. Damit muss klar zwischen Kundenpräferenz und Kundenwert unterschieden werden. Nicht Kundenpräferenz, sondern Kundenwert bestimmt Ausmaß und Ausgestaltung der Differenzierung in der Marktbearbeitung.

Erfolgreich werden nur diejenigen Strategien sein, die einen nachhaltigen und positiven Einfluss auf den Gewinn ausüben. Hier zeigt sich der Unterschied zwischen Brand Equity und Customer Equity: Während Brand Equity alle wahrgenommenen Merkmale einer Marke umfasst, die aus Sicht des Kunden Mehrwert schaffen, fragt Customer Equity nach dem ergebnisbezogenen Lifetime Value aktueller und zukünftiger Kunden.

Die komplexen Kundenwertdimensionen einer Kundenbeziehung sollen klar abgebildet und definiert werden, mit denen der Wert einer Kundenbeziehung und eines Unternehmens nachhaltig gesteigert werden kann. Wert richtet sich insbesondere nach Bedarfsintensität, Zahlungsbereitschaft, Loyalität und Weiterempfehlungsverhalten. In Konsequenz gilt es, Messinstrumente zu entwickeln, die diese Faktoren und deren kausale Zusammenhänge jeweils nachhaltig industriespezifisch abbilden können – und zwar mit Kennzahlen, die in den jeweiligen Industrien auch tatsächlich identifizier- und messbar sind.

Vorgehensmodell BBDO Consulting Customer Equity Excellence



Die wichtigsten bisher entwickelten Customer Equity-Modelle werden im vorliegenden Band analysiert und hinterfragt: Welches Modell ist in welcher Situation warum geeignet? Warum kann es kein One-size-fits-all-Modell geben? Wie könnten bestehende Modelle modifiziert werden, um den Besonderheiten der jeweiligen Branche gerecht zu werden? Doch auch die Grundsatzfrage, ob das Unternehmen mit der Differenzierung nach Kundenwert bewusst eine Mehrklassengesellschaft für seine Kunden wünscht, gilt es, im Einzelfall zu beantworten. BBDO Consulting schlägt hier für jede der fünf bereits in Band 1 betrachteten typischen Industrien denkbare Anpassungen der Customer Equity-Modelle vor.

Abschließend kommen Experten aus Industrie, Wissenschaft und Consulting zu Wort, um eine Einschätzung der verschiedenen Konzepte und Methoden zur Operationalisierung von Customer Equity vorzunehmen, die Wirkungen und Konsequenzen in der Anwendung und Umsetzung des Customer Equity-Konzepts zu beurteilen und Hinweise zu zukünftigem Forschungs- und Weiterentwicklungsbedarf abzugeben.

Dr. Olaf Göttgens

Kapitel 1: Präferenz Erfüllung reicht nicht!

Sie haben schon einmal als Geschäftsreisender in einem Hotel übernachtet? Als solcher fallen Sie – egal um welchen Betreiber oder um welche Kette es geht – in eine von zwei Kategorien: Entweder sind Sie loyales Mitglied in einem Bonusprogramm, dann ist Ihr Ergebnisbeitrag überproportional hoch, oder Sie sind es nicht. Im letzteren Fall ist Ihr durchschnittlicher Ergebnisbeitrag marginal oder sogar negativ. Das Interessante hieran ist: Von der Markenpräferenz ist dies zunächst völlig unabhängig. Wer daher durch Differenzierung der Marktbearbeitung den Gewinn steigern will, darf Kundenpräferenz nicht mit Kundenwert verwechseln. Die Markenpräferenz ist eine herausragende Zielgröße im Marketing („Brand Equity“) und gleichzeitig eine nicht unproblematische. Denn der individuelle Ergebnisbeitrag – also der „Wert“ – eines Kunden, gemessen an Zahlungsbereitschaft, Loyalität und Wirkung seiner Weiterempfehlung, korreliert unter Umständen nur schwach mit seiner oder Ihrer Markenpräferenz.

Hierzu ein Beispiel: Die Hotelindustrie gehört zu den am heftigsten umkämpften Serviceindustrien. Die Markteintrittsbarrieren sind niedrig, Innovationen (Quick Check Out, Bonusprogramme) können schnell kopiert werden. Eine Auslastungsquote von knapp 70 % ist nötig, um schwarze Zahlen zu schreiben. Ist sie deutlich höher, kann man sicher sein, dass Wettbewerber am Standort ihre Kapazitäten erweitern. Erkennbare und dauerhafte Leistungs- und Qualitätsunterschiede gibt es kaum. Entsprechend schwierig ist es, dauerhaft überdurchschnittliche Renditen zu erzielen.

Der Erfolg von Luftfahrtgesellschaften mit Vielfliegerprogrammen hat folgerichtig in der Hotelindustrie Nachahmer gefunden, um einem eskalierenden Preiswettbewerb im Kampf um die Auslastung zu entgehen. Das Ergebnis sind vergleichbar gestaltete Bonusprogramme, die die Loyalität eines Kunden mit Upgrades oder zusätzlichen Services direkt belohnen. Hilton gehört zu den Pionieren von Loyalitätsprogrammen in der Beherbergungsindustrie. So wie Lufthansa segmentiert auch Hilton im Rahmen seines HHonors-Programms Kunden nach dem Umfang ihrer Nachfrage und ordnet sie unterschiedlichen Kundengruppen zu:¹

Kundenwert nach Mitgliedschaft im Hilton-Bonusprogramm

	Anteil der Gäste (%)	Anteil der Erlöse (%)	Anteil am Ergebnis (%)	Verhältnis von Ergebnisanteil zu Gästeanteil
Diamond/Gold-Hilton-HHonnors-Mitglied	1	6	28	28
Silver-Hilton-HHonnors-Mitglied	2	5	18	9
Blue-Hilton-HHonnors-Mitglied	6	7	10	1,67
Geschäftsreisende ohne Mitgliedschaft im Hilton-Bindungsprogramm	25	21	-6	-0,24
Tagungs-, Urlaubsreisende ohne Mitgliedschaft im Hilton-Bindungsprogramm	66	61	49	0,74

Abbildung 1

10 Übernachtungen qualifizieren im Hilton-Bonusprogramm für die silberne Mitgliedschaft, 36 für eine goldene, über 60 für den „Diamond-Status“. Das klingt dem Prinzip von Vielfliegerprogrammen sehr ähnlich und dient auch dem gleichen Zweck: Kunden zu binden und in differenzierter Form auf unterschiedliche Kundengruppen nach ihrem Wert für das Unternehmen eingehen zu können. Interessant sind die gruppenspezifischen Anteile von Übernachtungen, Erlösen und Ergebnis: Nur 3 % aller Gäste (Status „Silver“ und höher) erzeugen 11 % der Erlöse, aber damit 56 % des Ergebnisses von Hilton. Loyale Kunden sind deshalb weitaus profitabler, weil sie geringere Kosten für die Akquisition erzeugen – Hilton investiert 750 \$ pro Jahr und Hotelzimmer in Marketingaktivitäten zur Steigerung der Auslastung, damit Gäste mehr Dienstleistungen in Anspruch nehmen und länger bleiben. Ein Tagungsreisender kann eine starke Präferenz dafür haben, im Hilton statt in einem Hyatt zu übernachten. Das macht ihn aber nicht zu einem profitablen Kunden. Tagungen erzeugen zwar einen hohen Gästeanteil (bei Hilton: 66 %), aber ihre Teilnehmer übernachten zu niedrigen, weil für Gruppen ausgehandelten Preisen. Deshalb ist ihr Ergebnisbeitrag gemessen am Gästeanteil schlecht. Sie sind eher „Auslastungsbringer“ als Gewinnlieferanten.

Eine solche Kundenstruktur findet sich in fast jeder Industrie. Was ist ihre Konsequenz? Wir müssen klar zwischen Kundenpräferenz und Kundenwert unterscheiden. Nicht Kundenpräferenz, sondern Kundenwert ist der Maßstab für die Differenzierung der Marktbearbeitung und die Auswahl von Zielmärkten. Sie muss wie jede Strategie über ihre langfristige Ergebniswirkung gesteuert werden. Nur die Differenzierungsstrategien sind sinnvoll, die einen nachhaltigen und positiven Einfluss auf den Gewinn ausüben. Hierin zeigt sich der Unterschied zwischen Brand Equity und Customer Equity. Brand Equity

¹ Bell et al. (2002).

umfasst alle wahrgenommenen Merkmale einer Marke, die aus der Sicht des Kunden Mehrwert schaffen. Customer Equity fragt nach dem ergebnisbezogenen Life Time Value ihrer aktuellen und zukünftigen Kunden. Etwas salopp könnte man auch sagen: Wenn ein Kunde Ihr Produkt oder Ihre Marke präferiert, ist das gut. Wenn er oder sie bereit ist, dauerhaft mehr Geld als für den Wettbewerb dafür auszugeben, und/oder weniger Kosten erzeugt, ist das weitaus besser. Abbildung 2 veranschaulicht das Problem:

Segmentierung nach Markenpräferenz und Kundenwert

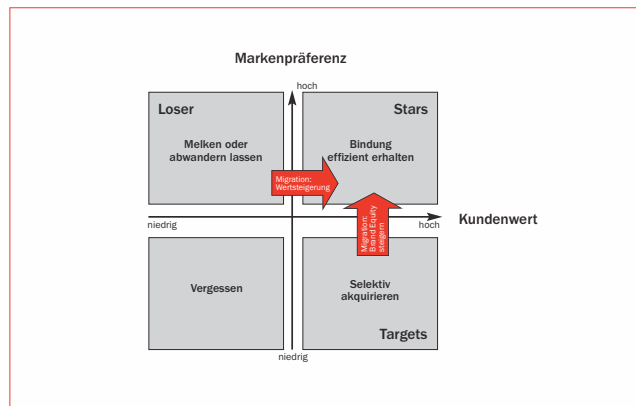


Abbildung 2

Dieses Konzept segmentiert Kunden nach Markenpräferenz und Kundenwert. Man kann eine starke Präferenz für die Marke „Lufthansa“ gegenüber der Marke „Deutsche BA“ haben. Das macht aber einen Kunden für Lufthansa nicht notwendigerweise wertvoll. **Wert richtet sich vor allem nach Bedarfsintensität, Zahlungsbereitschaft, Loyalität und Weiterempfehlungsverhalten.** Idealtypisch lassen sich vier Kundengruppen unterscheiden:

- „Stars“ sind solche Kunden, die hohe Markenpräferenz mit hohem Kundenwert verbinden. Hier vereinigt sich hohe Loyalität mit hoher Bedarfsintensität. Das vorrangige Ziel ist, die Bindung dieser Kunden zu erhalten oder zu verstärken. Effizienz spielt aber auch eine Rolle: Wirkungsloses „Overspending“ wird nicht deshalb richtig, weil es sich um besonders wertvolle Kunden handelt.

- „Targets“ – also die herausragenden Akquisitionsziele – sind Nachfrager mit hohem Wert, aber wenig ausgeprägter Markenpräferenz. Dies könnten z. B. Lufthansa-Senatoren aus Sicht von American Airlines sein. Gerade der hohe Kundenwert (hohe Bedarfsfrequenz, hohe Zahlungsbereitschaft) macht diese Kunden zu wichtigen Akquisitionszielen. In diesem Segment muss Brand Equity gesteigert werden.

- Problematisch sind Markenfans, die keinen Ergebnisbeitrag bringen („Loser“). Nicht wenigen solcher Kunden sehen sich z. B. Automobilhersteller gegenüber, die ihre Markenposition in jüngerer Vergangenheit deutlich verbessern konnten und zu Premium-Pricing übergegangen sind. Sie haben alte und zugleich markenloyale Kunden zurückgelassen, deren Einkommensentwicklung nicht mit der Preisentwicklung der Marke Schritt gehalten hat. Eine positive Wirkung auf den Customer Equity kann dieses Segment nur haben, wenn sich ihre Markenpräferenz in höhere Zahlungsbereitschaft oder eine höhere Referenzwirkung umsetzen lässt. Nur wenn darauf gerichtete Migrationsstrategien Erfolg versprechend sind, macht die Adressierung dieser Zielgruppe Sinn.

- Schlicht vergessen kann man Kunden mit niedrigem Ergebnisbeitrag und schwacher Markenpräferenz. Hier lohnt sich die Investition in den Markenaufbau nicht.

Dies ist ein sehr einfacher Ansatz für die Priorisierung und Adressierung von verschiedenen Zielgruppen aus dem Blickwinkel von Kundenwert und Markenpräferenz. Das dahinter befindliche Prinzip ist immer die Steigerung des Ergebnisses als zentrales Ziel.

Natürlich gilt dies auch für die Differenzierung und Individualisierung „1-to-1“ der Marktbearbeitung. Wir haben uns im ersten Band dieser Reihe angesehen, welche Maßnahmen für unterschiedliche Industrien geeignet sind, zusätzliches Ergebnispotenzial durch Differenzierung zu erzeugen. Wichtig ist die Feststellung, dass in allen betrachteten Beispielen Differenzierungspotenziale unerschlossen bleiben.

Im nächsten Schritt der Diskussion muss es deshalb darum gehen, einen Maßstab zu entwickeln, der die Auswirkungen von Differenzierungsstrategien auf den Kundenwert zeigt. Wir werden dazu die wichtigsten bisher entwickelten Customer Equity-Modelle analysieren und hinterfragen, welches Modell in welcher Situation und damit für welche Industrie besonders geeignet ist. Wenig überraschend ist unsere Erkenntnis, dass die Modelle auf die Besonderheiten der jeweiligen Branche angepasst werden müssen. Wie, darauf wird im Detail einzugehen sein.

Kapitel 2: You can't manage what you can't measure

Jedes Unternehmen verfügt über ein beschränktes Budget zur Marktbearbeitung und es muss eine Antwort auf die Frage finden, wie dieses Budget unter den Kunden aufgeteilt werden soll. Wir haben in Band 1 diskutiert, dass eine solche Personalisierung der Marktbearbeitung den ROI steigern kann. Voraussetzung hierfür ist aber, dass in die richtigen Kunden investiert wird, die diese Investition durch ihr Kaufverhalten langfristig an das Unternehmen zurückspielen. Zur Personalisierung der Marktbearbeitung gilt es also, nicht nur eine Antwort auf die Frage, welche Leistungen wie differenziert werden sollen (vgl. Band 1), zu finden, sondern gleichzeitig auch festzulegen, für welche Kunden dies in welchem Ausmaß geschehen soll.

2.1 Klassische Verfahren zur Messung des Kundenwerts

Eine intuitive Herangehensweise könnte z. B. darin bestehen, die vorhandenen Kunden in Gruppen („gute Kunden“ vs. „schlechte Kunden“) zusammenzufassen und das verfügbare Budget den aussichtsreichen („guten“) Kunden vorzubehalten. Wie aber lässt sich eine solche Segmentierung der Kunden vornehmen? Wie die nachfolgende Abbildung darstellt, ist eine Kundensegmentierung stets dreigeteilt:

Schritte der Kundensegmentierung

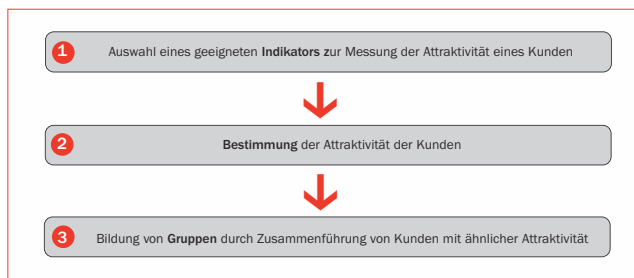


Abbildung 3

Ein in der Praxis oft gewählter Indikator für die Attraktivität ist der von einzelnen Kunden getätigte Umsatz. Ein großer Vorteil dieses Indikators ist, dass er für eine große Zahl von Unternehmen mit direktem Kundenkontakt im internen Rechnungswesen vorliegt und somit leicht zugänglich ist. Anschließend lassen sich Kunden z. B. durch eine ABC-Analyse zu Gruppen zusammenfassen. Dieses Verfahren der Konzentrationsmessung unterstellt, dass ein relativ kleiner Teil der Kunden für einen überproportional großen Ergebnisbeitrag verantwortlich ist. Zur Anwendung der ABC-Analyse ordnet man die Kunden nach ihrer Attraktivität absteigend und fasst sie zu Gruppen zusammen.² Oft zeigt sich folgende Verteilung:

80:20-Struktur der ABC-Analyse

Kundensegment	(kumulierter) Anteil am Kundenbestand (%)	kumulierter Umsatzanteil (%)
A-Kunden	17	80
B-Kunden	28	15
C-Kunden	55	5
Gesamt	100	100

Abbildung 4

Diese sogenannte „80:20-Struktur“ (80 % des Umsatzes bzw. Ergebnisses sind auf nur rund 20 % der Kunden zurückzuführen) konnte empirisch vielfach bestätigt werden. In der Marktbearbeitung kann es sich nun anbieten, das verfügbare Budget der Kundenbearbeitung auf diese A-Kunden zu konzentrieren. Alternativ könnte man das Ergebnis aber auch zum Anlass nehmen, in momentan noch nicht so attraktive Kunden selektiv zu investieren, um diese langfristig zu A-Kunden zu entwickeln. Welcher Schluss auch immer aus der Anwendung der ABC-Analyse gezogen wird, ihr Charme liegt in der **Verdeutlichung der unterschiedlichen wirtschaftlichen Bedeutung einzelner Kunden.**

Allerdings muss hinterfragt werden, ob der Kundenumsatz einen zuverlässigen Indikator für die Kundenattraktivität darstellt. Oft sind sich besonders große Kunden (die aufgrund ihrer Umsatzbedeutung in der ABC-Analyse als A-Kunden eingestuft werden würden) ihrer Bedeutung bewusst und fordern Zugeständnisse – beispielsweise in Form von

² Homburg/Krohmer (2003), S. 1010 ff.

Sonderkonditionen. So ist die wahre Attraktivität dieser Kunden niedriger, als es eine Umsatzbetrachtung vermuten lässt. In einem solchen Fall sollte statt des Umsatzes ein alternativer Indikator, wie z. B. der Kundendeckungsbeitrag verwendet werden. Untersuchungen haben bestätigt, dass „Umsatz-A-Kunden“ in Bezug auf ihren Deckungsbeitrag nur noch B-Kunden-Status, während „Umsatz-B-Kunden“ bei einer Deckungsbeitragsanalyse A-Kundenstatus erhalten können. Problematisch ist jedoch, dass Kundendeckungsbeiträge in Unternehmen weniger verbreitet sind, als die in der Regel verfügbaren Umsatzgrößen der Kunden.³

Vertreter des so genannten **RFM-Ansatzes**⁴ argumentieren, dass **neben den monetären Größen des vergangenen Kaufverhaltens von Kunden insbesondere die Häufigkeit und Zeitnähe des letzten Einkaufsvorgangs die Kundenattraktivität beeinflusst**. Sie nehmen an, dass je häufiger und in größeren Mengen gekauft wird:

- desto weniger Zeit seit der letzten Transaktion verstrichen ist (Recency),
- desto häufiger der Kunde in einem bestimmten Zeitintervall in der Vergangenheit gekauft hat (Frequency) und
- desto größer der bislang (in der letzten Periode) von diesem Kunden generierte Umsatz (Monetary Value) gewesen ist.

Alle drei Dimensionen werden durch eine Intervallskala eingeteilt und jeder Bereich wird mit einer Anzahl von Punkten verknüpft. Ein Kunde erwirbt dann über alle drei Dimensionen Punkte, die sich zu seinem Gesamtscore aufaddieren.⁵ Natürlich lässt sich ein RFM-Verfahren auch mit den Merkmalen anderer Scoring-Ansätze verknüpfen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass insbesondere der verwendete Indikator für die Güte des Ergebnisses ausschlaggebend ist. In den vergangenen Jahren hat die Wissenschaft in diesem Punkt viele neue Erkenntnisse hervorgebracht und zu einer neuen Kategorie von Modellen gefunden. Sie setzt dabei die in klassischen Modellen begonnene Diskussion um mehrdimensionale Kundenwertmessung (Scoring-Modelle) und Bedeutung der zeitlichen Stabilität von Kaufverhalten (RFM-Verfahren) fort. Um die Begrifflichkeiten zwischen klassischen und jüngeren Modellen auseinander zu halten, haben wir bislang von der Messung der Kundenattraktivität gesprochen. Da eine Investitionstheoretische Sichtweise im Zentrum der jüngeren Modelle steht, sprechen wir nun vom Kundenwert bzw. Customer Equity als kumuliertem Wert aller Kunden.

³ Kraft/Rutsatz (2003), S. 285.
⁴ RFM: recency of last purchase, frequency of purchases, monetary value.
⁵ Kraft/Rutsatz (2003), S. 286f.

2.2 Neuere Verfahren der Kundenwert- und Customer Equity-Messung

Wie wir schon angeführt haben, müssen wir zunächst den Wert einzelner Kunden messen, um zu entscheiden, welche Bearbeitung sich für welchen Kunden lohnt. In der jüngeren Literatur werden zwei grundlegende Ausrichtungen von Kundenwertmodellen differenziert:

- **Einerseits kann der Wert eines Kunden „reaktiv“, also auf Basis von Merkmalen der Vergangenheit (wie z. B. dem in vergangenen Perioden gezeigten Kaufverhalten), gemessen werden.**

In diesen Ansätzen hat eine bevorzugte Behandlung besonders wertvoller Kunden den Charakter einer Belohnung. Implizit schwingt natürlich auch bei dieser Ausrichtung die Hoffnung mit, dass der Kunde durch diese Belohnung zu einer Fortführung seines ertragreichen Verhaltens angeregt wird. Ein Vorteil dieses Verständnisses ist die Einfachheit der Messung und die Validität der Datengrundlage – schließlich basiert die Messung auf Tatsachen.⁶ Im Hinblick auf das Ziel der Kundenwertsteuerung ist es aber eher eine „Krücke“. Deutlich wird dies, wenn man das Verständnis von Kunden als Vermögensgegenstand dem einer Sachinvestition gegenüberstellt: Niemand würde auf die Idee kommen, immer derjenigen Investition einen hohen Wert zuzuweisen, die in der Vergangenheit eine hohe Rentabilität erwirtschaftet hat – es geht vielmehr um den erwarteten zukünftigen Ertrag.

- **Eben diesem Verständnis folgt die zweite zeitliche Orientierung von Kundenwertmodellen, die wir hier als „proaktiv“ bezeichnen.**

Dieser Ansatz versucht zunächst, die zukünftig zu erwartende Attraktivität von Kunden zu prognostizieren und darauf aufbauend ihren Wert zu bestimmen. Bewertet man auch diesen Ansatz unter der Maxime der Kundenwertsteuerung, so verhalten sich die Vor- und Nachteile spiegelbildlich zu den reaktiven Modellen: Die generierte Kundenbewertung ist unmittelbar auf das Ziel der Customer Equity-Steuerung ausgerichtet, allerdings basieren die Ergebnisse ihrer Ermittlung auf – mehr oder weniger – vagen Prognosen des zukünftigen Verhaltens der Kunden. Uns dient die Kundenwertmessung nicht primär der Ermittlung der aktuellen Werte der Kunden, sondern vielmehr der Aufdeckung der für die Zukunft besonders geeignet erscheinenden Marktbearbeitung. Entsprechend unterstellen wir eine vorwärts gerichtete Perspektive und untersuchen, wie sich der Wert des Kunden in der Zukunft entwickeln wird. In der uns interessierenden Kategorie der Modelle, die den Wert von Kunden für den Anbieter bestimmen, lassen sich die Modelle in drei Cluster systematisieren:

⁶ Vgl. Adamowicz et al. (1996).
 Eine detaillierte Diskussion der CE-Modelle findet sich in der als Anhang beigefügten Technical Note.

1 Black-Box Customer Equity-Modelle

Sie diskontieren Umsätze der Kunden mit einem marktadäquaten Faktor auf den Betrachtungstag und summieren sie zu dem heutigen Wert der Kunden. Allgemein gilt für diese Modelle, dass sie jeweils „an den Enden“ des Kaufverhaltens ansetzen (rein monetärer Input und Output) und keine Erklärung für das tatsächliche Kundenverhalten bieten können. Man bezeichnet Modelle dieser Kategorie daher auch als „Black-Box-Modelle“.

2 Verhaltenstheoretische Customer Equity-Modelle

Sie unterstellen, dass sich der Wert eines Kunden aus verschiedenen Faktoren zusammensetzt und sich nicht nur durch den vom Kunden getätigten Umsatz bzw. monetären Überschuss über die Kundenbearbeitungskosten zeigt. Entsprechend beurteilen diese Modelle nicht (nur) das ökonomische Potenzial eines Kunden, sondern auch sein sonstiges Verhalten. Vertreter dieser Modelle argumentieren, dass z. B. das Weiterempfehlungsverhalten des Kunden neben dem direkten Umsatz einen wichtigen Indikator für den Wert eines Kunden darstellt. Allerdings stellen sie keine Verknüpfung zwischen der Marktbearbeitung des Anbieters und der gezeigten Reaktion des Kunden her.

3 Hybride Customer Equity-Modelle

Sie modellieren den Marketing-Mix eines Anbieters als mathematisches Konstrukt und lassen diesen mit dem Auswahl- und Kaufverhalten der Kunden abgebildet durch Nutzenfunktionen zusammentreffen. Daher werden sie auch als Interaktionsmodelle bezeichnet. Auf diese Weise können sie – zumindest aus theoretischer Sicht – zu den qualitativ hochwertigsten Ergebnissen kommen und gleichzeitig nicht nur einen Kundenwert ausweisen, sondern auch eine Begründung für diesen Wert liefern. Allerdings stellen sie auch die mit Abstand größten Anforderungen an die Informationsbasis des Anbieters und sind auch methodisch sehr anspruchsvoll.

Abbildung 5 stellt den Zusammenhang zwischen den drei Kategorien von Customer Equity-Modellen dar:

Zusammenhang der vorgestellten Customer Equity-Modellkategorien

Ebene	Elemente (Werttreiber)		Erweiterungen
Black-Box-CE-Modelle	Fortschreibung Kaufverhalten von Ist-Kunden		Einbezug sonstiger, vorökonomischer und ggf. wertstiftender Verhaltensweisen von Kunden
Verhaltenstheoretische CE-Modelle	Fortschreibung Kaufverhalten von Ist-Kunden	Fortschreibung sonstiges Verhalten von Ist-Kunden	Ausdehnung der Betrachtung auf alle potenziellen Nachfrager im Markt „Unschärferes“ Kundenverständnis Schätzung des Nachfragerverhaltens
Hybride CE-Modelle		Schätzung der zukünftigen Markenwahlwahrscheinlichkeit aller Nachfrager aus Wahrnehmung des Nutzens von Produkt, Marke und Beziehung	

Abbildung 5

Die nachfolgende Abbildung 6 bietet eine Übersicht über die drei Modellkategorien, ihre Grundsätze, Charakteristika und ihre jeweils wichtigsten Vertreter in der Literatur.

Zusammenhang der vorgestellten Customer Equity-Modellkategorien

	Grundsatz	Charakteristika	Literatur
Black-Box-CE-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> Wert des Kunden resultiert aus den von ihm mit dem Anbieter abgeschlossenen Transaktionen. Entsprechend einer investitions-theoretischen Sichtweise werden auf den Betrachtungstag abdiskontierte, periodenbezogene Kundenumsätze bzw. -ergebnisse zum Customer Lifetime Value kumuliert. Der Customer Equity ergibt sich aus der Aggregation aller Kundenwerte. 	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Keine hohen Anforderungen an Methodik und Datengrundlage. <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nur das tatsächliche Kaufverhalten wird als Treiber des Kundenwerts berücksichtigt und sonstiges Kundenverhalten (z. B. von Kunden ausgesprochene Weiterempfehlungen) ignoriert. Keine kausalen Verbindungen zwischen Marktbearbeitungsmaßnahmen und Kundenverhalten, Prognose des Kaufverhaltens wird dem Anwender überlassen. 	Homburg/Deum (1997) Bruhn et al. (2000) Gupta et al. (2002) Berger/Nasr (1998) Burman (2003) Blattberg et al. (2001)
Verhaltenstheoretische CE-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> Wert des Kunden resultiert aus den von ihm mit dem Anbieter geschlossenen Transaktionen und sonstigen, ggf. wertschaffenden Verhaltensweisen (z. B. Referenz-, Informations- und Cross-Selling-Verhalten). Für jeden Kunden wird für jede betrachtete Periode ein mehrdimensionaler Kundenwert ermittelt, auf den Betrachtungszeitpunkt abdiskontiert und zum Customer Lifetime Value kumuliert. Der Customer Equity ergibt sich aus der Aggregation aller Kundenwerte. 	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Keine hohen Anforderungen an Methodik und Datengrundlage. Neben Kaufverhalten werden weitere Kundencharakteristika berücksichtigt. <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Operationalisierung, Messung und Bewertung außerökonomischer Verhaltensweisen ist aufwendig und unter Umständen auch problematisch. Keine kausalen Verbindungen zwischen Marktbearbeitungsmaßnahmen und Kundenverhalten. Prognose des zukünftigen Kaufverhaltens und Vorhersage des außerökonomischen Verhaltens wird dem Anwender überlassen. 	Rieker (1995) Schemuth (1996) Comelsen (2000) Comelsen (1996) Homburg/Schäfer (2003) Günter/Helm (2003) Günter (2003) Burmann (2003) Bruhn et al. (2000)
Hybride CE-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> Kalkulation des zukünftigen Customer Equity auf Basis aller potenziellen Nachfrager im Markt. Simulation einer „durchschnittlichen“ Reaktion heutiger Bestandskunden auf den Einsatz von Marktbearbeitungs-instrumenten und Extrapolation dieses Ergebnisses auf alle Nachfrager. Da die Modelle auf diese Weise z. B. auch heutige Nicht-Kunden in die Betrachtung einbeziehen, erübrigt sich die Prognose und Bewertung außerökonomischen Verhaltens. Das Ergebnis der außerökonomischen Verhaltensweisen der IST-Kunden zeigt sich letztlich durch den in einer zukünftigen Periode ebenfalls kaufenden (Nicht-)Kunden. 	<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kausale Verknüpfung zwischen Marktbearbeitung und Kaufverhalten; sehr wertvolle Hinweise für das proaktive Management der Marktbearbeitung. Die Annahme pauschaler Bindungsraten, Vorhersagen individuellen Kundenverhaltens und Monetarisierung außerökonomischen Verhaltens werden umgangen. Modelle dieser Kategorie sind auch für volatile Märkte geeignet. <p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> In Bezug auf Methodik und Datengrundlage sehr anspruchsvoll. Umfangreiche Anpassung an die besonderen Bedingungen von Branche und Unternehmen notwendig. Die Verantwortung der Operationalisierung liegt beim Anwender. 	Bruhn et al. (2000) Burmann (2003) Hinzdorf et al. (2003) Smith (1956) Hofmeyr/Rice (2002) Spakowski/von Thaden (2003) Hoekstra/Huizingh (1999) Rust et al. (2002)

Abbildung 6

Diese Modellkategorien lassen sich entlang der Wirkungskette von der Marktbearbeitung des Anbieters (Stimulus: Marketingmix) über die Wahrnehmung und Verarbeitung durch den Kunden (Organism: Determinanten des Kundenverhaltens) bis hin zu den resultierenden Kundenwerttreibern (Response: alle für einen Anbieter wertstiftenden Verhaltensweisen eines Kunden) positionieren (vgl. Abbildung 7):

Positionierung der analysierten Customer Equity-Modelle

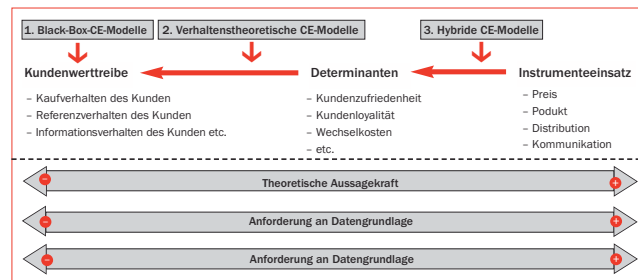


Abbildung 7

Je weiter rechts ein Ansatz positioniert ist, desto umfassender ist seine Erklärungsmacht im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen Instrumenteinsatz und resultierendem Kundenwert. Innerhalb der Modellkategorien sind die vorgestellten Kundenwertmodelle analog positioniert.

- Im einfachsten anzunehmenden Fall der Kundenwertmessung entspricht der Kundenwert dem Umsatz. In weiteren Verfeinerungen kann die Analyse die Betrachtung von Kundenbearbeitungskosten einschließen und so auf der Ergebnisebene angesiedelt werden. Weitere methodische Verfeinerungen ergänzen abdiskontierte Lebenszeitbetrachtungen und pauschale Kundenbindungsraten. Letztlich bleibt aber das Kernmodell auf die direkten, ökonomischen Folgen des (prognostizierten) Kundenverhaltens beschränkt.

Modelle dieser ersten Kategorie sind methodisch gut beherrschbar und stellen überschaubare Anforderungen an die Datengrundlage des Anbieters. Jedoch sind sie in Bezug auf ihr Steuerungspotenzial beschränkt, da sie weder den Instrumenteinsatz des Anbieters noch die verhaltensdeterminierende Reizverarbeitung durch den Kunden in die Betrachtung einbeziehen. Zudem tragen sie eine Reihe impliziter Annahmen mit sich. Gelten diese Annahmen im Hinblick auf den untersuchten Markt als akzeptabel, bieten sie eine praktikable Möglichkeit, den Wert der Kundenbasis zu taxieren.

- Einen Schritt weiter gehen verhaltenstheoretische Modelle. Sie ergänzen die rein kaufverhaltensbezogene Sichtweise der Black-Box-CE-Modelle um Verhalten, das für den Anbieter wertschaffend sein kann. Allerdings beinhalten die Modelle noch keine Verknüpfung mit den Marktbearbeitungsinstrumenten des Anbieters.

Modelle dieser Art führen im Allgemeinen zu einer realitätsnäheren Abbildung des Kundenwerts, leiden aber unter den gleichen Problemen wie Black-Box-CE-Modelle. Denn auch sie verlangen vom Anwender eine Prognose des zukünftigen Kundenverhaltens und sonstiger Verhaltensweisen (z. B. Referenz- und Informationsverhalten) sowie eine monetäre Bewertung dieser Werttreiber.

Sowohl Black-Box- als auch verhaltenstheoretische CE-Modelle eignen sich vor allem für Märkte mit geringer Volatilität und stabilen Kundenbeziehungen. Sie betrachten nicht die Ursachen des Kundenverhaltens (die Marktbearbeitung des Anbieters), sondern greifen in der Vergangenheit gezeigtes Verhalten ohne Analyse der Verhaltensdeterminanten auf. Entsprechend fällt es ihnen schwer, die Marktbearbeitung des Anbieters mit der Entwicklung von Kundenwerten zu verknüpfen.

- Eine Verbindung zwischen Marktbearbeitung und Kundenverhalten können erst hybride Modelle herstellen. Ein Teil der Modelle dieser Kategorie beschränkt sich auf die Erklärung der Kundenbindung. Diese partial-hybriden Ansätze können als Erweiterung von Black-Box- und verhaltenstheoretischen CE-Modellen eingesetzt werden. Die Annahme einer pauschalen Kundenbindungsrate wird abgelöst.

Interaktionsmodelle, die eine vollständige Kausalkette von der Marktbearbeitung bis hin zur individuellen Kundenreaktion spannen, gehen noch weiter. Das Modell von Rust et al. weitet die Betrachtung sogar auf Nicht-Kunden aus und kann den Wert dieser Nachfrager auch als Erwartungswert taxieren. Die Besonderheit dieses Modells liegt in einer methodischen Herangehensweise: Auf Basis von Nutzenfunktionen wird die Reaktion des Markts geschätzt. Grundsätzlich eignen sich hybride Modelle für Industrien mit volatilen Kundenbeziehungen und Märkten, in denen Kunden unregelmäßig kaufen oder gleichzeitig Beziehungen zu verschiedenen Anbietern unterhalten, besser als die Modelle der vorgenannten Kategorien.

Auf dem Weg von der Black-Box zum interaktiven Hybridmodell gewinnen die Ansätze an theoretischer Erklärungskraft und Steuerungspotenzial. Dies geht aber zulasten ihrer universellen Einsetzbarkeit. Dieser Trade-Off zwischen Praktikabilität und umfassender Aussagekraft führt so weit, dass im letztgenannten Interaktionsmodell von Rust et al. die Operationalisierung vollständig dem Anwender überlassen wird.

Der Modellvergleich zeigt ferner, dass zusätzliche Erklärungskraft immer mit steigenden Anforderungen an die Datengrundlage des Anwenders einhergeht, was Aufwand und Kosten der Kundenwertmessung in die Höhe treibt. Während die für Black-Box-CE-Modelle benötigten Angaben in der Regel vollständig dem internen Rechnungswesen des Unternehmens entnommen werden können, ist zur Anwendung hybrider CE-Modelle die Durchführung umfangreicher Primärerhebungen in der Regel unumgänglich. Ob ein solcher Mehraufwand gerechtfertigt ist, muss jeweils im Kontext des zu untersuchenden Markts entschieden werden.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass sich die Kundenwertdiskussion mit steigender Modellkomplexität immer mehr in den theoretisch-wissenschaftlichen Raum verlagert hat. Aus Praktikersicht elementare Modellschritte, denen jedoch aus wissenschaftlicher Sicht untergeordnete Bedeutung beigemessen wird, werden schlichtweg nicht genannt (z. B. die Operationalisierung der Werttreiber „Value“, „Brand“ und „Relationship Equity“ im Modell von Rust et al.).

Neben den hier vorgestellten Modellen ist in der Literatur eine fast beliebig große Zahl alternativer Konstrukte mit allen erdenklichen außer- und vorökonomischen Treibern des Kundenwerts und deren Verknüpfung zu finden. Die große Vielfalt und die bis heute nicht erfolgte Zusammenführung in einem übereinstimmend akzeptierten Gesamtmodell ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass es bislang noch nicht gelungen ist, Kaufverhalten realitätsnah und in allen seinen Facetten in einem integrierten Modell abzubilden. Ohne ein solches Verhaltensmodell ist aber die allgemein gültige Bestimmung von Kundenwertbestandteilen nie vollständig und auch nicht überschneidungsfrei möglich.⁹ Ein universelles „Out-of-the-Box-Modell“, das allen Industrielogiken und Besonderheiten gewachsen ist, existiert also nicht. Die Entscheidung, welches der Modelle im konkreten Fall Anwendung finden sollte, muss daher immer vom Anwender im Kontext der konkreten Industrie und Fragestellung getroffen werden.

Im folgenden Kapitel werden wir uns dieser Fragestellung annehmen und aufbauend auf den Charakteristika von fünf Beispielindustrien die Tauglichkeit der verschiedenen Customer Equity-Modelle prüfen bzw. das für die betrachtete Industrie jeweils besonders passende Modell vorschlagen.

⁹ Vgl. Burmann (2003).

Kapitel 3: Kundenwertmessung in ausgewählten Industrien

In der wissenschaftlichen Literatur werden verschiedene Modelle zur Messung von Customer Equity diskutiert. Ein vollständiger und übereinstimmend akzeptierter Ansatz existiert nicht und es ist dem Anwender überlassen, aus der Vielzahl der Herangehensweisen diejenige(n) zu identifizieren, die mit den Charakteristika seiner Industrie besonders gut harmoniert und im Hinblick auf die Ziele der Messung und Steuerung des Customer Equity den größten informatischen Mehrwert verspricht.

Nachfolgend wird eine solche Auswahl für die in Band 1 vorgestellten Beispielindustrien dargestellt. Hierzu werden wir zunächst die für die Modellauswahl relevanten Charakteristika der Industrien kurz skizzieren, die Eignung der verschiedenen Herangehensweisen prüfen und die Operationalisierung eines für die jeweilige Industrie geeignet erscheinenden Messansatzes darstellen. Dabei werden wir die Diskussion der Eignung der verschiedenen Modelle zunächst auf der in Kapitel 2 vorgenommenen Klassifizierung (Black-Box-, verhaltenstheoretische und hybride CE-Modelle) aufsetzen und zur Operationalisierung anschließend innerhalb dieser Klasse einen konkreten Ansatz auswählen.

3.1 Auswahl eines CE-Modells für Automotive

In der folgenden Abbildung sind in der linken Spalte der Tabelle die für die Auswahl eines Customer Equity-Modells relevanten Charakteristika der Automobilindustrie eingetragen.

In der rechten Spalte haben wir jeweils unsere Interpretation dieser Merkmale dargestellt, die wir anschließend zu einem Anforderungskatalog an ein Kundenwertmodell zusammenfassen werden.

Implikationen der Charakteristika der Automobilindustrie für die Auswahl eines Customer Equity-Modells

Charakteristika	Interpretation
<ul style="list-style-type: none"> Der Handel mit Automobilen erfolgt in Spot-Transaktionen mit direktem Kundenkontakt an bekannte Kunden. Obwohl der Händler keine „harten“ Bindungsargumente hat, lässt sich die Zeitspanne bis zu einem erneuten Kauf recht gut prognostizieren. Neben dem Zeitpunkt des Wiederkaufs kann auch das zukünftig erworbene Fahrzeug prognostiziert werden – „Kundenkarrieren“ sind im Automobilgeschäft relativ häufig anzutreffen. Ein Kunde besitzt üblicherweise nur ein Auto; innerhalb eines Haushalts sind jedoch durchaus mehrere Fahrzeuge vorhanden. Neben dem Verkauf von Fahrzeugen hat auch der Werkstatt- und Teiledienst erhebliche Erlösbedeutung für die Automobilindustrie. In den letzten Jahren sind die angebotenen Fahrzeuge – aus technischer Sicht – immer homogener geworden. Als maßgebliches Differenzierungskriterium der Hersteller dient insbesondere die Marke. Nichtsdestotrotz besteht eine hohe Wettbewerbsintensität. Die Automobilindustrie ist ein absatzwirtschaftlich getriebenes Geschäft, in der feststehende Produkte während einer oft mehrjährigen Produktionszeit verkauft werden. Erfolgskritisch für die Rentabilität ist die Zahl der verkauften Fahrzeuge eines Typs. Für die Finanzierung der immensen Entwicklungsaufwendungen neuer Typen ist eine Degression der F&E-Aufwendungen unbedingt erforderlich. 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstellung einer durchschnittlichen Kundenbindungsdauer und die Prognose des zukünftigen Kundenumsatzes erscheint mit vertretbarer Unschärfe möglich. Zurechnung kundenindividueller Bearbeitungskosten zur Profitabilitätsanalyse – mit Einschränkungen – möglich. Modellierung „unscharfer“ Kundenbeziehungen nicht notwendig Referenzverhalten gegenüber anderen Haushaltsmitgliedern wichtig. Hohe Rentabilitätsbedeutung des Cross-Selling. Wichtigkeit des Referenzverhaltens der Kunden. Die Customer Equity-Steuerung dient kurzfristig eher der proaktiven Identifikation und Ansprache besonders aussichtsreicher Kunden, während langfristig die segmentkonforme Marketingmixgestaltung im Fokus steht.

Abbildung 8

Aufgrund der recht gut abschätzbaren (Neu-)Kaufzeitpunkte der Kunden lässt sich deren zukünftiges Kaufverhalten prognostizieren. Aus diesem Grund bietet sich zunächst ein Black-Box-CE-Modell an. Da auch die individuellen Kundenbearbeitungskosten, wie z. B. der Beratungsaufwand, den Kunden – zumindest teilweise – individuell zugerechnet werden können, ließen sich die Modelle auf Ergebnisniveau ansetzen. Außerökonomische Verhaltensweisen der Kunden sind in der Automobilindustrie von großer Bedeutung.

- Referenzverhalten:** Aufgrund des hohen Involvements vieler Kunden sind sie grundsätzlich für Erfahrungsberichte und Empfehlungen empfänglich. Gleichzeitig besteht für die Händler die Chance, pro Haushalt mehr als ein Fahrzeug abzusetzen. Der Verkauf eines Zweitwagens an ein anderes Familienmitglied wird aber nur dann möglich sein, wenn der (Haupt-)Kunde Positives über sein Fahrzeug zu berichten hat.

- Cross-Selling-Verhalten:** Der hohe Ergebnisbeitrag von After-Sales-Leistungen zeigt, dass auch das Cross-Selling-Verhalten des Kunden über seine Profitabilität entscheidet. Hierzu zählt einerseits die Durchführung von Inspektionen und Reparaturen in der Vertragswerkstatt, andererseits aber auch der Verkauf von Zubehör, wie Winterreifen und Kindersitzen.

Eine rein kaufverhaltensbezogene Black-Box-Betrachtung würde in dieser Industrie also zu kurz greifen.

Hybride Modelle können ihre Vorteile insbesondere in volatilen Märkten ausspielen, in denen Kunden gleichzeitig Beziehungen zu verschiedenen Anbietern unterhalten. Dies ist jedoch in der Automobilindustrie oft nicht der Fall. Ein weiterer Vorteil hybrider Modelle ist die direkte Verknüpfung von Marktbearbeitungsinstrumenten und Marktreaktion. An dieser Stelle sind aus der Perspektive der Automobilindustrie zwei Interpretationen möglich:

1. Langfristige Customer Equity-Perspektive

Langfristig scheinen eine vollständige Modellierung von Kaufprozessen und die Bestimmung von Marketingmix-Reaktionskoeffizienten zur Steuerung des Customer Equity für die Automobilindustrie sehr wertvoll. Die Differenzierung der verschiedenen Nutzentreiber in der Produktentwicklung könnte wichtige Dienste leisten. Aufgrund der hohen Bedeutung von Marken im Automobilgeschäft scheint hierzu der Ansatz von Rust et al. besonders geeignet, da er diese Bedeutung durch die Berücksichtigung des „Brand Equity“ explizit berücksichtigt. Weiterhin bezieht dieses Modell auch Nicht-Kunden in die Betrachtung mit ein, was gerade aufgrund der langen Zyklen dieser Industrie und der damit einhergehenden Veränderungen im Markt sinnvoll ist.

Langfristiges CE-Modell für die Automobilindustrie

Formale Darstellung ^a	
$CE = mcan \left[\sum_{i=0}^T (1+z_i)^i v M_{m\pi} M_m B M_{m\pi} + \frac{v F_{m\pi} \pi F_m B F_{z_i}}{ND_{z_i}} \right] * POP$	
CLV = Customer Lifetime Value	BM = 1xI Vektor mit bedingten Markenwahlwahrscheinlichkeiten
k = Kunde	(pijk) für jede der i Marken bei MSR-Leistungen
i = Marke	πM = Ergebnismarge des Kunden bei MSR-Leistungen
T = erwartete Anzahl Transaktionen eines Kunden	$U M$ = Voraussichtlicher Kundenumsatz bei MSR-Leistungen
t = betrachtete Transaktion	BF = 1xI Vektor mit bedingten Markenwahlwahrscheinlichkeiten
z = Diskontierungsfaktor (Zinssatz)	(pijk) für jede der i Marken bei Fahrzeugkauf
ND = durchschnittliche Nutzungsdauer des Fahrzeugs	πF = Ergebnismarge des Kunden bei Fahrzeugkauf
POP = Anzahl Kunden im Markt	$U F$ = Voraussichtlicher Kundenumsatz bei Fahrzeugkauf

Abbildung 9

^a In Anlehnung an Rust et al. (2002) i. V. m. Burmann (2003), S. 124 ff.

Allerdings schlagen wir Anpassungen vor: Rust et al. basieren das Modell auf der erwarteten Transaktionszahl eines Kunden und diskontieren zukünftige Periodenwerte der durchschnittlichen Kauffrequenz pro Periode ab. Dieser Ansatz ist für die Konsumgüterindustrie sinnvoll, im Automobilmarkt erscheint es jedoch sinnvoller, mit einer starren Zeitachse zu rechnen, denn der mehrfache unterjährige Wechsel eines Automobils scheint in der Automobilindustrie eher die Ausnahme zu sein. Gleichzeitig muss jedoch berücksichtigt werden, dass der Kunde zwar nicht jedes Jahr ein Auto kauft, wohl aber mehrfach im Jahr MSR-Leistungen (Maintenance, Service, Repair) in Anspruch nehmen kann. Wir differenzieren das Modell daher in zwei Komponenten (Fahrzeugkauf und MSR-Leistungen) und verteilen den Fahrzeugkauf linear über die Nutzungszeit des Fahrzeugs. Diesen Faktor diskontieren wir jedoch nicht, da der Kaufpreis in einer Summe beim Kauf gezahlt (oder „äquivalent“ geleistet) wird und somit keine Zeitwertkorrektur erforderlich ist.

Durch die Differenzierung der Kundenbeziehung in die Faktoren „Fahrzeugkauf“ und „MSR-Leistungen“ ergibt sich weiterhin der Vorteil, dass in beiden Bereichen unterschiedliche Loyalitäten und Nutzenquellen berücksichtigt werden können. So wäre z. B. denkbar, dass ein Kunde bei der Fahrzeugauswahl mit großer Markenaffinität vorgeht, bei der Durchführung von MSR-Leistungen aber aus Kostengründen eine freie Werkstatt wählt.

Zur Anwendung dieses langfristigen Modells müssten die Anbieter von einer repräsentativen Stichprobe aller Nachfrager dieses Markts (d. h. sowohl aktuelle eigene Kunden als auch Nicht-Kunden) wissen, welcher Produkt-, Marken- und Beziehungsnutzen diese jeweils individuell mit dem eigenen Angebot von Fahrzeugen und MSR-Leistungen verknüpfen und welchen Nutzen sie spiegelbildlich aus den jeweiligen Konkurrenzangeboten ziehen. Weiterhin müssen den Anbietern bekannt sein: Margen, voraussichtliche Volumina von MSR-Leistungen, voraussichtliche Preisklassen, Margen und Nutzungsdauer von Fahrzeugen der individuellen Nachfrager. Zur Hochrechnung auf den Gesamtmarkt ist ferner die Kenntnis der Anzahl aller im Markt vertretenen Nachfrager (POP) notwendig.

Das folgende Schaubild stellt das in dieser Industrie üblicherweise vorhandene dem benötigten Kundenwissen gegenüber:

Kundenwissen für langfristiges Customer Equity-Modell

Merkmal	Benötigter Detailgrad	Vorhandener Detailgrad
<ul style="list-style-type: none"> • Produktnutzen (MSR-Angebote) • Markennutzen (MSR-Anbieter) • Beziehungsnutzen (MSR-Anbieter) • Ergebnismarge (MSR-Leistungen) • MSR-Volumen • Nutzungsdauer Fahrzeug • Produktnutzen (Fahrzeug) • Markennutzen (Fahrzeugmarke) • Beziehungsnutzen (Fahrzeughersteller) • Ergebnismarge Fahrzeugverkauf • Preisklasse Fahrzeugverkauf • Gesamtzahl Kunden im Markt (POP) 	<p>Repr. Stichprobe individueller (Nicht-)Kunden</p> <p>• Marktsegmentebene</p>	<p>Kundensegmentebene</p> <p>• Keine Kenntnis</p>

Abbildung 10

Die Anbieter dieser Industrie können üblicherweise die Nutzenwahrnehmungen (Präferenzen, Zahlungsbereitschaft und Einstellung) der heutigen Bestandskunden im Hinblick auf eigenes Produkt, eigene Marke und Beziehung auf Kundensegmentebene einschätzen. Die Einschätzung von Konkurrenzangeboten durch die eigenen Kunden ist nur in Ausnahmefällen bekannt – über heutige Nicht-Kunden liegt in der Regel kaum Wissen vor.

Zum Ausgleich dieses Wissensdefizits ist eine umfangreiche Primärerhebung unumgänglich. Hierzu muss eine in Bezug auf den relevanten Gesamtmarkt repräsentative Stichprobe von Nachfragern zu ihrer Wahrnehmung der eigenen Angebote und der Produkte der Konkurrenten (Produkt-, Beziehungs- und Markennutzen) befragt werden. Dabei sollte zwischen der Wahrnehmung der Leistungsbereiche „Fahrzeughandel“ und „MSR“ differenziert werden. Ableitbar ist darüber hinaus, welches Modell (Preisklasse, Fahrzeugverkauf) von den individuellen Nachfragern favorisiert wird und mit welcher Wahrscheinlichkeit sie MSR-Leistungen in der Vertragswerkstatt durchführen lassen würden (MSR-Volumen). Weiterhin sollten Fragen zur Nutzungsgewohnheit integriert sein. Aus jährlicher Fahrleistung und Art der Nutzung (geschäftlich vs. privat) lässt sich die Nutzungsdauer des Fahrzeugs prognostizieren.

Preisklassen und Deckungsbeiträge des Fahrzeughandels bzw. Margen von MSR-Leistungen sollte das interne Rechnungswesen zur Verfügung stellen. Die Gesamtzahl der Kunden im relevanten Markt kann aus den jährlichen Neuzulassungen bestimmter Fahrzeugkategorien ex post aus einschlägigen Statistiken (z. B. VDA, Statistisches Bundesamt etc.) ermittelt werden. Zur Prognose der nächsten Periode können diese

Zahlen z. B. durch konjunkturelle Indikatoren (z. B. Inflationsrate, Arbeitslosigkeit, BIP-Wachstum etc.) korrigiert werden.

2. Kurzfristige Customer Equity-Perspektive

Ein Automobiltyp wird üblicherweise einige Jahre unverändert produziert, um die hohen Entwicklungsaufwendungen zu amortisieren und Economies of Scale bzw. Erfahrungskurveneffekte zu realisieren. Innerhalb dieser mehrjährigen Produktzyklen sind die Unternehmen in Bezug auf die Gestaltung ihres Marketingmix entsprechend eingeschränkt. So ist die hybride Simulation des Kundenverhaltens (vgl. Abbildung 9) aufgrund des kurzfristig nicht reversiblen, absatzwirtschaftlichen Charakters der Marktbearbeitung nicht von primärer Bedeutung. Kundenwertmodelle gelten bei Unterstellung einer kurzfristigen Perspektive eher der Identifikation besonders profitabler Kunden denn der Bestimmung von Marketingmix-Reaktionskoeffizienten. Aufgrund der bereits herausgestellten Bedeutung außerökonomischer Verhaltensweisen der Kunden in dieser Industrie scheinen für die kurzfristige Perspektive verhaltenstheoretische Modelle daher besonders geeignet.

Allerdings leiden diese unter der pauschalen Annahme einer durchschnittlichen Kundenbindung und können die Markenbindung der Konsumenten kaum berücksichtigen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden technischen Homogenität ist dies im Automobilbereich aber von großer Bedeutung. Aus diesem Grund schlagen wir vor, zur kurzfristigen Kundenwertmessung in der Automobilindustrie zwei Modelle zu kombinieren:

- Verhaltenstheoretische Modelle sind aufgrund der Berücksichtigung außerökonomischer Verhaltensweisen gut anwendbar, jedoch fehlt ihnen die individuelle Prognose von Bindungsintensitäten und Markeneffekten.
- Dies jedoch bietet der Commitment-Ansatz der hybriden Modelle. Wir kombinieren daher das verhaltenstheoretische Modell von Cornelsen mit einer commitmentbasierten Kundenbindungsprognose und einer Berücksichtigung des Zeitriskos durch Abdiskontierung zukünftiger Periodenwerte.

Ferner wird eine Differenzierung zwischen Fahrzeugkauf und der Inanspruchnahme von MSR-Leistungen durch den Kunden in diesem Modell durch das Cross-Selling-Potenzial des Kunden aufgefangen:

Kurzfristiges CE-Modell für die Automobilindustrie

Vorschlag eines Beispielmodells zur Customer Equity Messung in der Automobilindustrie	
$CE = \sum_{k=1}^K \left[\sum_{p=1}^P \left[P_{pk} + (C_{pk} + R_{pk}) * CO_k * (1+z)^p \right] \right]$	
CE = Wert des gesamten Kundenstamms	C _{pk} = Cross-Selling-Kundenerfolg
K = Anzahl der Kunden	R _{pk} = Kundenerfolg aus Referenzverhalten des Kunden
P = Anzahl zu berücksichtigender Perioden	CO _k = Commitment des Kunden k mit 0 ≤ CO _k ≤ 1
P _{pk} = Transaktionswert des Kunden	z = Diskontierungsfaktor (Zinssatz)

Abbildung 11

Zur Anwendung des kurzfristigen Modells müssen die Anbieter den individuellen Transaktionswert ihrer Kunden kennen, das Cross-Selling-Volumen kundenindividuell abschätzen können und kundenindividuellen Referzerfolg und Grad des Commitments prognostizieren.

Kundenwissen für kurzfristiges Customer Equity-Modell

Merkmal	Benötigter Detailgrad	Vorhandener Detailgrad
<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionswert • Cross-Selling-Volumen • Referzerfolg • Grad des Commitment 	Ebene individueller Einzelkunden	<ul style="list-style-type: none"> • Ebene individueller Einzelkunden • Marktsegmentebene • Kundensegmentebene • Kundensegmentebene

Abbildung 12

Der Vergleich zwischen benötigtem und vorhandenem Detailgrad des Kundenwissens zeigt, dass das Kundenwissen der Anbieter in Bezug auf Cross-Selling-Volumen, Referzerfolg und Commitment vor Anwendung des Modells erweitert werden sollte: Wie in Kapitel 2 dargestellt, hat die Theorie zur Bestimmung des Cross-Selling-Erfolgs eines Kunden noch nicht zu einem operationalisierten Konzept gefunden. Die Prognose kundenindividuellen Cross-Selling-Verhaltens erscheint daher im Moment ein fernes Ziel. Bestimmte Indikatoren könnten den Anbietern aber eine konkretere Vorstellung über das Cross-Selling-Potenzial ihrer Kunden liefern:

- Die Analyse von Kundenhistorien kann Konstanz im Verhalten der Kunden aufdecken. Viele Kunden lassen Inspektionen etc. im jährlichen Turnus aus Gewohnheit beim gleichen Anbieter durchführen („habitualisierte Entscheidung“).
- Die Preis-/Modellklasse des Kundenwagens scheint ein weiterer geeigneter Indikator für das Cross-Selling-Verhalten des Kunden zu sein. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein alter Kleinwagen beim Vertragshändler gewartet wird, erscheint geringer als bei einem jungen Oberklassewagen.
- Auch das technische Verständnis des Kunden stellt einen guten Näherungswert für sein Cross-Selling-Verhalten dar. Zeigt der Kunde technisches Verständnis, so ist die Wahrscheinlichkeit, dass er kleinere Reparaturen selbst durchführt, größer als bei einem technischen Laien. Die Technikkompetenz des Kunden ist durch den Händler im persönlichen Kontakt leicht einschätzbar.

Den Referenzwert kennen Unternehmen dieser Industrie üblicherweise auf der Ebene von Kundensegmenten. Was ihnen fehlt ist eine Differenzierung zwischen individuellen Kunden. Cornelsen argumentiert hierzu über die kundenindividuellen Merkmale „Größe des sozialen Netzes“, „Grad der Meinungsführerschaft“ und „Kundenzufriedenheit“. Diese Merkmale sind nur durch eine empirische Untersuchung erhebbar. Wenn aber der Referenzerfolg auf Kundensegmentebene bereits bekannt ist, könnte eine Berücksichtigung des Involvements der Kunden zu einer Differenzierung des Referenzerfolgs der Kundensegmentmitglieder beitragen.

Ein Kunde mit hohem Involvement wird einerseits in großer Quantität, andererseits aber auch in hoher Qualität (schließlich verfügt er aufgrund der intensiven Auseinandersetzung mit der Thematik über anerkanntes Wissen) von seinen Erfahrungen berichten. Durch den in dieser Branche bestehenden persönlichen Kontakt zum Endkunden kann der Händler das Involvement des Kunden bewerten und somit für eine modelladäquate Differenzierung individueller Referenzwerte der Kunden sorgen.

In Bezug auf das Commitment der Kunden schlagen wir ein ähnliches Vorgehen vor. Im Modell von Hinzdorf et al. speist sich das Commitment aus Anbieterimage, Kundenzufriedenheit, Kundeninvolvement und Attraktivität der Alternativen. Da diese Daten in dem benötigten kundenindividuellen Detailgrad üblicherweise nicht vorliegen, ist zur vollständigen Berechnung eine Primärerhebung unumgänglich. Da – wie auch der Referenzerfolg – das Commitment auf Kundensegmentebene jedoch bekannt ist, fehlt es nur an einer Differenzierung zwischen den Segmentmitgliedern. Hierzu schlagen wir einerseits die Verwendung des im persönlichen Kundenkontakt beobachteten Involvements vor. Ganz pragmatisch können andererseits Kundenhistorien zu Rate gezogen und z. B. sehr treue „Gewohnheitskunden“ identifiziert werden.

3.2 Auswahl eines CE-Modells für Commercial Aviation

Zur Auswahl eines geeigneten Kundenwertmodells für die Commercial-Aviation-Industrie skizzieren wir wiederum zunächst die relevanten Charakteristika und deren Implikationen für die Kundenwertmessung:

Implikationen der Charakteristika der Industrie für Commercial Aviation für die Auswahl eines Customer Equity-Modells

Charakteristika	Interpretation
<ul style="list-style-type: none"> • Flugreisen sind standardisierte Dienstleistungen: Fluggerät, Ort und Zeit von Start und Destination sind definiert. Somit stehen die pro Flug entstehenden Fixkosten fest. • Da die pro Passagier auftretenden Grenzkosten vernachlässigbar sind, ergibt sich der wirtschaftliche Erfolg aus der pro Flug erreichten Auslastung. Bei konstanten Kosten ist der Umsatz eines jeden zusätzlichen Passagiers als zusätzlicher Deckungsbeitrag zu verstehen. Sind Maschinen nicht ausgebuht, verfallen Kapazitäten ungenutzt. • Die Nachfrage nach Flügen leitet sich immer aus dem Bedürfnis, zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort zu sein, ab. Kann ein Anbieter die gewünschte Verbindung nicht bieten, wird sich der Kunde nach Alternativen bei anderen Fluggesellschaften umsehen. Die Nachfrage nach Flügen und Marken ist also „fuzzy“. Weiterhin haben Fluggesellschaften keine originären Bindungsfaktoren (Spot-Transaktionen). • Da die Nachfrage nach Flugreisen abgeleitet ist, spielen Referenz- und Cross-Selling-Verhalten eine untergeordnete Rolle. • Kunden von Fluggesellschaften sind in Bezug auf Anlass des Fluges, Preisbereitschaft und Wahrnehmung von critical incidents sehr heterogen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Da sich die Kosten der Bearbeitung einzelner Kunden kaum unterscheiden, bietet sich eine Analyse auf Umsatzniveau an. • Marktbearbeitung steht kurzfristig (Flugplan) fest. • Keine originären Bindungsargumente (Spot-Transaktionen). • Kunden unterhalten Beziehungen zu verschiedenen Anbietern, daher müssen bisherige Nicht-Kunden ebenfalls berücksichtigt werden. • Außerökonomisches Verhalten eher uninteressant. • Annahme pauschaler Bindungsraten, Wiederkaufintervalle und Zahlungsbereitschaften aufgrund hoher Heterogenität der Kunden schwierig.

Abbildung 13

Besonderes Charakteristikum dieser Industrie ist, dass keine originäre Nachfrage nach den Leistungen der Anbieter existiert. Der Grund für die Inanspruchnahme eines Flugs liegt nie in dem Flug selbst, sondern in einem hinter dem Konsum stehenden Anlass. Wendet man ein Black-Box-CE-Modell auf diese Industrie an und extrapoliert das Verhalten der Kunden in früheren Perioden, unterstellt man gleichzeitig eine Stabilität dieser Fluganlässe. Diese Annahme ist jedoch nicht haltbar, Black-Box-CE-Modelle sind für diese Industrie eher ungeeignet.

Auch die Verwendung verhaltenstheoretischer Modelle greift zu kurz, denn im Kern erweitern sie den Black-Box-Ansatz um außerökonomische Verhaltensweisen. Diese haben aber in der Luftfahrtindustrie sekundäre Bedeutung, denn alle Kaufentscheidungen werden maßgeblich durch ihren Anlass und die Verfügbarkeit von Flügen determiniert – hat der Kunde keinen Grund zu reisen oder ist die gewünschte Flugverbindung nur bei der Konkurrenz verfügbar, wird er nicht bei dem betroffenen Anbieter buchen.

Kundenbeziehungen von Luftfahrtgesellschaften unterliegen einer gewissen Volatilität. Finden Nachfrager bei ihrer gewohnten Gesellschaft morgen nicht die gewünschte Flugverbindung, besteht bei Verfügbarkeit des gewünschten Fluges im eigenen Angebot eine aussichtsreiche Chance, diese als Kunden zu gewinnen. Eine Customer Equity-Analyse in dieser Industrie sollte also sowohl die Volatilität eigener Kundenbeziehungen als auch die der Wettbewerber berücksichtigen. Weiterhin sollte die Analyse des Kaufverhaltens am individuellen Kunden und seiner Motivation für die Inanspruchnahme von Flügen ansetzen, denn diese ist zwischen den verschiedenen Fluggästen sehr heterogen.

Beiden Forderungen werden Black-Box- und verhaltenstheoretische CE-Modelle nicht gerecht, hybride Ansätze können diese Besonderheiten berücksichtigen. Weiterhin kann dieses Modell auch die von Luftfahrtgesellschaften künstlich generierten Wechselkosten (Prämien- und Bindungsprogramme) abbilden: einerseits in Form des Markennutzens (Meilenprämie für den aktuellen Flug), andererseits durch die Berücksichtigung der Kundenhistorie (bereits erreichtes Meilenbudget bzw. fehlende Meilen bis zur gewünschten Prämie).

Zudem passt die von den Autoren des Modells vorgeschlagene Berücksichtigung der Transaktionshäufigkeit gut zu der heterogenen Nachfragerschaft in diesem Markt. Während Geschäftsreisende häufig mehrere Flüge pro Woche absolvieren, ist diese Frequenz bei Gelegenheitsfliegern erheblich geringer. Die reine Betrachtung der Kundenbindungsdauer auf zeitlicher Basis könnte in dieser Industrie zu stark verzerrten Ergebnissen führen.

Allerdings schlagen wir auch in diesem Fall eine Adaption des Modells an die Charakteristika der Industrie vor. Wie dargestellt wurde, sind die variablen Kosten des einzelnen Passagiers marginal, der größte Kostenanteil resultiert aus der Bereitstellung fixer Kapazitäten. Entsprechend unterscheiden sich auch die Kosten der Bearbeitung einzelner

Kunden nur geringfügig. Aus diesem Grund scheint der vom **Kunden generierte Umsatz** als ein guter Indikator der ökonomischen Kundenwertigkeit. Aus Gründen der Einfachheit schlagen wir daher vor, die Customer Equity-Analyse in dieser Branche auf Umsatzniveau anzusetzen.

Reduziert man das Modell von Rust et al. um die Ergebnismarge des Kunden (da wir diese als bei allen Kunden identisch annehmen, können wir auf sie verzichten), ergibt sich folgendes Modell:

Customer Equity-Modell für Commercial Aviation

Customer Equity-Modell für Commercial Aviation	
$CE_i = \text{mean} \left[\sum_{j=0}^{T_i} (1 + z_i)^{-j} u_{it} B_{it} \right] * POP$	
CLV = Customer Lifetime Value k = Kunde i = Marke T = erwartete Anzahl Transaktionen eines Kunden t = betrachtete Transaktion z = Diskontierungsfaktor (Zinssatz)	f = Kauffrequenz des Kunden je Periode B = 1x1 Vektor mit bedingten Markenwahlwahrscheinlichkeiten (pijk) für jede der i Marken u = voraussichtlicher Kundenumsatz POP = Anzahl potenzieller Kunden im Markt (inkl. heutiger Nicht-Kunden)

Abbildung 14

Im Gegensatz zu anderen Industrien wird die Markenwahlwahrscheinlichkeit durch zwei Determinanten erheblich beeinflusst:

- Einerseits unterstellt das Modell, dass prinzipiell alle Marken mit gleicher Wahrscheinlichkeit gewählt werden können und die Auswahl ausschließlich vom Nutzenkalkül des Kunden abhängt. Dies trifft für Commercial Aviation jedoch nur bedingt zu, da spezifische Route-Zeit-Kombinationen jeweils nur von einer Teilmenge der Airlines (Marken) angeboten werden.
- Andererseits hat auch der Preis eines Fluges maßgeblichen Einfluss auf den vom Kunden wahrgenommenen Nutzen und somit auf die Markenwahlwahrscheinlichkeit.
- Auch durch ihre Preisgestaltung nimmt die Industrie für Commercial Aviation eine Sonderstellung ein: Fluggesellschaften koppeln ihre Preise dynamisch an die

Auslastung der jeweiligen Maschine, sodass es für einen bestimmten Flug keinen festgelegten Preis gibt.

Für die Aufstellung der Markenwahlwahrscheinlichkeitsmatrizen impliziert dies, dass sichergestellt sein muss, dass nur tatsächlich angebotene Marken-Route-Zeit-Kombinationen enthalten sind, dass sie ebenfalls dynamisch generiert werden und die jeweils aktuellen Preise der jeweiligen Fluglinien berücksichtigen.

Die Anforderungen des Modells an das benötigte Kundenwissen sind denen des langfristigen Modells der Automobilindustrie sehr ähnlich. Allerdings haben Luftverkehrsgesellschaften den Automobilkonzernen die automatisierte Beobachtung der Kunden durch Kundenbindungssysteme voraus und haben folglich über ihre Bestandskunden umfangreiches Wissen. Im Kern stellt sich aber das gleiche Problem wie in der Automobilindustrie: Über heutige Nicht-Kunden liegen keine Informationen vor.

Kundenwissen für Customer Equity-Modell Commercial Aviation

Merkmal	Benötigter Detailgrad	Vorhandener Detailgrad
<ul style="list-style-type: none"> • Produktnutzen aller Anbieter • Markennutzen aller Anbieter • Beziehungsnutzen aller Anbieter • Kundenumsatz • Anzahl von Transaktionen des Kunden • Gesamtzahl Kunden im Markt (POP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Repr. Stichprobe individueller (Nicht-)Kunden • Marktsegmentebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundensegmentebene • Ebene individueller Einzelkunden • Keine Kenntnis

Abbildung 15

Zur Erhebung der Nutzenbeiträge erscheint die Durchführung einer in Bezug auf den Gesamtmarkt repräsentativen Stichprobenerhebung unumgänglich. Die Zahl der Flüge und der Umsatz sollten ebenfalls erhoben werden.

Im Gegensatz zu anderen Industrien haben Anbieter dieser Branche den Vorteil, dass sie die Aktivitäten der Konkurrenten sehr genau beobachten können: Der Ort der Leistungserbringung (Flughafen) ist für alle Anbieter identisch, sodass die Auslastung der Flüge konkurrierender Anbieter beobachtet werden kann. Weiterhin ist der Markt in Bezug auf das Leistungsangebot (wer bietet wann welche Flüge zu welcher Destination) sehr transparent. Auf Basis dieser beiden Werte sollten die Anbieter einen belastbaren Indikator für die Gesamtzahl der Kunden im Markt (POP) schätzen können.

3.3 Auswahl eines CE-Modells für Retail Banking

Wie bei vorstehend angeführten Industrien beginnen wir mit einer Skizzierung der besonderen Charakteristika im Retail Banking:

Implikationen der Charakteristika des Retail Banking für die Auswahl eines Customer Equity-Modells

Charakteristika	Interpretation
<ul style="list-style-type: none"> • Banken kennen ihre Kunden und stehen mit diesen in persönlicher Interaktion. Gleichzeitig ist die Kundenberatung und die Unterhaltung eines Zweigstellennetzes auch der größte Kostenblock der Finanzdienstleister. • Bankprodukte generieren keine originäre Nachfrage. Die Produktnachfrage der Kunden resultiert vielmehr aus deren sonstiger Lebenssituation. Aufgrund der Nähe zum Kunden, der Analysemöglichkeit der Kontokorrenthistorie und der häufig sehr ähnlichen „Kundenkarrieren“ sind Lebensumstände und Bedürfnisse des Kunden jedoch recht gut prognostizierbar. • Ein Kunde hat in der Regel nur eine Hauptbankverbindung, deren Wechsel für ihn große Wechselkosten verursacht. Entsprechend loyal sind Bankkunden in Bezug auf ihre Hauptbankverbindung. • Hauptbankverbindungen beginnen häufig schon sehr früh. Mit der Zeit wächst Bindung und Vertrauen zum Berater, was die Loyalität des Kunden weiter steigert. Entsprechend hat die frühe Auswahl der Bank langfristige Auswirkungen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten der Kundenbearbeitung sind bekannt und den Kunden nach individueller Inanspruchnahme zurechenbar. • Cross-Selling-Potenziale der Kunden sind abschätzbar. • Banken verfügen über starke und gut prognostizierbare Kundenbindung. • Betrachtung von Nicht-Kunden wg. hoher Wechselkosten sekundär. • Referenzverhalten spielt eine wichtige Rolle.

Abbildung 16

Im Gegensatz zu den bisher beschriebenen Industrien verfügen Banken über gute Möglichkeiten, ihre Kunden zu binden: Einerseits verwenden sie hierzu langfristige, vertragliche Absprachen (z. B. Sparbriefe und -verträge, Darlehen und Immobilienfinanzierungen etc.), andererseits wirkt auch der von einem Kunden zu leistende Aufwand bei dem Wechsel seines Girokontos und das gewachsene Vertrauen zu seinem Berater loyalitätssteigernd. Entsprechend sind vollständige Institutswechsel in der Praxis relativ selten zu beobachten. Hohe Wechselkosten bergen allerdings gleichzeitig die Gefahr einer schlechenden Kundenabwanderung. Der Kunde prolongiert auslaufende Produkte nicht und wechselt sukzessive zu einem anderen Institut. Im schlimmsten Fall bleibt der Ursprungsbank langfristig nur das aus Rentabilitätssicht uninteressante Girokonto. Diese Gefahr ist durch den persönlichen Kontakt zum Kunden zumindest prinzipiell beobachtbar und sollte in der Kundenwertberechnung berücksichtigt werden.

Für die Auswahl eines Customer Equity-Modells impliziert dies, dass es sich um einen „Lost-for-good“-Markt mit Geschäftsbeziehungen von geringer Volatilität handelt. Die gut prognostizierbare Kundenbindung spricht zunächst für den Einsatz eines Black-Box-CE-Modells. Auch die dem individuellen Kunden zurechenbare Inanspruchnahme von Infrastruktur (Berater) unterstützt den Einsatz eines solchen Modells, wenn sie im Kern auch nicht verursachungsgerecht ist. Gegen den Einsatz eines Black-Box-Ansatzes spricht jedoch die Bedeutung von Cross-Selling- und Referenzverhalten. Hierbei kann sich die Prognose des Cross-Selling-Verhaltens auf die Vorhersage einer idealtypischen „Kundenkarriere“ stützen (schließlich basiert sogar das Geschäftskonzept eines börsennotierten Finanzmaklers auf dem relativ homogenen Bedarf von Akademikern). Gestützt wird dies durch den abgeleiteten Charakter der Nachfrage, der die Heterogenität der Kunden einschränkt. Dem Referenzverhalten kommt wegen der hohen Wechselhürden besondere Bedeutung zu. Ist ein Kunde einmal an ein anderes Institut gebunden, fällt eine Abwerbung sehr schwer. Da diese erste Bindung aber häufig schon sehr früh erfolgt, ist es umso wichtiger, bereits zu diesem Zeitpunkt und ohne direkten Kontakt zu diesem potenziellen Zukunftskunden durch positive Referenzen von Ist-Kunden für eine Anwerbung des Kunden zu sorgen.

Die Stärken eines hybriden Modells liegen in der Möglichkeit, mehrere, volatile und gleichzeitig unterhaltene Beziehungen eines Kunden zu verschiedenen Anbietern abbilden und Marketingmix-Reaktionskoeffizienten ermitteln zu können. Da ein Kunde jedoch üblicherweise nur eine Hauptbankverbindung unterhält und die Ermittlung von Marketingmix-Reaktionskoeffizienten aufgrund des abgeleiteten Charakters der Nachfrage wenig Steuerungskraft mit sich bringen würde, scheint der Einsatz eines hybriden Modells im Markt für Retail Banking keine zusätzlichen Erkenntnisse generieren zu können, die den benötigten Mehraufwand eines solchen Modells rechtfertigen würden.

Entsprechend schlagen wir den Einsatz eines verhaltenstheoretischen Modells vor. Aber auch hier wollen wir wieder eine Anpassung vornehmen:

Unter Berücksichtigung des von Cornelsen formulierten, kundenindividuellen Bindungsterms „Einstellung – Wiederkaufabsicht“ können wir in dieser Industrie aufgrund der fast prohibitiv hohen Wechselkosten verzichten und an dessen Stelle einen pauschalen Bindungsfaktor unterstellen und gleichzeitig die Gefahr der schleichenden Kundenabwanderung durch einen kundenindividuellen Faktor berücksichtigen.

Ein Kundenaltersfaktor erscheint sinnvoll: Besonders attraktiv sind Kunden, wenn sich regelmäßiges Einkommen und Inanspruchnahme von Darlehen gegenüberstehen. Da ein Pensionär typischerweise weniger Aktivprodukte konsumiert als ein Kunde mittleren Alters, ist ihm ein geringeres Kundenwertpotenzial zuzuschreiben.

Wenn wir argumentieren, dass Kunden ab einem bestimmten Alter nur noch Passivprodukte konsumieren, so dienen sie der Bank als Fremdkapitalgeber. Verfügt die Bank aber bereits über ausreichende Fremdmittel um ihren Bedarf im Aktivgeschäft zu decken, so ist der Hereinnahme der Einlage ein geringerer Wert zuzuschreiben, als wenn die Bank erst durch die Einlage zu zusätzlichem Aktivgeschäft befähigt wird. Kann eine Bank zusätzliches Fremdkapital im Aktivgeschäft produktiv verwenden, so sollte sie die Altersgrenze im Modell hoch ansetzen, sodass sie auch älteren Kunden einen Wert attestiert. Generiert die Einlage jedoch ausschließlich eine zusätzliche Zinsverpflichtung für das Institut, ohne dass sie das Kapital auf der Aktivseite produktiv einsetzen kann, so könnte sie die Altersgrenze senken.

Gleichzeitig berücksichtigt dieser Altersfaktor die mit steigendem Kundenalter wachsende Gefahr der Kundensterblichkeit (und damit dem Mittelabfluss im Passivgeschäft bzw. Gefährdung von Kreditrückzahlungen im Aktivgeschäft).

Entsprechend lautet unser Modellvorschlag für das Privatkundengeschäft der Banken wie folgt:

Customer Equity-Modell für Retail Banking

Customer Equity-Modell für Retail Banking	
$CE = \sum_{k=1}^K \left[\sum_{p=1}^P [P_{pk} + (C_{pk} + R_{pk}) * (AG - Alter_k)] * (B - S_k) \right]$	
CE = Wert des gesamten Kundenstamms	S = Gefahr der schleichenden Kundenabwanderung
K = Anzahl der Kunden	C _{pk} = Cross-Selling-Kundenerfolg
P = Anzahl zu berücksichtigender Perioden	R _{pk} = Kundenerfolg aus Referenzverhalten des Kunden
P _{pk} = Transaktionswert des Kunden	I _{pk} = Kundenerfolg aus Informationsverhalten des Kunden
B = durchschnittliche Kundenbindung	AG = individuelle Altersgrenze des Instituts

Abbildung 17

Wie auch bei Flugreisen schränkt die überwiegend abgeleitete Nachfrage im Finanzdienstleistungssektor das Steuerungspotenzial des Customer Equity-Modells ein. Zwar scheint es gut geeignet, um besonders wertvolle Kunden zu identifizieren; einer proaktiven Steuerung durch Simulation verschiedener Marktbearbeitungsmöglichkeiten sind jedoch Grenzen gesetzt.

Um den Wert der Kunden mit diesem verhaltenstheoretischen Modell messen zu können, müssten die Anbieter den individuellen Transaktionswert, Cross-Selling- und Referenzerfolg, das individuelle Alter des Kunden, seine individuelle Abwanderungsgefahr und die durchschnittliche Kundenbindung kennen.

Kundenwissen Customer Equity-Modell Retail Banking

Merkmal	Benötigter Detailgrad	Vorhandener Detailgrad
<ul style="list-style-type: none"> • Transaktionswert • Cross-Selling-Erfolg • Referenzerfolg • Alter des Kunden • Kundenbindung • Abwanderungsgefahr 	<ul style="list-style-type: none"> • Ebene individueller Einzelkunden • Kundensegmentebene • Ebene individueller Einzelkunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Ebene individueller Einzelkunden • Ebene individueller Einzelkunden • Kundensegmentebene • Ebene individueller Einzelkunden • Kundensegmentebene • Kundensegmentebene

Abbildung 18

Wie wir bereits in Band 1 festgestellt haben, verfügen Banken über ein ausgeprägtes Kundenwissen. Im Gegensatz zu anderen Industrien wiegt hier auch die noch nicht über-einstimmend erfolgte Operationalisierung des Cross-Selling-Werts weniger schwer: Der Bedarf von Bankkunden ist einerseits entlang einer idealtypischen „Kundenkarriere“ gut prognostizierbar, andererseits aber durch die Datensysteme der Bank auch gut und kundenindividuell zu beobachten. Da Banken diesen Vergleich bereits praktizieren, besteht an dieser Stelle kein Wissensdefizit.

Die Industriebetrachtung zeigt, dass nur zwei der Anforderungen üblicherweise nicht in dem benötigten Detailgrad individueller Einzelkunden, sondern nur auf der Ebene von Kundensegmenten vorliegen: kundenindividuelle Beurteilung von Referenzerfolg und Abwanderungsgefahr.

Es mangelt den Unternehmen an einer Differenzierung zwischen einzelnen Kunden, denn die Berechnung individueller Kundenwerte unter Verwendung der vorhandenen Daten auf Kundensegmentebene würde allen Mitgliedern eines Segments identische Werte zuweisen. Sowohl für den Referenzerfolg als auch für die schleichende Kunden-abwanderung gilt es folglich, Indikatoren zu identifizieren, die eine Differenzierung der Erfolgsbeiträge zwischen den Kunden ermöglichen.

Zur Ableitung eines Indikators zur Prognose des Referenzwerts individueller Kunden greifen wir die Diskussion des kurzfristigen Modells der Automobilindustrie auf.

Wir haben dort gezeigt, dass das Involvement eines Kunden einen Hinweis auf das Referenzpotenzial bergen kann. Wie in der Automobilindustrie stehen auch Finanz-dienstleister im persönlichen Kontakt mit ihren Kunden und können das Involvement im persönlichen Kundenkontakt beobachten. Gleichzeitig zeigt sich das Involvement des Kunden aber auch durch die Größe seines Produktportfolios:

- Unterstellt man, dass reine Kontokorrentkunden auch bei anderen Instituten keine Produkte unterhalten,¹⁰ schenken sie Finanzdienstleistungen offensichtlich wenig Aufmerksamkeit.
- Verfügt der Kunde hingegen über ein stark diversifiziertes Produktportfolio, so besteht die Vermutung, dass er sich bei der Auswahl von Finanzdienstleistungen engagiert. Dieses höhere Involvement könnte ein intensiveres Word-of-Mouth-Verhalten nach sich ziehen.

Bei der Verwendung der Größe des Produktportfolios als Indikator für das Involvement des Kunden sollte jedoch beachtet werden, dass diese Größe oftmals mit der Einkommenssituation des Kunden korreliert. Ggf. sollte die Portfoliogröße – z. B. durch Division durch die Einkommensklasse des Kunden – zur Vermeidung von Verzerrungen zunächst normiert werden.

Auch Hinweise zur Prognose der Gefahr einer schleichenden Abwanderung leiten wir aus der Größe des Produktportfolios des Kunden ab. Während eine steigende Zahl von Produkten einerseits hohes Engagement bei der Auswahl von Finanzdienstleistungen vermuten lässt, macht sie es einem Kunden gleichzeitig leichter, ein Institut „schleichend“ zu wechseln und sukzessive Teile des Vermögens (oder der Ausleihungen) auf andere Anbieter zu übertragen. Eine hohe Zersplitterung des Kundenproduktportfolios kann zunächst als die objektive Möglichkeit einer schleichenden Abwanderung interpretiert werden.

Die Bank sollte die Größe des Portfolios sowohl in Bezug auf Volumen als auch im Hinblick auf die Produktzahl im Auge behalten. Kommt es hier zu einer parallelen Veränderung, die nicht durch Umschichtungen oder Konsum/Investition (z. B. Kauf einer Immobilie) erklärt werden kann, könnte dies Indikator und Beginn einer schleichenden Abwanderung des Kunden sein.

Neben der Beobachtung des vom Kunden im eigenen Institut unterhaltenen Produktportfolios kann eine Kontokorrentanalyse Hinweise auf bei anderen Instituten unterhaltene Produkte bieten.

¹⁰ Der Berater kann diese Annahme durch Analyse der historischen Kontokorrentbewegungen prüfen.

3.4 Auswahl eines CE-Modells für Consumer Electronics

Abbildung 19 zeigt die besonderen Charakteristika dieser Industrie:

Implikationen der Charakteristika der Industrie für Consumer Electronics für die Auswahl eines Customer Equity-Modells

Charakteristika	Interpretation
<ul style="list-style-type: none"> Anbieter von Consumer Electronics vertreiben ihre Produkte durch indirekten Vertrieb an unbekannte Endkunden, mit denen sie im Rahmen ihrer üblichen Geschäftstätigkeit nicht in Kontakt treten. Das Geschäftsmodell der Anbieter ist ein Volumenmodell. Hohe Entwicklungs- und Komplexitätskosten gilt es durch den Absatz einer großen Zahl gleichartiger Geräte zu amortisieren. Hierbei stehen den Anbietern die hohe Wettbewerbsintensität und die in immer kürzeren Zeitabständen notwendigen Relaunches entgegen. Gleichzeitig steigt die vom Nachfrager wahrgenommene, technische Produkthomogenität, die das wahrgenommene Kaufrisiko der Konsumenten senkt. An die Stelle technischer Qualität treten Herstellermarke und -image, denen die Nachfrager mit hohem Produktinvolvement begegnen. Wiederkäufe erfolgen üblicherweise binnen weniger Jahre. 	<ul style="list-style-type: none"> Individueller Kunde nicht bekannt. Uniforme Bearbeitung der Kunden, keine Differenzierung der Kundenbearbeitungskosten. Sinkende Wechselhürden und steigende Volatilität der Kundenbeziehungen. Hohe Bedeutung von Referenzverhalten und Markennutzen.

Abbildung 19

Als Einzige unter den hier betrachteten Industrien betreiben Hersteller von Consumer Electronics einen vollständig indirekten Vertrieb und kennen ihre Endkunden zumeist nicht. Gleichzeitig bearbeiten sie den Markt mit einem Self-Selection-Raster standardisierter Produkte und Kommunikation. Diese Merkmale sprechen zunächst für den Einsatz eines Black-Box-CE-Modells. Genauer betrachtet ist jedoch die Verwendung eines solchen Ansatzes problematisch:

Versucht man, rückblickend das vergangene Kaufverhalten der eigenen Kunden zu analysieren, so steht der Anbieter vor dem Problem, dass er seine eigenen Kunden nicht kennt. Er müsste unterstellen, dass jedes Gerät von einem individuellen Kunden gekauft wurde. Gleichzeitig differenziert er aber die Kundenbearbeitungskosten nicht zwischen individuellen Kunden. Es bleibt nur die Möglichkeit, diese entsprechend der Produktionskosten des gekauften Modells auf die Kunden zu verteilen.

Bei diesem Vorgehen würden allen Käufern eines Modells die gleichen Umsatz- und Kostenhöhen – und somit der gleiche Wert – zugesprochen werden. Im Ergebnis würde dieses Verfahren nicht den gesuchten Kundenwert ergeben, sondern die Rentabilität einzelner Produkte abbilden. Dieses Ergebnis wäre weder zur Identifikation aussichtsreicher Kunden noch zur Steuerung des Customer Equity einsetzbar.

Um mit diesem Ansatz zu besseren Ergebnissen zu gelangen, müssten dem Anbieter Informationen über das individuelle Kaufverhalten seiner Kunden vorliegen, die ihm aber im Rahmen seines normalen Geschäfts nicht zur Verfügung stehen.

Zunächst bieten sich verhaltenstheoretische Modelle an. Durch die Berücksichtigung des Referenzverhaltens könnten diese zwar ansatzweise die Bedeutung der Anbietermarke in diesem Markt auffangen, der Dynamik von Trends und Attraktivität von Konkurrenzmarken haben sie hingegen wenig entgegenzusetzen. Gleichzeitig leiden auch sie unter der Annahme pauschaler Bindungsraten und können die Volatilität von Kundenbeziehungen in dieser Industrie kaum abbilden.

Neben dem Referenzverhalten können Modelle dieser Kategorie auch das Cross-Selling-Potenzial von Kunden berücksichtigen. Dieses ist in der Industrie für Consumer Electronics zwar nicht unbedeutend, aber dennoch von erheblich geringerer Wichtigkeit als z. B. in der Automobilindustrie. Schließlich handelt es sich um einen weit gehend gesättigten Markt, in dem Zusatzgeschäft vorwiegend durch technische Innovationen, Austausch von Altgeräten und Verkauf von weniger umsatzbedeutsamen Accessoires initiiert wird.

So sind die aussagekräftigsten Kundenwertmodelle für diese Industrie in hybriden Ansätzen zu sehen. Aufgrund der immensen Bedeutung des Markennutzens für die Prognose zukünftiger Transaktionen schlagen wir die Verwendung des Modells von Rust et al. vor. Durch die explizite Adressierung des Relationship Equity als weiteren Nutzentreiber berücksichtigt dieses Modell auch den Nutzen des Kunden, der ihm aus einer Fortführung der Kundenbeziehung entsteht. Hiermit werden gleichzeitig die in dieser Industrie bestehenden Wechselkosten (Wahrung von Systemschnittstellen und Idiosynkrasie von Bedieneroberflächen) im Modell abgebildet. Zudem erscheint gerade in einem so dynamischen und volatilen Markt der Einbezug heutiger Nicht- und Konkurrenzkunden sinnvoll und trägt zu einer realistischen Prognose bei.

Zur Anpassung des Modells an die Charakteristika des Markts schlagen wir vor, statt der Rentabilitätsbetrachtung das Modell auf Umsatzebene anzusetzen. Da die Anbieter ihre Kundenbearbeitungskosten ohnehin nicht zwischen den Kunden differenzieren können, stiftet der Rentabilitätsfaktor keinen Mehrwert, wir eliminieren ihn aus der Kundenwertformel von Rust et al.

Den Faktor „Kaufhäufigkeit“, den wir bereits an anderer Stelle kritisiert haben und den die Autoren anstelle einer Bindungsdauer verwenden, wollen wir hingegen beibehalten. Er ermöglicht die explizite Berücksichtigung der unterschiedlich langen Wiederkaufintervalle der Kunden. Es ergibt sich dasselbe Modell, wie wir es für Commercial Aviation vorgeschlagen haben:

Customer Equity-Modell für die Anbieter von Consumer Electronics

Customer Equity-Modell für Consumer Electronics	
$CE_i = mean \left[\sum_{t=0}^T (1+z_t)^{-t} \frac{1}{f_k} v_{ikt} B_{ikt} \right] * POP$	
CLV = Customer Lifetime Value k = Kunde i = Marke T = erwartete Anzahl Transaktionen eines Kunden t = betrachtete Transaktion z = Diskontierungsfaktor (Zinssatz)	f = Kaufhäufigkeit des Kunden je Periode B = 1x1 Vektor mit bedingten Markenwahlwahrscheinlichkeiten (p _{ijk}) für jede der i Marken v = voraussichtlicher Kundenumsatz POP = Anzahl potenzieller Kunden im Markt (inkl. heutiger Nicht-Kunden)

Abbildung 20

Wendet man dieses Modell in der Industrie für Consumer Electronics an, so erwarten wir eine hohe Aussagekraft im Hinblick auf die Attraktivität einzelner Kunden. Wie umfangreich die aus dem Modell resultierenden Steuerungspotenziale letztlich jedoch sind, hängt von der Kundenbearbeitungsstrategie des einzelnen Unternehmens ab. Da in dieser Industrie das Kernprodukt standardisiert angeboten wird und aufgrund des indirekten Vertriebs kaum individuelle Kundenbearbeitung möglich ist, beschränkt sich die Steuerungskraft auf die Identifikation rentabler Kundensegmente und die Entwicklung segmentkonformer Produkte.

Die Anforderungen des Modells an das benötigte Kundenwissen stellen für die Anbieter von Consumer Electronics eine erhebliche Herausforderung dar. Aufgrund des in dieser Industrie üblicherweise nicht bestehenden direkten Kundenkontakts, kennen die Unternehmen in der Regel eigene Kunden(-segmente) nicht. Im Gegensatz zu den Industrien

Automotive und Commercial Aviation stellt sich so ein umgekehrtes Problem – die Anbieter haben eine pauschale Einschätzung bzgl. des Gesamtmarkts (oftmals auf Basis von Marktforschung), können aber nicht angeben, was die eigenen Kunden von diesem Branchenmittel unterscheidet.

Kundenwissen Customer Equity-Modell Consumer Electronics

Merkmal	Benötigter Detailgrad	Vorhandener Detailgrad
<ul style="list-style-type: none"> • Produktnutzen aller Anbieter • Markennutzen aller Anbieter • Beziehungsnutzen aller Anbieter • Kundenumsatz • Anzahl von Transaktionen des Kunden • Gesamtzahl Kunden im Markt (POP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Repr. Stichprobe individueller (Nicht-)Kunden • Marktsegmentebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktsegmentebene

Abbildung 21

Einerseits fehlt den Anbietern dieser Industrie die Kenntnis von Präferenzen und Nutzenfunktionen der Kunden (Produkt-, Marken- und Beziehungsnutzen). Andererseits können sie auch das Kaufverhalten ihrer Kunden nicht direkt beobachten, sodass Anzahl und Volumen einzelner Kundentransaktionen nicht bekannt sind.

Wir haben in Band 1 argumentiert, dass langfristig nur eine Neugestaltung der Vertriebsprozesse (z. B. Direktvertrieb, Shop-in-Shop-Lösungen etc.) diese Probleme vollständig lösen könnte. So gestaltet sich auch die Suche nach Indikatoren zum Ausgleich der Wissensdefizite in dieser Industrie schwierig, denn über die individuellen Kunden liegen den Anbietern auch keine sonstigen Informationen vor. Einige Anbieter behelfen sich mit der Einrichtung von Online Communities, Kundenclubs etc. Diese Kundenbindungsprogramme sind jedoch mit Vorsicht zu interpretieren: Einerseits kann man annehmen, dass nur diejenigen Nachfrager ein bestimmtes Produkt kaufen, die dieses – gemessen an ihren individuellen Präferenzen – für die beste Bedürfniserfüllung halten („Self-Selection 1“). Von diesen wiederum registriert sich nur eine Teilmenge zu den angebotenen Kundenprogrammen („Self-Selection 2“). Bis zur Mitgliedschaft im Bindungsprogramm hat der Kunde sich also zweimal durch Self-Selection-Entscheidungen selbst eingeordnet. Am Ende dieses Prozesses bleiben zumeist nur besonders hoch involvierte Kunden übrig. Diese sind in Bezug auf den Gesamtmarkt (Kunden und Nicht-Kunden) oft nicht tatsächlich repräsentativ. Wenn also eigene Kunden nicht bekannt sind und auch Bindungs-

programme keine repräsentative Stichprobe liefern können, bleibt den Anbietern zur Erhebung der Nutzenfunktionen (Produkt-/Marken-/Beziehungsnutzen) nur die Möglichkeit einer Primärerhebung. Die Frage nach Kundenumsatz und Transaktionszahl ist im Fall des Einproduktunternehmens leicht zu beantworten. Nimmt man an, dass ein einzelner Kunde jeweils nur eine Mengeneinheit kauft, entspricht jede verkaufte Einheit einem individuellen Kunden.¹¹ Aufgrund der hohen Produkt- und Preisstandardisierung in dieser Industrie wäre ferner allen Kunden bei einer Transaktionszahl von 1 ein identischer Umsatz zu attestieren. Allen Nicht-Kunden wäre eine Transaktionszahl und ein Umsatzvolumen von 0 zuzuweisen. In Unternehmen mit verschiedenen, nichtsubstitutiven Produktlinien funktioniert diese Betrachtung jedoch nicht.

Da die Analyse „künstlich“ erschaffener Kundeninteraktion (durch Bindungsprogramme, etc.) Wissensdefizite nicht auszugleichen vermag und zu großen Verzerrungen führen kann, scheint auch hier eine Primärerhebung unumgänglich.

3.5 Auswahl eines CE-Modells für Online Services

Implikationen der Charakteristika der Industrie für Online Services für die Auswahl eines Customer Equity-Modells

Charakteristika	Interpretation
<ul style="list-style-type: none"> Anbieter von Online Services produzieren mit hohen Fix- und marginalen Grenzkosten. Zur Fixkostendegression benötigen sie einen großen, stabilen Kundenstamm, den sie mit geringer Personalintensität betreuen können. Der Markt für Internet-Access-Dienste hat sich in den letzten Jahren zu einem Commodity entwickelt. Alle ISPs bieten mittlerweile ein ähnliches Leistungsspektrum und stehen in diesem gesättigten Markt untereinander in starkem Wettbewerb. Die zunehmende Homogenität der Leistung hat einen Preisverfall ausgelöst; der Leistungspreis ist maßgebliches Auswahlkriterium der Kunden. Access-Kunden haben in der Regel geringe Wechselkosten. Auch das Produkt- und Beziehungsinvolvement der Kunden ist gering; Oft werden nach Tageszeit unterschiedliche Provider genutzt oder die Auswahl einem Least-Cost-Routing-Tool („Smart Surfer“) überlassen. 	<ul style="list-style-type: none"> Produktionsmodell der ISPs ist durch fixe, verderbliche Kapazitäten gekennzeichnet. Kunden haben oft geringen Marken- oder Beziehungsnutzen. Kunden verspüren kaum Wechselhürden. Daher: hohe Volatilität des Kundenverhaltens (polygam).

¹¹ Diese Annahme scheint in der Industrie für Consumer Electronics – z. B. im Gegensatz zu Commercial Aviation – haltbar: Welcher (Privat-)Kunde kauft innerhalb eines abgegrenzten Betrachtungszeitraums schon zwei Fernseher bzw. zwei Mobiltelefone?

<ul style="list-style-type: none"> ISPs können das Nutzungsverhalten ihrer Kunden auf Individualniveau beobachten. Dies bezieht sich einerseits auf Umfang und Intensität der Nutzung, andererseits ist auch ein inhaltliches Tracking technisch möglich (jedoch stellen sich rechtliche Fragen). Der momentan entstehende Markt für Paid Content verhält sich komplementär zum Access-Geschäft: Zahlungsbereitschaft und Involvement der Kunden sind höher und neben dem Preis entscheidet die Einzigartigkeit der Inhalte über die Attraktivität des Angebots. 	<ul style="list-style-type: none"> Gute Datengrundlage auf Einzelkundeniveau. Hohe Cross-Selling- und Referenzbedeutung. Durch Abonnementtarife Stabilisierung der Kundenvolatilität möglich.
--	--

Abbildung 22

Kritisch für die Anbieter von Online Services ist die Auslastung ihrer fixen und zeitbezogenen Kapazitäten: Der Anbieter muss Infrastruktur in Form von Servern vorhalten und im Vorhinein Leitungskontingente von Telefongesellschaften buchen. Werden diese Kapazitäten in einem Zeitraum nicht ausgelastet, verfallen sie wertlos. Die eigentliche Leistungserstellung hingegen ist völlig automatisiert, sodass sie nur marginale Grenzkosten verursacht. Die Notwendigkeit der Kapazitätsauslastung und die ausbleibende Bindungswirkung der Leistungsdifferenzierung haben die Anbieter dieses Markts in den vergangenen Jahren immer wieder zu Preissenkungen veranlasst. Durch die gute Vergleichbarkeit der Leistung wurde eine Preisabwärtsspirale in Gang gesetzt, die ihren Höhepunkt in der Entwicklung von Least-Cost-Routing-Diensten gefunden hat: Der Kunde erhält automatisch den zum jeweiligen Zeitpunkt günstigsten Anbieter. Infolgedessen sanken Produkt- und Beziehungsinvolvement der Kunden und die Volatilität des Kundenverhaltens stieg.

Prinzipiell wäre diese Branche für den Einsatz eines Black-Box-CE-Modells prädestiniert, die Leistungsanspruchnahme des individuellen Kunden wird automatisch protokolliert. Zwar unterscheiden sich die Kosten der Kundenbearbeitung nicht, aber man könnte die Fixkosten des Anbieters nach in Anspruch genommenen Leistungsvolumen (Minuten- oder Datenvolumen) auf die Kunden umlegen und dann ihre Profitabilität bestimmen. Rückblickend ist ein solches Verfahren bei Anbietern dieser Industrie gut anwendbar.

Sollen jedoch die zukünftig besonders wertvollen Kunden identifiziert und gesondert bearbeitet werden, scheitern Modelle dieser Kategorie an dem schlecht vorhersagbaren Nutzungsverhalten. Auch die Erweiterung der investitionstheoretischen Betrachtung durch außerökonomische Werttreiber zu verhaltenstheoretischen Modellen kann diesen Kritikpunkt nicht entkräften. Letztlich spielen die außerökonomischen Komponenten in diesem Markt auch keine bedeutende Rolle.

Nur eine hybride Betrachtung des Gesamtmarkts, die einerseits die hohe Volatilität des Kaufverhaltens berücksichtigt und andererseits den gesamten Markt inklusive der Prognose des Konkurrenzverhaltens und des Verhaltens der Nicht-Kunden abbildet, kann das zukünftige Nachfragerverhalten fundiert prognostizieren. Benötigt wird eine „unscharfe“ Betrachtung von Kunden, die nahezu ausschließlich preisorientiert Anbieter wählen und im Extremfall gleichzeitig die Dienste verschiedener Anbieter nutzen.

Eine geeignete Herangehensweise für einen solchen Always-a-share-Markt bietet das hybride Modell von Rust et al. Allerdings unterstellt dieser Ansatz, dass auch Marke und bisherige Kundenbeziehung für den Kunden wertstiftend sind. Dies können wir im Access-Geschäft jedoch kaum beobachten: Der Einsatz von Least-Cost-Routing-Diensten macht deutlich, dass weder der Marke des Providers eine Bedeutung beigemessen wird noch die bisherige Kundenbeziehung eine Rolle spielt.

Wir schlagen daher vor, diesen Ansatz um die in dieser Branche unbedeutenden Nutzentreiber im Vektor der Markenwahlwahrscheinlichkeiten zu bereinigen. Es ergibt sich folgendes Modell:

Anpassung des Modells von Rust et al. an die Charakteristika der Industrie für Online Services

Formale Darstellung ¹²	
$CE_t = \text{mean} \left[\sum_{t=0}^T (1+z_t)^{-t} v_{ikt} B_{ikt} \right] * POP$	
mit $B = 1 \times I$ Vektor mit bedingten Markenwahlwahrscheinlichkeiten (p_{ijk}) für jede der i Marke	
$p_{ijk} = \frac{\exp(U_{ijk*})}{\sum_j \exp(U_{ijk})}$	
U = wahrgenommener Gesamtnutzen k = Kunde i = Marke j = zuletzt gekaufte Marke T = erwartete Anzahl Transaktionen eines Kunden (hier zu verstehen als Nutzungsintensität) t = betrachtete Transaktion	U_{ijk} = Nutzen der Marke k aus Sicht des Kunden i , der zuletzt Marke j gekauft hat P = bedingte Markenwahlwahrscheinlichkeit f = Kauffrequenz des Kunden je Periode = voraussichtlicher Kundenumsatz POP = Anzahl potenzieller Kunden im Markt z = Diskontierungsfaktor (Zinssatz)

Abbildung 23

Ob die erwartete Rentabilität des Kunden in dem Modell berücksichtigt wird oder der Faktor eliminiert und die Kundenwertmessung auf Umsatzniveau gehoben werden sollte, muss letztlich der Anwender entscheiden. Letzteres bietet sich an, wenn die Kundenbearbeitung zwischen den Kunden nicht differenziert wird bzw. keine kundenindividuellen Kosten anfallen.

Das vorgeschlagene Modell eignet sich ebenfalls für ISPs, die Paid Content über einen Pay-per-use-Tarif anbieten. Wie wir schon bei Fluggesellschaften beobachtet haben, wählt der Nachfrager den Anbieter aufgrund der Verfügbarkeit bestimmter Inhalte, nicht aber wegen seines Images oder der bisherigen Beziehung. Werden die Inhalte im Wege des Abonnements („digitale Tageszeitung“) oder einer Flatrate verkauft, steigen Involvement und Wechselhürden der Kunden. In diesem Fall könnte die Prognose des zukünftigen Kundenverhaltens mit größerer Treffsicherheit erfolgen. Die sinkende Volatilität würde den Einsatz eines einfacheren Modells ermöglichen. Hierzu bieten sich in diesem Markt verhaltenstheoretische Modelle durch die Berücksichtigung des Referenzverhaltens an. Im Zweifel wird der Kunde diesen noch neuen Diensten mit hohem Involvement begegnen und seine Erfahrungen weitergeben. Das Cross-Selling-Verhalten sollte in die Betrachtung einbezogen werden, wenn der Anbieter dem Kunden neben dem genutzten Leistungsbündel ergänzende Komponenten anbieten kann. Erfolgt dies nicht, d. h., hat

¹² In Anlehnung an Rust et al. (2002) i. V. m. Burmann (2003), S. 124 ff.

der Kunde durch das gebuchte Abonnement ohnehin Zugriff auf alle Dienste, erübrigt sich die Analyse des Cross-Sellings.

Zur Bestimmung des Customer Equity nach dem vorgeschlagenen hybriden Modell muss der Anwender die vom Nachfrager individuell wahrgenommenen Produkt- und Beziehungsnutzen aller Angebote im Markt kennen. Gleichmaßen müssen ihm Umsatz und Transaktionszahl (Nutzungsintensität) auf der Ebene einer repräsentativen Stichprobe von Kunden und Nicht-Kunden bekannt sein und er muss die Gesamtzahl der im Markt befindlichen Nachfrager (POP) abschätzen können:

Kundenwissen Customer Equity-Modell Online Services

Merkmal	Benötigter Detailgrad	Vorhandener Detailgrad
<ul style="list-style-type: none"> • Produktnutzen aller Anbieter • Beziehungsnutzen aller Anbieter • Kundenumsatz • Anzahl von Transaktionen • Gesamtzahl Kunden im Markt 	<p>Repr. Stichprobe individueller (Nicht-)Kunden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktsegmentebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktsegmentebene • Marktsegmentebene • Ebene individueller Einzelkunden • Ebene individueller Einzelkunden • Marktsegmentebene

Abbildung 24

Wie in Band 1 dargestellt, profitieren die Anbieter von Online Services von dem digitalen Charakter ihrer Leistungserstellung. Schon aus Fakturierungsgründen muss jede Nutzung der Providerleistung auf Individualkundenebene automatisiert protokolliert werden.

Der Anbieter erfährt allerdings nicht, welche anderen Provider die Kunden ggf. parallel nutzen – d. h., wie groß sein Anteil am Gesamtkonsum des Kunden ist. Diese Frage ist gerade in der Industrie für Online Services von herausragender Bedeutung, denn Anbieter halten Kapazitäten vor, deren Auslastung maßgeblich ihren wirtschaftlichen Erfolg bestimmt. Gleichzeitig sind Wechselhürden in der Industrie durch kostenfreie Alternativen (z. B. Freemail-Anbieter) und technische Standards weit gehend erodiert, sodass Kunden problemlos zwischen verschiedenen Anbietern „springen“ können. Aufgrund der hohen Leistungsstandardisierung ist das Minutenentgelt oftmals die einzige Differenzierungsoption der Anbieter, was zu einer hohen Preissensibilität der Kunden geführt hat. Auch wenn der einzelne Anbieter eine hohe Preissensibilität seiner Kunden eher als Gegenwind sieht – sie ermöglicht die Ableitung eines Indikators. Stellt der Anbieter sein eigenes

Preisgefüge denen der Konkurrenten gegenüber und dehnt er diese Beobachtungen über einen längeren Zeitraum – in dem es zu Preisänderungen im Markt kommt – aus, so kann er durch Beobachtung des Nutzungsverhaltens seiner Kunden auf deren individuelle Preissensibilität schließen. Das Produkt aus individueller Preiselastizität und relativer Preisposition im Markt könnte so als kundenindividueller Indikator für den wahrgenommenen Produktnutzen verwendet werden.

Auch der kundenindividuelle Beziehungsnutzen ist den Anbietern in der Regel nicht bekannt. Die Quelle von Beziehungsnutzen liegt vorwiegend in der Nutzung bestehender E-Mail-Accounts. Oftmals lehnen Anbieter den Versand von E-Mails ab, wenn die Verbindung zum Internet nicht über sie selbst hergestellt wurde. Wer eine bestehende E-Mail-Adresse weiterhin nutzen möchte, ist folglich darauf angewiesen, diesen Provider auch für den Zugang zum Internet zu wählen. Als Indikator für den Beziehungsnutzen schlagen wir daher vor, die Intensität der E-Mail-Nutzung zu beobachten und kundenindividuell zu bewerten.

Die Gesamtzahl der Transaktionen eines Kunden bezieht sich auf die bereits angesprochene Frage nach der Kundendurchdringung bzw. dem share-of-wallet des Anbieters. Diese Summe können Anbieter momentan nur auf der Ebene von Marktsegmenten schätzen. Als Indikator schlagen wir vor, das Nutzungsverhalten der Kunden zu beobachten:

1. **Zeitliches Nutzungsverhalten:** Die ausschließliche Nutzung eines Anbieters in einer scharf abgegrenzten Zeitspanne (z. B. 18:00–20:00 h) könnte darauf hindeuten, dass der Kunde vor 18:00 h bzw. ab 20:00 h einen alternativen Anbieter wählt.
2. **Inhaltliches Nutzungsverhalten:** Hat der Kunde ein wiederkehrendes „Surfmuster“? Ruft er stets dieselben Seiten auf? Lassen sich derartige Regelmäßigkeiten im Kundenverhalten feststellen, lässt sich das zukünftige Verhalten kontrollieren. Treten Unregelmäßigkeiten bei den Seitenbesuchen auf, bezieht er seine Informationen vielleicht über einen anderen Provider.
3. **Nutzungsvolumen:** Wie lange ist der Kunde durchschnittlich pro Monat online? Der Anbieter könnte z. B. nach inhaltlicher Nutzung des Internets seine Kunden grob segmentieren („Nachrichtenleser“ vs. „Musikliebhaber“) und anschließend das Nutzungsvolumen des individuellen Kunden mit dem Mittelwert des jeweiligen Segments vergleichen. Unterschreitet das Nutzungsvolumen den Mittelwert, so ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde einen weiteren Anbieter nutzt, hoch.

Diese drei Merkmale des Nutzungsverhaltens könnten z. B. über ein Scoring-Modell kombiniert werden und die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde weitere Beziehungen mit anderen Anbietern unterhält, anzeigen.

Positionierung der betrachteten Industrien

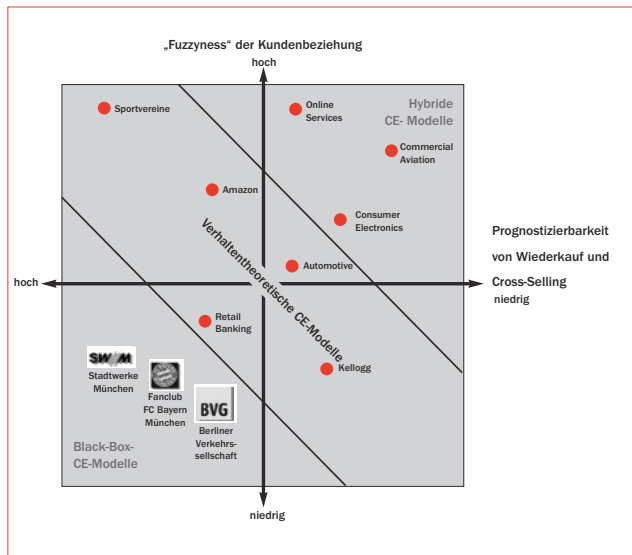


Abbildung 26

Der Markenartikler Kellogg kann das zukünftige Kaufverhalten individueller Kunden kaum prognostizieren. Gleichzeitig besetzt Kellogg durch sein weit differenziertes Self-Selection-Sortiment jedoch so enge Nischen, dass es für viele Konsumenten wenige Alternativen gibt. Entsprechend ist die „Fuzzyness“ der Kunden gering. Amazon hingegen kann das zukünftige Kaufverhalten der Kunden besser prognostizieren. Allerdings nutzen viele Kunden neben Amazon auch noch andere Vertriebswege, sodass Kundenbeziehungen – teilweise – unscharf sind. Entsprechend findet sich Amazon im oberen, linken Quadranten der Abbildung.

Organisationen wie die Stadtwerke München, der Fanclub des FC Bayern München oder die Berliner Verkehrsgesellschaft haben in ihren jeweiligen Märkten (quasi-)monopolistischen Status. Mangels Alternativen ist die „Fuzzyness“ der Kunden gering. Gleichzeitig handelt es sich um Geschäftsmodelle mit konstanten monatlichen oder jährlichen Kundenumsätzen, sodass Wiederkauf und Cross-Selling gut prognostizierbar sind.

Im oberen linken Quadranten finden sich auch Sportvereine. In einem Sportverein ist man üblicherweise viele Jahre Mitglied und zahlt während dieser Zeit einen konstanten Mitgliedsbeitrag. Zukünftiger Umsatz ist also gut prognostizierbar. Oftmals sind Mitglieder eines Vereins gleichzeitig auch Mitglied anderer Sportvereine, sodass sie gleichzeitig zu verschiedenen (konkurrierenden) Anbietern Kundenbeziehungen unterhalten.

Neben den Industriecharakteristika spielen auch die verfolgten Erkenntnisziele und der einzugehende Datenerhebungsaufwand eine Rolle bei der Auswahl eines geeigneten Customer Equity-Modells:

- Ist ein Kundenranking das Ziel der Anwendung, um z. B. besonders aussichtsreiche oder wichtige Kunden zu identifizieren, so kommen gleichermaßen alle betrachteten Modelle infrage. Soll der Kundenstammwert monetarisiert ausgewiesen werden (z. B. zur Unternehmensbewertung), so sind Black-Box- oder hybride CE-Modelle vorzuziehen. Verhaltenstheoretische Modelle bergen aufgrund der nachträglichen Bewertung bzw. Monetarisierung außerökonomischer Merkmale immer die Gefahr einer Verzerrung. Ist das Ziel die Ableitung von Marketingmix-Reaktionskoeffizienten der Nachfrager zur proaktiven Steuerung des Customer Equity, so sollte die Wahl auf hybride Modelle fallen. Nach derzeitigem Stand sind nur diese Modelle in der Lage, einen kausalen Zusammenhang von der Marktbearbeitung des Anbieters bis hin zur gezeigten Verhaltensreaktion des Kunden zu spannen.
- Spiegelbildlich zu der Aussagekraft der Modelle verhalten sich Anforderungen und Aufwand der Modellanwendungen. Black-Box-CE-Modelle begnügen sich mit einfachen Methoden und ihre Datenanforderungen können oft vollständig vom internen Rechnungswesen erfüllt werden. Verhaltenstheoretische Modelle erlangen durch die dem Anbieter überlassene Operationalisierung der Wertmessung außerökonomischer Verhaltensweisen Komplexität. Gleichzeitig ist bei ihrer Anwendung eine Primärerhebung der sonstigen Verhaltensweisen der Kunden üblicherweise unumgebar. Hybride CE-Modelle stellen die größten Ansprüche, sowohl was die Komplexität der Operationalisierung und Modellanwendung betrifft als auch in Bezug auf die erforderliche Datengrundlage.

Kapitel 4: Methodendiskussion mit Experten

In der bisherigen Diskussion wurde dargestellt, dass Customer Equity-Management große Potenziale zur Steigerung der Profitabilität der Marktbearbeitung birgt. Gleichzeitig wurde gezeigt, dass es eine idealtypische Herangehens- oder Umsetzungsweise bislang noch nicht gibt. Zur Darstellung der aktuellen Diskussion rund um das Konzept wollen wir nun ein aktuelles „Stimmungsbild“ einfangen, den Fokus ausdehnen und Experten verschiedener Bereiche zu Wort kommen lassen.

Elf Branchenexperten, Wissenschaftler und Consultants haben uns Rede und Antwort gestanden. Mit diesen drei Zielgruppen konnten wir alle relevanten Perspektiven der Diskussion des Customer Managements abbilden:

- Einschätzung der verschiedenen Konzepte und Methoden zur Operationalisierung von Customer Equity,
- Wirkungen und Konsequenzen der Anwendung und Umsetzung des Customer Equity-Konzepts und
- zukünftiger Forschungs- und Weiterentwicklungsbedarf.

Die Experten im Überblick

Wissenschaft	Prof. Dr. Christoph Burmann, Inhaber des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LIM) der Universität Bremen
	Robert C. Blattberg, Professor at Northwestern's Kellogg Graduate School of Management in Chicago
	Prof. Dr. Manfred Bruhn, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung, am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel
Beratung	Anonym, eine Top-Management-Beratung
	Dr. Jens Cornelsen, Kundenzufriedenheitsforschung GfK AG
	Dr. Kevin Clancy, Chairman and CEO of Copernicus Marketing Consulting, Massachusetts
	Thomas Elsenwenger, Geschäftsführer Loyaltix Consulting
Praxis	Dr. Jörg Finsterwalder, Relationship Marketing, AUDI AG
	Anonym, ein Energieversorger
	Anonym, ein Baugerätehersteller
	Anonym, ein Mobilfunkanbieter

Aus den Antworten ergibt sich ein interessantes Spannungsfeld: Einerseits wird deutlich, was CE-Konzepte in der Theorie prinzipiell zu leisten vermögen. Andererseits zeigt die Sicht der Praktiker, dass die theoretischen Gedanken der Praxis bereits einen großen Schritt voraus sind. Dabei weisen die Berater als „verbindendes Element“ zwischen Wissenschaftlern und Praktikern auf die konkreten Operationalisierungsprobleme hin.

Das Customer Equity-Konzept
Welche Vorteile birgt das Customer Equity Konzept für Unternehmen und welche Rolle nimmt es aus strategischer Sicht ein?

Wissenschaft	Burmann	Customer Equity steigert die Messbarkeit des Marketings.
	Blattberg	Customer Equity-Konzepte ergänzen die oftmals eher qualitative Marketingsicht um eine harte, finanzielle Betrachtungsperspektive. Sie ermöglichen ein konkreteres Verständnis von Kundenwerten und machen den Trade-Off zwischen Investitionen in Kunden und resultierendem Kundenwert deutlich. Allgemeiner formuliert spannen Customer Equity-Konzepte einen Bezugsrahmen für die Marktbearbeitung, indem sie versuchen, den Marketingmix mit den Reaktionen der Kunden zu verknüpfen.
	Bruhn	Der prinzipielle Beitrag von Customer Equity-Konzepten liegt in der Erfassung und Vergegenwärtigung des ökonomischen Wertes der Kundenbasis. Im Unterschied zu klassischen Herangehensweisen ermöglicht CE die Bewertung der Kundenbasis auf Grundlage einer langfristigen Betrachtung. So ist Customer Equity ein erster Schritt zur Integration von Marketing und Controlling. Die Intensität der Zusammenführung beider Perspektiven hängt dabei von der Spezifität des unterstellten Customer Equity-Modells ab: Setzt die verwendete CE-Konzeption auf der gesamten Kundebasis an, kann die Ableitung von Aussagen für individuelle Kunden unter Umständen schwierig sein.
Beratung	Top-Management-Beratung	Das CE-Konzept ermöglicht die Integration aller kundenorientierten Managementaktivitäten des Kundenlebenszyklus, sowohl für aktuelle wie auch für potenzielle Kunden, in einen übergeordneten, wertorientierten Bezugsrahmen.
	Cornelsen	Das Customer Equity-Konzept ermöglicht eine Steigerung des ökonomischen bzw. monetären Verständnisses von Kundenbeziehungen. Es macht deutlich, dass nicht jeder Kunde profitabel ist! Der Schwerpunkt der Konzepte liegt in der Erfassung des monetären bzw. ökonomischen Potenzials von Kunden; Kunden werden als Vermögensgegenstand interpretiert.
	Clancy	Durch Customer Equity-Analysen erhalten Unternehmen die Möglichkeit, ihren Unternehmenswert zu steigern.
	Elsenwenger	Customer Equity-Konzepte bieten einen vollständigen Überblick über die wichtigsten Werttreiber der Kundenbindung und -loyalität.
Praxis	Finsterwalder	Customer Equity-Konzepte dienen der Differenzierung der Kunden. Sie erlauben sowohl eine zielgerichtete Kundenansprache als auch eine wertbezogene -betreuung.
	Energieversorger	Customer Equity Modelle helfen bei der Identifikation der wesentlichen Einflussfaktoren der Effektivität und Effizienz von Kundenbeziehungen. Sie stellen Steuerungsgrößen für Strategie- und Planungsprozesse dar.
	Baugerätehersteller	Customer Equity-Konzepte sind primär ein Steuerungsmechanismus der Unternehmensstrategie.
	Mobilfunkanbieter	Customer Equity-Konzepte machen deutlich, dass Kunden der maßgebliche Werttreiber eines Unternehmens sind.

Als Kernaussage aller Experten lässt sich festhalten, dass Customer Equity zu einer Integration der Perspektiven „Marketing“ und „Controlling“ beiträgt und die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützt: Customer Equity macht den Erfolg von Marketingaktivitäten in Form der Steigerung des Customer Equity als ökonomische bzw. monetäre Größen mess- und gestaltbar. Durch den Einsatz von Customer Equity lässt sich nunmehr „auf Augenhöhe mit Controllern“ diskutieren.

Haben jüngere Customer Equity-Ansätze Vorteile gegenüber den herkömmlichen ABC/share-of-wallet- und RFM-Analysen? Wenn ja, beziehen sich diese Vorteile auf bestimmte Marketing-Prozesse?

Wissenschaft	Burmann	Die Vorteile der jüngeren Customer Equity-Ansätze gegenüber herkömmlichen Betrachtungsweisen beziehen sich insbesondere auf die Möglichkeit, einen „Return on Marketing“ zu berechnen bzw. zu schätzen und Marktreaktionsfunktionen schon bei der Budgetplanung berücksichtigen zu können.
	Blattberg	Der größte Unterschied zwischen klassischen und jüngeren Modellen liegt in der Verknüpfung von Marktbearbeitung und Wertmessung. Während die jüngeren Modelle eine solche Verknüpfung ziehen, beschränken sich klassische Modelle auf die reine Wertmessung als Status-quo-Betrachtung ohne Hinweise auf die Wertentstehung zu geben. Jüngere Modelle spielen ihre Vorteile insbesondere bei der Gestaltung des Marketingmix und der Bestimmung der zu bearbeitenden Kunden aus.
	Bruhn	Einer der wichtigsten Vorteile der jüngeren Ansätze ist, dass sich diese auf die langfristige Profitabilität von Kunden stützen, statt nur deren kurzfristigen Umsatz zu betrachten.
Beratung	Top-Management-Beratung	Durch ihre dynamische Perspektive erlauben jüngere CE-Modelle eine direkte Verknüpfung der Marktbearbeitung mit dem Shareholder Value als Ziel des Top-Managements.
	Cornelsen	Durch die Integration einer großen Zahl unterschiedlicher Werttreiber bieten jüngere Modelle ein umfassendes Bild des Kunden, das zur strategischen Kundenbearbeitung genutzt werden kann. Umfangreichere Customer Equity-Modelle bieten sich insbesondere für die direkte Kontrolle von Direktmarketingaktivitäten (z. B. Energiesektor, Telekommunikation, Versandhäuser) oder zur Messung von Kundenakquisitions- und -bindungserfolgen im (Finanz-)Dienstleistungssektor an. Bedürfnisbezogene Segmentierungen sind in der Regel die Basis.
	Clancy	Herkömmliche Modelle berücksichtigen ausschließlich Erfolgsgrößen. Da sie aber die Ursachen des Erfolgs nicht in die Betrachtung einbeziehen, bieten sie keinerlei Erklärungswert.
	Elissenwenger	Jüngere Modelle integrieren die oft als „weiche“ Faktoren bezeichneten Variablen. Durch Einbezug dieser Merkmale erzeugen sie gegenüber den herkömmlichen Modellen zusätzlichen Nutzen für die anwendenden Unternehmen.
Praxis	Finsterwalder	Jüngere Modelle erlauben eine differenzierte Bearbeitung von Kunden innerhalb der Kundenakquisition, -bindung und -rückgewinnung.
	Energieversorger	Jüngere Modelle erlauben über den Status Quo hinausgehende Analysen. Ferner berücksichtigen sie die Wechselwirkung zwischen den Werttreibern.
	Baugerätehersteller	Jüngere Modelle ermöglichen eine umfangreichere Analyse der Kunden und eine zielgenauere Steuerung des Vertriebs.
	Mobilfunkanbieter	Während die herkömmlichen Modelle nur eine Wertmessung vornehmen, bieten die jüngeren Modelle durch ihre Erklärungskraft einen Hebel zur Steigerung des Unternehmenswerts. Sie können somit eine Basis für Investitionsentscheidungen darstellen.

Während die Experten der Praxis den Fokus auf das Erkennen und Verstehen des Zustandekommens unterschiedlicher Kundenwerte legen, sind die Vertreter der Theorie bereits einen Schritt voraus und beschäftigen sich mit der Prognose und proaktiven Optimierung von Customer Equity als Managementkonzept. Trotz der unterschiedlichen Schwerpunkte adressieren alle Vertreter im Kern den gleichen Gedanken: Während ältere Modelle nur Zahlen/Zustände beschreiben, liefern jüngere Modelle eine Erklärung des „Warum“ und ermöglichen durch die Aufstellung von Marktreaktionsfunktionen eine kausale Verknüpfung von Strategie, Marktbearbeitung und resultierendem Customer Equity.

Welches Customer Equity-Modell favorisieren Sie?

Wissenschaft	Burmann	Das hybride Modell von Rust/Lemon/Zeithami (2002).
	Blattberg	Grundsätzlich bevorzuge ich analytische (hybride) Modelle, da sie eine größere potenzielle Aussagekraft bergen. Leider existiert zum gegenwärtigen Stand der Forschung aber noch kein Modell, das Marketingaktivitäten und Wertmessung vollständig in einen geschlossenen Kreislauf integriert.
	Bruhn	Die Qualität eines CE-Modells lässt sich kaum pauschal beurteilen, da sie von sehr vielen Faktoren, wie Datenverfügbarkeit und Ziel der Analyse, abhängig ist. Grundsätzlich sollte mit steigendem Datenbestand zu anspruchsvolleren (und aussagekräftigeren) Modellen gegriffen werden.
Beratung	Top-Management-Beratung	Die Frage nach dem zu favorisierenden CE-Modell ist abhängig vom unterstellten Einsatzzweck: Hybride Ansätze eignen sich eher für „strategisches“ CE-Management (z. B. Beurteilung von Marktbearbeitungsoptionen durch kundenwertbezogenes Marktverständnis), Black-Box-CE-Modelle dienen primär der Planung „taktischer“ CE-Maßnahmen (z. B. Direktmarketing innerhalb der Stufen des Kundenlebenszyklusses).
	Cornelsen	Es sind diejenigen Modelle zu bevorzugen, die nicht ausschließlich monetäre Kennziffern verwenden, sondern auch vorökonomische Größen in die Betrachtung einbeziehen. Aus konzeptioneller Sicht sind hybride Modelle grundsätzlich sehr interessant, aber sie stellen hohe Implementierungsanforderungen und sind daher in der Praxis nur selten zu finden.
Praxis	Finsterwalder	Zu bevorzugen sind grundsätzlich Modelle, die Kundenwerte nicht (nur) auf Basis des gegenwärtigen bzw. vergangenen Verhaltens berechnen, sondern auch das zukünftig zu erwartende Kundenverhalten im Sinne einer Potenzialbetrachtung berücksichtigen.
	Energieversorger	Ein Modell selbst ist nicht wertstiftend – es ist vielmehr erfolgskritisch, dass das eigene Geschäftsmodell in dem verwendeten CE-Konzept in adäquater Weise und mit einer Vielzahl von Steuerungsgrößen abgebildet werden kann.
	Baugerätehersteller	Die größte Aussagekraft haben Modelle, die das prinzipielle Kundenpotenzial berücksichtigen und auf diese Weise die Planung der zukünftigen Ressourcenallokation unterstützen können.
	Mobilfunkanbieter	Modelle, die den Customer Lifetime Value berücksichtigen: Diese Wertgröße ist die einzig geeignete Komponente zur Entscheidung über Kundeninvestitionen und damit zur Steuerung von Kunden- und Unternehmenswert.

Grundsätzlich bescheinigen alle Experten hybriden Modellen die größte Aussagekraft, da sie nicht nur aktuelle Kunden und momentanes Kaufverhalten, sondern auch (Nicht-)Kundenpotenziale, vorökonomische Größen und zukünftige Verhaltensänderungen berücksichtigen. Allerdings stellen sie umfangreiche und ggf. kritische Anforderungen an Datengrundlage und

Methodenkompetenz. Werden diese Anforderungen nicht erfüllt, haben einfache Modelle (Black-Box-CE-Modelle/Net present value) die gleiche oder ggf. sogar überlegene Aussagekraft. Weiterhin entscheiden der unterstellte Einsatzzweck und das Geschäftsmodell über die Eignung der Modelle. Nicht immer ist der Mehraufwand eines hybriden Modells tatsächlich gerechtfertigt.

Anwendung und Umsetzung des Konzepts

Welche Entscheidungsfelder erhalten durch das Customer Equity-Konzept die größte Unterstützung?

Wissenschaft	Burmann	CE-Analysen unterstützen insbesondere Entscheidungen im Rahmen von Kundenbindungsprogrammen und Cross-Selling-Anstrengungen.
	Blattberg	Primär dienen CE-Programme dem Direkt- und Datenbankmarketing. Vorwiegend Kommunikations-, Werbungs- und Pricing-Entscheidungen profitieren von den Erkenntnissen der CE-Analyse. An zweiter Stelle kann Customer Equity-Management Hinweise zu Produktverbesserungen und Distributionsplanung generieren. Diese sind aber eher im Sinne einer „line extension“, d. h. einer Optimierung eines bestehenden Portfolios, denn als eine Neukonzeption zu verstehen.
	Bruhn	Customer Equity-Modelle unterstützen die Budgetallokation. Diese Unterstützung dient zum einen strategischen Entscheidungen über die Bearbeitung der Kundenbasis (z. B. Investition in Akquisition oder Bindung?) und zum anderen der direkten Entscheidung über segmentspezifische Marketingaktivitäten (z. B. Direct Mailing zum Cross-Selling in einem konkreten Kundensegment).
Beratung	Top-Management-Beratung	Durch die Orientierung von Investitionsentscheidungen an Kundenwerten erhält zunächst das Direkt-/1-to-1-Marketing Unterstützung. An zweiter Stelle wird die Entwicklung neuer Marktbearbeitungskonzepte für identifizierte Kundensegmente durch die Abschätzbarkeit langfristiger Erfolge gestützt.
	Cornelsen	Customer Equity-Management unterstützt zunächst eine zielgerichtete (bedürfnis- und einstellungskonforme) Kundenansprache und -segmentierung. Es folgen Beschwerdemanagement und Direktmarketingaktivitäten.
	Clancy	Welche Entscheidungsfelder von einer CE-Analyse profitieren, hängt von der konkreten Konzeption des verwendeten Modells ab: Es finden diejenigen Entscheidungsfelder Unterstützung, die als (unabhängige) Inputvariablen im Modell verwendet werden. In der Regel zählen hierzu Kommunikationsmaßnahmen und die Produktentwicklung.
	Elssenwenger	Aufgrund der dynamischen Betrachtung auf Grundlage der Kundenbeziehungsdauer unterstützen Customer Equity-Modelle insbesondere strategische Marketingentscheidungen wie die Frage der Budgetaufteilung auf Kundenbindung vs. Kundenakquisition.
Praxis	Finsterwalder	CE-Konzepte unterstützen die Gestaltung von Kommunikation und Kampagnen sowie von Relationship-Marketingprogrammen.
	Energieversorger	CE-Programme unterstützen alle Marketingmaßnahmen, die auf Kundenloyalität, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zielen.
	Baugerätehersteller	Marketing- und Vertriebsprozesse erfahren die größte Unterstützung.
	Mobilfunkanbieter	Customer Equity-Management unterstützt primär Entscheidungen der Budgetaufteilung auf Kunden und die Planung von Kundenkontakten.

Alle Befragten kommen übereinstimmend zu dem Schluss, dass die Vorteile einer Customer Equity-Betrachtung primär auf einer besseren (bedürfnis- und eigenschafts-

bezogenen) Kenntnis des Kundenstamms fußt, die eine gezieltere Budgetallokation auf Akquisition bzw. Bindung attraktiver Kunden ermöglicht. Die darauf aufbauenden Interpretationen unterscheiden sich jedoch: Während die Vertreter der Wissenschaft und Beratung die Unterstützung der strategischen Ausrichtung der Marktbearbeitung betonen, nennen Experten der Praxis eher operative Vorteile.

Wie kann die Kenntnis individueller Kundenwerte in der täglichen Marktbearbeitung genutzt werden?

Wissenschaft	Burmann	Durch gezielte Differenzierung der Direktmarketingintensität und individuelle Anpassung spezifischer Kommunikationsaktivitäten an die Profile einzelner Kunden(segmente).
	Blattberg	Zu einer Unterstützung und Flexibilisierung der kurzfristigen Entscheidungsfindung.
	Bruhn	Zur Kundenselektion für operative Marketingmaßnahmen sowie der strategischen Steuerung der individuellen Kundenbeziehungen.
Beratung	Top-Management-Beratung	An erster Stelle können die Erkenntnisse eines CE-Programms (z. B. die Berechnung einer angemessenen Kundensubventionierung) zu einer Unterstützung von Akquisitions- und Bindungsmaßnahmen herangezogen werden. An zweiter Stelle steht die wertorientierte Koordination von Distributions- und Interaktionskanälen. An dritter Stelle folgt der Bereich des Cross-Sellings, der durch die Kenntnis der Effizienz von Direktmarketingaktivitäten unterstützt wird.
	Cornelsen	Die CE-Programme können zur Unterstützung der Distributionsplanung, der Konzeption von Kundenansprachen/-veranstaltungen und der Gestaltung von Bonusprogrammen verwendet werden.
	Clancy	CE-Programme helfen bei Umsetzung und Kontrolle der Marketingstrategie.
	Elssenwenger	Entscheidungsunterstützung bei der Budgetallokation im Bereich der Kundenbindung und gezielte Aktivierung des Kundenpotenzials.
Praxis	Finsterwalder	Konzeption und Kontrolle situativer bzw. kundenbezogener Kontaktstrecken sowie Angebot bedürfnisgerechter Zusatzleistungen.
	Energieversorger	Unterstützung der Kundenbindung durch adäquate Maßnahmen im Kundenbetreuungsprozess.
	Baugerätehersteller	Unterstützung des täglichen Kundenkontaktmanagements und der Zeit-/Gebieteseinteilung im Vertrieb.
	Mobilfunkanbieter	CE-Programme unterstützen die Medien- und Produktauswahl für identifizierte Segmente und geben Hinweise für eine geeignete Budgetallokation.

Die Experten nennen den grundsätzlichen Vorteil der zielgenaueren Justierung aller Maßnahmen. Ein implementiertes CE-System generiert Flexibilität und fördert Möglichkeiten, schnell in allen Bereichen die ökonomisch richtigen Entscheidungen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie treffen zu können.

Welche Entscheidungen konkret profitieren ist jedoch maßgeblich von den Rahmenbedingungen, dem unterstellten CE-Modell und der Industrielogik abhängig: Besondere Vorteile bietet CE-Management im Direktmarketing.

Was berichten Unternehmen, bei denen Sie Customer Equity-Konzepte implementiert haben, in Bezug auf Wertsteigerung oder ROI?

Wissenschaft	Burmann	Erste Erfahrungen aus der Mobilfunkindustrie zeigen steigende Profitabilität (steigende Umsätze bei sinkenden Kundenbindungskosten).
	Blattberg	Der absolute ökonomische Nutzen des Customer Equity-Managements ist schwierig abzuschätzen. Zur Nennung einer konkreten Größe fehlt im Moment noch eine ausreichende Zahl von Fallstudien.
	Bruhn	Der generierte Wert lässt sich nicht absolut formulieren, da er von Industrie- und Unternehmenscharakteristika, verwendeten Customer Equity-Modellen und letztlich von der Nutzung der Wertmessung in der Marktbearbeitung abhängig ist.
Beratung	Top-Management-Beratung	Im taktischen CE-Management sind bereits zahlreiche Anwendungen vorgenommen worden, die zu einer verbesserten Ressourcenallokation zwischen Kunden(gruppen), Distributionskanälen oder innerhalb der Kundenlebenszyklusstufen geführt haben. In einigen Fällen hat strategisches Customer Equity-Management bereits dazu geführt, dass neuartige Geschäftsmodelle identifiziert wurden, die die gesamte Industriestruktur nachhaltig verändert haben.
	Elissenwenger	Die Auswirkungen eines Customer Equity-Managements sind schwierig zu quantifizieren, vor allem sind sie kaum in einer einzelnen KPI-Größe (Key Performance Indicator) zusammenzufassen.
Praxis	Baugerätehersteller	Durch Customer Equity-Management steigen Marktdeckung und -durchdringung, Loyalität sowie Effektivität und Effizienz der Marktbearbeitung.

Vertreter aller Sektoren kommen übereinstimmend zu dem Schluss, dass CE-Management ein enormes Potenzial im Hinblick auf die Steigerung der Marktbearbeitungsprofitabilität zu bergen scheint. Einerseits können Maßnahmen zielgenauer/fokussierter angesetzt werden (Steigerung der Effektivität der Marktbearbeitung). Andererseits können überflüssige Aktivitäten identifiziert und eingestellt werden (Steigerung der Effizienz der Marktbearbeitung).

Aus quantitativer Sicht ist kaum eine einheitliche Aussage möglich, da die resultierende Profitabilität stark von den Spezifika einzelner Branchen, den Charakteristika des implementierten Modells und vor allem der Nutzung der Erkenntnisse in der Marktbearbeitung abhängt. Eine CE-Betrachtung „an sich“ ohne konsequente Umsetzung ihrer Ergebnisse in der Marktbearbeitung ist nicht wertstiftend.

Welche Hürden treten Ihrer Erfahrung nach bei der Implementierung von Customer Equity-Konzepten auf? Wie sollte mit diesen umgegangen werden?

Wissenschaft	Burmann	In nichtvertraglichen Geschäftsmodellen (Spot-Transaktionen) existiert in der Regel kaum eine ausreichende Datengrundlage, um eine aussagekräftige CE-Betrachtung durchführen zu können. In vertraglichen Geschäftsmodellen scheitert eine CE-Analyse oftmals an nicht kundenindividuell zurechenbaren Betreuungskosten.
	Blattberg	1. Unternehmen verfügen oftmals über unzureichendes Kundenwissen. Ohne kundenindividuelle Kenntnis des vergangenen Kaufverhaltens ist die Implementierung von CE-Modellen in der Regel nicht möglich. 2. Es gibt kein „one-size-fits-all“ Customer Equity-Modell. Entsprechend wird von den implementierenden Unternehmen hohe Methodenkenntnis verlangt, welche diese oftmals aber nicht besitzen. 3. Häufig gelingt es Unternehmen nicht, Aktivitäten des Marketingmix unmittelbar mit der Customer Equity-Berechnung zu verknüpfen. Dies führt zu beschränkter Aussagekraft und Wirkung des CE-Modells.
	Bruhn	Implementierungsbarrieren betreffen die Unternehmensstruktur (unzureichende Durchsetzungskraft der implementierenden Unternehmenseinheit, CE-Management „versickert“), fehlende Systemvoraussetzungen (unzureichende Datengrundlage) und die Unternehmenskultur (fehlende Unterstützung des Top-Managements/des Vertriebs bei der Umsetzung der empfehlenswerten Marktbearbeitung).
Beratung	Top-Management-Beratung	Oftmals wird die Validität und Glaubwürdigkeit der CE-Berechnung infrage gestellt. Dieses Akzeptanzproblem kann durch den frühen Einbezug des Managements abgemildert werden. Häufig fehlt in der CE-Berechnung eine Berücksichtigung von Kundenreaktionen auf die Marktbearbeitung. Durch eine unterstützend durchgeführte Conjoint-Analyse kann eine solche Elastizitätsbetrachtung integriert werden.
	Cornelsen	Das Kernproblem ist ein „politisches“: Für den Erfolg eines CE-Managements entscheidend ist die Akzeptanz im Unternehmen. Aus diesem Grund sollte ein CE-Management immer „top-down“ implementiert werden.
	Clancy	Häufig anzutreffen sind unzureichende Kenntnis der Theorie, unzureichende Datenbasis und unregelmäßige (nicht stetige) Anwendung.
	Elissenwenger	Primär steht einer erfolgreichen Implementierung ein Messproblem entgegen: Auswahl/Beherrschung einer geeigneten Methode und Generierung der benötigten Datenbasis. Hilfreich ist ein Verständnis des Customer Equity-Konzepts als strategisches Instrument und weniger als reine Kennzahl.
Praxis	Finsterwalder	Eine differenzierte Behandlung von Kunden schafft eine „Mehrklassengesellschaft“. Dies muss vom Unternehmen aber unbedingt gewollt sein! Wird eine Differenzierung der Kundenbearbeitung abgelehnt, macht eine CE-Betrachtung wenig Sinn.
	Energieversorger	Als problematisch gelten Datenqualität und Akzeptanz eines CE-Managements im Unternehmen.
	Baugerätehersteller	Implementierungshürden sind einerseits unzureichende Datenqualität und andererseits fehlende Benchmarks: Wie lässt sich eine CE-Messung interpretieren? Welches Ergebnis ist gut? Welche Kundenbehandlung richtig? Wann ist Customer Equity-Management erfolgreich?
	Mobilfunkanbieter	Einerseits bestehen hohe Anforderungen an Datengrundlage und Methodenkenntnis, andererseits ist ein Customer Equity-Management als Querschnittsfunktion immer mit Machtverlust bei bisherigen Entscheidungsträgern verbunden. Ressortdenken und Reaktanzreaktionen stehen einer erfolgreichen Umsetzung oftmals entgegen.

CE-Management ist eine individuelle Angelegenheit, bei der Branchen- und sogar unternehmensindividuelle Voraussetzungen, Charakteristika und Ziele beachtet werden müssen. Das zu implementierende CE-Konzept muss mit Bedacht ausgewählt werden. An dieser Stelle scheitern viele Unternehmen aufgrund unzureichender Kenntnis der Modelle. Weiterhin verfügen Unternehmen oftmals über unzureichendes Kundenwissen, integrieren CE-Messung und Marktbearbeitung nicht oder berücksichtigen organisatorische, strukturelle und kulturelle interne Barrieren bei der Umsetzung nicht. Da Customer Equity-Management ein Querschnittsthema ist, lässt es sich nicht einer isolierten Unternehmenseinheit zurechnen. An dieser Stelle sind cross-funktionale Teams gefordert. Eine nicht zu unterschätzende Implementierungshürde sind ferner fehlende Benchmarks und Orientierungsgrößen: Wann ist ein Customer Equity-Management als erfolgreich zu bezeichnen?

Zukünftiger Forschungs- und Weiterentwicklungsbedarf

Wo sehen Sie die Zukunft von Customer Equity Konzepten und in welche Richtung sollte zukünftige Forschung gelenkt werden?

Wissenschaft	Burmann	Zukünftige Forschungsarbeit sollte sich mit der stärkeren Integration von Marktreaktionsfunktionen in die Customer Equity-Modelle auseinandersetzen.
	Blattberg	Die wissenschaftliche Theorie sollte sich mit engeren Verknüpfungen zwischen Marketingmix-Aktivitäten und Customer Equity-Messung beschäftigen. Sie muss verstehen, unter welchen Bedingungen welche Variablen Customer Equity in welcher Form moderieren.
	Bruhn	Die zukünftige Forschung muss sich mit der Lücke zwischen der Marketingrealität und den CE-Modellen auseinandersetzen. Sie muss die bestehenden Fragen der Datenverfügbarkeit adressieren und Modelle hervorbringen, die Marketingaktivitäten als unabhängige Variablen direkt integrieren und Outputs hervorbringen, die im Sinne eines Unternehmenswerts verstanden werden können.
Beratung	Top-Management-Beratung	Weitere Forschung sollte sich mit der Entwicklung „dualer“ CE-Modelle beschäftigen, die – ausgehend von Erfolgsbeiträgen und Bedürfnissen der Kunden – den Beitrag von Marktbearbeitungskonzepten zum Unternehmenswert abbilden. Weiterhin sollten zukünftige Modelle einem strategischeren Fokus folgen und Handlungsempfehlungen in Bezug auf die gesamte Kundenbasis ableiten. An dritter Stelle sollten zukünftige Modelle vorökonomische Werttreiber stärker betonen.
	Cornelsen	In der Zukunft werden die Anforderungen an einfache und routinierte Anwendbarkeit von Customer Equity-Konzepten stark steigen. Zudem scheint eine stärkere Verknüpfung zwischen bedürfnisbezogenen Informationen/Segmentierungen und Kundenwerten notwendig.
	Glancy	Stärkere Betonung „unscharfer“ Potenzialgrößen zur umfassenderen Abbildung von Wechselwahrscheinlichkeiten und Always-a-share-Beziehungen.
	Eissenwenger	Bislang stehen empirische Belege, dass Customer Equity-Management tatsächlich die vermuteten Profitabilitätssteigerungen hervorbringen kann, noch weitestgehend aus. Zur Rechtfertigung weiterer Anstrengungen in diesem Feld werden diese dringend benötigt!
Praxis	Finsterwalder	Zunächst sollten Orientierungsstudien verschiedener Branchen für eine Benchmark-Möglichkeit hinsichtlich des Einsatzes von CE sorgen. Ferner sollte sich weitere Forschung mit der Prognose des Kundenverhaltens auseinandersetzen, um die Validität zukünftiger Konzepte zu erhöhen. Auch „softe“ Merkmale sollten in zukünftigen Customer Equity-Konzepten stärkere Betonung erfahren.
	Energieversorger	Zukünftige Modelle sollten qualitative Größen stärker in das Konzept integrieren.
	Baugerätehersteller	In der Zukunft sollten die Faktoren Markenwert, Kundenloyalität und Kundenbindung in Customer Equity-Konzepten stärker betont werden.

Fazit

Wir wollen die Befragung der Experten zum Anlass nehmen, unsere zuvor aufgestellten Annahmen zu prüfen und zu validieren. Zunächst können wir eine Reihe von Bestätigungen finden:

Die in Band 1 formulierte These, dass durch gezieltes Customer Equity-Management die Profitabilität der Marktbearbeitung gesteigert werden kann, wird durch die konsultierten Experten bestätigt. Ferner zeigen die Überlegungen, dass derjenige, der Customer Equity-Management erfolgreich betreiben will, stets in zwei Dimensionen denken muss:

1. Kundensicht:

Einerseits gilt es zu analysieren, welche Kunden welche Differenzierung der Marktbearbeitung durch zusätzliche Zahlungsbereitschaft, steigende Bindungsneigung und Zusatzkäufe goutieren. Mit dieser Frage haben wir uns in Band 1 auseinander gesetzt.

2. Unternehmenssicht:

Andererseits unterscheidet sich das ökonomisch sinnvolle Ausmaß des individuellen Eingehens auf Kundenwünsche zwischen Kunden; nicht jeder Kunde rechtfertigt zusätzliche Anstrengungen. Wie stark ein Unternehmen die individuellen Präferenzen eines Kunden zur Differenzierung berücksichtigen sollte, ergibt sich aus dem Wert des einzelnen Kunden für das Unternehmen. Diese Perspektive ist Gegenstand der Kapitel 1 bis 3 des vorliegenden zweiten Bandes. Erst durch die Integration beider Perspektiven wird ein proaktives und zielführendes Customer Equity-Management möglich.

Unsere Annahme, dass jüngere CE-Ansätze durch Verknüpfung von Marktbearbeitung und Wertmessung eine Erklärung des „Warum“ liefern und damit über die Aussagekraft der klassischen Ansätze hinausgehen, wurde ebenfalls bestätigt. Indem modernere Konzepte die Betrachtung auch auf Nicht-Kunden und Verhaltenspotenziale ausdehnen, machen sie den Erfolg von Marketingaktivitäten messbar und versprechen eine Steigerung der Marktbearbeitungsprofitabilität durch Optimierung der Budgetallokation und zielgenauere Justierung von Marktbearbeitungsmaßnahmen.

Gleichzeitig hat die Befragung der Experten eine Reihe von Ernüchterungen aufgezeigt, die darstellen, dass die Verbreitung von Customer Equity-Management in der Praxis geringer und zaghafter ist, als es die Theorie vermuten lässt. Aus verschiedenen Gründen kann die Praxis die potenziellen Vorteile eines Customer Equity-Managements zurzeit im Allgemeinen noch nicht heben:

Organisatorische Hemmnisse

Da die Durchführung einer reinen CE-Kalkulation ohne Verwendung der Ergebnisse in einer differenzierten Marktbearbeitung nicht wertstiftend ist, kommt der abteilungsübergreifenden Implementierung zur Nutzung der Ergebnisse große Bedeutung zu. In der Praxis ist die Akzeptanz derart cross-funktionaler Ansätze in den letzten Jahren jedoch abgekühlt: In den vergangenen Jahren wurde die abteilungsübergreifende Vernetzung durch eine große Zahl unterschiedlicher Managementansätze bereits stark strapaziert. Um dennoch den für eine erfolgreiche Implementierung erforderlichen Rückhalt in der Organisation zu erzeugen, ist die vorbehaltlose Unterstützung durch das Top-Management umso wichtiger. Gleichzeitig fordert diese Überlegung eine kundenorientierte Organisationsstruktur, die den Kunden in das Zentrum der Überlegungen rückt („customer centric“), an der es zum gegenwärtigen Zeitpunkt oftmals noch mangelt.

Kulturelle Hürden

Neben organisationalen Hemmnissen bremsen auch kulturelle Hürden die erfolgreiche Implementierung eines Customer Equity-Managements, die von der Theorie in dieser Form nicht adressiert werden. Die ganzheitliche Implementierung eines Customer Equity-Managements fordert die differenzierte Bearbeitung von Kunden. Kunden sind nicht gleich wertvoll und sollten auch nicht gleich behandelt werden. Diese „Mehrklassengesellschaft“ muss vom Unternehmen gewollt, vom Kundenkontaktpersonal umgesetzt und von Kunden akzeptiert werden. Dieser Ansatzpunkt erscheint besonders schwer wiegend: Beobachtet ein Kunde, dass ein anderer Kunde zuvorkommender behandelt wird, so darf dies bei ihm nicht zu negativen Reaktionen führen, sondern sollte die Motivation auslösen, denselben Status erreichen zu wollen. Diese Forderung mag idealistisch klingen, aber die Praxis zeigt, dass es funktionieren kann (z. B. Vielfliegerprogramme von Luftfahrtgesellschaften). Ein Kunde mit einem hohen Status („Senator“) muss sich nicht in die Warteschlange der Economy-Gäste einreihen, sondern kann seine Bordkarte in der Regel ohne Wartezeit unmittelbar am First-Class-Check-in in Empfang nehmen – obwohl er ebenfalls nur Economy gebucht haben mag. Statt nun Sozialneid zu zeigen, akzeptieren die „Benachteiligten“, diese Differenzierung und werden ihr Kaufverhalten ggf. entsprechend modifizieren (verstärkte Nutzung einer Airline), um zukünftig ebenfalls in den Genuss der bevorzugten Behandlung kommen zu können. In diesem Sinne kann eine „benachteiligende“ Behandlung der großen Zahl weniger wertvoller Kunden sogar zu einer Verstärkung des von der Airline gewünschten Kaufverhaltens führen. Ein solcher sich selbst verstärkender Kreislauf ist zugegebenermaßen eine Idealvorstellung. Folgt ein Unternehmen aber von vornherein einem sozialistischen „Alle Kunden sind gleich“-Paradigma, wird es derartige Vorteile niemals realisieren können.

Kundenwissen und Methodenkenntnis

Weiterhin scheitert die Praxis an „operativen“ Hürden unzureichenden Wissens über Kunden, Methoden und Industriecharakteristika.

Die Diskussion bestätigt unsere bereits in Band 1 formulierte These:

Unzureichendes Kundenwissen steht vielen Unternehmen auf dem Weg zu einem erfolgreichen Customer Equity-Management im Weg. Aufgrund der zu geringen Wissensausstattung ist es Unternehmen einerseits nicht möglich, die Marktbearbeitung bedürfnisgerecht zu differenzieren, und andererseits können sie nicht abschätzen, für welche Kunden sich welche Differenzierung überhaupt lohnt. Dies hat zur Folge, dass Kundenstrategien nicht zielführend eingesetzt werden können, ihre Wirkung verpufft und Customer Equity-Management nicht zu den erhofften Ergebnissteigerungen führen kann.

Ferner verspüren Unternehmen große Schwierigkeiten bei der Anpassung von Customer Equity-Konzepten an die individuellen Charakteristika ihrer Industrie, denn es existiert (noch) kein „one-size-fits-all“-Konzept. Die Methodenauswahl muss auf Basis der Erkenntnisziele, der Datengrundlage und der vorliegenden Industrielogik getroffen werden. Nicht immer führt ein komplexeres Modell zu aussagekräftigeren Ergebnissen.

Benchmarking

Eine weitere Hürde besteht darin, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur überschaubare Erfahrungswerte für ein Benchmarking zur Verfügung stehen, was auf Unternehmensseite die Rechtfertigung der Beschäftigung mit Customer Equity weiter erschwert. Schließlich ist zum momentanen Zeitpunkt nur schwer zu beurteilen, ob ein Customer Equity-Management funktioniert oder eben nicht.

Strategische Erfolgsfaktoren

Die Befragung der Experten bestätigt, dass Customer Equity-Management große Potenziale zur Steigerung der Profitabilität der Marktbearbeitung birgt. Auf dem Weg dorthin gilt es, fünf Fragen zu beantworten:

1. Existieren die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen, um ein umfassendes Customer Equity-Management implementieren zu können, bzw. wie lassen sich diese schaffen?
2. Erlauben Unternehmens- und Kundenkultur die sichtbare Differenzierung zwischen Kunden bzw. wie lassen sich die Kulturen entsprechend formen?
3. Was sind die Werttreiber der eigenen Industrie, die es bei der Methodenauswahl und Modellgestaltung aufzugreifen gilt, bzw. wie lassen sich diese identifizieren?
4. Liegt ausreichende Methodenkompetenz vor, um ein geeignetes Customer Equity-Modell auszuwählen, bzw. wie lässt sich diese Kompetenz aufbauen?
5. Können die aus der gewählten Methode resultierenden Anforderungen an das Kundenwissen erfüllt werden bzw. wie lassen sich die benötigten Informationen beschaffen?

In der Summe kann ein positives Fazit gezogen werden: Bewältigen Unternehmen die dargestellten Problemfelder und schaffen die notwendigen Voraussetzungen, können sie den Wert ihrer Kundenbasis steigern und die Profitabilität ihrer Marktbearbeitung durch Einsatz gezielter Kundenstrategien erhöhen. Wie dies in der Praxis aussehen könnte, werden wir in Band 3 darstellen.

Kapitel 5: Ausblick

Was ist bisher passiert?

Mit dem ersten Band unserer Customer Equity Excellence-Serie haben wir die Prinzipien für eine an den Spielregeln der jeweiligen Industrie ausgerichtete Differenzierung der Marktbearbeitung eingeführt. Wir haben dabei festgestellt, dass mit dieser Differenzierung in allen von den von uns betrachteten Industrien erkennbare Ergebnispotenziale verbunden sind. Zentraler Wirkungsmechanismus dafür ist die Abschöpfung zusätzlicher Zahlungsbereitschaft und zusätzlicher Marktanteilspezifische. Dabei müssen die Kosten der Differenzierung im Auge behalten werden. Konzentrieren sollte man sich im ersten Schritt auf solche Bereiche, in denen die Differenzierungskosten gering, aber die Erlöspotenziale signifikant sind.

Mit dem hier vorgelegten Band 2 haben wir das Messinstrument zur Ergebnissteigerung durch Differenzierung eingeführt: Customer Equity oder den Wert der Kundenbasis eines Unternehmens. Der Schwerpunkt der Diskussion liegt dabei auf der Verschiedenartigkeit der Messung des Kundenwerts in Abhängigkeit der Industrie. Fraglich ist, ob die in der wissenschaftlichen Diskussion angebotenen Modelle aufgrund ihrer zum Teil erheblichen Komplexität immer einen angemessenen Gegenwert liefern. Unser differenzierter Vorschlag zur Kundenwertmessung nimmt darauf Bezug und zeigt gleichzeitig, welche Daten dazu in den verschiedenen Industrien erforderlich sind. Wir halten einfache CE-Modelle für eine gezielte Steuerung des Werts der Kundenbasis für weit gehend ungeeignet.

Die Befragung eines internationalen Samples von Customer Equity-Experten zeigt, dass dagegen moderne Ansätze zur CE-Messung erhebliche Potenziale in sich bergen. Im Kern zeigt sich:

- Eine solide CE-Messung und -Steuerung adressiert das zentrale Problem des Machtverhältnisses zwischen Marketing und Controlling. Akquisitions- und Bindungsprogramme werden von ihrer Wirkung her transparenter und können damit im Verteilungswettstreit um die knappen Ressourcen des Unternehmens wirkungsvoller verteidigt werden.
- Moderne CE-Modelle ermöglichen die proaktive Steuerung des Kundenwerts, indem deren Bestimmungsfaktoren (Produktmerkmarke, Marke, Beziehung) aufgedeckt werden. Damit kann man die Optimierung der Investitionen in diese Bereiche erreichen und Budgets besser justieren.
- CE-Optimierung ist sehr branchen- und unternehmensindividuell, aber die Experten sind sich darin einig, dass das Potenzial erheblich ist.

Wir sind deshalb überzeugt, dass sich die Investition in eine an den Spielregeln der Branche und den Besonderheiten des Unternehmens ausgerichtete Modellierung des Customer Equity lohnt. Bereits in diesem Band zeigen wir dazu einige Grundgedanken auf. Die Ermittlung des Werts eines Kunden oder einer Kundengruppe ist unerlässlich, will man die Ergebnispotenziale aus der Differenzierung der Marktbearbeitung heben. Man muss schon genau wissen, wie profitabel ein bestimmter Kunde oder eine bestimmte Kundengruppe ist, bevor Akquisitions- und Bindungsinvestitionen getätigt werden.

Was kommt als Nächstes?

Im dritten Band dieser Customer Equity Excellence-Reihe beschäftigen wir uns mit den Strategien zur Steigerung des Werts der Kundenbasis eines Unternehmens. Dabei werden folgende Fragen im Mittelpunkt stehen:

- Was sind die grundlegenden Prinzipien des CE-Managements? Welchen Einfluss haben die spezifischen Spielregeln einer Industrie darauf?
- Welche Rolle spielen – industriespezifisch – Akquisition, Bindung und Migration von Kunden?
- Welche Migrationsprozesse der Kunden zwischen unterschiedlichen Wertebereichen lassen sich beobachten und welche Konsequenzen haben sie?
- Welche Rolle spielt die Gestaltung des Portfolios von Kunden für die Ergebnisoptimierung?

Sie sehen, es bleibt spannend. Bleiben Sie dran!

Literaturverzeichnis

- Adamowicz et al. (1996):** Adamowicz, W./Swait, P./Boxall, J./Williams, M.: Perceptions vs. objective measures of environmental quality in combined revealed and stated preference models of environmental valuation, in: Journal of Environmental Economics and Management, Vol. 32, 1996, S. 65–84.
- Bell et al. (2002):** Bell, D./Deighton, J./Reinartz, W./Rust, R./Swartz, G.: Seven Barriers to Customer Equity Management, in: Journal of Service Research, Aug. 2002; 5, 1, S. 77 ff.
- Berger/Nasr (1998):** Berger, P./Nasr, N.: Customer Lifetime value: Marketing models and Applications, in: Journal of Interactive marketing, 1998, S. 20 f.
- Blattberg/Getz/Thomas (2001):** Blattberg, R./Getz, G./Thomas, J.: Customer Equity: Building and managing relationships as valuable assets, 2001, S. 125 ff.
- Brealey/Myers (2000):** Brealey, R./Myers, S.: Principles of corporate finance, 2000, S. 179 i. V. m. 541 ff, 1008.
- Bruhn et al. (2000):** Bruhn, M./Georgi, D./Treyer, M./Leumann, S.: Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, in: Die Unternehmung, 54. Jg, Heft 3, 2000, S. 167–187.
- Burmann (2003):** Burmann, C.: Customer Equity als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung, in: ZfB, 73. Jg., H2, 2003, S. 113–138.
- Copeland/Weston (1992):** Copeland, T./Weston, J.: Financial Theory and Corporate Policy, 1992, S. 26 i. V. m. 32.
- Cornelsen (1996):** Cornelsen, J.: Kundenwert – Begriff und Bestimmungsfaktoren, Arbeitspapier Nr. 43 des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg, 1996, S. 5 ff.

Cornelsen (2000): Cornelsen, J.: Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Nürnberg, 2000, S. 171 ff.

Eggert (2003): Eggert, A.: Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, 2003, S. 41–59.

Günter (2003): Günter, B.: Kundenwert – mehr als nur Erlös, in: Helm, S./Günter, B. (Hrsg.), Kundenwert, 2003, S. 249–271.

Gupta/Lehman/Stuart (2002): Gupta, S./Lehman, R. Stuart, J.: Valuing Customers, Working Paper Harvard Business School, Columbia University, 2002, S.5 ff.

Helm/Günter (2003): Günter, B./Helm, S.: Kundenwert – Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, 2003, S. 3–31.

Hinzdorf et al. (2003): Hinzdorf, T./von Thaden, C./Jullens, J./Spakowski, D.: Commitmentbasierte Segmentierung – Kompass fürs Marketing, in: Thexis, Nr. 4, 2003, S. 12–16.

Hoekstra/Huizingh (1999): Hoekstra, J./Huizingh, E.: The lifetime value concept in customer based marketing, in: Journal of market focused management, Vol. 3, 1999, Nr. 3/4, S. 257–274.

Hofmeyr/Rice (2002): Hofmeyr, J./Rice, B.: Commitment-Marketing, München, 2002.

Homburg/Daum (1997): Homburg, C./Daum, D.: Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung, in: Controlling, 9. Jg., Nr. 6, S. 394–405.

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

Homburg/Schäfer (2003): Homburg, C./Schäfer, H.: Die Erschließung von Kundenwertpotenzialen durch Cross-Selling, in: Günter, B./Helm, S., Kundenwert, 2003, S. 163–221.

Kuß/Tomczak (2000): Kuß, A./Tomczak, T.: Käuferverhalten/Eine marktorientierte Einführung, 2. Aufl., Stuttgart, 2000.

Krafft/Marzian (1997): Krafft, M./Marzian, S.: Dem Kundenwert auf der Spur, in: Absatzwirtschaft, 40. Jg., Nr. 6, S. 104–107.

Krafft/Rutsatz (2003): Krafft, M./Rutsatz, U.: Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwertes, in: Günter, B./Helm, S., Kundenwert, 2003, S. 275–298.

Rieker (1995): Rieker, S.: Bedeutende Kunden, Wiesbaden, 1995, S. 57 ff.

Rust et al. (2002): Rust, R./Lemon, K./Zeithaml, V.: Increasing Marketing Effectiveness: A Decision Support System for Building Customer Equity, Online unter URL: <http://www.rhsmith.umd.edu/marketing/faculty/profiles/rust.htm> (25.01.2002).

Schemuth (1996): Schemuth, J.: Möglichkeiten und Grenzen der Bestimmung des Wertes eines Kunden für ein Unternehmen der Automobilindustrie, München, 1996, S. 46 ff.

Schultze (2003): Schultze, W.: Methoden der Unternehmensbewertung, Düsseldorf, 2003, S. 89 ff.

Smith (1956): Smith, W.: Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies, in: Journal of Marketing, Nr. 21/1956, S. 3–8.

Spakowski/von Thaden (2003): Spakowski, D./von Thaden, C.: Zufriedene Kunden reichen nicht, in: Forschung und Prognose, 5/2003, S. 30–33.

Stauss/Seidel (2002): Stauss, B./Seidel, W.: Beschwerdemanagement, München, 2002.

Autorenverzeichnis



Prof. Dr. Joachim Büschken Stephan Erenkämper

Prof. Dr. Joachim Büschken

Prof. Dr. Joachim Büschken, geboren 1964, schloss 1989 sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster ab, nahm in den Jahren 1989 und 1990 als Stipendiat der Fulbright-Kommission im MBA-Programm der Graduate School of Business der Texas A&M University teil und wurde 1993 mit dem Dissertationspreis der Universität Münster für seine Promotionsarbeit am betriebswirtschaftlichen Institut für Anlagen und Systemtechnologien von Prof. Dr. Backhaus ausgezeichnet. Von 1996 bis 1997 war er Geschäftsführer der Forschungsstelle Güterverkehrsmarketing an der Universität Münster und nahm 1997 nach seiner Habilitation den Ruf der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt auf den Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Absatzwirtschaft und Marketing an. Seit 2000 ist er verantwortlicher Leiter des Executive MBA-Programms dieser Fakultät.

Stephan Erenkämper

Stephan Erenkämper, Jahrgang 1975, absolvierte nach seinem Abitur im Jahre 1995 zunächst eine Ausbildung zum Bankkaufmann, bevor er an der RWTH Aachen und der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing, Internationales Management und Bankbetriebslehre studierte. Während seiner Studienzeit sammelte er u. a. Erfahrungen im Einzelhandel, der Telekommunikationsindustrie und der Strategieberatung. Er schloss sein Studium im Jahr 2001 mit Prädikat als Diplom-Kaufmann ab und ist seither wissenschaftlicher Mitarbeiter von Herrn Prof. Dr. Büschken sowie freier Berater der Unternehmensberatung Sophus in Ingolstadt.



Almut Leitner Thilo Schotte

Almut Leitner

Almut Leitner, Jahrgang 1965, studierte Wirtschaftliche Staatswissenschaften und Empirische Sozialwissenschaften in Erlangen, Barcelona und Kiel. 1995 Magister-Abschluss mit „sehr gut“. Nach einem einjährigen Management-Trainee-Programm des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) war Sie vier Jahre Projektleiterin bei Ipsos Deutschland, Ipsos France und bei GfK mit den jeweiligen Schwerpunkten CRM (Customer Satisfaction, Loyalty und Buyer Value Segmentation) und Finanzdienstleistungen. Seit 2001 ist sie als Projektleiterin bei BBDO Consulting in der Customer Equity Management Practice tätig und leitet dort den Bereich Segmentation & Strategies.

Thilo Schotte

Thilo Schotte hat Betriebswirtschaft an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken und der Université des Sciences Sociales in Toulouse studiert. Seine berufliche Laufbahn startete er als Berater bei der IDS Scheer AG, für die er Vertriebsprozessprojekte in Deutschland, der Schweiz und den USA betreute. Später wechselte Thilo Schotte zur Unternehmensberatung Accenture (ehemals Andersen Consulting), wo er für den Bereich Strategic Services sechs Jahre lang internationale Beratungsprojekte im Bereich Vertrieb und Marketing, vornehmlich in den Industrien Automotive und Travel & Transportation, leitete. Seit Anfang 2002 verantwortet Thilo Schotte nun als Principal die Customer Equity Management Practice bei BBDO Consulting in München.

Anhang

Technical Note zu CE-Modellen

1. Black-Box-CE-Modelle

Das einfachste Kundenwertmodell setzt an den getätigten Umsätzen der Kunden an und summiert diese über eine bestimmte Anzahl von Perioden auf. Nach diesem Verständnis ist der umsatzstärkste Kunde auch der wertvollste. Der Wert des gesamten Kundenstamms (Customer Equity) ergibt sich aus der Summe aller individuellen Kundenwerte.

Aus investitionstheoretischer Sicht können Werte aus unterschiedlichen Perioden nicht einfach addiert werden, sondern müssen zunächst auf den Betrachtungszeitpunkt abdiskontiert (bei zukunftsgerichteter Betrachtung) bzw. aufdiskontiert (bei Analyse vergangener Perioden) werden.¹³ Entsprechend wird ein Diskontierungsfaktor ergänzt, der die einzelnen Periodenwerte korrigiert. Der Wert des gesamten Kundenstamms ergibt sich analog zur Theorie der Unternehmensbewertung (Discounted Cash Flow) aus der Summe der Barwerte aller Kunden.¹⁴

Customer Equity ergibt sich aus der Addition der Barwerte aller Kunden

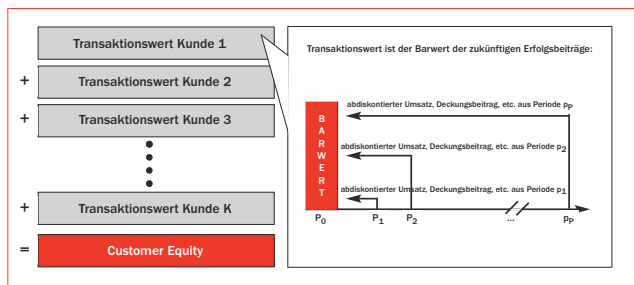


Abbildung 27

¹³ Vgl. Homburg/Daum (1997), S. 402.
¹⁴ Vgl. unter vielen: Schultz (2003), S.89 ff.; Brealey/Myers (2000), S. 179 i.V.m. 541 ff., 1008; Copeland/Weston (1992), S. 26 i.V.m. 32; Gupta/Lehman/Stuart (2002), S.5 ff.

Durch eine Abdiskontierung der Werte zukünftiger Perioden haben Zahlungen – desto später sie anfallen – umso weniger Einfluss auf den Gegenwartswert. Implizit führt eine Abdiskontierung also zu einer Berücksichtigung des Zeitriscos bei der Kundenwertbetrachtung.¹⁵

In der mathematischen Darstellung summiert dieses investitionstheoretische Grundmodell die Summe aller um die Diskontierung korrigierten, periodenindividuellen Werte eines jeden einzelnen Kunden über alle Kunden auf. Die nachfolgende Abbildung stellt dies formal dar:

Formale Darstellung des investitionstheoretischen Grundmodells

Formale Darstellung	
$CE = \sum_{k=1}^K \sum_{p=1}^P (U_k * (1-z)^p)$	
CE = Wert des gesamten Kundenstamms	K = Anzahl Kunden
P = Anzahl zu berücksichtigender Perioden	U _k = Umsatz des Kunden k
	z = Diskontierungsfaktor (Zinssatz)

Abbildung 28

¹⁵ Vgl. Bruhn et al (2000), S. 173.

Dieses Modell unterstellt, dass alle Kunden innerhalb des Betrachtungszeitraums ein stabiles Kaufverhalten zeigen. In der Praxis verhalten sich Kunden nicht immer so stabil wie erhofft, z. B. treten auch zufriedene Kunden aus Kundenbeziehungen aus.¹⁶ Um diese Unsicherheit in der Kundenwertberechnung zu berücksichtigen, wird im einfachsten Fall ein durchschnittlicher Kundenbindungsindikator (r) ergänzt:

Formale Darstellung des erweiterten investitionstheoretischen Grundmodells

Formale Darstellung ¹⁷	
$CE = \sum_{k=1}^K \left\{ U_k * \sum_{p=0}^P \left[\frac{r^p}{(1+z)^p} \right] \right\}$	
CE = Wert des gesamten Kundenstamms	P = Anzahl in der Prognose zu berücksichtigender Perioden
K = Anzahl Kunden	r = durchschnittliche Bindungsrate der Kunden (mit $0 \leq r \leq 1$)
U_k = Durchschnittlicher Umsatz des Kunden k pro Jahr	z = Diskontierungsfaktor (Zinssatz)

Abbildung 29

Kritisch anzumerken ist, dass die Unterstellung eines pauschalen – d. h. für alle Kunden identischen – Kundenbindungsindicators nicht zu einer Kundenwertdifferenzierung beitragen kann. Hierzu müsste zwischen individuellen Bindungsraten der Kunden unterschieden werden.

¹⁶ Vgl. Literatur zum variety-seeking und zur Churn-rate.
¹⁷ In Anlehnung an: Burmann (2003), S. 113-136.

Bislang unterstellt die Betrachtung, dass der Umsatzbeitrag eines Kunden mit dem Ergebnis gleichzusetzen ist. Dies ist oft nicht der Fall, da z. B. besonders umsatzstarke Kunden auch eine besondere Behandlung wünschen – eine umsatzbezogene Betrachtung kann die Attraktivität dieser Kunden überschätzen. Zu realistischeren Ergebnissen gelangt man, wenn neben dem Kundenumsatz (dem Output der Kundenbearbeitung) auch die Kosten der Bearbeitung (Input) berücksichtigt werden. Mathematisch werden die abdiskontierten Umsätze durch die ebenfalls abdiskontierten, zukünftig jährlich anfallenden Kundenbearbeitungskosten korrigiert.¹⁸ Abbildung 30 zeigt ein derart erweitertes, zukunftsgerichtetes CE-Modell:

Formale Darstellung des erweiterten investitionstheoretischen Ergebnismodells

Formale Darstellung ¹⁹	
$CE = \sum_{k=1}^K \left\{ U_k * \sum_{p=0}^P \left[\frac{r^p}{(1+z)^p} \right] \right\} - \left\{ M_k * \sum_{p=1}^P \left[\frac{r^{p-1}}{(1+z)^{p-0,5}} \right] \right\}$	
CE = Wert des gesamten Kundenstamms	P = Anzahl in der Prognose zu berücksichtigender Perioden
K = Anzahl Kunden	r = durchschnittliche Bindungsrate der Kunden (mit $0 \leq r \leq 1$)
U_k = Durchschnittlicher Umsatz des Kunden k pro Jahr	z = Diskontierungsfaktor (Zinssatz)
M_k = Kosten der Bearbeitung des Kunden k pro Periode	

Abbildung 30

Die erste Komponente der Gleichung ist bereits bekannt und zeigt den Umsatzwert der Kunden. Von dieser Erlössumme wird die Summe der kundenindividuellen Bearbeitungskosten abgezogen, bevor der Customer Equity über alle Kunden aufsummiert wird.

Der zeitliche Versatz zwischen Kundenbearbeitung und Kundenreaktion (z. B. investiert der Anbieter in Periode 1 in eine Werbekampagne, die Kunden zeigen jedoch erst in Periode 2 eine Reaktion) wird durch eine Korrektur der Exponenten der Kostenkomponente berücksichtigt.²⁰

¹⁸ Berger/Naar (1998), S. 201.

¹⁹ In Anlehnung an: Burmann (2003), S. 113-136.

²⁰ Durch Reduktion des Exponenten des Bindungsindicators r der Kostenkomponente wird der zeitliche Vortau der Kundenbearbeitung um eine Periode erfasst; die Reduktion des Exponenten im Nenner sorgt dafür, dass alle Kosten der Kundenbearbeitung durchschnittlich in der Periode mitte getriggert werden.

Durch die Überführung der Erlösbetrachtung in eine Ergebnisrechnung gewinnt das Modell Aussagekraft und Realitätsnähe. Allerdings kann dieses Modell die Anbahnung neuer Kundenbeziehungen nicht abbilden. Auch die Intensität von Kundenbeziehungen ist fixiert, Cross-/Up-Selling kann in dem Modell ebenfalls nicht abgebildet werden. Um dieses Manko auszugleichen, wurde in der jüngeren Zeit vorgeschlagen, zwischen den Quellen des Wertpotenzials von Kunden zwischen einem Akquisitions-, einem Bindungs- und einem Zusatzverkaufswert (Acquisition-Equity, Retention-Equity, Add-on-Selling-Equity) zu differenzieren. In der Summe über diese drei Treiber ergibt sich dann – wie bisher auch – der Wert eines einzelnen Kunden. Die Summe über alle Kunden eines Anbieters ist der Customer Equity:²¹

Formale Darstellung des Customer Equity-Modells nach Blattberg et al.

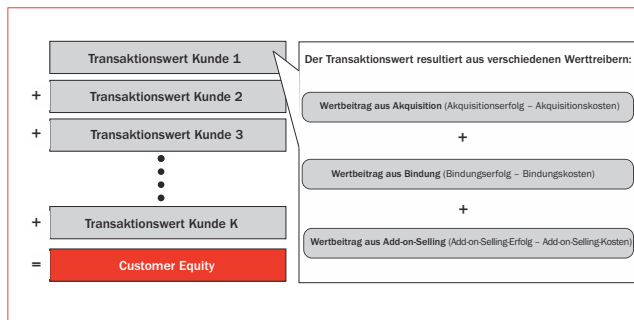


Abbildung 31

Die drei zentralen Werttreiber dieses Modells (Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundendurchdringung) speisen sich jeweils aus den drei Kerngrößen Rate, Margin und Expenditures:

- Rate zeigt einen Wahrscheinlichkeits- bzw. Erfolgsindex je Wertkomponente.
- Margin drückt die jeweilige monetäre Attraktivität (Umsatzwirkung) aus. Durch Multiplikation von rate und margin ergibt sich eine Umsatzbetrachtung auf Erwartungswertniveau.
- Anschließend werden die Kosten der Kundenbearbeitungsmaßnahmen durch die Kennziffer Expenditures subtrahiert und es ergibt sich das jeweilige Kundenergebnis.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde in diesem Modell auf eine Lebenszeitbetrachtung (d. h. Aufsummierung diskontierter Periodenwerte) verzichtet. Diese ist aber analog zu den bisherigen Modellen durch Berücksichtigung eines Diskontierungsfaktors [z. B. $(1 - \text{Zinssatz})^{\text{periode}}$] integrierbar.

Durch die Differenzierung der Quellen des Kundenstammwerts in die drei Werttreiber auf kundenindividueller Ebene erlangt die Wertmessung zusätzliche Transparenz und Aussagekraft für die Steuerung des Customer Equity. Individuelle Bindungsraten, Erlösgrößen und Erfolgswahrscheinlichkeiten der Kundenbearbeitung sind jedoch schwer prognostizierbar. Sind diese nicht bestimmbar, muss weiterhin mit Durchschnittswerten operiert werden und der Erkenntnisgewinn gegenüber den einfacheren Modellen schmilzt. Die Messung des Customer Equity durch das letztgenannte Modell ist also nicht notwendigerweise genauer. Trotzdem erbringt das Modell Steuerungsgewinn: Durch die additive Struktur zeigt das Modell deutlich, dass der Customer Equity aus verschiedenen Quellen gespeist wird (z. B. Bindungsintensität und Cross-/Up-Selling).

²¹ Vgl. Blattberg/Getz/Thomas (2001), S. 125 ff.
²² Vgl. Blattberg/Getz/Thomas (2001), S. 126 ff.

Formale Darstellung des Customer Equity-Modells nach Blattberg et al.

Formale Darstellung ²²

$$CE = \sum_{k=1}^K \{ \text{Acquisition Equity}_k + \text{Retention Equity}_k + \text{Add on Selling Equity}_k \}$$

$$\Rightarrow CE = \sum_{k=1}^K \left\{ \left[\left(\text{Rate}_{\text{acq},k} \times \text{Margin}_{\text{acq},k} \right) - \text{Expenditures}_{\text{acq},k} \right] + \left[\frac{1}{(1 - \text{Rate}_{\text{ret},k})} \times \left(\text{Margin}_{\text{ret},k} - \text{Expenditures}_{\text{ret},k} \right) \right] + \left[\text{Rate}_{\text{a-o},k} \times \left(\frac{1}{(1 - \text{Rate}_{\text{ret},k})} \times \left(\text{Margin}_{\text{a-o},k} - \text{Expenditures}_{\text{a-o},k} \right) \right) \right] \right\}$$

<p>CE = Wert des gesamten Kundenstamms</p> <p>K = Anzahl Kunden</p> <p>Rate_{acq,k} = Akquisitionsrate Kunde k</p> <p>Margin_{acq,k} = Erlösspanne Akquisition Kunde k</p> <p>Expenditures_{acq,k} = Akquisitionsaufwendungen für Kunde k</p>	<p>Rate_{ret,k} = Bindungsrate für Kunde k</p> <p>Margin_{ret,k} = Erlösspanne Bindung Kunde k</p> <p>Expenditures_{ret,k} = Bindungsaufwendungen für Kunde k</p> <p>Rate_{a-o,k} = Add-on-Selling-Rate Kunde k</p> <p>Margin_{a-o,k} = Erlösspanne Add-on-Selling Kunde k</p> <p>Expenditures_{a-o,k} = Add-on-Selling-Aufwendungen für Kunde k</p>
---	--

Abbildung 32

Der besondere Charme der Modelle dieser Kategorie liegt in den überschaubaren Anforderungen an die benötigte Datengrundlage und den verhältnismäßig einfach durchzuführenden mathematischen Operationen. Im einfachsten Fall werden lediglich Angaben zu durchschnittlichem Kundenumsatz, Kundenbindung, Diskontierungszins und Prognoselaufzeit benötigt. Soll die Umsatzbetrachtung durch eine Ergebnisrechnung verfeinert werden, sind darüber hinaus Angaben zu den jährlichen Kundenbearbeitungskosten notwendig. Die Angabe von Diskontierungszins und Prognoselaufzeit fällt dabei am leichtesten, da man sich an marktüblichen Faktoren (z. B. Diskontsatz und Planungshorizont des Unternehmens) orientieren kann. Die kundenbezogenen Größen Umsatz, Bindung und Bearbeitungskosten tragen allerdings eine Reihe impliziter Annahmen mit sich, die unter Umständen nicht unproblematisch sind:

- Gleichgültig an welchem Modell sich der Anwender orientiert, er muss prognostizieren, wie sich die Umsätze seiner Kunden in zukünftigen Perioden entwickeln werden. Im einfachsten Fall erfolgt dies durch eine Prognose auf der Grundlage der in der Vergangenheit getätigten Umsätze – sei es auf individuellem Einzelkundenniveau oder als Durchschnittsbetrachtung. Ähnliches gilt für die Bindungsrate der Kunden. In beiden Fällen erscheint eine Fortschreibung nur bei vertraglichen Geschäftsmodellen realitätsnah. Bestehen weder eine vertragliche Geschäftsbeziehung (Spot-Transaktionen) noch hohe Wechselkosten, ist nicht nur die Prognose zukünftiger Umsatzgrößen schwierig, auch der implizit unterstellte kausale Zusammenhang, aus Umsätzen der Vergangenheit auf die Zukunft schließen zu können, kann unrealistisch sein.
- Weiterhin analysiert die ausschließlich Output-bezogene Betrachtung nicht, warum ein Kunde gekauft hat bzw. kaufen wird. Entsprechend kann auch nicht zurückgeschlossen werden, welche Wirkungskraft die eingesetzten Marktbearbeitungsinstrumente gezeigt haben.²³ Somit ist das Customer Equity-Steuerungspotenzial dieser Modelle begrenzt. Letztlich können auch externe Effekte, wie z. B. das Verhalten der Konkurrenz, in diesen Modellen nicht berücksichtigt werden.
- Problematisch ist auch die Ermittlung des individuellen Kundenerfolgs durch Subtraktion der Kundenbearbeitungskosten von seinem Umsatz. Während der Umsatz in vielen Geschäftsmodellen noch kundenindividuell erfasst werden kann (z.B. durch Prämienprogramme), ist die Umlage von Bearbeitungskosten auf Einzelkunden ein sehr schwieriges Unterfangen. Zur Messung individueller Kundenwerte und Steuerung von Customer Equity werden aber derartige Zuordnungen benötigt.
- Ein weiteres Problem der „Black-Box“-Kundenwertmessung resultiert aus dem eindimensionalen Verständnis des Kundenwerts – sei es in Form einer Umsatz- oder Überschussbetrachtung. Sonstige „Funktionen“, die der Kunde unter Umständen für den Anbieter ausübt (z. B. Referenzverhalten), berücksichtigen diese Modelle nicht.

²² Vgl. Blattberg/Getz/Thomas (2001), S. 125 ff.²³ Vgl. Burmann (2003), S. 113-138.

In der Summe ist es mit diesen Modellen relativ einfach möglich, dem eigenen Kundentamm einen Wert zuzuweisen. Inwiefern dieser Wert aber realitätsnah und zur Steuerung der zukünftigen Marktbearbeitung aussagekräftig ist, hängt maßgeblich von der Vertretbarkeit der unterstellten Annahmen und der Güte der getroffenen Prognosen ab. Dies zeigt sich insbesondere am letztgenannten Modell: Durch die Ausdifferenzierung der Wertmessung scheint dieser Ansatz zunächst zusätzliche Aussagekraft zu generieren. Dieser Mehrwert ist allerdings nur vordergründig, wenn die Anforderungen an die Dateninputs nicht erfüllt werden können.

Das Problem der Unschärfe einfacher Modelle (wie z. B. der Unterstellung einer durchschnittlichen Bindung aller Kunden) wird durch die Ausdifferenzierung eher nicht gelöst, sondern nur durch Prognoseprobleme (z. B. Bindung individueller Kunden) abgelöst.

Aus den genannten Problembereichen folgt eine Reihe von Anforderungen, die für eine realitätsnahe und aussagekräftige Anwendung der Modelle erfüllt sein sollten.

1. Die Prognose von Kaufverhalten und Kundenbindung ist ein grundlegendes Problem dieser Modelle. Je besser diese Faktoren prognostizierbar sind, desto aussagekräftiger kann ein Black-Box-CE-Modell sein. Es eignet sich also insbesondere für Geschäftsmodelle mit niedriger Volatilität in den Kundenbeziehungen. Weiterhin darf die nicht erfolgende Analyse der Kaufgründe und der Auswirkungen externer Effekte keine große Rolle spielen. Dies scheint eher in Lost-for-good-Märkten der Fall zu sein, in denen der Kunde grundsätzlich zu einer langfristigen Beziehung zum Anbieter bereit ist. In Always-a-share-Märkten, in denen vornehmlich Spot-Transaktionen getätigt werden, plant der Kunde höchstens noch die nächste Transaktion – eine Extrapolation des vergangenen Verhaltens kann daher erhebliche Unschärfe mit sich bringen.²⁴
2. Um die tatsächliche Attraktivität von Kunden bestimmen zu können, sollten weiterhin die Kundenbearbeitungskosten individuell ermittelbar sein. Diese Forderung ist grundsätzlich nicht vollständig erfüllbar, da jedes Unternehmen pauschale Kapazitäten vorhält, aber es gibt Geschäftsmodelle in denen dies zumindest teilweise erfüllbar ist: Zum Beispiel könnte bei persönlichem Kontakt zum Kunden die Inanspruchnahme von Unternehmensressourcen (z. B. Beratungszeiten) dem Kunden zugerechnet werden.²⁵
3. Es muss sichergestellt sein, dass sich der Wert des Kunden tatsächlich auf Basis seines (prognostizierten) Kaufverhaltens messen lässt und andere werterzeugende Funktionen des Kunden nachrangige Bedeutung haben. Unterstellt man, dass Wechselhürden einen Kunden von einem Anbieterwechsel abhalten, so senken hohe Wechselhürden die Wirkungskraft (und den Wert) von Weiterempfehlungen – schließlich wechseln weniger Kunden auf eine Empfehlung hin den Anbieter. In einem Geschäftsmodell mit hohen Wechselhürden scheint daher ein Verzicht auf die Berücksichtigung von Referenzverhalten eher vertretbar als in einer Industrie mit geringen Wechselhürden.

²⁴ Vgl. Bruhn et al. (2009), S. 188.
²⁵ Allerdings muss auch bei einer solchen Umlage im Auge behalten werden, dass die Kosten der Marktbearbeitung (Gehalt des Kundenbearbeiters) auch ohne Inanspruchnahme durch den Kunden angefallen wären. Die Zurechnung auf den Kunden erfolgt also nur hilfsweise und ist nicht verursachungsgerecht.

2. Verhaltenstheoretische CE-Modelle

Im Grunde werden Black-Box-CE-Modelle ihrer Bezeichnung als Kundenwertmodelle nicht gerecht. Statt den Wert der Person des Kunden für den Anbieter zu taxieren, schätzen sie den Wert der Folgen seines reinen Kaufverhaltens. Die Wertberechnung setzt nicht am Kunden, sondern ausschließlich an den mit ihm geschlossenen Transaktionen an. Ein Kunde kann aber aus verschiedensten weiteren Gründen für einen Anbieter wertvoll sein. In diese Lücke stoßen verhaltenstheoretische Kundenwertmodelle, die die transaktionsorientierte Sichtweise ergänzen. Sie lassen auch außer- bzw. vorökonomische Merkmale und Verhaltensweisen des Kunden in seinen Wert einfließen.²⁶ Nachfolgend sind beispielhaft einige Modelle dieser Art dargestellt, die neben monetären Komponenten auch nichtmonetäre Treiber zur Bestimmung des Kundenwerts berücksichtigen.

In einem frühen Ansatz (vgl. Abbildung 33) differenziert Rieker für das industrielle B2B-Geschäft neben dem monetären Wertbestandteil eines Kunden zwischen Entwicklungs-, Ausstrahlungs-, Innovations-, Einfluss- und Kooperationspotenzial.²⁷

Nichtmonetäre Kundenwertkomponenten nach Rieker

Entwicklungspotenzial	Potenzial des Kunden in seinem eigenen Geschäft – besteht die Möglichkeit, dass sich dieser weiterentwickelt und zukünftig vermehrt oder verstärkt nachfragt?
Ausstrahlungspotenzial	Potenzial des Kunden, andere Nachfrager zu mobilisieren – hat der Kunde eine Schrittmacher- oder Meinungsführerfunktion?
Innovationspotenzial	Potenzial des Kunden, beim Anbieter Innovationen hervorzurufen -verlangt/ ermöglicht der Kunde die Entwicklung innovativer Lösungen?
Einflusspotenzial	Potenzial, die kaufentscheidende Einheit innerhalb der Kundenorganisation zu bearbeiten – ist der Kaufentscheider gleich dem Verwender?
Kooperationspotenzial	Potenzial, durch Kooperationen Synergien zu realisieren – lassen sich mit dem Kunden längerfristige, gemeinsame Aktivitäten realisieren, die über das normale Anbieter-Nachfrager-Verhältnis hinausgehen?

Abbildung 33

Das Modell zielt auf die Identifizierung bedeutender Kunden. Der Autor selbst führt an, dass eine genaue Quantifizierung der einzelnen Wertbestandteile schwierig wäre, und sieht von einer mathematischen Modellierung seines Ansatzes ab.²⁸

²⁶ Cornelissen (1996), S. 5 ff.
²⁷ Rieker (1995), S. 57 ff.
²⁸ Rieker (1995), S. 57 ff.

Schemuth ergänzt den monetären Kundenwert um eine informatorische und eine kommunikativ-akquisitorische Komponente (vgl. Abbildung 34).²⁹ Auch er führt an, dass eine Messung der qualitativen Kundenwertkomponenten schwierig bzw. nicht möglich ist und nimmt von einer formalen Modellierung Abstand.

Nichtmonetäre Kundenwertkomponenten nach Schemuth

informatorischer Kundenwert	Wertbeitrag aller Informationen, die einem Unternehmen erst durch die Beziehung zu einem bestimmten Kunden zufließen (z. B. Anregungen und Verbesserungsvorschläge).
kommunikativ-akquisitorischer Kundenwert	Wertbeitrag der von Kunden gegenüber Dritten ausgesprochenen Referenzen über den Anbieter.

Abbildung 34

Cornelsen greift die Arbeit von Schemuth auf und fügt den Cross-Selling-Wert der Kunden hinzu:³⁰

Nicht monetäre Kundenwertkomponenten nach Cornelsen

Referenzpotenzial	Anzahl der potenziellen Kunden, die ein Kunde innerhalb eines bestimmten Zeitraums aufgrund seines Kommunikationsverhaltens über den Anbieter zu Käufen stimuliert.
Cross-Selling-Potenzial	Wahrscheinlichkeit, dass eine bestehende Kundenbeziehung auch für weitere Produkte/Produktgruppen des Anbieters genutzt werden kann.
Informationspotenzial	Gesamtheit der im Leistungserstellungs- und Verwertungsprozess verwertbaren Informationen, die ein Anbieter innerhalb eines bestimmten Zeitintervalls von einem Kunden zugeflossen sind.

Abbildung 35

Während die ersten beiden Modelle als systematisierende Betrachtung der Wertquellen eines Kunden einzuschätzen sind und auf eine Operationalisierung weitestgehend verzichten, überführt Cornelsen sein multidimensionales Kundenwertmodell in eine mathematische Darstellung (vgl. Abbildung 36).

²⁹ Schemuth (1996), S. 161ff.
³⁰ Cornelsen (2000), S. 171f.

Formales Grundmodell nach Cornelsen

Formale Darstellung³¹

$$CE = \sum_{t=1}^K \left[\sum_{p=1}^P [P_{p,t} + (C_{p,t} + R_{p,t} + I_{p,t})] \right]$$

CE = Wert des gesamten Kundenstamms	C _{p,t} = Cross-Selling-Kundenerfolg
K = Anzahl der Kunden	R _{p,t} = Kundenerfolg aus Referenzverhalten des Kunden
P = Anzahl zu berücksichtigender Perioden	I _{p,t} = Kundenerfolg aus Informationsverhalten des Kunden
P _p = Transaktionswert des Kunden	

Abbildung 36

In seinem Ansatz ergibt sich der Wert des Kundenstamms aus der Summe aller individuellen Kundenwerte aller Perioden, wobei sich der individuelle Kundenwert je Periode aus der Addition der vier Werttreiber monetäres Kundenergebnis, Cross-Selling-Ergebnis, Referenzergebnis und Informationsergebnis berechnet. Aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet Cornelsen auf eine Abdiskontierung der periodenbezogenen Zukunftswerte auf den Betrachtungszeitpunkt.

Verhaltenstheoretischer Kundenwert nach Cornelsen

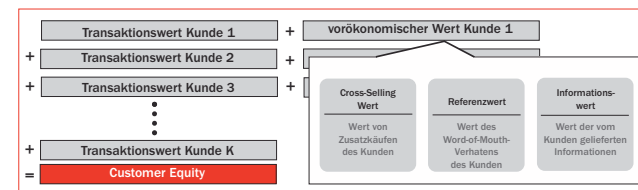


Abbildung 37

Als monetären Wert schlägt er wahlweise den Umsatz oder Deckungsbeitrag des Kunden vor und greift damit auf die investitionstheoretischen Modelle zurück. Die Berechnung des Referenzwerts setzt er am durchschnittlich pro Kunde und Jahr im betrachteten Markt verausgabten Betrag (KV) an, den er durch die anderen Faktoren

³¹ In Anlehnung an: Cornelsen (2000), S. 235.

der Gleichung multiplikativ justiert. Durch diese Verknüpfung der monetären Werte mit den sonstigen Verhaltensdeterminanten umgeht Cornelisen das Monetarisierungsproblem des zunächst nicht unmittelbar geldlich zu fassenden Referenzwerts.

Modellierung des Referenzwerts nach Cornelisen

Formale Darstellung ³²	
$R_{pk} = \left[\sum (p_k * g_k) \right] * MF_k * KZ_k * \left[RR_{Produkt} * KV_{Segment} \right]$	
<p>p_k = Anzahl Personen mit denen der Referenzgeber themenbezogene Gespräche führt</p> <p>g_k = Gesprächsintensitäten der themenbezogenen Gespräche des Referenzgebers</p> <p>M_{pk} = Meinungsführerindex des Kunden k</p>	<p>KZ_k = Kundenzufriedenheit des Kunden k</p> <p>$RR_{Produkt}$ = durchschnittliche Netto-Referenzrate im betrachteten Markt</p> <p>$KV_{Segment}$ = durchschnittliches Kaufvolumen des betrachteten Marktes (Anschaffungspreis/Jahre der Nutzung)</p>

Abbildung 38

Neben dem durchschnittlich pro Jahr und Kunden im betrachteten Markt verausgabten Betrag ist auch die zweite Variable eine auf den betrachteten Markt bezogene Größe und drückt das Involvement des Kunden aus. Hinter diesem als durchschnittliche Referenzrate (RR) bezeichneten Faktor steht die Überlegung, dass Kunden über ihre Erfahrungen mit High-Involvementprodukten, wie z. B. Automobilen, durchschnittlich mehr und umfassender kommunizieren als über Commodities (z. B. Zahnpasta). Der Ausdruck $RR * KV$ „eicht“ das Referenzmodell an dem untersuchten Markt. Die Variablen p , g und MF_k sind vom untersuchten Markt vollkommen unabhängig und ausschließlich kundenbezogen: Der erste Summenausdruck berechnet die Größe des Kommunikationsnetzes des Kunden. Wie viel Gewicht die Kommunikation des Kunden innerhalb dieses Netzes hat, zeigt der Grad der Meinungsführerschaft des Kunden (M_{pk}).

³² In Anlehnung an: Cornelisen, (2000), S. 235.

Als Verknüpfung zwischen Kunden- und Marktvariablen fungiert die Kundenzufriedenheit (KZ_k). Gleichzeitig gibt diese Aufschluss über die vermutlichen Kommunikationsinhalte: Zufriedene Kunden werden positives Referenzverhalten zeigen ($KZ_k > 0$), unzufriedene Kunden eher von dem betroffenen Produkt resp. Anbieter abraten ($KZ_k < 0$).³³

Informations- und Cross-Selling-Werte werden von Cornelisen nicht weiter operationalisiert. Er begründet dies damit, dass beide Wertkomponenten in dem von ihm untersuchten Markt für Oberklasse-PKW von untergeordneter Bedeutung seien.³⁴ Auch in der sonstigen Literatur ist die Diskussion des Cross-Selling-Werts noch nicht zu einem übereinstimmenden, formalen Modell gelangt. In einer ersten Branchenstudie wird der Cross-Selling-Erfolg über verschiedene Zwischenschritte auf die unabhängigen Variablen „Cross-Buying-Bereitschaft der Kunden“, „Kundenorientierung der Unternehmenskultur“ und „Breite des Produktprogramms des Anbieters“ zurückgeführt.³⁵ Will man jedoch die Cross-Selling-Werte der Kunden eines Unternehmens analysieren und schränkt daher die Betrachtung entsprechend auf ein Unternehmen ein, „kürzen“ sich die Variablen „Kundenorientierung der Unternehmenskultur“ und „Breite des Produktprogramms des Anbieters“ heraus, denn diese sind für alle Kunden des Anbieters identisch. Letztlich führt dieses Modell die unterschiedlichen Cross-Selling-Werte der Kunden eines Anbieters also vollständig auf die einzig verbleibende Variable „Cross-Buying-Bereitschaft der Kunden“ zurück.

Auch bzgl. der Bewertung des Informationsverhaltens von Kunden existiert noch kein quantitativer Bewertungsansatz. Verschiedene Quellen belegen den Informationswert von Kunden in qualitativer Diskussion. Zu nennen ist hier insbesondere die Literatur zum Beschwerdemanagement:³⁶ Der Informationswert von Kunden resultiert u. a. auch aus vorgebrachten Kundenbeschwerden. So wird argumentiert, dass ein Kunde den Anbieter durch seine Beschwerde z. B. auf ein Problem in der Leistungserstellung hinweisen und den Anbieter so vor langfristigen Schäden bewahren kann. Welcher Kategorie eine Kundenbeschwerde zuzuordnen, bzw. welcher Wert ihr beizumessen ist, lässt sich daher – wenn überhaupt – erst ex-post z. B. durch Analyse von Opportunitätskosten ermitteln. Auch wenn man dem Kunden nun den vermiedenen Schaden als Wertkomponente zurechnen würde, ergäbe sich das Problem einer vergangenheitsorientierten Kundenwertbetrachtung, denn der Kunde hat die Beschwerde bereits artikuliert. Eine vorwärtsgerichtete Monetarisierung von Beschwerde- bzw. Informationswerten müsste in der Lage sein zu prognostizieren, welcher Kunde wann welche Informationen (Beschwerden) vorbringen wird, um diese sodann auf Basis vermutlich vermiedener Opportunitätskosten zu quantifizieren. Gleichzeitig müsste ein solches System in der Lage sein, die vorgebrachten Informationen auf einzelne Kunden zu adressieren.

³³ Bei einer Kundenzufriedenheit von 0 führt die dargestellte Modellierung auch zu einem Referenzwert von 0.
³⁴ Angesichts der hohen Ergebnisbedeutung von NSR-Leistungen im Automobilgeschäft sei diese Annahme für das Cross-Selling-Ergebnis zumindest infrage gestellt.
³⁵ Vgl. Homburg/Schäfer (2003), S. 175 ff.
³⁶ Vgl. exemplarisch: Stausch/Seidel (2002).

Rein mathematisch betrachtet kann dies zu interessanten Konstellationen führen: Angenommen, ein Kunde weist seinen Anbieter durch eine Beschwerde auf ein erhebliches Manko in der Leistungserstellung hin. Soll nun der gegenwärtige Unternehmenswert als informatorischer Wert dieses einzelnen Kunden unterstellt werden? Und wie sollte man einen zweiten Kunden taxieren, der zeitgleich eine ähnliche Anmerkung formuliert? Entspricht nun die informatorische Kundenwertkomponente beider Kunden dem jeweils halben Unternehmenswert?

Fazit: Bezüglich der Operationalisierung von Cross-Selling- und Informationswerten sind noch wichtige Fragen ungeklärt.

In einer Erweiterung des Modells modifiziert Cornelsen die bislang einfache Addition der einzelnen Wertkomponenten zum individuellen Kundenwert um eine „Kundenalters- und Loyalitätskomponente“ (vgl. Abbildung 39). Die Alterskomponente (75-Alter) bewirkt, dass der Wert des Kunden mit steigendem Alter sinkt. Im Extremfall eines mindestens 75-jährigen Kunden wird dieser Term 0. Durch die multiplikative Verknüpfung hat dies zur Folge, dass der gesamte Periodenwert des Kunden unabhängig von den sonstigen Wertkomponenten ebenfalls auf 0 fällt.

Erweitertes Gesamtmodell nach Cornelsen

Formale Darstellung ³⁷	
$CE = \sum_{k=1}^K \left[\sum_{p=1}^P [P_{pk} + (C_{pk} + R_{pk} + I_{pk}) * (75 - \text{Alter}_k) * (\text{Einstellung}_k + \text{Wiederkaufabsicht}_k)] \right]$	
CE = Wert des gesamten Kundenstamms	C _{pk} = Cross-Selling-Kundenerfolg
K = Anzahl der Kunden	R _{pk} = Kundenerfolg aus Referenzverhalten des Kunden
P = Anzahl zu berücksichtigender Perioden	I _{pk} = Kundenerfolg aus Informationsverhalten des Kunden
P _p = Transaktionswert des Kunden	

Abbildung 39

³⁷ In Anlehnung an: Cornelsen (2000), S. 262 ff.

Diese Modellierung ist unterschiedlich zu bewerten: Einerseits erscheint einsichtig, dass ein Kunde fortgeschrittenen Alters schon aus biologischen Gründen heraus nicht über das gleiche, kumulierte zukünftige Konsumpotenzial verfügt wie ein junger Kunde. Auf der anderen Seite existiert in Deutschland eine Gruppe sehr wohlhabender Pensionäre, die auch noch in hohem Alter ein ausgeprägtes Konsumleben pflegen. Diese Kunden erklärt man mit einem solchen Ansatz aber für per se wertlos – was fatale Konsequenzen für den Anbieter haben könnte.

In jedem Fall ist fraglich, inwiefern eine konkret gesetzte Grenze von 75 sinnvoll und realitätsnah ist. Aus mathematischer Perspektive ist es nicht unbedingt notwendig, dass dieser Wert von den Kunden tatsächlich erreicht werden kann. Vielmehr geht es um eine – sachlich sicherlich gerechtfertigte – Korrekturgröße, um auf die geringere Länge des verbleibenden Konsumlebens eines älteren Kunden hinzuweisen.³⁸

Als zweite Korrekturgröße ergänzt Cornelsen die Summe aus „Einstellung“ und „Wiederkaufabsicht“ des Kunden. Inhaltlich entspricht dies der Berücksichtigung individueller Kundenbindungswahrscheinlichkeiten. Er berechnet sie aus Einstellungen gegenüber dem Anbieter und Wiederkaufabsichten der Kunden. Die Einstellung wirkt dabei als eher langfristig strategischer Indikator: Je positiver dieser Wert ist, als desto wahrscheinlicher gilt, dass der Kunde in der Zukunft bei Wiederaufflammen des Bedürfnisses erneut diesen Anbieter wählt. Die Wiederkaufabsicht hingegen hat eher kurzfristig-operativen Charakter und bezieht sich auf das konkrete Vorhaben des Kunden, erneut bei diesem Anbieter zu kaufen.

Durch die multiplikative Anbindung der Kundenbindungskomponente wird nun auch eine individuelle Beendigung der Kundenbeziehung oder Abschwächung der Kundenbindungsintensität modelliert. Aus mathematischer Sicht hat das Produkt aus Wertkomponenten und Kundenbindungswahrscheinlichkeit den Charakter eines Erwartungswerts.

Als Fazit können wir festhalten, dass die Berücksichtigung nichtmonetärer Kundenwerttreiber aus sachlogischer Perspektive zusätzlichen Erklärungsbeitrag generiert und es einsichtig erscheint, dass neben ökonomischen Komponenten weitere Werttreiber bei der Kundenbewertung berücksichtigt werden sollten. Problemlos ist die Anwendung dieser Modelle jedoch nicht:

- Ein übereinstimmend akzeptiertes und vollständiges Modell gibt es (noch) nicht. Der Anwender muss die maßgeblichen Werttreiber seiner Industrie identifizieren.

³⁸ Es sind allerdings auch Industrien denkbar, bei denen es sich genau andersherum verhält und steigendes Kundenalter mit steigendem Kundenwert korreliert. Zu denken ist hier z. B. an Healthcare.

- Die Anwendung der Modelle wird durch den (noch) sehr theoretischen Diskussionsstand der Operationalisierung erschwert. Heutige Modelle greifen z. B. zur Berechnung des Referenzwertes auf den Meinungsführerindex individueller Kunden zurück und die dargestellte Operationalisierung des Informationswerts benötigt die kundenindividuelle Cross-Buying-Bereitschaft. Diese Operationalisierungen sind für die praktische Anwendung der Modelle jedoch nur begrenzt hilfreich, da sie in der Praxis weder bekannt noch direkt erhebbar sind. Bislang bleibt es dem Anwender überlassen, geeignete Indikatoren an deren Stelle zu identifizieren.
- Die gegenüber Black-Box-CE-Modellen formulierte Kritik der Schwierigkeit der Prognose individuellen Kaufverhaltens trifft auch verhaltenstheoretische Modelle. Einerseits benötigen auch sie die Fortschreibung des Kaufverhaltens zur Kalkulation der ökonomischen Wertkomponente, andererseits muss auch das außerökonomische Verhalten prognostiziert werden. Während die Prognose des Kaufverhaltens auf der regelmäßigen Wiederkehr eines Bedürfnisses aufbauen kann, bieten sich keine äquivalenten Ankergrößen an, um z. B. das zukünftige Informationsverhalten des Kunden zu prognostizieren.
- Auch wenn es gelingen sollte, zukünftiges Verhalten realitätsnah zu prognostizieren, bleibt die Schwierigkeit der Bewertung der Verhaltensweisen. Dem Anbieter bieten sich an dieser Stelle zwei Möglichkeiten: Entweder überführt er außerökonomische Merkmale zunächst in eine monetäre Dimension und gelangt so zu einem geldlichen Kundenwert oder er verzichtet auf diese Transformation und muss mit einem dimensionslosen Wertindex arbeiten. Beide Optionen sind nicht frei von Problemen:
 - Mögliche Probleme der Monetarisierung haben wir z. B. in der Diskussion um die informatorische Kundenwertkomponente dargestellt. Die Quantifizierung und Bewertung außerökonomischer Merkmale scheint daher grundsätzlich schwierig und willkürlich.³⁹
 - Alternativ kann auf eine Monetarisierung außerökonomischer Merkmale verzichtet werden. Dies umgeht das vorab genannte Problem jedoch nicht vollständig, denn auch in diesem Fall müssen die außerökonomischen Wertbestandteile der Kunden – wenn auch nicht geldlich – operationalisiert und bewertet werden. Zudem stellt sich die Frage, wie eine Zusammenführung der unterschiedlich dimensionierten Teilwerte erfolgen soll. In der Literatur werden hierzu Scoring-Verfahren, Portfolioansätze und ABC-Analysen diskutiert.⁴⁰ Egal welche Fusionierungsmethode gewählt wird – das Ergebnis ist ein nur schwer interpretierbarer Wertindex, der die relative Bedeutung einzelner Kunden zueinander zeigt, nicht aber ihren monetären Wert.

³⁹ In Anlehnung an Günter, B./Heim, S. (2003).
⁴⁰ Vgl. Günter (2003), S. 263ff.

Aus den genannten Problembereichen folgt eine Reihe von Anforderungen, die für eine realitätsnahe und aussagekräftige Anwendung verhaltenstheoretischer Kundenwertmodelle erfüllt sein sollten:

Es sollte sich um ein Geschäftsmodell handeln, bei dem außerökonomische Verhaltensweisen der Kunden einen maßgeblichen Einfluss auf deren Attraktivität haben. Liegt dieser nicht vor, sollte infrage gestellt werden, ob der Mehraufwand gegenüber Black-Box-CE-Modellen gerechtfertigt und die durch Prognose und Bewertung außerökonomischer Verhaltensweisen generierte Unsicherheit sinnvoll ist.

Es müssen Informationen über die relevanten sonstigen Verhaltensweisen der Kunden vorliegen bzw. sich diese erheben lassen. In einem Geschäftsmodell ohne direkten Kundenkontakt bzw. ohne Möglichkeit, das Kundenverhalten zu beobachten, erscheint dies schwierig. Allerdings können an dieser Stelle auch Hilfsmittel (z. B. „Freundschaftswerbung“ als Indikator für das Referenzverhalten) eingesetzt werden.

Für die Bestimmung der ökonomischen Wertkomponente gelten analog die gegenüber Black-Box-CE-Modellen angeführten Anwendungsempfehlungen: Zur Prognose des Kaufverhaltens sollte die Volatilität der Kundenbeziehung möglichst gering und die Kosten der Kundenbearbeitung auf Individualekundenniveau bekannt sein. Auch verhaltenstheoretische Modelle scheinen für Lost-for-good-Märkte besser geeignet zu sein als für die Kundenwertmessung volatiler Always-a-share-Geschäftsbeziehungen.⁴¹

⁴¹ In Anlehnung an Bruhn et al. (2000), S. 168.

3. Hybride CE-Modelle

Die Erweiterung investitionstheoretischer Modelle um verhaltenstheoretische Erklärungsvariablen erscheint sinnvoll. Allerdings haben verhaltenstheoretische Modelle das Problem, dass Kundenverhalten prognostiziert und bewertet werden muss, was oftmals an unzureichender Operationalisierung der Modelle scheitert. Diesen Punkt greifen hybride Modelle auf, indem sie versuchen, die reinen Verhaltensprognosen durch eine Schätzung zu ersetzen. So fragen sie nach dem „warum“ und müssen nicht länger pauschal geschätzte Determinanten, wie eine durchschnittliche Kundenbindungsrate, unterstellen. Entsprechend sind Modelle dieser Kategorie primär für einen zukunftsgerichteten Einsatz konzipiert und geeignet.

Determinanten der Kundenbindung

In einem ersten Ansatz erweitern Bruhn et al. die investitionstheoretische Kundenwertmessung um eine kundenspezifische Retention-Rate. Über ein Scoring-Modell ermitteln sie die Ausprägungen der Einflussfaktoren der Kundenbindungsintensität und gelangen so zu einer individuellen Bindung der Kunden.⁴² Zu diesen Einflussfaktoren zählen:

Einflussfaktoren der Kundenbindung nach Bruhn et al. (2000), S. 178

Ökonomische Determinanten	kaufverhaltensbezogen	Cross-Selling-Rate Kundendauer	Auftragsfrequenz Umsatzvolumen
	vertraglich	Verträge Clubs	Kundenkarten
	situativ	Konkurrenz	Wechselbarrieren
	technisch-funktional	Technische Abhängigkeit	
Vorkonomische Determinanten	affektiv	Zufriedenheit Akzeptanz Vertrauen	Loyalität Anbieterimage
	kognitiv	Risikobereitschaft Bekanntheitsgrad	Qualitätsbewusstsein Preissensibilität
	konativ	Cross-Buying-Absicht Wiederkaufabsicht	Akquisitions- /Kommunikationsverhalten Informationsverhalten

Abbildung 40

⁴² Bruhn et al (2000), S. 177 ff.

Es ist – im Unterschied zu den bisher betrachteten Modellen – nun möglich, kausale Wirkungszusammenhänge zwischen Kundenbearbeitung und Kundenwert darzustellen. So führen z. B. Wechselbarrieren und besseres Anbieterimage zu steigender Kundenbindung. Steigende Kundenbindung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die für die Zukunft prognostizierten Gewinnbeiträge des Kunden tatsächlich realisiert werden können und der Kunde nicht abwandert. Der Anwender kann nun prüfen, inwiefern ihm eine Verbesserung der Determinanten Wechselbarrieren und Anbieterimage möglich sind und welche Kosten diese Maßnahmen nach sich ziehen würden. Gleichzeitig kann er den nach Umsetzung der Maßnahmen resultierenden Kundenwert bestimmen und den Zugewinn an Kundenwert den Kosten der Maßnahme gegenüberstellen.

Determinanten der Markentreue

Einen ähnlichen Ansatz zur Messung der individuellen Kundenbindungsrate verfolgen Hinzdorf et al.⁴³ Sie greifen auf das im Marketing bereits bekannte Konstrukt des Commitment zurück.⁴⁴ In Anlehnung an Hofmeyr definieren sie Commitment als „die tiefe Überzeugung und persönliche Identifikation mit einem Produkt oder einer Marke (...). Es drückt damit eine emotionale Bindung zwischen der Marke und dem Konsumenten aus, die über die reine Zufriedenheit hinausgeht und in einem hohen Ausmaß das Wechselverhalten von Konsumenten erklärt.“⁴⁵ Zur Aussagekraft von Commitment führen sie an, dass Commitment das tatsächliche Wechselverhalten der Kunden zu ca. 80 % erklärt.⁴⁶ Aufbauend auf den Einflussgrößen Image des Anbieters, Kundenzufriedenheit, Involvement und Attraktivität von Alternativen differenzieren sie vier Commitmentniveaus, die eine Aussage über die Wechselwahrscheinlichkeit von Kunden erlauben:

Determinanten des Commitment nach Hinzdorf et al. (2003), S. 13

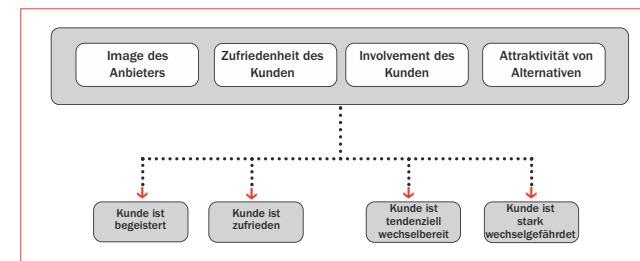


Abbildung 41

⁴³ Hinzdorf et al. (2003), S. 12.
⁴⁴ Vgl. Smith (1996).
⁴⁵ Hofmeyr/Rice (2002).
⁴⁶ Vgl. Hinzdorf et al. (2003), S. 13 i. V. m. Hofmeyr/Rice (2002).

Das Modell dient nicht primär der Kalkulation von Kundenwerten, sondern unmittelbar der Steuerung der Marktbearbeitung.⁴⁷ So können Investitionen in bereits stark gebundene oder ohnehin verlorene Kunden vermieden werden. Wechselgefährdete Kundensegmente lassen sich identifizieren und verstärkt binden. Das Konzept ermöglicht auch die Analyse von Konkurrenzkunden und unterstützt auf Basis derer Wechselwahrscheinlichkeiten die Effizienz von Akquiseanstrengungen.

Das Qualitäts-/Potenzial-Modell von Hoekstra und Huizingh

Über die Kalkulation von Bindungswahrscheinlichkeiten hinaus geht der Ansatz von Hoekstra und Huizingh.⁴⁸ Sie stellen ein alternatives Gesamtmodell zur Lebenszeitwertmessung von Kunden auf und argumentieren, dass ein solches Modell sowohl die bisherige Entwicklung einer Kundenbeziehung berücksichtigen als auch eine Prognose der weiteren Entwicklung der Kundenbeziehung verfolgen sollte. Weiterhin sollte die Kundenbeziehung nach ihrer Auffassung sowohl aus Anbieterperspektive als auch aus Kundenwahrnehmung beurteilt werden.

Sie operationalisieren diese verschiedenen Perspektiven durch nachfrager- und anbieterspezifische Qualitäts- und Potenzialwahrnehmungen. Qualitätswerte bewerten den Kunden aus Anbietersicht bzw. den Anbieter aus Kundensicht:

Qualitätsdeterminanten der Kundenbindung nach Hoekstra/Huizingh (1999), S. 268 ff.

Kundenqualität (CQ)	Anbieterqualität (SQ)
<ul style="list-style-type: none"> • Dauer der Kundenbeziehung • Anzahl pro Periode durchschnittlich gekaufter Produkte • Anzahl unterschiedlicher Produkte, die ein Kunde gekauft hat • Durchschnittlich pro Periode getätigter Umsatz eines Kunden • Anzahl Produkte, die der Kunde seit seiner ersten Transaktion gekauft hat • Durchschnittlicher Deckungsbeitrag des Kunden pro Periode • Gesamter Deckungsbeitrag des Kunden seit erster Transaktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit mit produktbezogenen Leistungen • Zufriedenheit des Kunden mit den im letzten Jahr gekauften Produkten • Höhe des Kundenbudgets • Vom Kunden ausgesprochene Weiterempfehlungen • Erreichter share-of-wallet bei dem Kunden • Vom Kunden wahrgenommene Wechselkosten

Abbildung 42

⁴⁷ In Anlehnung an Spatkovski/von Thaden (2003), S. 33.
⁴⁸ Hoekstra/Huizingh (1999), S. 268ff.

Die Kundenqualität repräsentiert denjenigen Wert, den ein Kunde durch sein Verhalten in der Vergangenheit für den Anbieter erzeugt hat. Die Anbieterqualität zeigt spiegelbildlich die Wahrnehmung des Anbieterverhaltens aus Kundensicht.

Potenzialwerte blicken in die Zukunft und prognostizieren die weitere Entwicklung der Kunden- und Anbieterperspektiven. Das Kundenpotenzial reflektiert den Zukunftswert eines Kunden, den er durch sein Verhalten zukünftig (vermutlich) generieren wird. Die Berechnung beruht auf einer Prognose des zukünftigen Kaufverhaltens des Kunden, das er jedoch nicht notwendigerweise bei diesem Anbieter wirksam werden lassen muss. Das Anbieterpotenzial zeigt die Vermutung des Kunden, bis zu welchem Grad der Anbieter die individuellen Erwartungen des Kunden zukünftig erfüllen können wird. Zu den Determinanten der Potenzialdimension zählen:

Potenzialdeterminanten der Kundenbindung nach Hoekstra/Huizingh (1999), S. 268 ff.

Kundenqualität (CQ)	Anbieterqualität (SQ)
<ul style="list-style-type: none"> • Absatzprognose • Prognostizierte Kundendauer • Umsatztrend • Prognostizierter Deckungsbeitrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederkaufabsicht • Weiterempfehlungsabsicht • Prognostizierte Änderungen im share-of-wallet-Anteil • prognostizierte Änderungen im Kundenbudget

Abbildung 43

Aufbauend auf diesen vier Kategorien von Determinanten entwickeln die Autoren ein Modell, das die Anbieter-Kunden-Interaktion abbildet. Im Gegensatz zu anderen Modellen setzen sie ihre Prognose also auf den für Kaufverhalten ursächlichen Determinanten an und simulieren – aufgrund der Verknüpfung der unterschiedlichen zeitlichen und persönlichen Perspektiven – die unterschiedlichen Reaktionen von Kunden auf die gesamte Marktbearbeitung des Anbieters. So kann z. B. argumentiert werden, dass ein langjähriger, zufriedener Kunde auf ein mögliches Fehlverhalten des Anbieters weniger sensibel reagiert als ein Neukunde – die „Schmerzgrenze“ ist also nicht nur Kunden- oder Produkt-abhängig, sie wird auch wesentlich durch die Beziehungshistorie beeinflusst.

Hybrider Customer-Lifetime-Value-Ansatz von Hoekstra/Huizigh

Formale Darstellung ⁴⁰

$$CE = \sum_{t=1}^K \left[LTV_t = \sum_{i=0}^t CQ_i * (1+z)^{t-i} + \sum_{i=t+1}^n (CS_i * CP_i) * (1+z)^{t-i} \right]$$

CE = Wert des gesamten Kundenstamms	CQ = Kundenqualität
LTV = Lebenszeitwert eines einzelnen Kunden	CS = Kundenanteil, ergibt sich aus einer funktionalen Verknüpfung von Anbieterqualität und Anbieterpotenzial:
K = Anzahl der Kunden	CS = f(SQ, SP)
p = heutige Periode	Mit SQ = Anbieterqualität, SP = Anbieterpotenzial
t = betrachtete Periode	CP = Kundenpotenzial
n = Periode in der die Kundenbeziehung enden wird	z = Diskontierungsfaktor (Zinssatz)

Abbildung 44

Die zwei Summanden der Gleichung repräsentieren eine vergangenheitsorientierte (1. Summand) und eine zukunftsgerichtete (2. Summand) Wertkomponente des Kunden, die sich zu seinem aktuellen Gesamtwert addieren. Der Wertbeitrag der Vergangenheit ergibt sich aus den jeweils periodenbezogenen Scoring-Werten der Kundenqualität (CQ), die auf den Betrachtungszeitpunkt (t=p) aufdiskontiert (da t < p wird der Exponent p-t des Diskontfaktors positiv) und aufaddiert werden.

Die Zukunftskomponente berechnet sich aus der Summe der auf die Gegenwartsperiode abdiskontierten (da t > p wird der Exponent p-t des Diskontfaktors negativ) Periodenwerte, die zwischen dem Betrachtungszeitpunkt (t=p) und dem voraussichtlichen Ende der Kundenbeziehung (t=n) liegen. Der periodenindividuelle Zukunftswert berechnet sich aus dem Produkt von Kundenpotenzial (CP) und den über eine funktionale Verknüpfung zum Kundenanteil verdichteten Kenngrößen Anbieterqualität und Anbieterpotenzial (f(SQ,SP)). Wie diese funktionale Verknüpfung genau gestaltet ist, wird von den Autoren nicht ausgewiesen. Auch zu der Prognose des voraussichtlichen Endes der individuellen Kundenbeziehung (n) machen sie keine Angaben. Der zukunftsgerichtete Term ist als ein aus den individuellen Qualitäts- und Potenzialwerten determiniertes, spezifisches Prognoseelement zu verstehen. Der Wert des gesamten Kundenstamms ergibt sich analog zu anderen Modellen durch die Summe der Kundengesamtwerte über alle Kunden.

Das nutzenbasierte Modell von Rust et al.

Das jüngste hybride Customer Equity-Modell ist auch das umfassendste und methodisch anspruchsvollste Konstrukt. Rust et al. unterstellen, dass das Kaufverhalten eines Kunden aus dem von ihm wahrgenommenen Nutzen resultiert.

⁴⁰ Hoekstra/Huizigh (1999), S. 268ff.

Nutzenbasierter Kundenwert nach Rust et al. (2002)

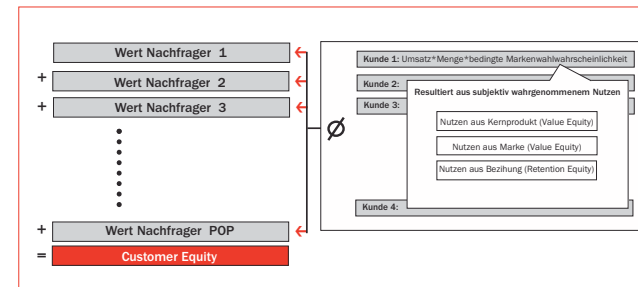


Abbildung 45

Entsprechend setzen sie mit ihrer Modellbildung an den vom Kunden wahrgenommenen Nutzentreibern an:

- Zunächst erhält der Kunde einen Nutzen aus dem Produkt selbst. Dieser ergibt sich aus dem Bruttonutzen des Produkts (Bedürfnisbefriedigung) abzüglich der Kosten (Kaufpreis, zeitliche, psychische und physische Anstrengungen zur Realisierung des Produktnutzens). Im Modell wird dieser Nutzentreiber als „Value Equity“ bezeichnet. Zu den Determinanten des Value Equity werden hier Qualität, Preis und Komfort gezählt.
- Weiterhin realisiert der Kunde durch die Marke des Produkts einen Zusatznutzen (sozialer Status, Prestige etc.). Die Autoren bezeichnen dies als „Brand Equity“. Seine Bestandteile sind z. B. Markenbekanntheit und Markenethos.
- Dritte Nutzenquelle ist die Geschäftsbeziehung mit dem Anbieter selbst. Langjährige Kunden erfahren oftmals Vorteile gegenüber Neukunden, die ihnen weiteren Zusatznutzen bieten (z. B. erreichter Status in Bonusprogrammen). Alternativ könnte dieser Zusatznutzen auch in vermiedenen Opportunitätskosten liegen, wenn ein Anbieterwechsel z. B. mit Wechselkosten verbunden ist, die bei Fortführung der Geschäftsbeziehung nicht anfallen. Diese Nutzentreiber werden als „Relationship Equity“ zusammengefasst; beispielhafte Determinanten Loyalitäts-, Bindungsprogramme und Kundenclubs.

Über ein Regressionsmodell bestimmen Rust et al. den Gesamtnutzen aus den drei Nutzentreibern:

Nutzenmessung im Customer Equity-Modell von Rust et al. (2002)

Formale Darstellung ⁵⁰	
$U_{ijk} = \beta_{0,js} \cdot LAST_{ijk} + VE_{ijk} \beta_{1,js} + BE_{ijk} \beta_{2,js} + LAST_{ijk} \cdot RE_{ijk} \beta_{3,js} + \varepsilon_{ijk}$	
U = Wahrgenommener Gesamtnutzen	VE = Value Equity (Wahrgenommener Nutzen des Kernprodukts)
k = Kunde	BE = Brand Equity (Wahrgenommener Nutzen der Marke)
i = Marke	RE = Retention Equity (Wahrgenommener Nutzen der Beziehung)
j = zuletzt gekaufte Marke	_ = Gewichtung der Nutzentreiber
LAST = dichotome Anzeige von Wiederkauf	_ = Zufallsfehler
s = Segmentindex	

Abbildung 46

Theoretisch müsste jeder Konsument bei seiner nächsten Transaktion dasjenige Produkt wählen, das ihm den höchsten Gesamtnutzen verschafft. Da sich Konsumenten jedoch nicht immer rational verhalten, verwenden die Autoren bedingte Markenwahlwahrscheinlichkeiten, um aufbauend auf dem Angebot des betrachteten Anbieters und aller Alternativen die Kaufentscheidung des Kunden zu prognostizieren:

Bestimmung bedingter Markenwahlwahrscheinlichkeiten im Customer Equity-Modell von Rust et al. (2002)

Formale Darstellung ⁵¹	
$P_{ik} = \frac{\exp(U_{ik})}{\sum_j \exp(U_{ijk})}$	
P = Bedingte Markenwahlwahrscheinlichkeit	k = Kunde
U = Wahrgenommener Gesamtnutzen	i = Marke
	j = zuletzt gekaufte Marke

Abbildung 47

⁵⁰ In Anlehnung an Rust et al. (2002) i.V.m. Burmann (2003), S. 124 ff.
⁵¹ In Anlehnung an Rust et al. (2002) i.V.m. Burmann (2003), S. 124 ff.

Diese „Verhaltenskomponente“ wird durch Berücksichtigung von Ergebnismarge und Preisbereitschaft in eine Ergebnisbetrachtung überführt. Der individuelle Kundenwert (Customer Lifetime Value – CLV) ergibt sich entsprechend aus der Addition der auf den Betrachtungszeitpunkt abdiskontierten Produkte aus bedingter Markenwahlwahrscheinlichkeit, Ergebnismarge und Umsatzerwartung je Transaktion des betrachteten Kunden:

Berechnung des Customer Lifetime Value nach Rust et al. (2002)

Formale Darstellung ⁵²	
$CLV_{ik} = \sum_{t=0}^T (1+z_t)^{-t} \cdot u_{ikt} \cdot \pi_{ik} \cdot B_{ikt}$	
CLV = Customer Lifetime Value	f = Kauffrequenz des Kunden je Periode
k = Kunde	B = 1x1 Vektor mit bedingten Markenwahlwahrscheinlichkeiten
i = Marke	(p _{ijk}) für jede der i Marken
T = Erwartete Anzahl Transaktionen eines Kunden	π = Ergebnismarge des Kunden
t = betrachtete Transaktion	u = Voraussichtlicher Kundenumsatz
z = Diskontierungsfaktor (Zinssatz)	_ = Gewichtung der Nutzentreiber
	_ = Zufallsfehler

Abbildung 48

Um nun vom kundenindividuellen Wert auf den Wert der gesamten Kundenbasis zu schließen, bestimmen die Autoren den durchschnittlichen Customer Lifetime Value aller Kunden und multiplizieren mit der Anzahl von Kunden im betrachteten Markt:

Berechnung des Customer Equity eines Anbieters nach Rust et al. (2002)

Formale Darstellung ⁵³	
$CE_i = mean(CLV_{ik}) * POP$	
CE = Wert des gesamten Kundenstamms	mean = Mittelwert
k = Kunde	CLV = Customer Lifetime Value
i = Marke	POP = Anzahl Kunden im betrachteten Markt

Abbildung 49

⁵² In Anlehnung an Rust et al. (2002) i.V.m. Burmann (2003), S. 124 ff.
⁵³ In Anlehnung an Rust et al. (2002) i.V.m. Burmann (2003), S. 124 ff.

Das Modell addiert nicht die individuellen Kundenwerte zum Customer Equity. Der Hintergrund dieses Vorgehens ist, dass das Modell nicht auf die Betrachtung der eigenen Kundenbasis beschränkt ist. Vielmehr unterstellen die Autoren, dass auch ein Nicht-Kunde, der zwar noch nicht, zukünftig aber sehr wahrscheinlich bei dem betrachteten Anbieter kaufen wird, über einen positiven Wert verfügt. Aus diesem Grund verwenden sie als Multiplikator nicht die Zahl der eigenen Kunden, sondern die Gesamtzahl der Käufer im betrachteten Markt (POP).

Rust et al. präsentieren ein erstes Interaktionsmodell, mit dem die Auswirkungen einiger zentraler Aspekte der Marktbearbeitung des Anbieters auf den Customer Equity hin – theoretisch – geschätzt werden können. Das Modell bewegt sich allerdings auf der Ebene der abstrakten Nutzenkomponenten Value, Brand und Relationship Equity und geht nicht auf die Ebene des Einsatzes von spezifischen Marketinginstrumenten hinunter. Durch Verwendung von bedingten Markenwahlwahrscheinlichkeiten und Erwartungswerten können sie sich von dem starren Ist-Kunden-Fokus lösen, den bisherige Modellen verfolgen. Die Auswirkungen auf Akquisition, Kundenbindung, Kundendurchdringung und Zahlungsbereitschaft können auf alle Nachfrager im Markt geschätzt und auf einzelne Elemente der Marktbearbeitung kausal zurückgeführt werden. Somit ergeben sich sehr konkrete Hinweise zur Steuerung des Customer Equity. Gleichzeitig ist eine Modellierung „unscharfer“ Kundenbeziehungen möglich, wodurch das Modell besonders für Märkte qualifiziert ist, in denen Kunden gleichzeitig bei verschiedenen Anbietern kaufen.

Dieser potenziell sehr mächtige Modellansatz ist aber gleichzeitig nicht frei von Problemen:

- Das Modell ist in Bezug auf die verwendeten mathematischen und statistischen Verfahren und die benötigten Ausgangsdaten sehr anspruchsvoll. Da neben Informationen über eigene Kunden auch repräsentative Angaben von Nicht- und Konkurrentenkunden benötigt werden, ist eine umfangreiche empirische Primärerhebung oft nicht zu vermeiden.
- Bezüglich der Datengrundlage lässt das Modell zwei Fragen offen: Das Problem der Schätzung individueller Kundenlebensdauern wird nicht gelöst, sondern durch die Unterstellung eines festen Planungszeitraums umgangen. Dies hat zur Folge, dass Schätzungen mit zunehmendem Planungshorizont ungenauer werden.

Die Autoren gehen nicht darauf ein, wie kundenindividuelle Einzahlungsüberschüsse geschätzt werden können. Dies kann aber insbesondere in Always-a-share-Märkten zu Problemen führen.⁵⁴

- Die Operationalisierung der drei Nutzenkomponenten Value, Brand und Relationship Equity ist branchenspezifisch und immer im Kontext des konkreten Markts durchzuführen.

⁵⁴ Vgl. Burmann (2003).

Fazit:

- Im Gegensatz zu Black-Box- und verhaltenstheoretischen CE-Modellen spannen hybride CE-Modelle eine Kausalkette von der Marktbearbeitung bis hin zum resultierenden Kundenverhalten. Sie simulieren das Verhalten der Nachfrager und sind weniger stark von pauschalen Annahmen und Prognosen abhängig. Dies verbessert die Qualität der Aussage und steigert gleichzeitig das Steuerungspotenzial der Customer Equity-Messung.
- Hybride CE-Modelle stellen einen sehr hohen Anspruch an Methodenkenntnis des Anwenders und die Datengrundlage – und treiben damit die Kosten der Anwendung. Diese sind als erheblich höher als bei den anderen beiden Modellkategorien einzuschätzen. Letztlich muss der Anwender entscheiden, ob die notwendige Mehrinvestition angesichts des zu erwartenden Informationsgewinns gerechtfertigt ist.
- Ein großer Vorteil dieser Modelle (insbesondere des letztgenannten von Rust et al.) ist, dass sie sich auch in Always-a-share-Märkten aussagekräftig anwenden lassen, da sie durch ihre Konstruktion Konsumenten abbilden, die gleichzeitig Kundenbeziehungen zu mehreren Anbietern unterhalten.⁵⁵ Ist dies in dem zu untersuchenden Markt – z. B. aufgrund prohibitiv hoher Wechselkosten – nicht der Fall, so sollte geprüft werden, ob der Mehraufwand eines hybriden Modells im Gegensatz zu Black-Box- und verhaltenstheoretischen CE-Ansätzen gerechtfertigt ist.
- Weiterhin lassen sich hybride CE-Modelle kaum „universell“ modellieren, wie wir dies bei Black-Box-CE-Modellen gesehen haben. Somit liegt die Verantwortung zur Anpassung des Modells an die konkreten Marktcharakteristika immer beim Anwender. Wird dieser Adaption zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, besteht die Gefahr nicht valider Ergebnisse.

⁵⁵ Vgl. Burmann (2003).

Kontakt

BBDO Consulting GmbH
Dr. Olaf Göttgens
Chief Executive Officer
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8304
F +49.211.1379-8742
E-Mail: olaf.goettgens@bbdo-consulting.com

Impressum

Herausgeber

BBDO Consulting GmbH
Dr. Mark Esser
Adel Gelbert
Dr. Olaf Göttgens
Dr. Dirk Kall
Marcus Osegowitsch
Dr. Roman Rittweger
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8539
F +49.211.1379-8742

Gestaltung

Marion Alma, Grafik-Design-Büro
Jüchen-Hochneukirch

Druck & Litho

Hansa-Druckerei & Verlag
Grevenbroich

November 2004