

BBDO Consulting GmbH  
Königsallee 92  
40212 Düsseldorf  
T +49.211.13 79-85 39  
F +49.211.13 79-87 42  
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH  
Sandstraße 33  
80335 München  
T +49.89.5 42 43-0  
F +49.89.5 42 43-259  
www.bbdo.de

BBDO Consulting UK  
151 Marylebone Road  
London NW1 5QE  
United Kingdom  
T +44.20.76 16-39 37  
F +44.20.76 16-39 30

BBDO Consulting S.A.  
Ribera del Loira 4-6  
Edificio Iris. Planta 3  
28042 Madrid  
Spain  
T +34.91.787-47 00  
F +34.91.787-47 29

BBDO Consulting Suisse AG  
Uetlibergstrasse 132  
8045 Zürich  
Switzerland  
T +41.44.457-56 56  
F +41.44.457-56 50



# Customer Equity Excellence Band 3

Kundenwertmanagementstrategien

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 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
- 8 Management Summary
- 10 **Kapitel 1:** Wertorientiertes Kundenmanagement  
ist das Gebot der Stunde
- 16 **Kapitel 2:** Kundenmigration bei FedEx
- 20 **Kapitel 3:** Kundenmigration – eine konzeptionelle  
Betrachtung
- 29 **Kapitel 4:** Migrationspotenzial
- 36 **Kapitel 5:** Drei Schritte zur Maximierung des  
Customer Equity
- 38 Literaturverzeichnis
- 40 Autorenverzeichnis
- 42 Kontakt



# Editorial

Jedem Unternehmen ist bewusst, dass unterschiedliche Kunden einen unterschiedlichen Wert für das Unternehmen haben. Entsprechend sollten die Akquisition wertvoller Kunden und das wertorientierte Management der Kunden über ihren Lebenszyklus für das Unternehmen höchste Priorität aller auf den Markt ausgerichteten Aktivitäten besitzen. Dieser Grundgedanke ist der Ursprung des Customer Equity Management (CEM), das darauf abzielt, durch die Gewinnung, Bindung, Bearbeitung und Entwicklung von Kunden den Wert der gesamten Kundenbasis eines Unternehmens zu optimieren.

Mit dem vorliegenden Band 3 findet unsere Customer Equity Excellence (CEE)-Buchreihe ihren Abschluss. Gemeinsam mit Prof. Dr. Joachim Büschken (Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt), der uns bei der Erarbeitung des Buchprojekts begleitet hat, hoffen wir, praxisorientierte Leitlinien für ein professionelles Customer Equity Management aufzeigen zu können.

Die beiden vorherigen Bände haben zunächst eine Bestandsaufnahme geboten, mit welchen Daten und Ansätzen in Abhängigkeit der Industrielogik ein sinnvolles Segmentierungsbild der Kunden erhoben werden kann (CEE Band 1). Nachfolgend haben wir uns konkret der Fragestellung der Kundenwertermittlung gewidmet, um wiederum in Abhängigkeit der Industrielogik das bestmögliche Kundenwertmodell zu ermitteln (CEE Band 2). Im dritten Band der CEE-Reihe beschäftigen wir uns nun schwerpunktmäßig mit der Frage, wie Unternehmen durch konkrete Migrationsstrategien den Wert ihrer Kundenbasis maximieren können. Im Vordergrund unserer Ausführungen steht somit nicht die Bestimmung des Kundenwerts, sondern vielmehr die Bestimmung des Wachstumspotenzials von Bestandskunden und entsprechender Maßnahmen zur „Hebung“ dieses Potenzials – also die Anwendung konkreter Strategien zur Migration von Kunden zu High Value-Kunden.

Vorgehensmodell BBDO Consulting Customer Equity Excellence

BBDO Consulting Customer Equity Excellence		
Band 1	Band 2	Band 3
<b>INDUSTRIELOGIK DER SEGMENTIERUNG</b>	<b>OPERATIONALISIERUNG DES KUNDENWERTS</b>	<b>KUNDENWERT-MANAGEMENTSTRATEGIEN</b>
Klassifikation Segmentierungsansätze nach den Dimensionen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensziele</li> <li>• Kundenanforderungen</li> <li>• Industrielogik</li> </ul> Kritische Bewertung und Ableitung priorisierter Segmentierungsansätze	Industrieübergreifendes Variablen-Framework zur Bestimmung des Kundenwerts Operationalisierung durch Identifikation geeigneter Indikatoren zur Bestimmung des Kundenwerts	Kundenwertmanagement als strategischer Erfolgsfaktor (Best-Practice-Ansatz)
Bestimmung Differenzierungspotenzial für Kundenwertsegmentierung	Modulare und anlassbezogene Berechnung eines monetären Kundenwerts	Strategien zur Migration von Kunden zu High Value Customers
2003	2004	2005

Es ist unser Anspruch, mit diesem Band dem Leser konkret aufzuzeigen, mit welchen Schritten er ein einfaches, aber wirksames Customer Equity Management implementieren kann. Dazu gehen wir in **fünf** Schritten vor:

- Im **ersten Schritt** widmen wir uns zunächst der Frage, warum wertorientiertes Kundenmanagement ein unverzichtbares Steuerungsinstrument für Unternehmen ist. Letztlich ist es die Grundlage zur Rentabilisierung unternehmerischer Investitionen und damit Kompass für unternehmerische Entscheidungen, die den Pool „Kunde“ tangieren.
- **Schritt zwei** betrachtet anhand des Fallbeispiels FedEx, wie eine Analyse der Entwicklung des Kundenwerts unterschiedlicher Kundensegmente vorgenommen werden kann und welche Erkenntnisse sich aus dieser Best-Practice-Betrachtung für das Kundenwertmanagement anderer Unternehmen ergeben.
- Auf Basis der gemachten Erkenntnisse beschäftigen wir uns im **dritten Schritt** mit der Frage, ob und wie Kunden zwischen unterschiedlichen Wertstufen migrieren können. Es wird dabei aufgezeigt, von welchen Treibern dieses Verhalten in ausgewählten

Branchen bestimmt wird. Letztlich werden Migrationsmodelle als Voraussetzung für ein wirksames Kundenwertmanagement entwickelt und entsprechende Migrationsstrategien diskutiert.

- **Im vierten Schritt** tragen wir dem Umstand Rechnung, dass es für Kundenakquisition und -bindung nicht nur darauf ankommt, Kunden mit aktuell hohem Wert, sondern vor allem solche mit hohem Wertpotenzial zu adressieren. Wie man dieses Wertpotenzial quantifiziert, zeigen wir exemplarisch am Fall United Internet.
- **Im fünften und letzten Schritt** zeigen wir, wie das Unternehmen Strategien zum aktiven Management des individuellen Kundenwerts implementieren kann.

Für das Verständnis der Buchreihe (und insbesondere des vorliegenden dritten Bandes) ist es wichtig, Customer Equity Management nicht als funktionale Marketingdisziplin, sondern als ganzheitliches Konzept der Unternehmensausrichtung zu erkennen. Produktmanagement, Customer Relationship Management und konsequenterweise auch das Markenmanagement müssen sich in den Dienst des übergeordneten Unternehmensziels – der Steigerung des Customer Equity (CE) – stellen. Sofort fällt dabei ein wahrer Brennpunkt im Unternehmen ins Auge. Das Markenmanagement und damit die Maximierung des Brand Equity ist kein eigenes autarkes Ziel der Brand-Manager mehr, sondern wird nun dafür eingesetzt, den Nettoerlös aus den Transaktionen eines Kunden für die Dauer seiner Geschäftsbeziehung zum Unternehmen zu steigern. Roland T. Rust – einer der weltweit anerkannten Customer Equity Experten von der Universität Maryland bringt es auf den Punkt: Statt sich einzig auf den Brand Equity (also den Markenwert aus Kundensicht) zu beschränken, sollten sich Unternehmen stärker auf den Customer Equity (also den Kundenwert aus Unternehmenssicht) konzentrieren. Konsequenterweise hat diese Unternehmensphilosophie zur Folge, dass sämtliche Marketingaktivitäten dazu eingesetzt werden, die bestehenden Kundenbeziehungen zu stabilisieren – auch dann, wenn infolgedessen ein bestehendes Produkt weiterentwickelt bzw. komplett neu entwickelt oder eine bestehende Marke durch eine andere ersetzt werden muss. Anders ausgedrückt: Produkte, Marken und Vertriebskanäle kommen und gehen – Customer Equity Management sorgt jedoch dafür, dass unsere wertvollen Kunden bleiben.

Ein konsequentes Customer Equity Management erfordert in der Regel tief greifende Veränderungen im gesamten Unternehmen. Die inhaltliche Durchdringung und die Verankerung der mit CEM verbundenen Managementphilosophie sind nur der Anfang des Veränderungsprozesses. Vielmehr zieht die Ausrichtung des Unternehmens auf den Kundenwert auch vielschichtige organisatorische Veränderungen nach sich.

Die heute oft funktionale Aufstellung der Unternehmen wird den Anforderungen eher nicht gerecht, denn der Kunde denkt nicht in Funktionen oder Abteilungen. Ihn aktiv zu entwickeln bedeutet dementsprechend, die Verantwortlichkeit für Kundengruppen auch organisatorisch festzulegen. Das kann, je nach Industrielogik, als Querschnittsfunktion oder auch als hierarchisch übergeordnetes Organisationskriterium erfolgen. In jedem Fall jedoch trifft diese Veränderung in der Regel auf ein beachtliches Beharrungsvermögen der bestehenden Organisation. Best-Practice-Unternehmen im Customer Equity Management zeigen jedoch, dass sich die mühsamen Schritte im Interesse des Kunden und letztlich auch im Interesse der Wertschöpfung des Unternehmens lohnen.

Wir hoffen, Ihnen mit unserer Buchreihe wertvolle Anregungen in diesem Prozess geben zu können, und wünschen Ihnen eine hoffentlich spannende Lektüre!



Dr. Olaf Göttgens

# Management Summary

Customer Equity Management zielt darauf ab, durch die Akquisition und Bindung von Kunden mit hohem Wertpotenzial den Wert der Kundenbasis eines Unternehmens zu maximieren. Es leistet aufgrund der Bedeutung der Kunden als Quelle von Erlösen den wichtigsten Beitrag zum Shareholder Value. In diesem dritten Band der CEE-Reihe beschäftigen wir uns schwerpunktmäßig mit der Steigerung des Werts von Kunden („Customer Growth“: Kundenmigration) als Bestandteil dieser Strategie. Dabei haben wir folgende Erkenntnisse gewinnen können:

- Eine kundenwertorientierte Steuerung der Marktbearbeitung (Differenzierungsstrategie) sollte von dynamischen, also veränderlichen Kundenwerten ausgehen: Kunden migrieren zwischen verschiedenen Stufen des Lifetime Value. Sie tun dies von sich aus, aber auch ausgelöst durch Aktivitäten des Anbieters.
- Um das Wertpotenzial der Kunden zu erkennen, muss man die Ursachen der Kundenmigration und seinen eigenen Einfluss darauf verstehen (Entwicklung des Migrationsmodells).
- Man muss zielgerichtete und am Potenzial der Kundenmigration (Umsatz- und Deckungsbeitragsplus) ausgerichtete Migrationsstrategien für die jeweilige Industrie und Kundenbasis entwickeln und umsetzen. Dies schließt ein, auf solche Ansätze zu verzichten, wenn die damit verbundenen Kosten höher sind als der zusätzliche Wertbeitrag.
- Die Umsetzung dieser Strategie erzeugt eigenständige Aufgaben (Stichwort: Transparenzproblem), die adressiert werden müssen.

Wie schöpft man das Wertpotenzial seiner Kunden aus? Das ist die Kernfrage, die uns in diesem dritten Band unserer Reihe zum Customer Equity Management beschäftigt. Band 1 und 2 haben die Grundlagen dazu geschaffen: Wir haben zunächst in Band 1 diskutiert, unter welchen Bedingungen überhaupt eine Segmentierung der Marktbearbeitung sinnvoll ist. In Band 2 haben wir für die am Kundenwert orientierte Segmentierung die operationale Grundlage gelegt: Wie misst man individuellen Kundenwert in verschiedenen Industrien auf geeignete Weise und welche Herausforderungen treten dabei auf? Mit diesem Band gehen wir den logisch zwingenden nächsten Schritt und fragen, welchen Wert Kunden entwickeln können. Wir lösen uns damit von der statischen Betrachtung des Kundenwerts („alle abgezinsten Ergebnisbeiträge des Kunden“) und betrachten stattdessen seine Dynamik. Denn der Wert eines individuellen Kunden kann vielfältigen Veränderungen unterliegen. Wie kann – vor diesem Hintergrund – der Wert eines Kunden aus Sicht des Anbieters gesteigert werden?

Customer Equity Management entfaltet sein volles Gestaltungs- und Steuerungspotenzial erst dann, wenn man sich mit der Frage beschäftigt, wie der **Wert der Kundenbasis** eines Unternehmens **maximiert** werden kann. Diesen Aspekt des Customer Equity Managements bezeichnen wir im Folgenden als **Kundenmigration**. Der Begriff lehnt sich an das vor allem im Versandhandel beobachtete Migrieren von Kunden zwischen unterschiedlichen Stufen der Häufigkeit (Frequency) und Aktualität (Recency) von Bestellvorgängen an („RFM-Migration“). An diesen Indikatoren messen Versandhändler wie Land’s End oder Otto den Wertbeitrag einzelner Kunden – und über die Migration zwischen den Stufen dessen Veränderung über die Zeit. Im CRM-Kontext wird das gleiche Phänomen auch als „**Customer Growth**“ bezeichnet.

Kundenmigration ist aber nicht nur für Versandhändler ein Thema. Automobilhersteller erweitern z. B. ihr Produktspektrum, um markenloyale Kunden in unterschiedlichen Lebensphasen erreichen zu können. Airlines geben ihren Kunden starke Anreize, um Flugreisen auf einen Anbieter zu konzentrieren. Internetserviceprovider sind ein anschauliches Beispiel für Unternehmen, die von Kundenmigration „leben“. Mit Interneteinsteigerpaketen lässt sich nicht wirklich Geld verdienen. Es kommt darauf an, solche einmal akquirierten Kunden systematisch zu entwickeln, also ihren Wert durch Cross-Selling und Migration in höherwertige Pakete (DSL, Flat Rate, Zusatzdienste) zu steigern. Schon die Akquisitionsstrategie sollte darauf ausgerichtet sein: Welchen Sinn macht es, Kunden mit hohen Akquisitionskosten zu gewinnen, die das erforderliche Wertpotenzial nicht haben? Das Wachstum des Werts eines Kunden ist daher ein zentraler Bestandteil des Customer Equity Managements. Mit diesem dritten Band der Customer Equity Excellence-Buchreihe widmen wir uns diesem – nicht einfachen – Thema. Wir wissen bisher relativ wenig aus Theorie und Praxis über Erfolg versprechende Migrationsstrategien. Umso wichtiger ist es, damit anzufangen.

# Kapitel 1: Wertorientiertes Kunden- management ist das Gebot der Stunde

Die Kundenbasis eines Unternehmens ist sein wichtigstes Aktivum. Sie ist die Grundlage zur Rentabilisierung unternehmerischer Investitionen. Dieses Aktivum zielgerichtet zu steuern, ist die Aufgabe des Customer Equity Managements. Drei Aufgaben stehen dabei im Mittelpunkt:

1. die wertorientierte Bindung von Bestandskunden,
2. die wertorientierte Akquisition neuer Kunden und
3. die Steigerung des Lifetime Value von Bestandskunden (Kundenmigration oder „Customer Growth“).

Kundenbindung, Neukundenakquisition und Kundenmigration dienen dazu, den Wert der Kundenbasis eines Unternehmens zu maximieren und leisten damit den wichtigsten Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts:

- **Kundenbindung** wirkt unmittelbar auf den Kundenwert, weil sie die Verweildauer von Kunden (Länge des kundenspezifischen Einzahlungsstroms) und deren Bindungskosten steuert.
- **Die Akquisition von Neukunden** leistet die für alle Unternehmen unabdingbare Erneuerung eines sich permanent verändernden Kundenstamms. Für die Neukundenakquisition wenden Unternehmen häufig erhebliche Kosten auf. Die Akquisitionskosten sind dabei sehr industriespezifisch: Der Internetserviceprovider United Internet investiert z. B. im Durchschnitt 135 € in die Akquisition eines Neukunden, die Telekom-Tochter Voicestream im US-amerikanischen Wireless-Geschäft 335 \$, Amazon hingegen nur 29 \$<sup>1</sup>. Im Unterschied zu den Kosten der Kundenbindung fallen sie aber nur einmalig an. Sie müssen durch die Deckungsbeiträge eines Kunden in den Folgeperioden gerechtfertigt sein.
- Unternehmen versuchen mit einer Reihe von Instrumenten (z. B. Cross-, Up-Selling), den Wert individueller Kunden unabhängig von ihrer Bindungsneigung zu steigern. **Kundenmigration** dient dazu, den Wert der Kundenbasis zu maximieren, also das in den Bestandskunden steckende Wertpotenzial möglichst vollständig zu erschließen.

---

<sup>1</sup>Maslowski (2004): Harter Wettbewerb – hohe Gewinne.

### Wertorientierte Bindung von Kunden

Wertorientiertes Kundenmanagement beginnt für die meisten Unternehmen bei den Bestandskunden. Die Bindung profitabler Kunden spielt in der Praxis für eine effiziente Marktbearbeitung eine herausragende Rolle. Eine aktuelle empirische Studie scheint dieses in der Praxis verbreitete Verhalten zu bestätigen, indem sie den relativen Einfluss der Kundenbindung auf den Wert des Kundenstamms u. a. im Vergleich zu den Akquisitionskosten für einige ausgewählte Unternehmen analysiert:

### Analyse von Kundenstämmen<sup>2</sup>

Unternehmen	Wert der Kundenbasis (Mio. \$)	Erhöhung des Kundenwerts in % durch eine 1%ige Verbesserung der			
		Bindungsrate	Akquisitionskosten	Marge	Kapitalkosten
Amazon.com	820	2,45 %	0,07 %	1,07 %	0,46 %
Ameritrade	1.620	6,75 %	0,03 %	1,03 %	1,17 %
eBay	1.890	3,42 %	0,08 %	1,08 %	0,63 %
E*trade	2.690	6,67 %	0,02 %	1,02 %	1,14 %
Capital One	11.000	5,12 %	0,32 %	1,32 %	1,11 %

Abbildung 1

Den Wert der Kundenbasis eines Unternehmens berechnen Gupta et al. (2004) auf der Basis einer Prognose des zukünftigen Kundenstamms. So hatte Amazon.com bis 2002 ca. 34 Mio. aktive Kunden akquiriert und wird bei Fortschreiben des bisherigen Wachstumstrends in etwa 5 Jahren mit ca. 67 Mio. Kunden rechnen können. Für von der Kundenzahl her noch stark wachsende Unternehmen wie Amazon.com oder eBay ist dieser Einflussfaktor von erheblicher Bedeutung. Multipliziert man die Größe des prognostizierten Kundenstamms mit dem Gegenwartswert aller zukünftigen Ergebnisbeiträge eines Kunden, gelangt man zum Wert der Kundenbasis. Im Fall von Amazon.com beträgt dieser Kundenwert aufgrund der schwachen Marge der einzelnen Transaktionen und des hohen Umschlags in der Kundenbasis (geschätzte Retention 70 %) lediglich 820 Mio. \$ oder ca. 16 \$ pro Kunde. Interessant ist nun die Frage, wie sich der Kundenwert verändert, wenn sich dessen Einflussgrößen verändern. So steigt der Wert der Kundenbasis von Amazon.com um 2,45 %, wenn die jetzige Bindungsrate von 0,7 um 1 % auf 0,707 steigt. Werden die Akquisitionskosten von jetzt ca. 8 \$ um 1 % gesenkt, steigert dies den Wert der Kundenbasis nur um 0,07 %.

<sup>2</sup> Gupta/Lehmann/Stuart (2004): Valuing Customers.

Vergleicht man die Customer Equity Elastizität der Unternehmen in diesem Beispiel, fällt der hohe Einfluss der Bindungsrate ins Auge. Sie ist in jedem Fall deutlich höher als der Einfluss der Akquisitionskosten, der Marge einzelner Transaktionen und der Kapitalkosten. Zum Teil überwiegt die Wirkung der Bindung die der Akquisition um den Faktor 100. Trotz der enormen Bedeutung der Kundenbindung im Allgemeinen lohnt es sich aber, Kundenbindungsinstrumente selektiv einzusetzen: also differenziert nach dem Wert individueller Kunden bzw. von bestimmten Kundengruppen. Datenmäßig ist die Grundlage dafür im Vergleich mit der Akquisition oft ungleich besser. Denn viele Unternehmen (ISPs, Telekoms, Finanzdienstleister) verfügen über detaillierte Nutzungs- bzw. Kaufinformationen und können damit entsprechende Kundenwertanalysen durchführen.

Die Betrachtung von Elastizitäten ist aber nur eine Betrachtung im Status quo – eine Betrachtung in der jeweiligen Situation. Daraus zu schließen, dass Kundenbindung immer zu erhöhen oder zu maximieren sei, ist falsch. Zum einen wird es immer teurer, die Bindungsrate eines Unternehmens zu erhöhen. Stärkere Kundenbindung fällt einem nicht in den Schoß, auch wenn z. T. Gegenteiliges behauptet wird („a friendly smile costs nothing“). Null-Defektion ist deshalb ein ökonomisch sinnloses Ziel. Zum anderen will man auch nicht jeden Kunden binden: Die Abwanderung wertarmer Kunden ist durchaus erwünscht. So trennscharf funktioniert dann in der Praxis die Akquisition von Neukunden doch nicht. Und zudem stellen nicht wenige Unternehmen fest, dass auch Spottransaktionen mit „Einmalkunden“ sehr profitabel sein können, wenn Marge und Akquisitionskosten stimmen. Selbst im umkämpften Mail-Order- und Direkt-Broker-Geschäft sind knapp 20 % der profitablen Transaktionen reine Spotgeschäfte mit nicht wiederkehrenden Kunden.<sup>3</sup> Will man darauf verzichten?

### **Wertorientierte Akquisition neuer Kunden**

Unternehmen, die ein wertorientiertes Management ihrer Kundenbasis betreiben, benötigen ein klares Verständnis des Wertbeitrags von neuen Kunden bzw. Kundengruppen, die mit bestimmten Akquisitionsinstrumenten generiert werden. Grundsätzlich gelten folgende Prinzipien zur Gestaltung der Neukundenakquisition:

---

<sup>3</sup> Reinartz/Kumar (2002): The Mismanagement of Customer Loyalty.

**Prinzipien der Akquisition von Neukunden<sup>4</sup>**

Prinzipien der Akquisition von Neukunden	Erläuterung
Jeder Kunde, dessen Customer Lifetime Value höher ist als seine Akquisitionskosten, sollte akquiriert werden.	Akquisitionskosten sind kundenbezogene Investitionen, die durch vom gleichen Kunden stammende, später erzielte Überschüsse amortisiert werden müssen. Dies gelingt nur, solange dessen Customer Lifetime Value höher ist als seine Akquisitionskosten.
Bei Ausweitung der Akquisitionsanstrengungen sollte man sich auf sinkende Reaktionsraten einstellen.	Unternehmen konzentrieren sich in der Kundenakquisition zunächst auf die attraktivsten Zielgruppen. Im weiteren Durchmarsch durch den Markt werden die Zielgruppen immer unattraktiver. Es gilt also auch hier das bekannte Prinzip abnehmenden Grenznutzens.
Je größer der Ergebnisbeitrag aus der Kundenbindung ist, desto größer sollte das Akquisitionsbudget sein.	Mit höherer Kundenbindung steigt der Gegenwartswert aller Ergebnisbeiträge eines Kunden: der Kunde bleibt ja länger erhalten, gibt vielleicht auch mehr Geld aus etc. Dies rechtfertigt höhere Akquisitionsausgaben.
Je schneller man den Break-Even der „cost of acquisition“ erreicht, desto höher sollte das Akquisitionsbudget sein.	Die Akquisition von neuen Kunden ist risikobehaftet: ihre Kosten fallen sofort an, die Erträge hingegen fallen erst später an und sind zudem unsicher. Je höher der Anteil der Akquisitionskosten ist, die man schnell wiederbekommt, desto geringer ist das Risiko, einen unprofitablen Kunden zu akquirieren. Daher kann man auch mehr investieren.

Abbildung 2

Mit der Fokussierung auf Kundenbindung ist die Akquisition neuer Kunden vielfach vom Radarschirm geraten. Dies kann sehr gefährlich sein! Man betrachte nur folgendes Beispiel:

Selbst bei vertraglichen Bindungsmodellen wie in der Telekommunikationsindustrie sind Defektionsraten von 25 bis 30 % p. a. „normal“. Best-Practice-Unternehmen kommen auf Bindungsraten von 80 %. Durchschnittlich 20 % der Bestandskunden beenden also im nächsten Jahr die Geschäftsbeziehung. Im dritten Quartal 2004 haben pro Monat durchschnittlich 3,2 % der Kunden von T-Mobile in den USA ihren Vertrag gekündigt. Bei Verizon nur 1,7 %. T-Mobile verzeichnet damit eine Bindungsrate von (nur) 61,6%, Verizon hingegen von 80,4%. Marketingexperten und Analysten betrachten dieses Thema mit großer Sorge und weisen – vollkommen zurecht – auf die enorme Bedeutung geringerer Churn rates<sup>5</sup> für Erlöse und Unternehmenswert hin.

Was aber seltener betrachtet wird, sind die Kosten höherer Kundenbindung. Höhere Kundenbindung verlangt Investitionen in neue Technologien, besseren Service, stärkere Produktdifferenzierung etc. Vor allem, wenn man sich industriespezifischen Best-Practice-Fällen nähert, sind exponentielle Kostensteigerungen zur Erhöhung der Kundenbindung zu erwarten. Und selbst unter optimalen Bedingungen (Benchmark Verizon) muss man mit Bindungsraten von 80 % leben. In der Automobilindustrie träumen viele von solchen Zahlen.

Aber selbst Verizon hat ein Akquisitionsproblem: Es muss seine Kundenbasis permanent mit neuen Kunden erneuern. Mit 20 % Defektionsrate und Kapitalkosten von 10 % entwertet Verizon seine Kundenbasis jährlich um 30 % – die heutige Kundenbasis hat in einem Jahr also nur noch 70 % ihres ursprünglichen Werts. Defektionsrate und Kapitalkosten gemeinsam zinsen die zukünftigen Erlöse der Bestandskunden ab. Akquiriert Verizon keine neuen Kunden, wäre der Wert des Unternehmens bei konstanter Retention rate bereits nach drei Jahren um über 60 % reduziert (genauer: 65,7 % oder 1-0,7<sup>3</sup>). Also: Ohne Neukunden ist selbst Verizon verloren. Nimmt man in analoger Weise die Bindungsrate von T-Mobile, stellt man fest, dass im US-Geschäft der Wert der Bestandskunden dieses Unternehmens innerhalb von 2 Jahren um 74 % abnimmt. Die Akquisition neuer Kunden ist also für jedes Unternehmen überlebensnotwendig, das seine Kunden nicht zu 100 % binden kann. Und wer kann das schon?

<sup>4</sup>Blattberg/Getz/Thomas (2001): Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets.  
<sup>5</sup>Churn rate: Abwanderungsrate

Die wertorientierte Akquisition neuer Kunden ist eine Strategie, die bereits die Akquisitionsinstrumente und -kanäle nach dem Wert der (späteren) Kundenbasis ausrichtet:

- Versandhändler sind sehr wählerisch in ihrem Einsatz von Akquisitionsinstrumenten. Ein neuer Kunde ist nicht automatisch ein werthaltiger Kunde. Versandhändler analysieren den Wertbeitrag neuer Kunden, die über bestimmte Kanäle akquiriert wurden und differenzieren entsprechend ihre Akquisitionsstrategie. Versandhändler haben z. B. festgestellt, dass über das Internet akquirierte Kunden werthaltiger sind als solche, die über Postwurfaktionen oder Freundschaftswerbung generiert werden. Dies liegt an der besonderen Alters- und Einkommensstruktur internetaffiner Zielgruppen von Versandhändlern und ihrem höheren Involvement – sie nehmen von sich aus Kontakt zum Anbieter auf.
- Finanzdienstleister und private Krankenkassen erstellen detaillierte Profile erwünschter Neukunden. Sie sollen neben erkennbarem aktuellem Bedarf auch ein entsprechendes Bindungs- und Entwicklungspotenzial aufweisen, das die hohen Kosten ihrer Akquisition und dauerhaften Betreuung rechtfertigt. Sie schneiden auf dieses Profil geeignete Akquisitionsinstrumente zu, so dass die Wahrscheinlichkeit, „profilkonforme“ Neukunden zu erreichen, maximiert wird. Dass man also Neukunden-Akquisiteure von American Express vor allem an Flughäfen antrifft, die dann bevorzugt Geschäftsreisende einer bestimmten Altersgruppe ansprechen (was vor Ort einfacher zu erkennen ist), ist kein Zufall.

Erstaunlich wenige Unternehmen beschäftigen sich aber heute mit der Frage, welchen Einfluss die verschiedenen Akquisitionskanäle auf den Wert ihrer Kundenbasis haben. Der Blick ist in aller Regel auf die Kundenzahl, nicht auf deren individuellen Wert gerichtet. Das ist – was die wertorientierte Neukundenakquisition angeht – Blindflug. Man zählt lediglich die Kunden, betrachtet aber nicht deren Wertpotenzial.

Das Versicherungsunternehmen Cosmos Direkt ist erst vor kurzem von einer stark von Internet und Call-Center geprägten Akquisitionsstrategie zu einer klassischen Neukundengewinnung über Massenkommunikation (Fernsehwerbung) übergegangen. Der bisherige Akquisitionskanal hat vor allem jüngere Kunden mit hoher Internetaffinität angezogen (Alter 25 – 45 Jahre, überdurchschnittliches Einkommen und überdurchschnittliche Ausbildung). Mit dem Übergang zu klassischer Werbung wird sich dieses Profil schon aufgrund der weitaus geringeren Diskriminierungskraft des Mediums TV verändern. Damit einher gehen u.U. erhebliche Veränderungen des Wertprofils solcher Kunden (schlechtere Ausbildung, geringeres Einkommen, schlechtere Risikostruktur). Diese Effekte muss man kontrollieren – vor allem angesichts der Tatsache, dass man Kunden nicht ohne weiteres den Versicherungsschutz kündigen kann, wenn sich herausstellt, dass ihr Wertbeitrag negativ ist.

### **Migration von Kunden**

Die Akquisition und Bindung der richtigen Kunden ist ein schwieriges Unterfangen. Man weiß nicht immer vorher, wer der richtige Kunde ist. Der trennscharfe Einsatz von Akquisitionsinstrumenten („Beschränke dich auf die werthaltigen neuen Kunden!“) gelingt nicht immer. Der hohe Einfluss der Kundenbindung auf den Kunden- und Unternehmens-

wert sollte Unternehmen aber nicht dazu veranlassen, ihre Bindungsaufwendungen auf alle Kunden gleichermaßen zu verteilen. Analog zu den Prinzipien der Neukundenakquisition gilt: Nur solche Kunden sollten in den Genuss hoher Bindungsinvestitionen kommen, deren zukünftige Wertentwicklung – also ihr Migrationspotenzial – dies zulässt. Die Schlüsselfrage an dieser Stelle lautet also: Welches Wachstumspotenzial hat der Kunde?

Customer Equity (CE) ist im Grunde ein statisches Konzept. Es ist die Summe aller abgezinsten periodenbezogenen Überschüsse aus den Transaktionen mit einem bestimmten Kunden. In der Praxis aber sehen wir, dass sich der Wert eines Kunden im Zeitablauf verändern kann. Kunden probieren einen neuen Anbieter oder eine neue Marke aus und konzentrieren erst später ihren Bedarf auf ihn. Andere werden wegen ihres fortschreitenden Alters immer weniger interessant.

Die auf den Kundenwert bezogene Migration geschieht aus vielerlei Gründen:

**Migrationsursachen<sup>6</sup>**

<p><b>Unzufriedene Migranten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Von Leistung oder Service enttäuscht</li> <li>• Keine Wechselkosten</li> <li>• Marken-/Anbieterwahl wird reevaluiert</li> </ul>
<p><b>Rationale Migranten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zyklische Reevaluation der Marken-/Anbieterwahl</li> <li>• Kognitive Wahlentscheidung</li> <li>• Einfluss der „normalen“ Dynamik des Markts (Innovations- und Preiswettbewerb)</li> </ul>
<p><b>Lebenszyklusmigranten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Lebensabschnitten wechselnde Bedürfnisse</li> <li>• Weitgehend von Qualitätswahrnehmung und Kundenzufriedenheit unabhängig</li> <li>• Potenzial zur Beeinflussung durch den Anbieter durch Sortimentspolitik</li> </ul>

Abbildung 3

Lebenszyklusmigration ist kaum zu verhindern: Kunden entwickeln Bedürfnisse in Abhängigkeit von Lebensabschnitten (Pampers, Vans), die quasi automatisch erreicht und auch beendet werden. Für den Anbieter ist dies bedingt steuerbar. Kundenzufriedenheit und objektives Preis-Leistungs-Verhältnis treiben vor allem die ersten beiden Migrationsformen (unzufriedene, rationale Migranten).

Der Kern des Migrationskonzepts ist die Annahme eines veränderlichen, dynamischen Customer Lifetime Value (CLV). Dass Kunden von Low Value zu High Value (und umgekehrt) migrieren, ist für den Wert der Kundenbasis eines Unternehmens äußerst kritisch. Wie aber kann Kundenmigration gesteuert werden? Lassen Sie uns hier ein Beispiel betrachten.

<sup>6</sup> Gokey (2000): The New Physics of Customer Loyalty.

# Kapitel 2:

## Kundenmigration bei FedEx

Federal Express („FedEx“) wurde 1971 als zunächst rein US-amerikanisches Unternehmen von Fred Smith gegründet. Zentrales Geschäftsfeld war und ist noch immer die schnelle Beförderung von kleinen Paketen und Dokumenten („Express“). Das Unternehmen besitzt heute die weltweit größte Flotte von Frachtflugzeugen und hat seine Aktivitäten im Logistikgeschäft sachlich wie regional breit diversifiziert. FedEx bewegt sich in einem heftig umkämpften Markt, in dem sich die Wettbewerber (UPS, DHL etc.) einen starken Preis- und Qualitätswettbewerb liefern. Die Diffusionsrate des Services ist hoch: Zusätzliche Umsätze müssen von Wettbewerbern geholt oder über eine Intensivierung der Geschäftsbeziehung zu Bestandskunden generiert werden.

Um die Marktbearbeitung in diesem stark von Verdrängung geprägten Geschäft effektiver und effizienter zu gestalten, hat FedEx für seine Expressdivision eine Analyse der Entwicklung des Kundenwerts vorgenommen. Dazu wurden:

- im ersten Schritt der Kundenwert und seine Entwicklung über die Zeit auf individueller Basis gemessen und
- im zweiten Schritt die Kunden im Hinblick auf die Kundenwertentwicklung gruppiert („gleiche bzw. ähnliche Entwicklung“).

FedEx hat auf diesem Weg sieben klar voneinander trennbare Migrationscluster identifiziert, für die spezifische Strategien zur Werterhaltung bzw. Wertsteigerung entwickelt wurden:

### Migrationstypen bei FedEx

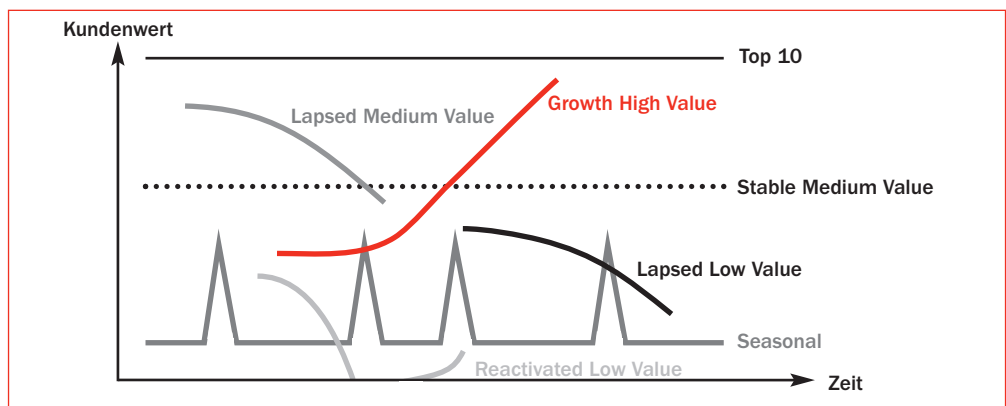


Abbildung 4

Interessant ist, dass nur zwei von sieben Kundengruppen bei FedEx eine stabile Kundenwertentwicklung zeigen (Top 10-Kunden, Stable Medium Value). Alle anderen Kundengruppen sind echte Migranten: Ihr Customer Lifetime Value ist zeitlich stark variabel. FedEx hat sich daher folgenden Fragen zugewandt:

1. Was sind die Treiber der Kundenmigration?
2. Inwieweit unterscheiden sich diese je nach Migrationscluster?
3. Was sind die marketingbezogenen Implikationen der Migrationscluster?

### Treiber der Kundenmigration bei FedEx

Kundenmigration wird durch Treiber ausgelöst, die nur z. T. durch den Anbieter beeinflussbar sind. In diesem Sinne externe Treiber sind aus Sicht von FedEx Faktoren wie Produktionsvolumen, Zentralisationsgrad und Wertschöpfungsanteil des Kunden. Diese Treiber sind wichtig, weil Nachfrage nach Express-Services im Kern eine abgeleitete Nachfrage ist. Interne Treiber sind hingegen solche Faktoren, die vom Anbieter beeinflusst werden können (Anbieter- oder Markenpräferenz, Preispolitik, Servicequalität). Die folgende Abbildung zeigt, inwiefern die Migrationstreiber zwischen den Migrationsclustern für FedEx differenziert werden müssen.

### Differenzierung der Migrationstreiber nach Migrationsclustern

Migrationscluster	Migrationstreiber
<b>Top 10, Stable Medium Value</b>	Persönliche Beziehungen zur Logistik und zum Einkauf, proprietäre DV-Integration, integrierte Beschaffungsprozesse
<b>Seasonal</b>	Share of Wallet <sup>7</sup> , Cross-Selling in Off-peak-Perioden
<b>Growth High Value</b>	Externe vs. interne Treiber (abgeleitete Nachfrage!) Interne: Risikowahrnehmung (Single Sourcing), kritische Ereignisse, persönliche Beziehungen
<b>Lapsed (Medium, Low Value)</b>	Externe: Veränderungen in Wertschöpfungsstruktur (Struktur und Volumen des Bedarfs) und Beschaffungsstrategie Interne: Wahrgenommene Servicequalität, Verkäufer-Käufer-Beziehung, Pricing etc.
<b>Reactivated Low Value</b>	Rückgewinnungspotenzial, Länge der aktiven (+) und inaktiven (-) Periode (mehr Erfahrung des Kunden erhöht Wiedergewinnungschancen), Überwinden von „Beziehungsschocks“, Einsatz der Instrumente zur Reaktivierung (z. B. Pricing)

Abbildung 5

<sup>7</sup> Share of Wallet: Marken- oder anbieterspezifische Aufwendungen des Kunden in einer Periode geteilt durch gesamte Aufwendungen des Kunden in der betreffenden Produktkategorie in der Periode.

In Bezug auf wertbezogen stabile Kundengruppen sind vor allem deren Wechselkosten wichtig. Wechselkosten des Kunden definieren im weitesten Sinne die ökonomischen Nachteile, die diesem aus einem Anbieterwechsel (von FedEx zu UPS) resultieren. Sie entstehen in diesem Fall vor allem dann, wenn FedEx und große Kunden ihre Beschaffungs- und Lieferprozesse – auch durch Datenaustausch – integrieren, strategische Partnerschaften bilden und im Zuge dessen intensive persönliche Beziehungen zwischen den Entscheidern auf beiden Seiten aufbauen (emotionale Wechselkosten).

Kunden mit Saisongeschäft definieren sich oft über starke externe Treiber. Man macht aus einem Kunden, der einen Paketdienstleister nur zu Weihnachten braucht, schwerlich einen stabilen Kunden. Dennoch ist überlegenswert, ob nicht durch Erhöhung des Share of Wallet innerhalb der Nachfrageperioden und durch Cross-Selling in Off-peak-Zeiträumen zusätzliche Wertpotenziale erschlossen werden können. Im Gegensatz dazu sind interne Treiber bei Kunden mit starkem CLV-Wachstum von entscheidender Bedeutung. FedEx steuert in gewissem Maße mit seiner Service- und Preispolitik das vom Kunden wahrgenommene Risiko, seinen Bedarf auf einen Anbieter zu konzentrieren (Single Sourcing). Je geringer dieses wahrgenommene Risiko ist, desto größer sind die Chancen von FedEx, das CLV-Wachstum zu beschleunigen. Auf der anderen Seite können kritische Ereignisse in Servicequalität und Kundenbeziehungen die Kundenzufriedenheit beeinträchtigen und Reevaluationen der Anbieterwahl auslösen. Ähnliches gilt auch im umgekehrten Fall: wenn der CLV eines Kunden deutlich abnimmt (Lapsed customers). Aber auch externe Treiber (Änderungen in der Wertschöpfungsstruktur) müssen mit untersucht werden.

Die Identifikation solcher Migrationscluster ist methodisch kein einfaches Problem. Zunächst bedarf es dazu einer soliden Datengrundlage mit kundenindividuellen Umsätzen und Deckungsbeiträgen über einen ausreichend langen Zeitraum. Kaufen Kunden typischerweise in Abständen weniger Tage (Büroartikelversand im B2B-Geschäft), reichen Datenreihen von einigen Monaten. Für einen Automobilhersteller sind dazu hingegen mindestens zwei Kaufzyklen (6–8 Jahre) erforderlich. Zudem muss eine auf die Industrie angepasste Entscheidung für ein aussagefähiges CE-Modell getroffen werden.<sup>8</sup> Unternehmen sollten auch nicht davon ausgehen, den individuellen CLV eines Kunden perfekt prognostizieren zu können. Viele den Kauf beeinflussende Variablen sind auch im Zeitalter von Scannerdaten nicht unmittelbar zugänglich (Markenpräferenz, Merkmale des Kaufprozesses etc.), Wettbewerber ändern ihre Strategien oder die gesetzlichen Rahmenbedingungen ändern sich.

---

<sup>8</sup>BBDO Consulting (2004): Operationalisierung des Kundenwerts.

### Implikationen der Migrationscluster für FedEx

Die Implikationen einer Clusterung von Kunden nach ihrer CLV-Dynamik und einer Analyse der dahinter liegenden Treiber liegen auf der Hand:

- Stabile Kundengruppen mit hohem Wert sollten vor allem auf die Entwicklung ihrer Wechselkosten zu alternativen Anbietern hin untersucht werden. Sinkende Wechselkosten (z. B. strategisches Multiple Sourcing, abnehmende Bereitschaft zum Investment in anbieterspezifische DV-Integration) sind ein Indiz für zukünftige Probleme.
- Saisonal auftretende Kunden werfen vor allem die Frage nach dem richtigen Timing von Marketingaktionen auf: Wann und über welchen Zeitraum kann ein solcher Kunde überhaupt sinnvoll und effektiv bearbeitet werden? Daneben: Gibt es ein ausreichendes Potenzial für Cross-Selling außerhalb der Nachfrage-Peaks?
- Auf Kunden, deren CLV stark zunimmt, kann viel „Marketingpulver“ verschossen werden, ohne dass dies irgendeinen messbaren Effekt hat. Der Kunde wächst ja schon auf der Basis „alter“ Marketingprogramme. Die Kernfrage ist: Kann der Wachstumsprozess dieser Kunden noch beschleunigt werden? Wenn nicht, sollte sich das in der Budgetierung niederschlagen.
- Kunden mit Abwanderungstendenzen (Lapsed) sollten kritisch in Bezug auf ihren CLV untersucht werden. Ändern sich die Rahmenbedingungen so, dass trotz hoher Markenpräferenz einfach weniger nachgefragt wird? Warum wandern diese Kunden ab? Sollte im Fall von (zu) geringem CLV die Abwanderung durch entsprechende Preispolitik beschleunigt werden?
- Verlorene Kunden mit hohem CLV sollten zurückgewonnen werden. Wir wissen aus empirischen Studien, dass die Chance, verlorene Kunden mit langen aktiven Phasen wiederzugewinnen, höher ist als bei kurzen Kundenepisoden. Der Preis ist ein zentrales Wiedergewinnungsinstrument. Je aggressiver Kunden über den Preis wiedergewonnen werden, desto kürzer ist aber deren zweiter Kaufzyklus.<sup>9</sup> Hier ist Vorsicht geboten! Die prognostizierte CLV-Entwicklung, auf deren Grundlage Investitionen in diese Gruppe geplant werden, sollte regelmäßig geprüft werden.

---

<sup>9</sup>Thomas/Blattberg/Fox (2004): Recapturing Lost Customers.

# Kapitel 3:

## Kundenmigration – eine konzeptionelle Betrachtung

### Kundenmigration und Marktcharakteristika: Always a Share vs. Lost for Good

Ob und wie Kunden zwischen unterschiedlichen Wertstufen migrieren, wird ganz wesentlich von den Charakteristika des jeweiligen Marktes bestimmt. Versandhändler wie Quelle oder Amazon bewegen sich in einem Markt, in dem die Kunden jederzeit ihren Anbieter wechseln können: Es gibt nur geringe oder im Grunde keine „harten“ Wechselkosten. Solche Märkte werden in der Literatur auch als „Always a Share“-Märkte bezeichnet. In einem solchen Markt hat ein Anbieter immer eine kurzfristige Chance zur Akquisition eines neuen Kunden. Allerdings sind solche Kundenbeziehungen kurzfristiger, fluidere und unsicherer:

### Abgrenzung von Always a Share- und Lost for Good-Märkten<sup>10</sup>

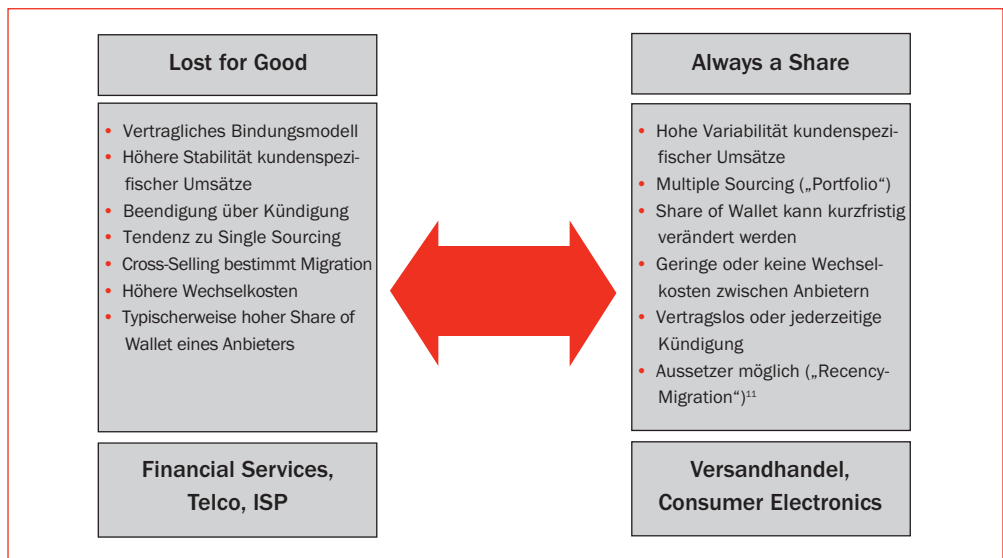


Abbildung 6

In einem Always a Share-Markt wie dem von Kurier- und Expresspaketdienstleistern können kundenspezifische Umsätze kurzfristig sehr variabel sein. Kunden haben keine oder nur geringe Wechselkosten, die sie beim Anbieterwechsel behindern würden.

<sup>10</sup> Sellers/Hughes (2005): RFM Migration Analysis.

<sup>11</sup> Recency bezieht sich auf die Länge des Zeitraums, seit dem ein Kunde zum letzten Mal bei einem Anbieter gekauft hat.

Aus Risikoerwägungen heraus kann auch ganz bewusst Multiple Sourcing betrieben werden. In aller Regel sind die Beziehungen zwischen Anbieter und Kunde nicht vertraglich unterlegt oder die Kündigungsfristen sind kurz. Ein Always a Share-Geschäft zeichnet sich also dadurch aus, dass ein Anbieter bei einem Kunden immer die Chance auf einen positiven Share of Wallet hat. Selbst ein Kunde, der länger nicht bei einem Anbieter gekauft hat, kann dann immer wiederkommen. Ein einmal verlorener Kunde ist nicht „für immer“ verloren. Im Versandhandel ist dies ein typisches Phänomen. In so einem Geschäft ist Kundenloyalität sehr schwierig zu messen.

Diese Spielregeln sehen in einem Lost for Good-Markt ganz anders aus. Hier binden sich die Kunden für längere Zeit an einen Anbieter oder eine Marke. Sie bauen Wechselkosten auf (z. B. bei komplexer Software), sodass die kundenbezogenen Umsätze stabiler sind. Bei einer vertraglichen Grundlage der Anbieter-Kunden-Beziehung hat diese typischerweise längere Laufzeiten, bedarf eines expliziten Kündigungsaktes (Telco) oder hat ein definiertes Laufzeitende (Rentenversicherung). Aufgrund der Wechselkosten wird der Bedarf in einer Produktkategorie vom Kunden typischerweise auf einen oder sehr wenige Anbieter konzentriert.

Es gibt viele Industrien, die Merkmale von Always a Share und Lost for Good haben. Der lange Verwendungszyklus von Automobilen oder im Bereich Consumer Electronics erzeugt einen gewissen Lost for Good-Charakter. Andererseits hat auch ein überzeugter BMW-Fahrer über emotionale Wechselbarrieren hinaus keine echten, ökonomisch relevanten Wechselkosten. Er kann – wenn er oder sie will – durchaus die Marke wechseln, ohne dass dies erhebliche Kosten erzeugen würde. Dies ist ein Merkmal von Always a Share-Märkten. Insofern gibt es zwischen den beiden Extremen viele Abstufungen. Natürlich versuchen solche Unternehmen, Wechselkosten aufzubauen, indem z. B. Kunden in vertragliche Nutzungsmodelle gezogen werden (United Internet oder T-Online). Denn ein Always a Share-Modell ist gefährlich, der Kundenwert ist deutlich schwerer vorherzusagen und stärker risikobehaftet.

### **Markttyp und Kundenmigration**

Die Migrationsmuster von FedEx-Kunden reflektieren den Always a Share-Charakter dieses Markts: Es gibt viele Migrationstypen mit unterschiedlichsten Richtungen bzw. Entwicklungen – es gibt z. B. „Aussetzer“, die es in Lost for Good-Märkten so nicht oder selten gibt. Ein Aussetzer wechselt für eine Periode zur Konkurrenz oder kauft gar nicht und kehrt danach zurück. Versandhändler nennen das „Recency-Migration“. Migrationsmuster in Lost for Good-Märkten sehen anders aus. Man denke an einen Versicherer wie die Allianz. Es ist für einen Kunden meist sehr teuer, seine Lebensversicherung zu kündigen und zu einem anderen Anbieter zu wechseln. Mit fortgeschrittenem Alter steigen die risikobezogenen (Teil-)Beiträge und damit die Wechselkosten. Wenn man früh

kündigt, zahlt man eventuell Steuern auf die Beiträge nach. Daher werden Lebensversicherungsverträge selten vorzeitig gekündigt. Deshalb ist der Erlösstrom eines Lebensversicherers recht stabil und der individuelle Kundenwert weniger volatil. Daneben versuchen viele Versicherer, ihren Kunden zusätzliche Produkte zu verkaufen, was im Erfolgsfall deren Wert kontinuierlich steigert. Ganz allgemein ist aber der Share of Wallet nicht so variabel wie in Always a Share-Märkten und daher weniger ein Einflussfaktor auf den Kundenwert.

Dies bedeutet, dass Lost for Good-Märkte andere Migrationsmuster zeigen als Always a Share-Märkte:

- Der Anteil der Kunden mit stabiler Wertentwicklung ist höher. Das Wertniveau selbst ist davon unabhängig. Kundenwertentwicklung mit hoher Volatilität (Seasonal) ist seltener und beschränkt sich beispielsweise auf Kunden, die aus strategischen Gründen mehrere Anbieter wählen, um nicht von einem abhängig zu werden.

Manche Fluggesellschaften wie Lufthansa oder British Airways kaufen neue Flugzeuge von Boeing und Airbus. Sie nehmen die höheren Kosten für Wartung und Instandhaltung und auch für die Zertifizierung ihrer Piloten in Kauf, um in Preisverhandlungen mehr Druck auf die Anbieter ausüben zu können. Andere wie Ryanair oder Southwest Airlines betreiben homogene Flotten, um Betriebskosten zu sparen, kaufen aber dafür teurer ein.

- Wir beobachten weniger graduelle Veränderungen im Kundenwert. Bei hohen Wechselkosten macht ein langsamer Rückzug eines Kunden von einer Marke keinen Sinn. Der Kundenwert geht abrupt zurück auf null – und umgekehrt. Für ein Unternehmen wie Apple oder Microsoft ist dies weitaus wahrscheinlicher als für FedEx.

Fazit: Der Marktcharakter prägt ganz wesentlich die Entwicklungsprozesse der Kunden.

### Ein Migrationsmodell

Das FedEx-Beispiel bietet erste interessante Einblicke in die wertbezogene Dynamik der Kundenbasis eines Unternehmens. Für eine Übertragung dieses Beispiels brauchen wir aber ein Migrationsmodell, das Migrationstreiber branchenübergreifend identifiziert. Ein solches Modell sollte:

- aufzeigen, welche unmittelbaren Treiber auf der Ebene individueller Kunden die Wertentwicklung dynamisch gestalten,
- die Rolle der Rahmenbedingungen auf der Markt- und Kundenebene klären und
- Ansatzpunkte zur Gestaltung des Kundenwerts („Kundenentwicklung“) liefern.

Abbildung 7 zeigt ein solches Migrationsmodell:

Migrationsmodell

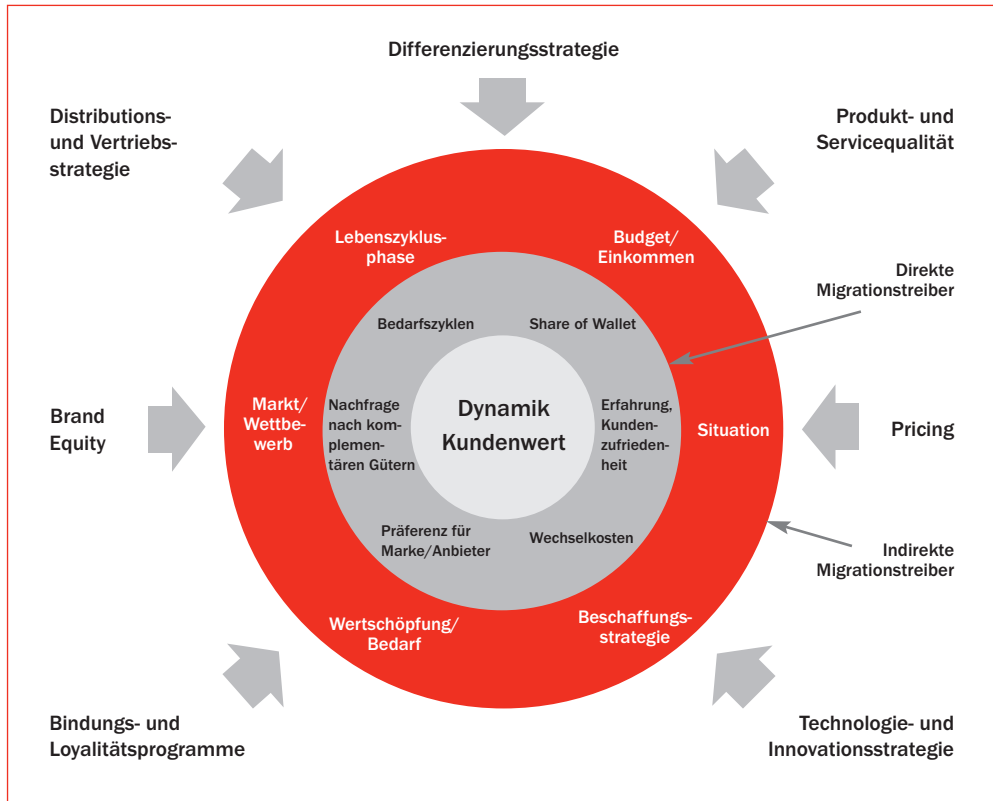


Abbildung 7

Wir denken, dass es zunächst wichtig ist, zwischen direkten und indirekten Migrationstreibern zu unterscheiden. Direkte Migrationstreiber nehmen unmittelbar Einfluss auf die Umsätze und Deckungsbeiträge, die ein einzelner Kunde verursacht. Diese werden wiederum von Rahmenbedingungen beeinflusst, die wir als indirekte Migrationstreiber charakterisieren. Der Anbieter beeinflusst durch sein Handeln beide Treiberebenen.

**Direkte Migrationstreiber**

Der Kundenwert wird vor allem durch zwei Treiber gesteuert:

1. das Volumen seiner Nachfrager innerhalb einer bestimmten Produktkategorie und
2. die Bereitschaft, diese Nachfrage innerhalb einer bestimmten Produktkategorie auf einen Anbieter bzw. auf eine Marke zu konzentrieren (Share of Wallet).

Beide Einflussfaktoren unterliegen dynamischen Veränderungen. Aus der Sicht des Anbieters sind die Einflussfaktoren auf den Share of Wallet von großem Interesse.

Sie werden getrieben von Marken- und Anbieterpräferenz, Kundenzufriedenheit und wahrgenommenen Wechselkosten. Wechselkosten können bei hinreichender Höhe die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Loyalität aushebeln.<sup>12</sup> Das Volumen der Nachfrage wird gesteuert von Faktoren wie Bedarfszyklen (täglicher Bedarf vs. langlebige Gebrauchsgüter) oder der Nachfrage nach komplementären Gütern (Druckerpatronen für Drucker, Softwareapplikationen für Betriebssysteme etc.).

### Indirekte Migrationstreiber

Indirekt wird die Entwicklung des Kundenwerts von Veränderungen der Rahmenbedingungen eines individuellen Kunden beeinflusst. Änderungen der Beschaffungsstrategie (von Multiple zu Single Sourcing, strategische Partnerschaften mit Lieferanten) können erhebliche Kundenwertzuwächse oder -verluste nach sich ziehen. Dieser Einfluss von Beschaffungsstrategien spielt sich nicht nur im B2B-Geschäft ab. Der Einsatz von Multi-Channel-Vertriebssystemen im B2C-Geschäft und deren Verwendung durch Konsumenten kann sich nachhaltig auf die Entwicklung des Kundenwerts auswirken, wie neuere Untersuchungen zeigen.<sup>13</sup> Im engen Zusammenhang zur Beschaffungsstrategie steht die Veränderung der Wertschöpfungsstruktur von (industriellen) Kunden. Outsourcing und Konzentration auf Kernkompetenzen ziehen zunehmendes Beschaffungsvolumen nach sich. Beispiel FedEx: Das Unternehmen bietet als Reaktion auf diesen Trend ein Paket von „Managed Services“ für die Produktion und Verwaltung von Dokumenten an. Man verspricht sich davon die Erhaltung des Kundenkontakts für das Kerngeschäft bei Outsourcing solcher Dienste:

### Managed Services von FedEx<sup>14</sup>

The screenshot shows the FedEx Kinko's website interface. At the top, there is a search bar and a navigation menu with categories like 'Package / Envelope Services', 'Office / Print Services', 'Freight Services', and 'Expedited Services'. Below the navigation, there are sub-categories: 'In-Store Services', 'Online Printing', 'Packing / Shipping', and 'Commercial Solutions'. The main content area is titled 'Commercial Solutions' and 'Managed Services'. It includes a sub-header 'Real time, real-need solutions that can save you real money' and a paragraph describing the service: 'A new era has arrived for document outsourcing with FedEx Kinko's Managed Services. Unlike traditional facilities management providers, FedEx Kinko's variable-cost model allows you to pay for only what you use. Say goodbye to long-term, fixed-plus-cost contracts with steep flexibility or scalability penalties. FedEx Kinko's variable-cost approach has already saved many Fortune 500 companies a substantial amount of their document-related costs.' Below this, there is a section titled 'FedEx Kinko's Managed Services offers global 24/7 print-on-demand capabilities that can be easily customized to meet your unique document needs.' and another section titled 'Whether you're a large multi-national company or a medium-sized business, FedEx Kinko's Managed Services team will work with you to develop a document output plan that is the right size for your specific requirements.' On the right side, there is a video case study section with the text 'Watch these video case studies to see why the world's best companies are tapping into the FedEx Kinko's network. (Requires QuickTime):' and a list of client logos: 'Aramark', 'Inova Health System', 'Memorial Lynch', and 'Trinity University'.

Abbildung 8

<sup>12</sup> Büschken (2005): Higher Profits through Customer Lock-in.

<sup>13</sup> Sullivan/Thomas (2004): Customer Migration: An Empirical Investigation Across Multiple Channels.

<sup>14</sup> FedEx Kinko's Office and Print Services, Inc. (2005): Managed Services.

### Modellanwendung

Folglich ist auch die Entwicklungs- oder Lebenszyklusphase eines Kunden ein wichtiger Treiber seiner Wertentwicklung. Unternehmen wie Procter & Gamble oder Chrysler können mit bestimmten Produkten (Pampers, Vans) ihre Kunden nur in bestimmten Lebensphasen „abgreifen“. Ähnliches gilt für andere Unternehmen: Der Wertschöpfungsanteil sinkt tendenziell mit zunehmender Größe (Alter) und das damit verbundene Fremdbeschaffungsvolumen steigt. Industriespezifisch wirken diese Treiber sehr unterschiedlich:

### Modellanwendung in verschiedenen Branchen

Branche	Direkte Migrationstreiber	Indirekte Migrationstreiber	Kommentar
ISP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahl von Tarifmodell (Pricing inkl. Abo-Modelle für Zusatzdienste) und Vertragsmodell (Bindung, Laufzeit)</li> <li>Wechselkosten</li> <li>Nachfrage nach komplementären Gütern (gebührenpflichtige Zusatzdienste): Cross-Selling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wettbewerbsintensität (Zugang als Commodity, Zusatzdienste im Monopol)</li> <li>Budget</li> <li>Lebenszyklusphase (Alter)</li> </ul>	<p>Vorrangige Migrationstreiber sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Akzeptanz längerfristig bindender, höherpreisiger Tarifmodelle (DSL) und Nachfrage von Zusatzdiensten (PAYG<sup>15</sup> vs. Abonnement oder Flatrate)</li> <li>Wettbewerbssituation (starker Einfluss auf Bindung)</li> </ul>
Commercial Aviation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedarfsstruktur und Wechselkosten (Verfügbarkeit alternativer Airlines am Standort)</li> <li>Daraus abgeleitet: Share of Wallet</li> <li>Pricing in der Wettbewerbssituation (Lufthansa vs. DBA)</li> <li>Bindungsprogramme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situation (weit gehend abgeleitete Nachfrage wie bei FedEx)</li> </ul>	<p>Entscheidend sind die subjektiv wahrgenommenen Wechselkosten zwischen alternativen Airlines – aber nur in der Wettbewerbssituation. Pricing kann originäre neue Nachfrage schaffen (Ryanair).</p>
Retail Banking	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedarfszyklen</li> <li>Wechselkosten (resultierend aus wahrgenommenem Risiko: Finanzdienstleister als Erfahrungsgut)</li> <li>Nachfrage nach komplementären Gütern</li> <li>Marke (beim Erstkauf)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situation (z. B. Gesetzgeber – siehe Steuerbefreiung für Lebensversicherungen)</li> <li>Einkommen/Vermögen</li> </ul>	<p>Geschäft wird von risikogetriebenen Wechselkosten und maßgeblich vom Cross-Selling-Potenzial der Kunden bestimmt (das wiederum vom Einkommen abhängig ist).</p>
Automotive und Consumer Electronics	<ul style="list-style-type: none"> <li>Markenpräferenz (wg. Abwesenheit „harter“ Wechselkosten)</li> <li>Kundenzufriedenheit</li> <li>Nachfrage nach komplementären Gütern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wettbewerb</li> <li>Lebenszyklusphase</li> <li>Einkommen/Budget</li> </ul>	<p>Schnelle Innovationszyklen erzeugen stärkere Fluidität von Kundenbeziehungen. Daher: Wahrgenommene Produktqualität (Value Equity) und Markenwert (Brand Equity) sind entscheidend.</p>

Abbildung 9

<sup>15</sup> PAYG: „Pay as you Go“

Im ISP-Geschäft wird die Wertentwicklung eines Kunden vor allem vom Vertrags- und Preismodell und seinen lernbedingten Wechselkosten bestimmt. Die Migration zu längerfristig bindenden Tarifmodellen mit monatlicher Flatrate führt zu höherem Kundenwert als flexible „Pay as you Go“-Modelle. Wenn dann einem Kunden noch zusätzliche Content-Abonnements verkauft werden können, dann steigert dies den Kundenwert erheblich. Unterstützend wirkt der Zwang, anbieterspezifisches Know how zu erwerben. Die Akzeptanz solcher Tarifmodelle und das Interesse an kostenpflichtigen Zusatzdiensten wird in diesem Geschäft vor allem von indirekten Migrationstreibern wie verfügbares Budget und Alter des Kunden beeinflusst. Im Kern geht es im sehr wettbewerbsintensiven ISP-Markt darum, höhere Wechselkosten (Zugangsverträge, Lerneffekte) aufzubauen und damit den Erlösstrom – wenn möglich, auf höherem Niveau (Content) – zu stabilisieren.

Solche Möglichkeiten, aus einem Always a Share- einen Lost for Good-Markt zu machen, sind demgegenüber für Airlines weitaus geringer. Schmerzhafte Wechselkosten entstehen für einen Kunden nur dann, wenn an einem bestimmten Abflugort für das Ziel nur ein Anbieter zur Verfügung steht: Das Ausweichen auf alternative Verkehrsträger (Auto, Bahn) ist aufgrund des Zeitverlusts oft sehr teuer. In der Wettbewerbssituation (Lufthansa vs. Deutsche BA auf der „Rennstrecke“ München-Berlin) ist der Share of Wallet eines Kunden kurzfristig variabel. Er kann fast nach Belieben zwischen den Anbietern wechseln. Die Bindungsprogramme der Fluggesellschaften sollen hier entgegensteuern. Aber auch diese verlieren ihre Wirkung, wenn der Kunde aufgrund von Veränderungen in seiner Situation (z. B. Arbeitsplatzwechsel) keinen Bedarf mehr hat. Hinzu kommt, dass die Lufthansa die Schaffung originärer Nachfrage durch eine aggressive Preisstrategie à la Ryanair nicht als ihr Kerngeschäft betrachtet.

Die wertbezogene Migration von Kunden wird im Retail Banking neben der starken Wirkung von risikogetriebenen Wechselkosten vor allem von ihrem Cross-Selling-Potenzial bestimmt: In welchem Umfang kann ein Finanzdienstleister den Bedarf des Kunden in dieser Kategorie auf sich ziehen und erweitern? Einmal gebunden, ist die Defektionswahrscheinlichkeit relativ gering. Die Marke hat zwar Einfluss auf das Zustandekommen des Kundenkontakts, weitere Transaktionen und die Entwicklung der Geschäftsbeziehung werden aber weitgehend von der Service- und Produktperformance bestimmt. Für die Wertentwicklung des Kunden sind in diesem Geschäft aber nicht die direkten, sondern ist vor allem das Einkommen als indirekter Migrationstreiber maßgeblich. Der Bedarf nach (zusätzlichen) Finanzdiensten ist schlicht eine Einkommens- und Vermögensfrage. Einkommen und Vermögen sind aber von Faktoren abhängig, die außerhalb der Reichweite einer Bank oder eines Versicherers liegen. Sie sind gewissermaßen Parameter der wertorientierten Steuerung der Kundenbasis.

Sowohl Automotive als auch Consumer Electronics kennzeichnen lange Verwendungs- und immer kürzer werdende Innovationszyklen. Selten kommt ein Kunde in die Situation,

nach typischer Verwendungszeit eine identische Ersatzbeschaffung vollziehen zu können – selbst wenn er es will. Das ursprünglich erworbene Produkt gibt es nicht mehr. Daneben fehlen „harte“ Wechselkosten, die zwangsweise an Anbieter oder Marke binden. Die Zufriedenheit des Kunden mit Produkt oder Service und Distribuent haben deshalb einen starken Einfluss auf das Wiederkaufverhalten. In diesem Geschäft hängt die Wertentwicklung eines Kunden vor allem von der Fähigkeit eines Anbieters ab, die potenziell hohe Fluidität der Kundenbeziehung zu stabilisieren. Das Cross-Selling von komplementären Gütern kann dazu einen Beitrag leisten – ebenso die im Automobilgeschäft erst in jüngerer Zeit verfolgten CRM-Aktivitäten. Man muss aber vermuten, dass Value Equity (Leistung des Kernprodukts) und Brand Equity (emotionaler Markenwert) das „Bindungsgeschäft“ beherrschen. Der Kunde entwickelt dabei vor allem eine Beziehung zu Produkt und Marke.

**Migrationsstrategien**

Der Wert der Kundenbasis eines Unternehmens ist eine zu steuernde Größe. Die „richtigen“ Kunden (hohes Wertpotenzial) zu akquirieren und zu binden sind dazu elementare Aufgaben. Die vorangegangenen Überlegungen haben allerdings gezeigt, dass Ansätze existieren, um den Wert eines Kunden für ein Unternehmen in ihrem Sinne zu beeinflussen. Wir fassen diese Ansätze für die fünf Beispielindustrien zusammen:

**Migrationsstrategien**

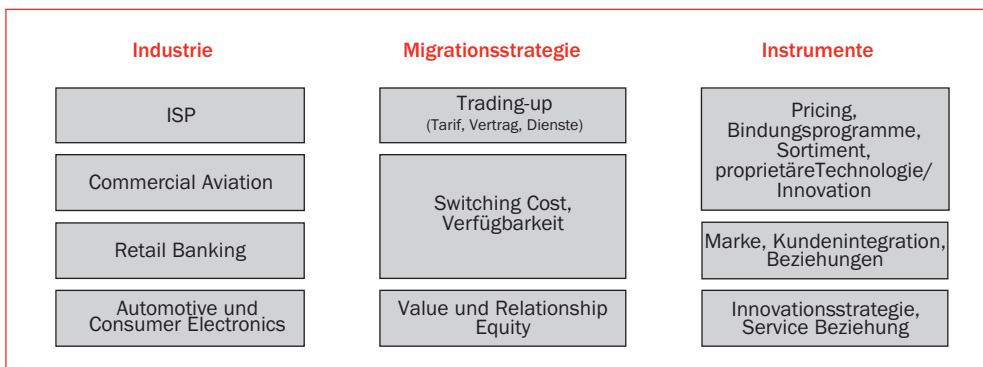


Abbildung 10

Kunden zu höherem Wert zu migrieren ist eine industriespezifische Aufgabe. Ziel im ISP-Geschäft ist das Trading-up von vertraglich und über Lerneffekte gebundenen Kunden über zusätzliche Dienste. Das reine ISP-Geschäft ist margenschwach und die Bindung des Kunden dort ist allein nicht ausreichend. Man muss also den kundenspezifischen Umsatz deutlich steigern, um höheren CLV zu erzielen. Hingegen zielen Migrationsstrategien für Airlines und im Retail Banking vor allem auf das Erzeugen von solchen Wechselkosten. Während Airlines dazu wie ISPs vertragliche Tarifmodelle einsetzen (Bonusprogramme vs. Abonnements), setzen Finanzdienstleister auf risikoreduzierende Instrumente, die den Kunden über persönliche Beziehungen und über die Marke binden. Für Automotive und Customer Electronics fehlen die Voraussetzungen für das Erzeugen „harter“ Wechselkosten und ein zeitnahes und umfangreiches Trading-up ihrer Kunden. Man muss bedenken, dass T-Online einen Teil neuer DSL-Kunden zum Abschluss von Content-Verträgen bewegen kann und damit den Kundenwert quasi unmittelbar nach ihrer Akquisition vervielfacht. Daher läuft die Kundenentwicklung vor allem über Werttreiber, die sich auf die Leistung selbst und die Beziehung zur Marke beziehen.

# Kapitel 4:

## Migrationspotenzial

Für eine gezielte, am Kundenwert ausgerichtete Strategie zur Akquisition und Bindung von Kunden ist es unerlässlich, sich auf Kunden mit ausreichend hohem Wert zu konzentrieren. In der Praxis ist dies einfacher gesagt als getan. Der Lifetime Value eines Kunden lässt sich nicht mit Genauigkeit vorhersagen. Er unterliegt zudem vielfältigen dynamischen Einflüssen. Es kommt also für Kundenakquisition und -bindung nicht nur darauf an, Kunden mit hohem Wert, sondern vor allem solche mit hohem Wertpotenzial zu adressieren.

Wie schätzt man dieses Wertpotenzial? Lassen Sie uns dazu zunächst mit dem ISP-Geschäft ein einfaches Beispiel betrachten. Unternehmen wie AOL oder United Internet bieten ein breit gefächertes Sortiment an Tarifoptionen in unterschiedlichen Leistungskategorien (Internetzugang) und kostenpflichtigen Zusatzdiensten an. Der Wert eines Kunden richtet sich im ISP-Geschäft nach:

- dem Umfang des individuell gewählten Pakets an Leistungen (Treiber des monatlichen Umsatzes) und
- der Verweildauer (Kundenbindung).

Am Beispiel von United Internet lässt sich der maximal mögliche Wert eines Kunden recht exakt bestimmen. Die DSL-Flatrates von GMX – der United Internet-Tochter für den Internetzugang und verwandte Dienste – bewegen sich je nach Übertragungsrate und Mengen- oder Zeitbegrenzung zwischen 4€ und 35€ im Monat. Zusätzliche Dienste umfassen E-Mail-Pakete (z. B. POP3-E-Mail), Domains oder Sicherheitsprodukte (Kinderschutz, Firewall). Kauft ein Kunde das kleinste DSL-Mengenpaket (2 GB Download im Monat, 3,99€ pro Monat), ergibt sich daraus ein Kundenwert von null.<sup>16</sup> Ein Kunde, der hingegen größere DSL-Pakete kauft, zeigt deutliche Kundenwertsteigerungen: Die GMX-Flexiflat (10 GB Volumen pro Monat, 14,99€) führt unter sonst gleichen Bedingungen zu einem Kundenwert von 79€, die unbegrenzte GMX-Flatrate (34,99€ pro Monat) sogar zu einem Kundenwert von 253€. Dies zeigt: Die Migration von Bestandskunden in höherwertige Zugangspakete kann den Kundenwert deutlich verbessern, der Verkauf von Zusatzdiensten, wie ihn T-Online praktiziert, lässt ihn – eine konstante Marge vorausgesetzt – explodieren.

<sup>16</sup>Wir haben den Kundenwert nach dem Modell von Gupta/Lehmann/Stuart (2004) berechnet. Der Lifetime Value eines Kunden ergibt sich dabei aus der Multiplikation der jährlichen Marge aus dem DSL-Vertrag, korrigiert um eventuelle Bindungskosten, multipliziert mit dem Margin Multiplier, der sich aus Bindungsrate und Kapitalkosten ergibt. (Wir sind dabei von folgenden Größen für United Internet ausgegangen: Kapitalkosten 10,0%, EBITDA-Marge 20,36%, Akquisitionskosten von 34€ je Neukunde und Bindungskosten von 5€ je Periode. Der durchschnittliche monatliche Kundenumsatz beträgt etwa 12,40€ (jährliche ARPU: 148€), die Bindungsrate beträgt 86%. (Geschäfts- und Quartalsberichte von United Internet 2003 und 2004).

Entscheidend für diesen Effekt sind gestaffelte Preis-Leistungs-Pakete und die Kumulierbarkeit von Leistungen zu immer umfangreicheren Paketen. Während sich alternative DSL-Flatrates gegenseitig ausschließen, können die Zusatzdienste kombiniert werden. Das Migrationspotenzial der T-Online-Kunden wird sehr stark von diesem Kumulationseffekt bestimmt. Bei konstanter Marge, Kundenbindung und Kosten der Kundenakquisition schlägt dieser Effekt so stark durch, weil er die monatlichen Umsätze betrifft, die auf den Lifetime Value mit einem Faktor von 56 durchschlagen.<sup>17</sup>

Für ISP-Dienstleister ist deshalb entscheidend:

1. Welche Kombinationen von Zusatzpaketen sind für welche Kunden interessant? Für welche gibt es – ggf. im Bündel – welche Zahlungsbereitschaft? Diese Faktoren bestimmen das Cross-Selling-Volumen.
2. Welcher durchschnittliche Erlös pro Kunde und Monat kann damit erreicht werden?

Diesem Argumentationsprinzip folgend lassen sich die wichtigsten Migrationstreiber für die von uns betrachteten Industrien identifizieren:

### Industriespezifische Treiber des Migrationspotenzials

Industrie	Treiber des Migrationspotenzials	Erläuterung
ISP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preis- und Vertragsmodell</li> <li>• Kumulation von Zusatzdiensten</li> </ul>	Preis- und Vertragsmodell beeinflusst Höhe, vor allem aber die Prognostizierbarkeit und Stetigkeit des Erlösstroms (Bindung). Akzeptanz und Kumulation von Zusatzdiensten treibt Höhe der kundenspezifischen Erlöse.
Automotive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwendungszyklus</li> <li>• Preisniveau (Trading-up)</li> <li>• Größe des Fuhrparks in Zusammenhang mit markenbezogenem Share of Wallet</li> </ul>	Verwendungszyklus bestimmt anteiligen Jahresumsatz pro Neufahrzeug. Trading-up (BMW 3er ➔ BMW 5er) treibt Erlös und Marge pro Fahrzeug. Multiplikation mit Fuhrparkgröße und markenbezogener Share of Wallet nur für Fuhrparkgröße $\geq 2$ relevant.
Retail Banking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommens- bzw. Vermögensentwicklung (absolute Höhe)</li> <li>• Vermögensumschlag pro Jahr</li> <li>• Share of Wallet</li> </ul>	Einkommen und Vermögen treiben Nachfrage nach Finanzdienstleistungen (Zinsspread auf Einlagen, Zinszahlungen aus Krediten). Umschlag des Vermögens bestimmt Höhe der Kommissionen. Sourcing-Strategie des Haushalts bestimmt Anteil der Bank.
Commercial Aviation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarf, Verkehrsträgeranteile</li> <li>• Abdeckungsgrad der Airline („Sortiment“)</li> <li>• Share of Wallet</li> </ul>	Multiplikation des Angebotsumfangs einer Airline am Standort des Kunden mit dessen Bedarf (beeinflusst durch Veränderung in Modalsplit) ergibt anbieterspezifisches Nachfragepotenzial. Share of Wallet wird getrieben durch Wettbewerbssituation und Bindungsprogramme.
Consumer Electronics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe Automotive</li> <li>• „Fuhrpark“ ist hier zu verstehen als Bedarfsumfang über CE-Kategorien</li> </ul>	Hohe Ähnlichkeit mit Automotive, prinzipieller Unterschied liegt in stärkerer Heterogenität des Bedarfs im Bereich CE.

Abbildung 11

<sup>17</sup> Der Margin Multiplier von T-Online in Jahren bei einer Bindungsrate von 90 % und Kapitalkosten von 9 % beträgt 4,73 (0,9/(1+0,09-0,9)). Dies entspricht 56 Monaten. Vergleich United Internet: Hier beträgt der Margin Multiplier lediglich 3,58 oder 43 Monate.

### Internetserviceprovider

Im ISP-Geschäft ist wie gezeigt die Kumulation von Zusatzdiensten durch individuelle Kunden der zentrale Treiber ihrer Wertentwicklung. Wir haben gesehen, dass dieser Kumulationseffekt den individuellen CLV über die monatlichen Erlöse in geradezu dramatischer Weise beeinflusst. Die Preis- und Vertragsmodelle (Flatrate/Abonnements, Kündigungsfristen) dienen demgegenüber vor allem dazu, den Erlösstrom zu stabilisieren. Von den Kosten wird der individuelle CLV wenig beeinflusst. Dies liegt an den hohen Anteilen von fixen Kosten im reinen Zugangsgeschäft, aber auch bei Content-Diensten.

### Automotive

Der Verwendungszyklus neuer Automobile (Verweildauer beim Erstkäufer) ist ein wesentlicher Umsatztreiber der Hersteller. Seine Lage bestimmt den anteiligen Jahresumsatz einer Marke aus dem Verkauf eines Fahrzeugs. Wenn ein markenloyaler Kunde diesen Zyklus von 5 auf 4 Jahre verkürzt, steigt der anteilige Umsatz um 25 %. Mercedes-Benz hat hier gegenüber anderen Premium-Herstellern im Segment der Vielfahrer einen Vorteil: Loyale Mercedes-Besitzer dieser Gruppe fahren deutlich mehr als z. B. Audi-Kunden und ersetzen ein Fahrzeug im Durchschnitt 6 Monate eher. Allein dieser Effekt erklärt in diesem Kundensegment einen Absatzunterschied von ca. 12 %.

Im Durchschnitt besitzt ein deutscher Haushalt 1,16 Pkws.<sup>18</sup> Etwa 45 % der Haushalte besitzen 2 oder mehr Fahrzeuge. In höheren Einkommensgruppen ist die durchschnittliche Fuhrparkgröße deutlich höher – was nicht notwendigerweise an die Zahl der Haushaltsmitglieder gekoppelt ist. Teilt man die Größe des Fuhrparks durch die Länge des Verwendungszyklus (in Jahren), erhält man die Zahl der Neuwagenkäufe eines Haushalts pro Jahr, die dann mit deren Deckungsbeitrag zu bewerten sind.

Aus Sicht eines Herstellers wird bei einer Fuhrparkgröße  $\geq 2$  der markenbezogene Share of Wallet interessant: Welcher Anteil der gesamten Anschaffungsaufwendungen eines Haushalts entfallen auf eine bestimmte Marke? Wie kann dieser Anteil gesteigert werden? Wann ist ein Haushalt also bereit, höhere Aufwendungen zu Gunsten der eigenen Marke und zulasten fremder Marken zu tätigen? In diesem Zusammenhang ist auch das Trading-up von Kunden zu höherpreisigen Fahrzeugen einer Marke und deren umfangreicheren Ausstattung zu sehen. Beide Faktoren treiben den aus einzelnen Transaktionen erzielten Deckungsbeitrag.

MSR<sup>19</sup>-Aufwendungen eines Kunden nach dem Kauf werden in einer Lifetime-Betrachtung in Zukunft eine eher geringere Rolle spielen. Die damit erzielten Umsätze werden in Zeiten umfangreicherer Garantie- und Serviceverträge („carefree motoring“) immer geringer. Sie bekommen immer stärker den Charakter von Hygienefaktoren im Wettbewerb.

<sup>18</sup> o.V (2004): Finanzierung der Bundesfernstraßen auf dem Prüfstand.  
<sup>19</sup> MSR = Maintenance, Service, Repairs.

Die Tatsache, dass im Zuge einer Lifetime Value-Betrachtung zukünftige Deckungsbeiträge abgezinst werden, reduziert das Migrationspotenzial von Kunden im Automobilgeschäft erheblich. Die Kauf- und Verwendungszyklen neuer Fahrzeuge sind mit durchschnittlich 4 bis 5 Jahren recht lang und werden von der Tendenz her eher länger. Die Deckungsbeiträge eines über drei Kaufzyklen gebundenen Kunden sind dann mit bis zu 10 Jahren abzuzinsen, was den Gegenwartswert erheblich reduziert.<sup>20</sup> Das Gleiche gilt für MSR-Umsätze, die erst nach Ablauf von Garantie- und Kulanzfristen ergebniswirksam werden können.

### Consumer Electronics

Die Treiber des Migrationspotenzials für Consumer Electronics sind denen im Automobilgeschäft recht ähnlich. Analog zum Fuhrpark steuert der haushaltsbezogene Bedarf über alle Customer Electronics-Kategorien die Nachfrage, die – bei hinreichender Größe – auf mehrere Marken verteilt werden kann. In ebenso analoger Weise steuert die Länge der Verwendungszyklen damit zusammen das Beschaffungsvolumen pro Jahr. Ein prinzipieller Unterschied liegt in der hohen Heterogenität der Branche: Unter Customer Electronics versteht man eine enorme Bandbreite unterschiedlichster Hard- und Software. Entsprechend wird die Diffusion neuer Technologien ein entscheidender Faktor für den Wert einzelner Nachfrager. Während heute praktisch jeder Haushalt in Deutschland über ein Auto verfügt, besitzen weniger als 40 % einen DVD-Spieler. Es bleibt also noch Potenzial auf der Ebene des Gesamtmarkts. Aber trotzdem ist es angesichts der kurzen Innovationszyklen unwahrscheinlich, dass im Durchschnitt einmal 1,16 DVD-Spieler je Haushalt zu finden sein werden. Die frühen Adopter von DVD werden dann schon auf andere Technologien umgestiegen sein.

### Retail Banking

Eine Faustformel für die Bestimmung des Ergebnisbeitrags einzelner Kunden im Bankgeschäft ist z. B. diese:

$$\begin{aligned} \text{Wertbeitrag p. a.} = & \quad \emptyset \text{ Guthaben des Kunden} \times \text{Zinsspanne der Bank} \\ & + \text{Gebühren auf in Anspruch genommene Finanzdienstleistungen (Fees)} \\ & + \text{Zinseinnahmen auf Ausleihungen an den Kunden} \\ & - \text{kundenspezifische Kosten („cost to serve“)} \end{aligned}$$

Auch wenn diese einfache Formel die dynamische Entwicklung des Kundenwerts außer Acht lässt, lassen sich daran doch einige zentrale Treiber des Migrationspotenzials für die Kunden einer Bank ableiten:

<sup>20</sup> Bei Kapitalkosten von 10 % sind dies 38 % des Gegenwartswerts aus dem dritten Kauf.

Die Einkommens- und Vermögensentwicklung ist der wichtigste Treiber des Kundenwerts, steuert sie doch die Einlagen (z. B. Termingelder, Guthaben auf Girokonten) und Ausleihungen (z. B. Hypothek). Uns interessiert aber nicht nur die absolute Höhe von Einkommen und Vermögen, die die Zinseinnahmen definieren, sondern auch der jährliche „Umschlag“ des Vermögens. Dieser ist maßgeblich für die potenziellen Gebühren aus dem Verkauf von Bankprodukten (Rentenversicherung, Brokerage-Fees etc.). Ein Kunde, der sein gesamtes Vermögen in Wald oder Immobilien investiert, hat einen sehr geringen Umschlag und folglich ein geringes Gebührenpotenzial.

Obwohl Banking ein Lost for Good-Geschäft ist (hohe Wechselkosten) – oder vielleicht gerade deshalb – verteilen Kunden ihre Nachfrage aus unterschiedlichen Gründen auf mehrere Anbieter. Typische Motive dafür sind Risikostreuung oder Reduktion der Abhängigkeit von einem Institut. Daher hat der Share of Wallet in diesem Geschäft eine nicht zu vernachlässigende Wirkung als Treiber des Migrationspotenzials. Für die Analyse des Migrationpotenzials geht es vor allem darum, die Beweggründe der Kunden für Multiple Sourcing wirkungsvoll zu adressieren. Kann die Risikowahrnehmung des Kunden verändert werden? Mit welchen Instrumenten?

### **Commercial Aviation**

Airlines – vor allem im internationalen Geschäft – entwickeln durch ihre Hub-Struktur regionale Monopole. In Frankfurt/Main hat die Lufthansa einen „Marktanteil“ gemessen in der Zahl der Abflüge von etwa 60%. Entsprechend hoch ist ihr tatsächlicher Marktanteil bei den in Frankfurt abfliegenden und umsteigenden Passagieren. Ähnlich verhält es sich in Paris-Roissy (Air France) oder London-Heathrow (British Airways).

Der Bedarf eines Kunden nach Flugreisen an einem solchen Standort ist mit diesem „Marktanteil“ zu multiplizieren, um zu einem kundenbezogenen Nachfragepotenzial an diesem Standort zu kommen. Ein umfangreicheres Sortiment (Zahl der täglichen Abflüge, Zahl der Destinationen) steigert dieses Potenzial. Der Share of Wallet spielt erst dann eine Rolle, wenn für die gewünschte Destination an einem bestimmten Standort mehrere Airlines zur Wahl stehen. Erst dann sind zusätzliche Bindungsprogramme sinnvoll und wirksam. Die zunehmende Zahl von Hubs in Europa und die wachsende Wettbewerbsintensität auf einzelnen Routen macht solche Programme zunehmend wichtiger.

### **Profilierung von High Value-Kunden**

Für jede der betrachteten Industrien lassen sich in dieser Form spezifische Treiber der Wertmigration von Kunden identifizieren. In manchen Fällen lässt sich das Migrationspotenzial einzelner Kunden auf einfachem Wege quantifizieren:

- Bei United Internet oder Premiere kann man das richtiggehend vorrechnen: Was ist das Maximumpaket, das der Kunde kaufen kann? Welchen Anteil bzw. welche Kunden kann

man dorthin migrieren? Wie schnell? Wie hoch ist das damit verbundene Deckungsbeitragsplus? Was darf dann das Migrieren kosten?

- Im Retail Banking stellt sich analog die Frage, was die Konsequenzen für den Kundenwert sind, wenn der Kunde seinen gesamten Bedarf auf einen Finanzdienstleister konzentriert (Share of Wallet = 1). Welche Deckungsbeiträge resultieren dann aus einem typischen Paket von Finanzdienstleistungen? Mit welchen Instrumenten kann diese Konzentration erreicht werden? Für welchen Teil der Kunden ist dies in welchem Umfang möglich?

Im Kern sollten Unternehmen in der Lage sein, für alternative Migrationskonzepte entsprechende Business Cases zu erstellen: Die Kosten für die Migration (z. B. Bewerbung von umfangreicheren Paketen von Zusatzdiensten, preisliche Incentives für Kumulation von Leistungen) müssen dem Gegenwartswert der zukünftigen Deckungsbeiträge eines Kunden gegenübergestellt werden. Entscheidend hierfür ist, dass die Migrationstreiber für die jeweilige Industrie auf der Basis einzelner Kunden oder Kundengruppen geschätzt werden können. Welcher Typ von Kunde kauft kostenpflichtige Zusatzdienste? Welche soziodemografischen und psychografischen Eigenschaften haben diese?

**Die Frage danach, ob sich Migrationsstrategien auf einzelne Kunden oder Kundengruppen beziehen, muss industriespezifisch beantwortet werden:**

- Bei ISPs und Commercial Aviation sind dies zunächst Kundensegmente, können aber bei sehr hohem individuellen Kundenwert auch einzelne Kunden sein („Top-Kundenprogramm“: einzelne Kunden, die mit einem Privatjet zum Langstreckenflug abgeholt werden).
- Retail Banken können in der Differenzierung weitaus weiter gehen als ISP's, deren Lifetime Value-Verteilung weitaus weniger Varianz aufweist (geringere Ausschläge nach unten und oben). Bei ISPs lohnt sich der Aufbau personalisierter Beziehungen und Leistungsprozesse daher kaum.
- Automotive und Consumer Electronics sind klassische Industrien („Kellogg's-Modell“): Es wird differenziert, aber auf der Ebene von Marktsegmenten hinreichender Größe. Die Kosten einer Personalisierung von Kernleistungen abseits von Beratung und Service wären prohibitiv teuer – von Beispielen wie Maybach einmal abgesehen.

**Wieviel Diskriminierung bei der Umsetzung von Migrationskonzepten?**

Unterschiedliche Kunden haben unterschiedliches Migrationspotenzial. Es wird bei einem ISP immer Kunden geben, die nur den reinen DSL-Zugang wollen und auch auf kostenpflichtige Zusatzdienste keinen Wert legen. Analog gibt es im Retail Banking Kunden mit sehr konservativer Anlagestrategie, die ihr Vermögen erst in Zeiträumen mehrerer Generationen „umschlagen“. Unterschiedlicher Kundenwert erfordert differenzierte Strategien. Dieser Gedanke unterscheidet sich vom klassischen Konzept der Marktsegmentierung nicht. Der Unterschied hier liegt darin, dass nicht auf einzelne Transaktionen

oder die Deckungsbeiträge einer Periode geschaut wird, sondern auf den gesamten Ergebnisbeitrag aus einer z. T. sehr langen Beziehung mit einem Kunden.

Ein zentrales Problem in der Umsetzung von wertorientierten Migrationskonzepten ist daher in der differenzierten Behandlung von Kunden zu sehen, die diese Differenzierung u. U. als ungerechtfertigte Diskriminierung wahrnehmen:

- Lufthansa behandelt Top-Kunden ganz anders als die „Laufkundschaft“ und kommuniziert dies auch sehr deutlich.
- Banken richten in ihren Filialen separate Eingänge für Private Banking-Kunden ein.

Diese Diskriminierung ist Programm. Sie soll nicht nur die besondere Wertschätzung für den illustren Kreis dieser High Value-Kunden kommunizieren, sie ist gleichzeitig auch als ein Anreizinstrument für solche Kunden gedacht, die sich in „Reichweite“ dieser Incentives befinden: Seht her, was euch entgeht. Problematisch wird diese Strategie dann, wenn Kunden glauben, sich für solche Anreize zu qualifizieren, ohne sie zu bekommen. Dies kann ein wichtiger Grund dafür sein, dass die Lufthansa ihre „Klassengesellschaft“ so eindeutig regelt. Es herrscht totale Transparenz: Kein Kunde kann glaubhaft sagen, er sei über die zu erwartende Servicequalität getäuscht worden. Aus Anreizperspektive wie auch zur Vermeidung von Enttäuschungen ist daher Transparenz zu empfehlen.

# Kapitel 5:

## Drei Schritte zur Maximierung des Customer Equity

Das Steuerungspotenzial einer wertbezogenen Analyse der Kundenbasis eines Unternehmens ist gewaltig. Man beginnt, aktuelle und potenzielle Kunden nach ihrem für das Unternehmen wichtigsten Beitrag zu differenzieren: nach ihrer Profitabilität. Customer Equity ist dabei ein vorausschauendes Konzept: es geht nicht um Umsätze und Deckungsbeiträge eines Kunden aus der Vergangenheit, sondern um seine oder ihre zukünftigen Ergebnisbeiträge. Wir sind daher überzeugt, dass die Steuerung aller marktbezogenen Prozesse aus einer Customer Equity-Perspektive unerlässlich ist. Hören Sie auf, Kunden nur zu zählen, und messen Sie stattdessen ihren zukünftigen Wertbeitrag für das Unternehmen!

Ein elementarer Bestandteil dieser Strategie ist die Maximierung des individuellen Kundenwerts. Wie soll man vorgehen, wenn man prüfen will, welches Wertpotenzial die Kunden eines Unternehmens haben und wie dies erschlossen werden kann? Wir empfehlen diese drei Schritte:

- 1.** Entwickeln Sie ein auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens und die Besonderheiten Ihres Marktes hin zugeschnittenes Migrationsmodell. Was sind die direkten und indirekten Migrationstreiber in Ihrem Geschäft? Welche Marketinginstrumente haben darauf besonderen Einfluss? Besonders wichtig ist dabei zu erkennen, welche Migrationstreiber außerhalb der Reichweite des Anbieters liegen. Wenn das Alter und das Einkommen der Kunden – wie im Automobilgeschäft – eine wichtige Rolle spielen, sollte man das im Modell berücksichtigen. Konzentrieren Sie sich zunächst auf solche Treiber des Wertpotenzials, die Sie steuern können. Dazu zählen z. B. die differenzierten Preis- und Serviceangebote im ISP-Geschäft.
- 2.** Analysieren Sie Ihre Bestandskunden auf der Grundlage dieses Modells: Welcher Kundentyp hat welches Migrationspotenzial? An welchen Charakteristika lassen sich diese Typen festmachen? Mit diesem Schritt werden Sie erhebliche Transparenz in den Erfolg Ihrer bisherigen Vertriebsanstrengungen bringen. Sie wissen, Transparenz ist die Grundlage für Optimierung.

3. Der nächste Schritt liegt damit gewissermaßen auf der Hand: Prüfen Sie kritisch Ihre Akquisitionspolitik: Welche Akquisitionskanäle erzeugen welchen Kundentyp? Gibt es Unterschiede? Sollte man deshalb den Akquisitionskanälen unterschiedliche Priorität einräumen? Analysieren Sie analog die Leistung Ihrer Bindungsprogramme: Werden die Kunden mit hohem Wertpotenzial effektiver gebunden oder ist es umgekehrt?

Diese Schritte sind nicht l'art pour l'art. Sie sind die Grundlage für ein profitables Marketing, das in der Lage sein sollte, seine Investitionen in die Kunden zu rechtfertigen.

# Literaturverzeichnis

**BBDO Consulting (2004):** BBDO Consulting: Operationalisierung des Kundenwerts, Customer Equity Excellence Band 2, Düsseldorf, 2004.

**Blattberg/Getz/Thomas (2001):** Blattberg, R.C./Getz, G./Thomas, J.C.: Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets, Boston, 2001.

**Büschken (2005):** Büschken, J.: Higher Profits through Customer Lock-in, Mason, 2005.

**FedEx Kinko's Office and Print Services, Inc. (2005):** Managed Services, FedEx Kinko's Office and Print Services, Inc., Online unter URL: <http://www.fedex.com/us/officeprint/commsols/solutions/managedservs.html?link=4> (01.09.2005).

**Gokey (2000):** Gokey, T.: The New Physics of Customer Loyalty, Online unter URL: <http://www.arcotect.com/crmloyalty/McK-Customer.pdf> (01.09.2005).

**Gupta/Lehmann/Stuart (2004):** Gupta, S./Lehmann, R./Stuart, J.: Valuing Customers, in: Journal of Marketing Reseach, Feb. 2004, Vol. 41, S. 7 – 18.

**Maslowski (2004):** Maslowski, O.: Harter Wettbewerb – hohe Gewinne, Research Bericht, VonTobel, Online unter URL: <http://www.unitedinternet.de/website/content/ir/analytistenstimmen/040819.pdf> (01.09.2005).

**o.V. (2004):** Finanzierung der Bundesfernstraßen auf dem Prüfstand, hib-Meldung des Deutschen Bundestags, Online unter URL: [http://www.bundestag.de/bic/hib/2004/2004\\_263/08.html](http://www.bundestag.de/bic/hib/2004/2004_263/08.html) (01.09.2005).

**Reinartz/Kumar (2002):** Reinartz, W./Kumar, V.: The Mismanagement of Customer Loyalty, Harvard Business Review, Jul. 2002, Vol. 80, No. 6, S. 86 – 94.

**Sellers/Hughes (2005):** Sellers, J./Hughes, A.: RFM Migration Analysis, Database Marketing Institute, Online unter URL: <http://www.dbmarketing.com/articles/Art123.htm> (01.09.2005).

**Sullivan/Thomas (2004):** Sullivan, U.Y./Thomas, E.J.: Customer Migration: An Empirical Investigation Across Multiple Channels, Working Paper, University of Indiana at Urbana-Champaign, Online unter URL: [http://www.business.uiuc.edu/Working\\_Papers/papers/04-0112.pdf](http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/04-0112.pdf) (01.09.2005).

**Thomas/Blattberg/Fox (2004):** Thomas, J.C./Blattberg, R.C./Fox, E.J.: Recapturing Lost Customers, Journal of Marketing Research, Feb. 2004, Vol. 41, No. 1, S. 31 – 45.

# Autorenverzeichnis



**Prof. Dr. Joachim Büschken**   **Dr. Tom Hinzdorf**

## **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.

## **Dr. Tom Hinzdorf**

Dr. Tom Hinzdorf studierte Betriebswirtschaft an der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg und promovierte anschließend am Lehrstuhl für Marketing an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Anschließend war er Mitbegründer der Marketing Beratung Sophus Consulting, einem Spin-off der KUE und der LMU München. Seit 2004 ist er als Berater bei BBDO Consulting und beschäftigt sich branchenübergreifend mit den Themen Brand- und Customer Equity.



**Thilo Schotte**

### **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. Von 2002 bis 2005 verantwortete Thilo Schotte als Principal die Customer Equity Management Practice bei BBDO Consulting. Seit 2005 ist er Managing Partner der BBDO Germany.

# Kontakt

BBD0 Consulting GmbH

Udo Klein-Bölting

Chief Executive Officer

Königsallee 92

40212 Düsseldorf

T +49.211.13 79-85 39

F +49.211.13 79-8742

E-Mail: [udo.klein-boelting@bbdo-consulting.com](mailto:udo.klein-boelting@bbdo-consulting.com)

# Impressum

## Herausgeber

BBDO Consulting GmbH

Dr. Mark Esser

Adel Gelbert

Dr. Olaf Göttgens

Kai Gürntke

Dr. Dirk Kall

Udo Klein-Bölting

Marcus Osegowitsch

Dr. Roman Rittweger

Königsallee 92

40212 Düsseldorf

T +49.211.13 79-85 39

F +49.211.13 79-87 42

Januar 2006