

Carsten Rennhak (Hrsg.)

Herausforderung Kundenbindung

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Carsten Rennhak (Hrsg.)

Herausforderung Kundenbindung

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Auflage Juni 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Brigitte Siegel / Nicole Schweitzer

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0400-X

ISBN-13 978-3-8350-0400-9

Vorwort

Die Bedeutung des Themenkomplexes „Kundenbindung“ hat seit den 80er Jahren in Wissenschaft und Praxis stark zugenommen. Eine Vielzahl von Studien belegt, dass Unternehmen aktuell die Kundenbindung als wichtigsten Erfolgsfaktor im Marketing ansehen. In der aktuellen Wettbewerbssituation haben die Unternehmen jedoch Schwierigkeiten, tatsächlich bindende Leistungsvorteile zu vermitteln – die klassischen Instrumente des Marketing-Mix sind erschöpft. Anbieter versuchen nun dieser Herausforderung zu begegnen, indem sie ein mannigfaltiges Spektrum von Programmen zum Einsatz bringen, um ihre Kunden zu binden. Die spektakulären Erfolge von Kartenprogrammen wie Miles&More oder auch Payback erhöhen in vielen Fällen den Druck auf das Management, auch ein eigenes, nach außen weithin sichtbares Programm aufzulegen. Diese instrumentenfokussierten Ansätze greifen in der Regel jedoch deutlich zu kurz, um der umfassenden und komplexen Natur der „Herausforderung Kundenbindung“ gerecht zu werden.

Während das transaktionsorientierte Marketing auf den Absatz von Produkten und Diensten abzielt, befasst sich das Beziehungsmarketing – oder neudeutsch Relationship Marketing – mit dem Erhalt und der Steuerung von Kundenbeziehungen. Beziehungsmarketing umfasst entsprechend Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die dazu dienen, die Kundenbeziehung zu initiieren, zu stabilisieren, zu intensivieren und wiederaufzunehmen.

Der „Herausforderung Kundenbindung“ macht eine Ablösung der Produktsichtweise durch eine kundenfokussierte Ausrichtung notwendig. Dazu ist zum einen eine Optimierung der Vermarktungsfähigkeiten durch verstärkte Nutzung neuer Vertriebswege, optimierte Kundensegmentierung und zielgruppenspezifische Marketingprogramme sowie ein verbesserter Service zwingend. Eine auf den Kunden ausgerichtete Strategie und kundenorientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind entscheidende Voraussetzungen für eine Qualitätsleistung, die Kunden an Unternehmen binden kann. Kundenzufriedenheit basiert nicht nur darauf, wie individuell Unternehmen ihre Produkte auf die Kundenbedürfnisse maßschneidern können, sondern auch wie bequem sie für den einzelnen Kunden erreichbar sind. Zum anderen muss parallel zu diesen Anstrengungen der Kunde in das Zentrum sämtlicher Anstrengungen rücken; oberste Priorität ist dabei die Weiterentwicklung des bestehenden Kundenstammes. Die „Herausforderung Kundenbindung“ besteht darin, ein Maximum des Geschäftsvolumens der jeweiligen Kunden auf das eigene Unternehmen zu vereinen. Mit welchen Produkten und Diensten dies geschieht, ist zweitrangig.

Der Band richtet sich an Studierende und Wissenschaftler aller Fachrichtungen, die sich mit den Themen Kundenzufriedenheit oder -bindung befassen; Praktiker im Be-

reich Marketing, die Kundenzufriedenheit messen, Motive illoyaler Kunden verstehen oder CRM-Systeme implementieren wollen und über den Einsatz von Kundenbindungsprogrammen nachdenken, erhalten wertvolle Hinweise.

In der vorliegenden Aufsatzsammlung wird der Komplexität und Vielschichtigkeit des Themas Kundenbindung durch eine systematische Herangehensweise Rechnung getragen, die die Unternehmenspraxis noch zu oft vermissen lässt.

Zunächst werden in der **Einführung** mit dem Beitrag „Kundenbindung – Grundlagen und Begrifflichkeiten“ von *Amparo Galiñanes García* und *Carsten Rennhak* die notwendigen definitorischen und inhaltlichen Grundlagen für das Verständnis des Problemfeldes gelegt. Mit dem Beitrag „Kundenwert von *Marion Halfmann* und *Carsten Rennhak* wird dann der Maßstab eingeführt, an dem sich alle Kundenbindungsaktivitäten ausrichten und messen lassen müssen: dem Beitrag des Kunden zum Unternehmenswert. Das Kapitel schließt mit einer Betrachtung der (engen) rechtlichen Grenzen, denen die Kundenbindung in Deutschland unterliegt. *Stefan Strassner* erläutert in seinem Beitrag „Individuelle Kundenansprache aus rechtlicher Sicht“ die rechtlichen Rahmenbedingungen der individuellen werblichen Ansprache des Kunden, die zu den wichtigsten Instrumenten der Kundengewinnung und Kundenbindung gehört.

Das nachfolgende Kapitel **Kundenverständnis** befasst sich mit der viel zu selten betrachteten Grundlage, auf der Kundenbindung eigentlich basieren sollte: der Analyse des Kunden. Zunächst arbeiten *Jürgen Kaschube* und *Rosina Gasteiger* in ihrem Beitrag „Psychologische Grundlagen des Kundenverständnisses“ den besonderen Blick psychologischer Ansätze auf den Kunden und sein Verhalten heraus. Der darauf folgende Beitrag „Marktsegmentierung als Voraussetzung für Kundenverständnis“ von *Tobias Kesting*, *Carsten Rennhak* und *Tobias Schütz* untersucht die theoretischen Möglichkeiten der Marktsegmentierung und die tatsächliche praktische Umsetzung in Deutschland: Kundenbindung setzt in der Theorie voraus, dass Unternehmen ihre Produkte individuell auf die Kundenbedürfnisse maßschneidern können – in der Praxis verbleiben hier noch einige Verbesserungspotenziale. Der Beitrag „Kundenzufriedenheitsmessung bei Low-Involvement-Produkten“ von *Zoltan Bakay* und *Carsten Rennhak* befasst sich dann mit der Messung von Kundenzufriedenheit als Basis einer echten Kundenbindung. Hierzu wird zunächst die Eignung verschiedener Meßmethoden im Rahmen einer Fragebogenerhebung am Beispiel des Low-Involvement-Produkts Strom diskutiert. Im Anschluss werden die Möglichkeiten der Kundenzufriedenheitsmessung auf der Basis von Mystery Shopping-Methoden im Beitrag „Kundenzufriedenheitsmessung mittels Mystery Shopping“ von *Diana-Nadine Böhm*, *Christian Fischl* und *Carsten Rennhak* erläutert: Während mittels Kundenzufriedenheitsanalysen die subjektive Kundenzufriedenheit gemessen werden soll, zielt

Mystery Shopping auf die Messung der objektiven Servicequalität ab. Das Themenfeld „Kundenzufriedenheitsmessung“ runden *Zoltan Bakay* und *Carsten Rennhak* mit ihrem Beitrag „Treiber der Zufriedenheit von Stromkunden“ ab. Die abschließenden drei Beiträge in diesem Kapitel befassen sich mit den Motiven illoyaler Kunden: *Carsten Rennhak* und *Marion Halfmann* untersuchen „Das Wechselverhalten von Privathaushalten im Strommarkt“. *Markus Zinnbauer*, *Zoltan Bakay* und *Carsten Rennhak* führen „Eine Sequenzanalyse der Informationspfade illoyaler Commodity-Kunden“ durch. *Markus Zinnbauer*, *Zoltan Bakay* und *Carsten Rennhak* untersuchen schließlich in ihrem Beitrag „Generationenfrage Kundenloyalität?“ nach Zusammenhängen soziodemographischer Variablen und Loyalität.

Die Kundeninformationen, deren mühsame Gewinnung im Kapitel „Kundenverständnis“ beschrieben wird, sollen für ein aktives Kundenbeziehungsmanagement zur Verfügung stehen – die Herausforderungen in diesem Bereich sind Gegenstand des folgenden Kapitels **Kundendaten**. Insbesondere die Unternehmen sind erfolgreich bei der Bindung ihrer Kunden, die einerseits ihre Ressourcen gezielt und beständig auf die Pflege des Kundenstammes ausrichten und andererseits integrierte Kundeninformationssysteme und Data Mining professionell einsetzen. Fehlende oder fehlerhafte Kundeninformationen sowie mangelhafte Systeme zu deren gezielter Auswertung gehören zu den wesentlichen Herausforderungen bei der Kundenbindung, mit denen sich die Beiträge in diesem Kapitel auseinandersetzen. *Amparo Galiñanes García*, *Carsten Rennhak* und *Gunter Seidel* befassen sich dazu einleitend mit „CRM und Kundenbindung“. *Amparo Galiñanes García*, *Carsten Rennhak* und *Daniel Simonovich* diskutieren in ihrem Beitrag „Datenqualität als kritischer Erfolgsfaktor von CRM-Lösungen“ den erfolgskritischen Einfluss der Datengüte auf CRM-Anwendungen und Kundenbindung. *Markus Zinnbauer* und *Markus Eberl* setzen sich in ihrem Aufsatz „Eine KPI-orientierte Methode zur Steigerung der CRM-Umsetzungsstärke“ mit der wohl kritischsten Phase von CRM-Projekten – der Implementierung – auseinander. *Markus Eberl* und *Markus Zinnbauer* befassen sich schließlich im Rahmen ihres Beitrags „Zielgruppenspezifisches Gebrauchsgütermarketing“ mit einer CRM-Anwendung aus der Automobilindustrie.

Das abschließende Kapitel **Fallstudien** befasst sich mit den verschiedenen Herausforderungen bei der konkreten Umsetzung von Kundenbindungsmaßnahmen und -programmen in der Unternehmenspraxis. Als B2C-Beispiele werden in diesem Kapitel die deutsche Bankenindustrie, Fernsehsender, Sportartikelhersteller, Mobilfunkanbieter betrachtet. *Carsten Rennhak* und *Wolfgang Zirus* beschäftigen sich mit „Kundenbindungsmaßnahmen von Banken im Privatkundensegment“. *Carsten Rennhak*, *Siegfried Numberger* und *Marion Halfmann* zeigen in ihrem Beitrag „Wie setzen Banken das Thema Kundenbindung um?“ die Ergebnisse einer umfangreichen Feldstudie zur Kundenbindung bei deutschen Banken. *Matthias Hitzfeld*,

Carsten Rennhak und *Dieter Nickles* diskutieren in „Kundenbindung bei Fernsehsender – Potenziale interaktiver TV-Anwendungen“ die Herausforderungen, denen sich Fernsehsender bei der Kundenbindung gegenübersehen. *Gerd Nufer* erläutert in „Event-Marketing und Kundenbindung – Fallstudie adidas“ die Möglichkeiten der Kundenbindung durch Events. *Sonja Kapfelsberger* diskutiert in „Couponing im Mobilfunk“ die Möglichkeiten und Grenzen der Kundenbindung durch Coupons. Weniger weit fortgeschritten als im B2C-Bereich sind Forschung und Praxis bei den Herausforderungen, denen sich B2B-Anbieter im Bereich der Kundenbindung gegenübersehen. *Diana-Nadine Böhm*, *Carsten Rennhak* und *Tara Ebert* fokussieren in ihrem Aufsatz „Kundenbindung in B2B-Beziehungen“ auf loyalitätssteigernde Maßnahmen, die in der Beziehung Hersteller-Händler initiiert werden können. *Stefan Boots*, *Marion Halfmann* und *Holger Stahl* konzentrieren sich in ihrem Beitrag „Kundenbindung durch Außendienstmanagement – das Konzept der Lekkerland GmbH & Co. KG“ auf kundenbindungsrelevante Aktivitäten im Rahmen des Außendienstmanagements. Abgeschlossen werden das Kapitel und die vorliegende Aufsatzsammlung mit einer branchenübergreifenden Analyse von *Kristina Brodersen* zum Thema „Die Faszination als Mittel der Kundenbindung“.

Ich möchte dieses Vorwort nicht schließen, ohne meinen besonderen Dank all denjenigen auszusprechen, die durch ihre Beiträge die vorliegende Aufsatzsammlung erst möglich gemacht haben. Dieser Dank gilt der Kollegin *Kristina Brodersen* und den Kollegen *Gerd Nufer* und *Daniel Simonovich* an der Hochschule Reutlingen ebenso dem MBA-Studenten *Tobias Kesting*. Danken möchte ich ebenso meinen, Kollegen *Stefan Strassner* und *Wolfgang Zirus* von der Munich Business School sowie meinem ehemaligen Studenten dort, *Christian Fischl* und *Matthias Hitzfeld*. Weiterhin möchte ich meinen ehemaligen Kolleginnen *Tara Ebert* und *Rosina Gasteiger* und den ehemaligen Kollegen *Markus Eberl*, *Jürgen Kaschube* und *Siegfried Numberger* an der Ludwig-Maximilians Universität in München danken. Ein besonderes Dankeschön gilt selbstverständlich auch meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen von Booz Allen Hamilton *Marion Halfmann* (jetzt FH Köln) und ihrem Studenten *Holger Stahl* sowie *Gunter Seidel*. Ganz besonders erfreut bin ich, dass sich so viele Praktikerinnen und Praktiker bereit erklärt haben, zur vorliegenden Aufsatzsammlung beizutragen. Mein Dank gilt hier *Zoltan Bakay* (DaimlerChrysler), *Diana-Nadine Böhm* (Google), *Stefan Boots* (Lekkerland), *Amparo Galiñanes García* (O₂), *Matthias Hitzfeld* (T.E.A.M. Marketing), *Sonja Kapfelsberger* (O₂), *Dieter Nickles* (Premiere), *Tobias Schütz* (Mercer Management Consulting) und *Markus Zinnbauer* (Vivaldi Partners).

Carsten Rennhak

Inhalt

1 Einführung	1
<i>Amparo Galifianes García/Carsten Rennhak</i> Kundenbindung – Grundlagen und Begrifflichkeiten	3
<i>Marion Halfmann/Carsten Rennhak</i> Kundenwert	15
<i>Stefan Strassner</i> Individuelle Kundenansprache aus rechtlicher Sicht	25
2 Kundenverständnis	39
<i>Jürgen Kaschube/Rosina Gasteiger</i> Psychologische Grundlagen des Kundenverständnisses	41
<i>Tobias Kesting/Carsten Rennhak/Tobias Schütz</i> Marktsegmentierung als Voraussetzung für Kundenverständnis	53
<i>Zoltan Bakay/Carsten Rennhak</i> Kundenzufriedenheitsmessung bei Low-Involvement-Produkten	79
<i>Diana-Nadine Böhm/ Christian Fischl/ Carsten Rennhak</i> Kundenzufriedenheitsmessung mittels Mystery Shopping	87
<i>Zoltan Bakay/Carsten Rennhak</i> Treiber der Zufriedenheit von Stromkunden	95
<i>Carsten Rennhak/Marion Halfmann</i> Das Wechselverhalten von Privathaushalten im Strommarkt	105
<i>Markus Zinnbauer/Zoltan Bakay/Carsten Rennhak</i> Eine Sequenzanalyse der Informationspfade illoyaler Commodity-Kunden	113
<i>Markus Zinnbauer/Zoltan Bakay/Carsten Rennhak</i> Generationenfrage Kundenloyalität?	119

3 Kundendaten	127
<i>Amparo Galiñanes García/Carsten Rennhak/Gunter Seidel</i> CRM und Kundenbindung	129
<i>Amparo Galiñanes García/Carsten Rennhak/Daniel Simonovich</i> Datenqualität als kritischer Erfolgsfaktor von CRM-Lösungen	141
<i>Markus Zinnbauer/Markus Eberl</i> Eine KPI-orientierte Methode zur Steigerung der CRM-Umsetzungsstärke	153
<i>Markus Eberl/Markus Zinnbauer</i> Zielgruppenspezifisches Gebrauchsgütermarketing	171
4 Fallstudien	187
<i>Carsten Rennhak/Wolfgang Zirus</i> Kundenbindungsmaßnahmen von Banken im Privatkundensegment	189
<i>Carsten Rennhak/Siegfried Numberger/Marion Halfmann</i> Wie setzen Banken das Thema Kundenbindung um?	201
<i>Matthias Hitzfeld/Carsten Rennhak/Dieter Nickles</i> Kundenbindung bei Fernsehsender – Potenziale interaktiver TV-Anwendungen	211
<i>Gerd Nufer</i> Event-Marketing und Kundenbindung – Fallstudie adidas	221
<i>Sonja Kapfelsberger</i> Couponing im Mobilfunk	249
<i>Diana-Nadine Böhm/Carsten Rennhak/Tara Ebert</i> Kundenbindung in B2B-Beziehungen	261
<i>Stefan Boots/Marion Halfmann/Holger Stahl</i> Kundenbindung durch Außendienstmanagement – das Konzept der Lekkerland GmbH & Co. KG	273
<i>Kristina Brodersen</i> Die Faszination als Mittel der Kundenbindung	283
Autoren	293

1 Einführung

Kundenbindung – Grundlagen und Begrifflichkeiten

Amparo Galiñanes García/Carsten Rennhak

Die Bedeutung der Kundenbindung hat im Rahmen des Relationship Marketings seit den 80er Jahren in der Wissenschaft und Praxis zugenommen.¹ Nach einer begrifflichen Definition erläutert dieser Abschnitt zunächst die Faktoren, die zur Kundenbindung führen, ihren Nutzen und ihre Kosten sowie das Konzept des Kundenlebenszyklus. Abschließend werden die Faktoren beleuchtet, die zu einer erfolgreichen Implementierung eines Kundenbindungsprogramms führen.

Definition und Begriffsabgrenzung

In der Literatur findet man den Begriff der Kundenbindung unterschiedlich definiert. *Meffert* gibt zwei Sichtweisen von Kundenbindung an, die kaufverhalten- und managementbezogen sind.² Die kaufverhaltenbezogene Perspektive sieht die Kundenbindung als die Bereitschaft des Kunden zu Folgekäufen an. Hierbei ist Kundenbindung der „Grad, zu dem private oder institutionelle Nachfrager aufgrund faktischer oder emotionaler Bindungen beim Wiederkauf eine identische Entscheidung bei der Wahl einer Leistung, einer Marke, eines Anbieters oder einer Geschäftsstätte treffen.“³ Dagegen fasst die managementbezogene Sichtweise die Kundenbindung als Aktivität auf. „Kundenbindung umfasst alle Aktivitäten, die auf die Herstellung oder Intensivierung faktischer oder emotionaler Bindungen aktueller Kunden gerichtet ist.“⁴ Hierbei sind faktische Beziehungen als solche vertraglicher, technisch-funktionaler oder ökonomischer Natur zu verstehen.⁵ Die Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen ist ein zentrales Element der emotionalen Bindung.

¹ Das Relationship Marketing ist ein Konzept, das seit den 80er Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Dies liegt in der Kritik an einem rein transaktionsorientierten Marketing begründet. Während der Zweck eines transaktionsorientierten Marketings überwiegend in der Akquisition von Kunden liegt, befasst sich das Relationship Marketing mit dem Erhalt und der Steuerung von Kundenbeziehungen. Das Relationship Marketing enthält Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die dazu dienen, die Geschäftsbeziehung zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – zu initiieren, stabilisieren, intensivieren und wiederaufzunehmen (vgl. *Bruhn* 2001 und *Payne/Rapp* 2003, S. 4).

² Vgl. *Meffert* (2003), S. 129f.

³ *Meffert* (2003), S. 129.

⁴ *Meffert* (2003), S. 129.

⁵ Vgl. *Meffert* (2003), S. 138.

Die Definition von *Homburg/Bruhn* ist dagegen verhaltensorientiert. Sie betrachtet Kundenbindung als Maßnahme eines Unternehmens, die dazu dient, die bisherigen Verhaltensweisen und die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung positiv zu gestalten. Das Ziel ist, die Beziehung zu diesem Kunden zu stabilisieren.⁶ Aufbauend auf diese Definition stellt sich das Kundenbindungsmanagement als „die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen dar, mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“⁷

Schließlich setzt *Stauss* die Transaktionsmerkmale der Geschäftsbeziehung in den Mittelpunkt seiner Definition von Kundenbindung. Er argumentiert so, dass Kundenbindung nur dann vorliegt, wenn innerhalb eines bestimmten Zeitraumes wiederholte Transaktionen zwischen zwei Geschäftspartnern stattgefunden haben oder geplant sind.⁸ *Gaulik et al.* (2002, S. 25) gehen auch auf die Transaktionsmerkmale der Geschäftsbeziehung bei ihrer Definition von Kundenbindung ein. Für sie bezieht sich die Kundenbindung auf den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer Geschäftsbeziehung als einer Folge von Transaktionen zwischen Anbieter und Kunde. Im Vordergrund steht nicht die einzelne Transaktion, sondern der langfristige Verlauf der Geschäftsbeziehung.

Der vorliegende Beitrag definiert Kundenbindung wie folgt: Kundenbindung aus Kundensicht meint eine positive Einstellung und Verhaltensabsicht in Form von Folgetransaktionen gegenüber den Produkten bzw. Dienstleistungen eines Unternehmens. Kundenbindung aus Unternehmenssicht umfasst alle Aktivitäten, die auf die Herstellung oder Intensivierung der Bindung von Kunden gerichtet sind, um eine Stabilisierung und Ausweitung der Beziehung zu den Kunden für die Zukunft zu erreichen.

Determinanten der Kundenbindung

Homburg/Bruhn beschreiben die Determinanten, die zur Kundenbindung führen, in einem Modell.⁹ Sie stellen eine klassische Wirkungskette dar, die zur Kundenbindung und zum ökonomischen Erfolg führt. Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, steht in der ersten Phase der Erstkontakt des Kunden mit dem Anbieter im Vordergrund.

⁶ Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 8.

⁷ *Homburg/Bruhn* (2003), S. 8.

⁸ Die Transaktionen können Informations-, Güter- oder Finanztransaktionen sein (vgl. *Stauss* 2003, S. 312).

⁹ Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 9f.

Nach dem Erstkontakt bewertet der Kunde die Situation und bildet in der zweiten Phase sein persönliches Zufriedenheitsurteil.¹⁰ Im Falle einer positiven Bewertung kann in der dritten Phase Kundenloyalität entstehen, die durch ein Vertrauensverhältnis, eine positive Einstellung und die Akzeptanz des Kunden bezüglich der Leistungsfähigkeit des Anbieters charakterisiert ist. Zu diesem Zeitpunkt zeigt der Kunde eine verringerte Wechselbereitschaft und beabsichtigt, in der nächsten Konsumsituation wieder das gleiche Produkt auszuwählen. Eine Kundenbindung in Phase vier kommt zustande, wenn die Absicht aus Phase drei sich in einem Wiederkauf- oder Cross-Buying-Verhalten¹¹ niederschlägt oder der Kunde Weiterempfehlungen an andere potentielle Kunden weitergibt. Eine Steigerung des ökonomischen Erfolges am Ende der Prozesse wird schließlich erreicht. Externe und interne Faktoren beeinflussen den Ablauf dieser Kette, und haben daher positive oder negative Auswirkungen auf diese.¹²

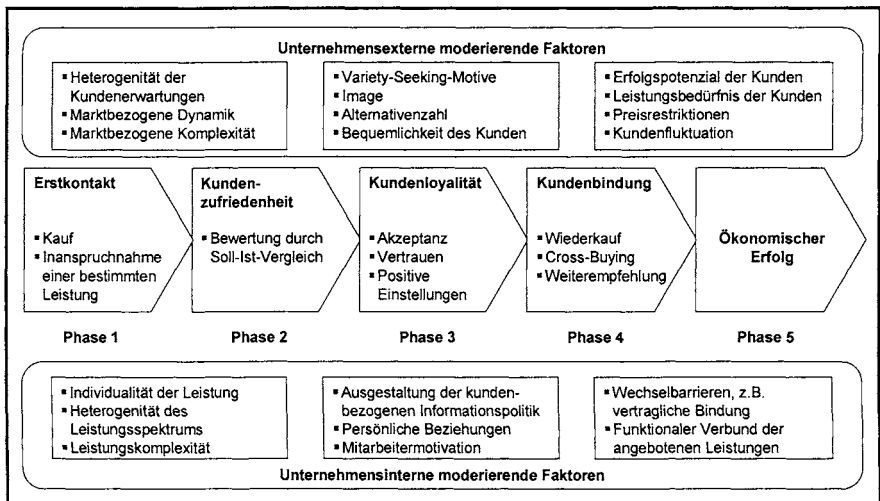


Abbildung 1: Wirkungskette der Kundenbindung¹³

¹⁰ Homburg et al. (2003) bezeichnen die Kundenzufriedenheit als eine wesentliche Vorstufe zur Kundenbindung. Zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung besteht ein positiver Zusammenhang. Je stärker die Zufriedenheit mit der Leistung eines Anbieters, desto stärker die Bindung des Kunden an diesen Anbieter.

¹¹ Wiederkauf-Verhalten bezeichnet den erneuten Kauf desselben Produktes oder derselben Dienstleistung. Cross-Buying-Verhalten bezeichnet den Kauf von unterschiedlichen Produkten oder Dienstleistungen derselben Marke oder desselben Unternehmens (vgl. Homburg/Bruhn 2003, S. 9).

¹² Vgl. Homburg/Bruhn (2003), S. 9f.

¹³ In Anlehnung an Homburg/Bruhn (2003), S. 10.

Weiterhin wird zwischen zwei Arten der Kundenbindung differenziert: verbundenhitsgetriebene und gebundenheitsgetriebene Kundenbindung.¹⁴ Bei der Verbundenheit wird eine freiwillige Kundenbindung hervorgerufen. Der Kunde sieht hierbei die Vorteile, die die Beziehung zum Unternehmen mit sich bringen. Dem stellt er die Nichtexistenz dieser Beziehung und/oder Beziehungen zu anderen Unternehmen gegenüber. Zwei Einflussfaktoren, die sich auf diese Verbundenheit auswirken, sind Transaktionsqualität und Beziehungsqualität.¹⁵ Bei der Transaktion kommt es innerhalb eines Zeitraumes zum Austausch von Leistungen zwischen Anbieter und Nachfrager. Der Kunde beurteilt die Qualität der Transaktion.¹⁶ Bei der Beziehungsqualität handelt es sich um die Fähigkeit eines Beziehungspartners, „die Komplexität der Transaktionen zwischen den Beziehungspartnern und die Unsicherheit des jeweiligen Beziehungspartners zu reduzieren sowie die Interaktionseffizienz zu erhöhen.“¹⁷

Gebundenheit ist ein Bindungszustand, der für einen bestimmten Zeitraum fixiert ist.¹⁸ Der Kunde kann in diesen Zustand freiwillig eintreten. Er ist aber innerhalb dieses Zeitraumes aufgrund von bestimmten Parametern (z. B. Vertrag) in seiner Entscheidungsfreiheit hinsichtlich der Nutzung von Leistungen des Anbieters eingeschränkt. Durch die Gebundenheit versucht der Anbieter, Wechselbarrieren aufzubauen, um den Kunden am frühzeitigen Beenden der Geschäftsbeziehung zu hindern. Bei der gebundenheitsbezogenen Kundenbindung sind drei Formen zu unterscheiden (siehe Abbildung 2).¹⁹

¹⁴ Vgl. Georgi (2003), S. 226ff.

¹⁵ Vgl. Georgi (2003), S. 227ff.

¹⁶ Die Beurteilung der Transaktionsqualität hat vier Dimensionen: die Leistungsqualität (z. B. die Korrektheit der Ausführung von Banktransaktionen), die Informationsqualität (z. B. Information über den Stand einer Transaktion), die finanzbezogene Qualität (z. B. das Preis-Leistungs-Verhältnis einer Transaktion) und die soziale Qualität (z. B. das Vertrauen des Kunden in den Anbieter). Vgl. dazu z. B. Georgi (2003), S. 228.

¹⁷ Vgl. Georgi (2003), S. 228.

¹⁸ Georgi (2003), S. 230.

¹⁹ Homburg/Bruhn (2003, S. 11) führen zwei weitere Ursachen auf, warum sich ein Kunde an ein Unternehmen bindet. Bei der situativen Bindung steht der günstigste Standort eines Anbieters aus Sicht des Kunden im Mittelpunkt. Zu der psychologischen Bindung zählen die Kundenzufriedenheit sowie die persönlichen Beziehungen und Gewohnheiten des Kunden. Weiterhin argumentiert Stauss (2003, S. 311), dass die Zufriedenheit eines Kunden mit einer Beschwerde auch zur Erhaltung oder Stärkung der Kundenbindung führen kann.

Form der Kundenbindung	Beschreibung
<p>Ökonomische Gebundenheit</p>	<p>Ökonomische Gebundenheit resultiert aus der Errichtung ökonomischer Wechselbarrieren, die bei der Abwanderung einen finanziellen Verlust für den Kunden bedeuten. Beispiele sind Rabatte, Kundenkarten und Abonnements.</p>
<p>Technisch-funktionale Gebundenheit</p>	<p>Technisch-funktionale Gebundenheit kommt zustande, wenn technisch-funktionale Wechselbarrieren errichtet sind. Ein Kunde kann Leistungen des Anbieters nur sinnvoll nutzen, wenn er zusätzlich eine andere Leistung desselben Anbieters in Anspruch nimmt.</p>
<p>Vertragliche Gebundenheit</p>	<p>Vertragliche Gebundenheit resultiert aus der Errichtung juristischer Wechselbarrieren. Hierbei verpflichtet sich der Kunde über einen bestimmten Zeitraum, die Leistungen des Anbieters in Anspruch zu nehmen.</p>

Abbildung 2: Formen der gebundenheitsbezogenen Kundenbindung ²⁰

Nutzen der Kundenbindung

Bruhn/Georgi definieren den Nutzen der Kundenbindung folgendermaßen: „Der Nutzen des Kundenbindungsmanagements stellt das bewertete Maß der Zielerreichung durch Aktivitäten des Kundenbindungsmanagements dar.“²¹ Sie zeigen Kategorien des Kundenbindungsnutzens auf (siehe Abbildung 3).

Der Nutzen der Kundenbindung unterscheidet sich nach beziehungsbezogenem und beziehungsneutralem Kundenbindungsnutzen.²² Der beziehungsbezogene Nutzen folgt aus dem Beziehungserhaltungsnutzen im Falle des Nichtabbrechens der Kundenbeziehung. Ferner aus dem Beziehungsintensivierungsnutzen, der auf Seiten des Kunden eine gesteigerte Preisbereitschaft, eine erhöhte Kauffrequenz und ein höheres Cross-Buying-Potenzial nach sich zieht. Die führt zu einer Sicherung und Steigerung von Absatz und Umsatz. Die Beziehungserhaltung und -intensivierung hat eine direkte Erlöswirkung und eine indirekte Kostensenkungswirkung zur Folge. Der beziehungs-neutrale Nutzen folgt aus dem Kommunikationsnutzen. Eine positive sowie eine negative Kommunikation können auch eine indirekte Erlöswirkung auslösen.

²⁰ In Anlehnung an *Georgi* (2003), S. 234.

²¹ *Bruhn/Georgi* (1998), S. 420.

²² Vgl. *Bruhn/Georgi* (1998), S. 421f.

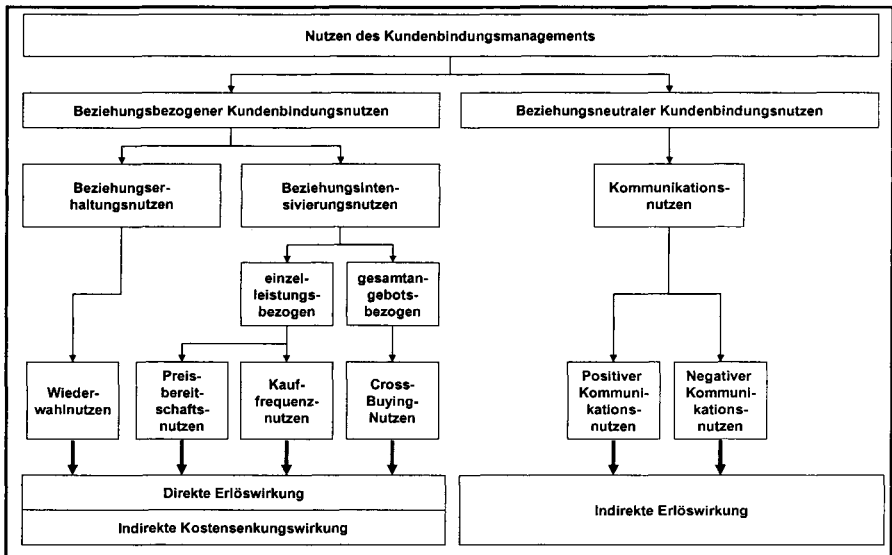


Abbildung 3: Nutzenkategorien des Kundenbindungsmanagement ²³

Zudem verdeutlicht *Reichheld* in einer empirischen Untersuchung, dass mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung auch der daraus resultierende Gewinn ansteigt (siehe Abbildung 4).²⁴

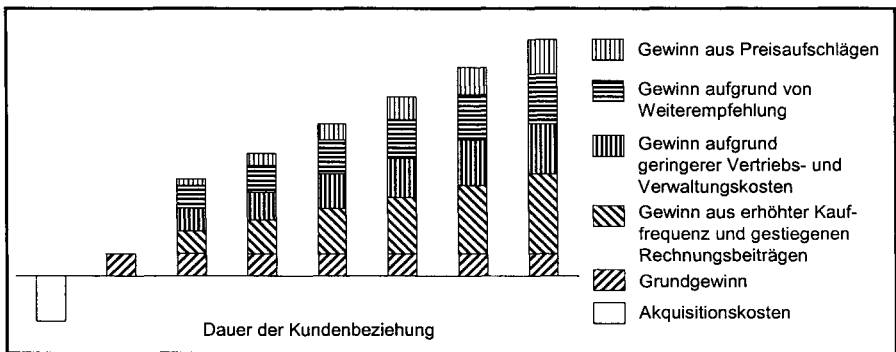


Abbildung 4: Entwicklung von Nutzenkategorien im Verlauf einer Kundenbeziehung ²⁵

²³ In Anlehnung an *Bruhn/Georgi* (1998), S. 421.

²⁴ Vgl. *Reichheld* (1997), S. 52ff.

²⁵ In Anlehnung an *Reichheld* (1997), S. 52.

Die hohen anfänglichen Investitionen²⁶ zum Aufbau der Kundenbeziehung sowie die laufenden Kosten für deren Erhalt und Ausbau lohnen sich mit zunehmender Dauer. Die Gründe hierfür sind folgende:²⁷

- Die Preiselastizität nimmt mit steigender Kundenbindung ab, so dass Kunden eher bereit sind, einen höheren Preis zu bezahlen.
- Loyale Kunden neigen dazu, ein Unternehmen, mit dem sie zufrieden sind, weiterzuempfehlen und positive Mund-zu-Mund-Propaganda zu betreiben.
- Eine langfristige Kundenorientierung führt eher zu einer Kostensenkung als eine kurzfristige Transaktionsorientierung. Eine lange Kundenbeziehung verursacht weniger Kosten als die Akquisition neuer Kunden.
- Je mehr ein Kunde mit einem Produkt bzw. einer Dienstleistung vertraut ist und je zufriedener er mit den damit verbundenen Zusatzleistungen ist, desto häufiger wird er dieses Produkt oder diese Leistung nutzen. Es kommt zu Folgekäufen und zur Ausschöpfung von Cross- und Up-Selling-Potenzialen.²⁸

Kundenlebenszyklus als Instrument der Kundenbindung

Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden weisen einen dynamischen Charakter auf, der sich in unterschiedlichen Phasen zeigt. Für eine Analyse dieser Phasen stellt *Bruhn* das Lebenszykluskonzept vor, dem ein Kundenbedarfslebenszyklus und ein Kundenbeziehungslebenszyklus zugrunde liegen.²⁹ Der Kundenbedarfslebenszyklus stellt die Bedürfnisse der Kunden in den Vordergrund und zeigt sich in zwei Funktionen.³⁰ Zum einen hat er eine gegenwartsorientierte Steuerungsfunktion, welche die aktuelle Ausnutzung der Kundenpotenziale überprüft. Zum anderen kommt eine zukunftsorientierte Steuerungsfunktion hinzu, bei der das mittel-

²⁶ Während in der Literatur die Nutzenpotenziale der Kundenbindung häufig zu finden sind, werden die Kosten des Kundenbindungsmanagements nur selten beschrieben. *Bruhn/Georgi* (1998, S. 415) definieren Kundenbindungskosten als „den bewerteten Güterverzehr, der durch Aktivitäten zur Steuerung der Kunden im Hinblick auf die Erhaltung beziehungsweise den Ausbau ihrer Beziehung zum Unternehmen entsteht.“ Sie unterscheiden zwischen zwei Arten von Kundenbindungskosten: Einzel- und Gemeinkosten. Während Einzelkosten sich den einzelnen Geschäftsbeziehungen direkt zuordnen lassen, wie z. B. Ausgaben für kundenspezifischen Service und die individuelle Betreuung eines Käufers, lassen sich die Gemeinkosten den einzelnen Kundenbeziehungsprozessen nicht direkt zuordnen. Sie umfassen z. B. Schulungskosten für Servicemitarbeiter.

²⁷ Vgl. *Reichheld* (1997), S. 52 ff.

²⁸ Mit Cross-Selling bezeichnet man den Verkauf von verschiedenen Produkten derselben Marke oder desselben Unternehmens. Unter Up-Selling versteht man den Wechsel eines Kunden zu einem höherwertigen Produkt derselben Marke oder desselben Unternehmens (vgl. *Hippner* 2004, S. 26).

²⁹ Vgl. *Bruhn* (2001), S. 43f.

³⁰ Vgl. *Bruhn* (2001), S. 44f.

bis langfristige Erfolgspotenzial eines Kunden aus seinen Bedürfnissen in den verschiedenen Lebensphasen abgeleitet wird.

Dagegen stellt der Kundenbeziehungslebenszyklus die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager in den Vordergrund.³¹ Er zeigt die verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung auf, in dem die Beziehungsdauer in Relation zu der Beziehungsintensität gesetzt wird. Nach Bruhn beschreibt der Kundenbeziehungslebenszyklus „ideal-typische Gesetzmäßigkeiten im zeitlichen Verlauf einer Kundenbeziehung, die in verschiedenen Phasen einer Kundenbeziehung resultieren und aufgrund der Intensität der Kundenbeziehung Schlussfolgerungen für das Relationship Marketing zulassen.“³² Zur Erklärung des Begriffes Beziehungsintensität unterscheidet er zwischen drei Arten von Indikatoren (siehe Abbildung 5).

Indikator	Beschreibung
Psychologische Indikatoren	Psychologische Indikatoren können die Beziehungsqualität aus Kundensicht und das Vertrauen des Kunden in den Anbieter sein.
Verhaltensorientierte Indikatoren	Verhaltensorientierte Indikatoren umfassen das Kaufverhalten (z. B. Kauffrequenz), das Informationsverhalten (z. B. Grad der Suche nach Informationen über Konkurrenzleistungen) und das Kommunikationsverhalten des Kunden (z. B. Mund-zu-Mund-Kommunikation über den Anbieter).
Ökonomische Indikatoren	Ökonomische Indikatoren umfassen den Kundendeckungsbeitrag und den Kundenwert (Customer Lifetime Value).

Abbildung 5: Indikatoren der Beziehungsintensität³³

Der Beziehungslebenszyklus lässt sich in drei Kernphasen unterteilen:³⁴

- Kundenakquisitionsphase,
- Kundenbindungsphase,
- Kundenrückgewinnungsphase.

Die Kundenakquisitionsphase bezeichnet die Aufnahme der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager. Während der Anbahnungsphase holt der Kunde Informationen über den Anbieter ein und der Anbieter ergreift Maßnahmen zur Kundenakquisition. Zu diesem Zeitpunkt findet keine güteraustauschbezogene Transaktion zwischen den beiden beteiligten Parteien statt. Diese Anbahnung führt zur Sozia-

³¹ Vgl. Bruhn (2001), S. 46f.

³² Bruhn (2001), S. 46.

³³ In Anlehnung an Bruhn (2001), S. 46.

³⁴ Vgl. Bruhn (2001), S. 47ff.

lisation, in der der Kunde erste Erfahrungen mit der Leistung des Anbieters sammelt und der Anbieter Informationen über den Kunden gewinnt.

Die Kundenbindungsphase ist gekennzeichnet durch eine Intensivierung der Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager.³⁵ In der Wachstumsphase steigt zunächst die Leistungsnutzung durch den Kunden. In der Reifephase können dann die Potenziale des Kunden ausgeschöpft werden. Schließlich tritt die Kundenrückgewinnungsphase ein, die die Beendigung von Kundenbeziehungen durch den Kunden bezeichnet und die Gefährdungsphase, die Auflösungsphase sowie die Abstinenzphase umfasst.³⁶

Die Identifikation unterschiedlicher Phasen im Kundenbeziehungszyklus ist von großer Bedeutung für die Entscheidung, wie, wann und mit welchen Mitteln der Kunde angesprochen werden kann.³⁷ Somit dient dieses Konzept des Kundenbeziehungszyklus dem CRM als wertvolle Basis.

Maßnahmen zur Implementierung eines Kundenbindungsmanagements

Zur Implementierung eines Kundenbindungsprogramms müssen folgende Maßnahmen ergriffen werden: der Aufbau von Systemen, die Vereinfachung der Strukturen und die Entwicklung der Kultur (siehe Abbildung 6).³⁸ Für ein erfolgreiches Kundenbindungsmanagement ist insbesondere beim Aufbau von Systemen ein Database-Management eine bedeutende Grundlage. Unter Database-Management versteht man „die Gewinnung, Verarbeitung und Verwaltung von Kundeninformationen [...] mit dem Ziel, aus einer Vielzahl von Kundendaten die erfolgsversprechenden Kunden herauszufiltern und mit Hilfe des bestgeeigneten Marketing-Mix langfristig eine möglichst profitable Beziehung aufzubauen.“³⁹

³⁵ Vgl. *Bruhn* (2001), S. 48ff.

³⁶ In der Gefährdungsphase spielt der Kunde mit dem Gedanken, die Leistung des Anbieters zukünftig nicht mehr in Anspruch zu nehmen. In der Auflösungsphase trifft der Kunde die Entscheidung, den Anbieter nicht mehr zu nutzen und endet die Beziehung. In der Abstinenzphase nutzt der Kunde keine Leistungen des Anbieters (vgl. *Bruhn* 2001, S. 50f.).

³⁷ Vgl. *Stauss* (2004).

³⁸ Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 25ff.

³⁹ *Link/Hildebrand* (1995), S. 36.

Bergmann ist der Meinung, dass das bei der Implementierung des Kundenbindungsmanagements dem Database-Marketing eine Schlüsselrolle zukommt.⁴⁰ Ein Database-Management hat folgende Vorteile:⁴¹

- Die Identifizierung rentabler Kunden auf der Basis von Kundenwerten.
- Die Gewinnung von Kenntnissen der Kundenprofile, um auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden einzugehen. So kann z. B. anhand von Informationen über die Position des Kunden im Lebenszyklus der zukünftige Bedarf erkannt werden, der Kontakt rechtzeitig aufgenommen und Verkaufschancen anderer Leistungen aufgetan werden.
- Die Festlegung von kundenspezifischen Marketinginstrumenten.
- Die Identifikation von Markttrends anhand der Analyse von Kundendaten.
- Die Identifikation abwandernder Kunden, die durch Wiedergewinnungsmaßnahmen erneut an das Unternehmen gebunden werden können.

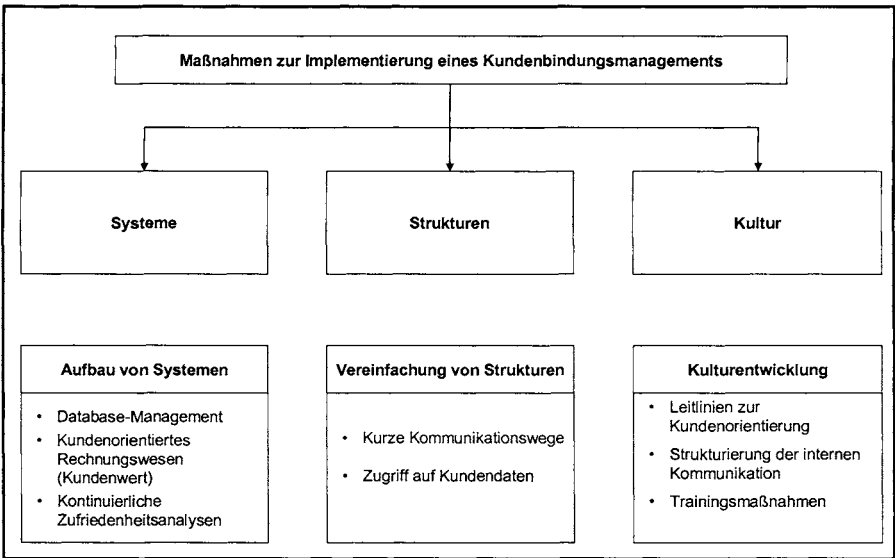


Abbildung 6: Maßnahmen zur Implementierung des Kundenbindungsmanagements ⁴²

⁴⁰ Vgl. *Bergmann* (1998), S. 75ff.

⁴¹ Vgl. *Bergmann* (1998), S. 76f.

⁴² In Anlehnung an *Homburg/Bruhn* (2003), S. 25.

Database-Management gehört zu den wesentlichen Techniken zur aktiven Gestaltung von Kundenbeziehungen.⁴³ Nur wenn die kaufverhaltensrelevanten Merkmale der Kunden bekannt sind, kann das Unternehmen gezielt diejenigen Marketinginstrumente einsetzen, die den Kunden zufrieden stellen und eine Bindung an die Leistung wahrscheinlich machen.

Beim Aufbau von Systemen ist die regelmäßige Durchführung von Kundenzufriedenheitsanalysen wichtig.⁴⁴ Kunden werden hinsichtlich ihrer Zufriedenheit und ihrer Bindung an das Produkt oder an die Dienstleistung im Rahmen der Marktforschung befragt. Hieraus können Rückschlüsse auf neue Entwicklungen in den Bereichen Zufriedenheit und Kundenbindung gezogen werden. Darüber hinaus ist ein kundenorientiertes Rechnungswesen eine notwendige Voraussetzung für die Implementierung des Kundenbindungsmanagement.⁴⁵ Zuletzt ist die Evaluierung der Attraktivität von Kunden und ihres Potenzials von Bedeutung.⁴⁶

Strukturelle Maßnahmen sind auch für die Implementierung eines Kundenbindungsmanagements notwendig.⁴⁷ Diese umfassen die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zwischen Kunden und Anbieter. Hierbei geht es darum, den Dialog und die Interaktion mit der Kundenbindungszielgruppe zu gestalten und die interne Kommunikation zu verbessern. Zudem ist ein problemloser Zugriff auf Kundendaten, wie z. B. über Call Center, notwendig.

Schließlich muss der Wille zur ständigen Anpassung und Veränderung in der Unternehmenskultur verankert und die Bedeutung der Kundenbindung allgemein bekannt und anerkannt sein.⁴⁸ Dies ist möglich durch die Erarbeitung von Unternehmensleitlinien, die Restrukturierung der internen Kommunikation und das Angebot von Schulungen und Training für Mitarbeiter.

⁴³ Vgl. *Bergmann* (1998), S. 76f.

⁴⁴ Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 25ff.

⁴⁵ Vgl. *Köhler* (2003).

⁴⁶ Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 26.

⁴⁷ Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 26.

⁴⁸ Vgl. *Homburg/Bruhn* (2003), S. 27.

Literatur

- Bergmann, K.* (1998): Angewandtes Kundenbindungsmanagement, Frankfurt/Main.
- Bruhn, M.* (2001): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbindung, München.
- Bruhn, M.; Georgi, D.* (1998): Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 411-439.
- Gaulik, T./Kellner, J./Seifert, D.* (2002): Effiziente Kundenbindung mit CRM, Bonn.
- Georgi, D.* (2003): Kundenbindungsmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 223 – 243.
- Hippner, H.* (2004): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte. In: *Hippner, H./Wilde, K.* (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, S. 13-41.
- Hippner, H./Wilde, K.* (2003): CRM – Ein Überblick. In: *Helmeke S./Uebel M./Dangelmaier W.* (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 4-37.
- Homburg, Chr./Bruhn, M.* (2003): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellung. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 3-37.
- Homburg, Chr./Giering, A./Hentschel, F.* (2003): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 91-121.
- Köhler, R.* (2003): Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 391-422.
- Link, J.; Hildebrand, V.* (1995): Mit IT immer näher zum Kunden. In: Harvard Business Manager, 3/1995, S. 30-38.
- Meffert, H.* (2003): Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 125-145.
- Payne, A./Rapp, R.* (2003): Relationship Marketing – Ein ganzheitliches Verständnis vom Marketing. In: *Payne, A./Rapp, R.* (Hrsg.): Handbuch Relationship Marketing – Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, 2. Aufl., München, S. 3-16.
- Reichheld, F.* (1997): Der Loyalitätseffekt – Die verborgene Kraft hinter Wachstum und Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt.
- Stauss, B.* (2003): Kundenbindung durch Beschwerdemanagement. In: *Bruhn M./Homburg, Chr.* (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 309-336.
- Stauss, B.* (2004): Grundlagen und Phasen der Kundenbeziehung: Der Kundenbeziehungslebenszyklus. In: *Hippner, H./Wilde, K.* (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden, S. 339-360.

Kundenwert

Marion Halfmann/Carsten Rennhak

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

Analyse der Kundenwertpotenziale

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

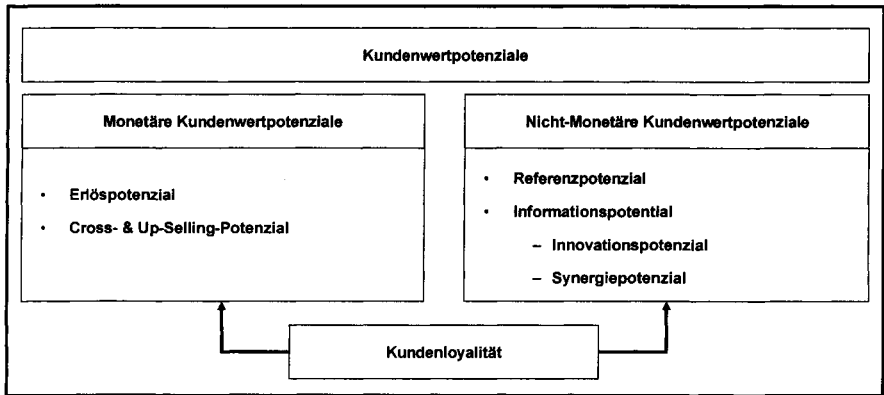


Abbildung 1: Kundenwertpotenziale nach Tewes

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

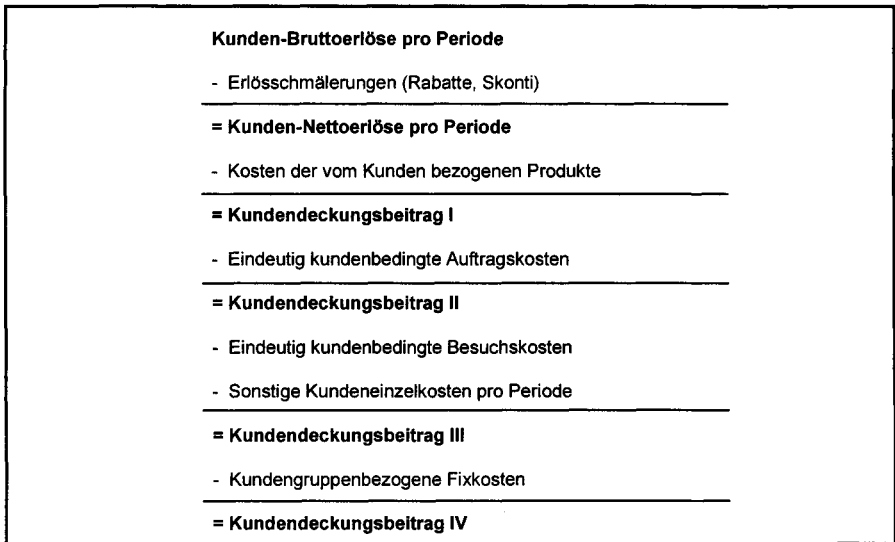


Abbildung 2: Ermittlung des Kundendeckungsbeitrags

In der Unternehmenspraxis gestaltet sich die Ermittlung der Kenngröße des Kundendeckungsbeitrags des Öfteren als problematisch. Eine verursachergerechte Zurechnung der z. B. durch unterschiedliche Bestellrhythmen und -volumina, variierende

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

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

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

Das **Informationspotenzial** des Kunden umfasst sämtliche Informationen, die der Kunde dem Anbieter liefern kann und die dieser für seine Zwecke nutzen kann. Die Abgrenzung zum Referenzpotenzial ergibt sich über die Richtung des Informationsstroms: Das Informationspotenzial bezieht sich immer auf Informationsströme vom Kunden zum Unternehmen. Im Gegensatz dazu ist beim Referenzpotenzial die Kommunikation des Kunden auf sein Umfeld ausgerichtet. Die Quellen des Informationspotenzials sind vielfältig: Die in der Unternehmenspraxis wohl am häufigsten eingesetzte Methode ist die der Kundenbefragung. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren Befragungen zum Thema Kundenzufriedenheit etabliert. Kunden-Workshops sind geeignet, um themenbezogene Kundeninformationen zu generieren. In der Unternehmenspraxis hilft zudem ein aktives Beschwerdemanagement, derartige Informationspotenziale kontinuierlich zu nutzen. Die üblichen Marktforschungsmethoden sind bei der Suche nach Produktinnovationen, Kundenbedürfnissen und Anforderungen oft nur eine sehr begrenzte Hilfe: Durchschnittskunden sind durch existierende Realitäten mental gebunden, können neue Bedürfnisse kaum artikulieren und haben auch keinen dringenden Bedarf nach neuen Produkten. Deshalb konzentrieren sich Unternehmen bei der Ausschöpfung von Innovationspotenzialen auf Lead User, d. h. Kunden, deren heutige Bedürfnisse repräsentativ für die allgemeinen Bedürfnisse von morgen sind.

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

Verfahren der Kundenwertermittlung

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

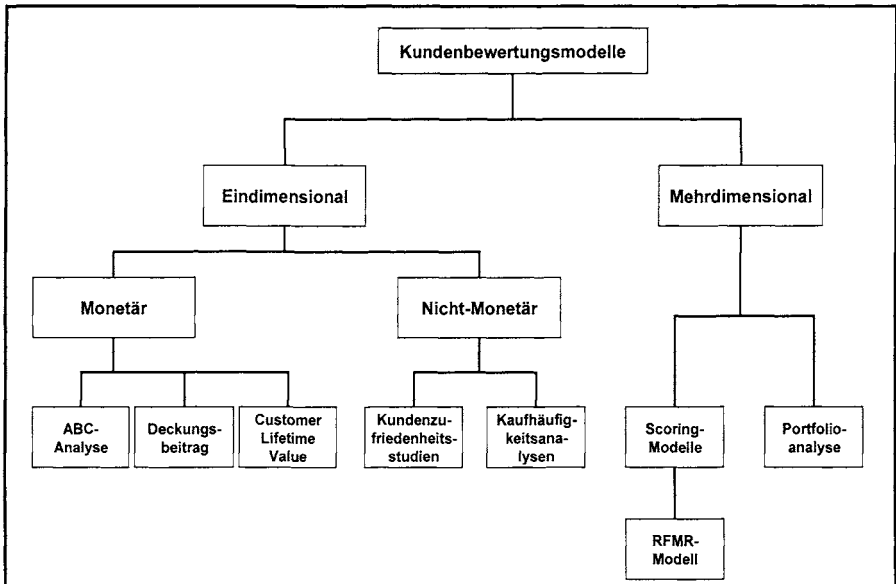


Abbildung 3: Verfahren zur Ermittlung des Kundenwertes

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

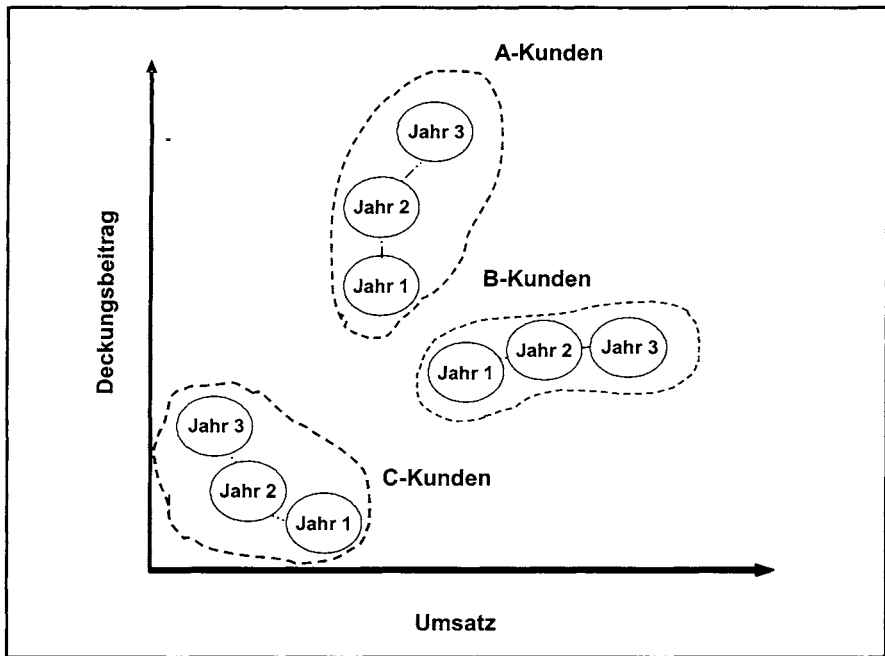


Abbildung 4: Beispiel einer kundenwertbezogenen ABC-Analyse

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

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

Value aus der Summe der abdiskontierten und saldierten Einnahmen und Ausgaben über die Dauer der Kundenbeziehung:

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

mit

E : Kundeneinzahlungen

A : Kundenauszahlungen

i : Diskontierungszinssatz

T : Dauer der gesamten Kundenbeziehung

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

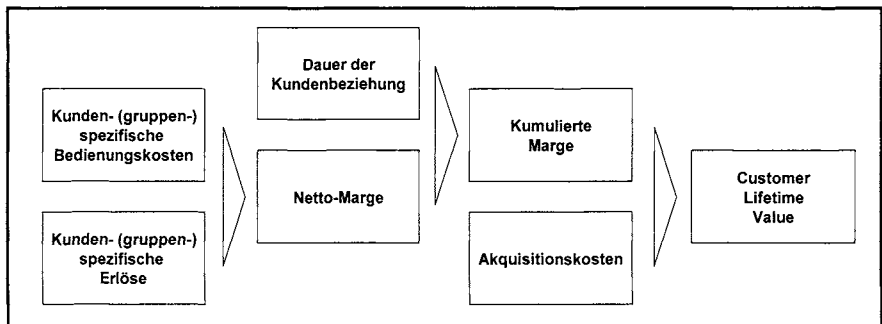


Abbildung 5: Praxisorientierte Ermittlung des Customer Lifetime Value

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

Im Gegensatz zu den dargestellten Verfahren greifen mehrdimensionale Verfahren auf eine Mehrzahl von Kundenwertpotenzialen zurück, um zu einer Bewertung zu kommen. Im Rahmen von mehrdimensionalen Verfahren sind Scoring-Verfahren besonders verbreitet, die im Prinzip die Einbeziehung von Kriterien beliebiger Potenzialkategorien erlauben. Nachdem die bewertungsrelevanten Kriterien ermittelt und gewichtet wurden, werden im Scoring-Verfahren die relevanten Kunden(-gruppen)