

Kundenwert

- in den 80er Jahren: Kundenzufriedenheit
- in den 90er Jahren: Kundenbindung
- in jüngster Zeit: Kundenwert

1) Kundenwert: der Wert des Kunden für den Anbieter
[customer (lifetime) value]

2) Kundenwert: wie der Kunde ein Wertangebot des
Anbieters wahrnimmt [customer (perceived) value]

„Der Kunde“

- 1) Kunde (i.w.S.): nicht nur die aktuellen und potentiellen Abnehmer von Produkten und Dienstleistungen, sondern ebenso Altkunden, verlorene Kunden, Aktionäre, aber auch interne Kunden wie Mitarbeiter als auch Zulieferer und Zwischenhändler
- 2) Kunde (i.e.S.): die aktuellen und potentiellen Abnehmer von Produkten und Dienstleistungen

Definitionsgrundlage!



„Unternehmenswert“

- 1) Materielle Unternehmenswerte (hard investment):
Maschinen , Anlagen..
- 2) Immaterielle Unternehmenswerte (soft investment/intangible assets): der Wert der Marke, das Wissen, Image, Rechte und Lizenzen sowie die Beziehungen zu allen Anspruchsgruppen

$$\text{Market-to-Book Ratio} = \frac{\text{Aktienwert}}{\text{Buchwert}}$$

„Unternehmenswert“

$$\text{Market-to-Book Ratio} = \frac{\text{Aktienwert}}{\text{Buchwert}}$$

Unternehmen	Immaterieller Wert
AOL	76,0
Lycos	21,2
Yahoo	19,3

Mintz, S. CFO Magazin, 2000



„Der Kunde“

Der Kunde, verstanden als „the source of all positive cash flow“, ist der Vermögensgegenstand schlechthin, da er über Erfolg und Weiterbestand des Unternehmens entscheiden kann.



Kundenwert

- **Beziehungsmarketing** zielt darauf ab, profitable Geschäftsbeziehungen mit ausgewählten Kunden zu erhalten und aufzubauen.
- Aufbau und Pflege von Geschäftsbeziehungen erfordern i.d.R. ein hohes Maß an persönlichen und finanziellem Einsatz.

Diese Beziehungen rentieren sich erst über einem längeren Zeitraum!



**Geschäftsbeziehung
als Investition!**



Kundenbeziehung

Verbundenheit



Die Kunden fühlen sich dem Anbieter gegenüber verbunden. Sie bevorzugen ihren Anbieter und seine Produkte im Vergleich zur Konkurrenz.

Gebundenheit



Die Kunden werden durch den Aufbau von Wechselbarrieren an den Anbieter gebunden.



- Im Zustand der Verbundenheit sind Kunden eher bereit, ihren Anbieter weiterzuempfehlen und die Geschäftsbeziehungen zu intensivieren als im Zustand der Gebundenheit.

Die Verbundenheitsstrategie ist auf wettbewerbsintensiven Märkten der Gebundenheitsstrategie i.d.R. vorzuziehen!



- Kundenbindung
- Profitabilität



Kundenwert

"Kundenwert als zentrale Steuerungsgröße"



Kundenbewertungsmodelle

monetär

Umsatzanalyse

Gewinnanalyse

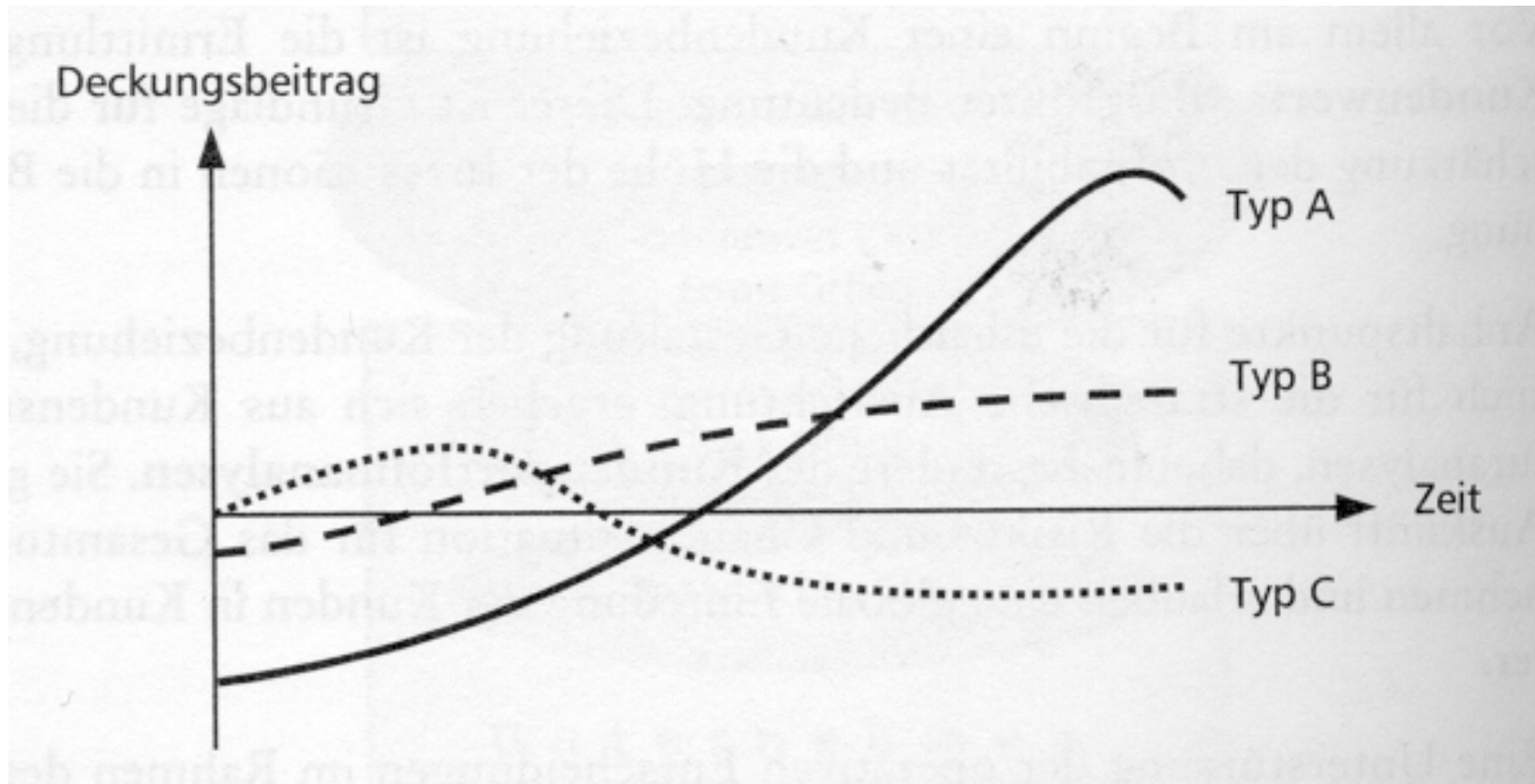
Customer-lifetime
Analyse

Nicht-monetär

Kundenzufriedenheitsanalyse

Kaufhäufigkeitsanalyse

Kundendeckungsbeitrag-Verläufe



Quelle: Preißner;
Marketing im E-Business



Die durchgezogene Linie (Typ A):

- der Kunde muss erst nach umfangreiche Investitionen angeworben werden
- Er ist erst nach einer gewissen Zeit, aber auch *nur begrenzt* profitabel.
- Zügige Abschöpfung
- Typisch für dynamische Märkte: durch Wachstum für viele Anbieter attraktiv
- Intensive Konkurrenzsituation
- Kunden lassen sich nicht lange binden
- Bsp. : Kunden im IT-Markt (Hype-Zeit), junge Zielgruppen mit hohem Einkommen

Die gestrichelte Linie (Typ b):

- der Kunde ist relativ leicht anzuwerben
- Der Deckungsbeitrag ist gering
- Es handelt sich um Kleingeschäft, das für den Nachfrager geringe Risiken birgt, aber auch wenige Anbieter aktiv werden lässt
- Keine Marktdynamik
- Bsp. : Büromaterial, Zubehörgeschäft, Zielgruppen: Familien



Die gepunktete Linie (Typ c):

- Geprägt durch das Wechselhafte Verhalten des Kunden
- Einerseits schnelle Geschäftsmöglichkeit, andererseits kaum eine Basis für eine dauerhafte Geschäftsbeziehung
- Hohe Betreuungskosten
- Negatives Ergebnis
- Nicht marktspezifisch; managementsabhängig, unsichere Situation einzelner Kunden



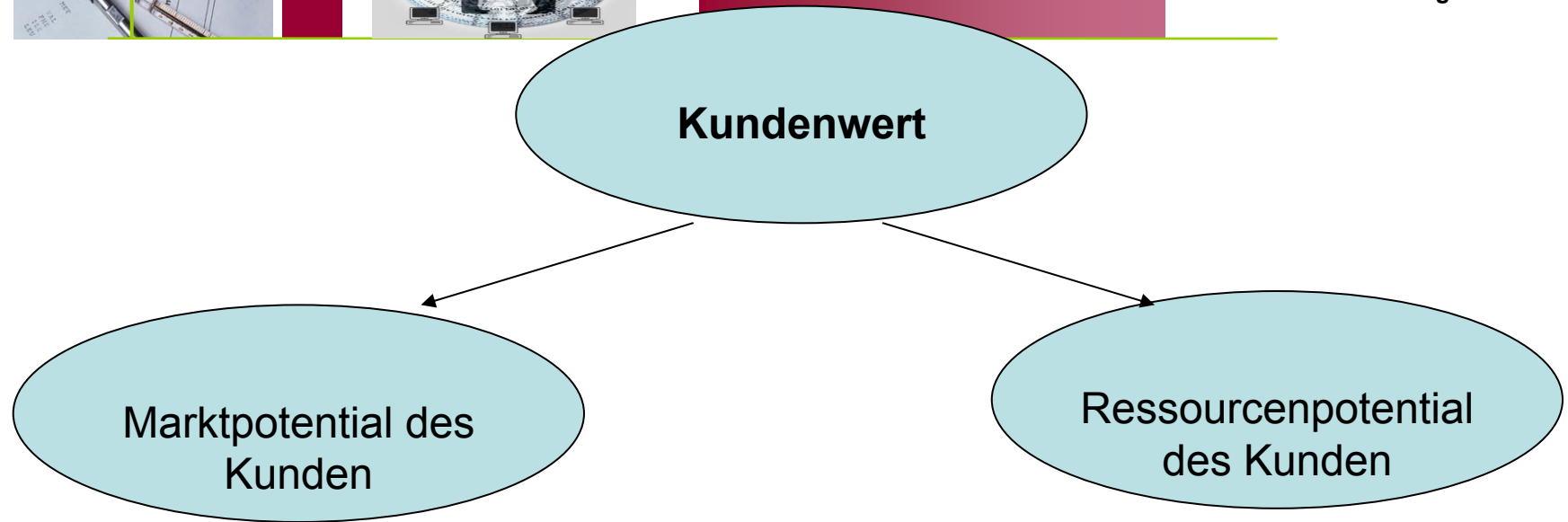
Wichtig, wenn auch nicht einfach, :
die Verlaufsarten von
Kundendeckungsbeiträgen schon
bei Aufbau der Kundenbeziehung
einschätzen.



von:

1. Gesamtausgaben des Kunden in der Produktgruppe pro Jahr
2. Geschätzter Lieferanteil davon
3. Erwartete Dauer der Kundenbeziehung
4. Profitabilität (Deckungsbeitrag) der gekauften Produkte und Dienstleistungen (Deckungsbeitrag vor Abzug kundenspezifischer und Marketing- kosten),
5. Möglichkeiten zum Cross Selling (Verkauf weiterer Produkte aus dem eigenen Sortiment; z. B. ergänzende Dienstleistungen, Zubehör)
6. erstmaliger Aufwand zur Kundenakquisition,
7. erforderlicher Aufwand zur Erhaltung der Kundenbeziehung (Werbung, Außendienstbesuche usw.) pro Jahr,
8. Aufwand für Reklamationsbearbeitung, Nacharbeit, Kulanz, Stornierungen, Mahnungen usw. pro Jahr



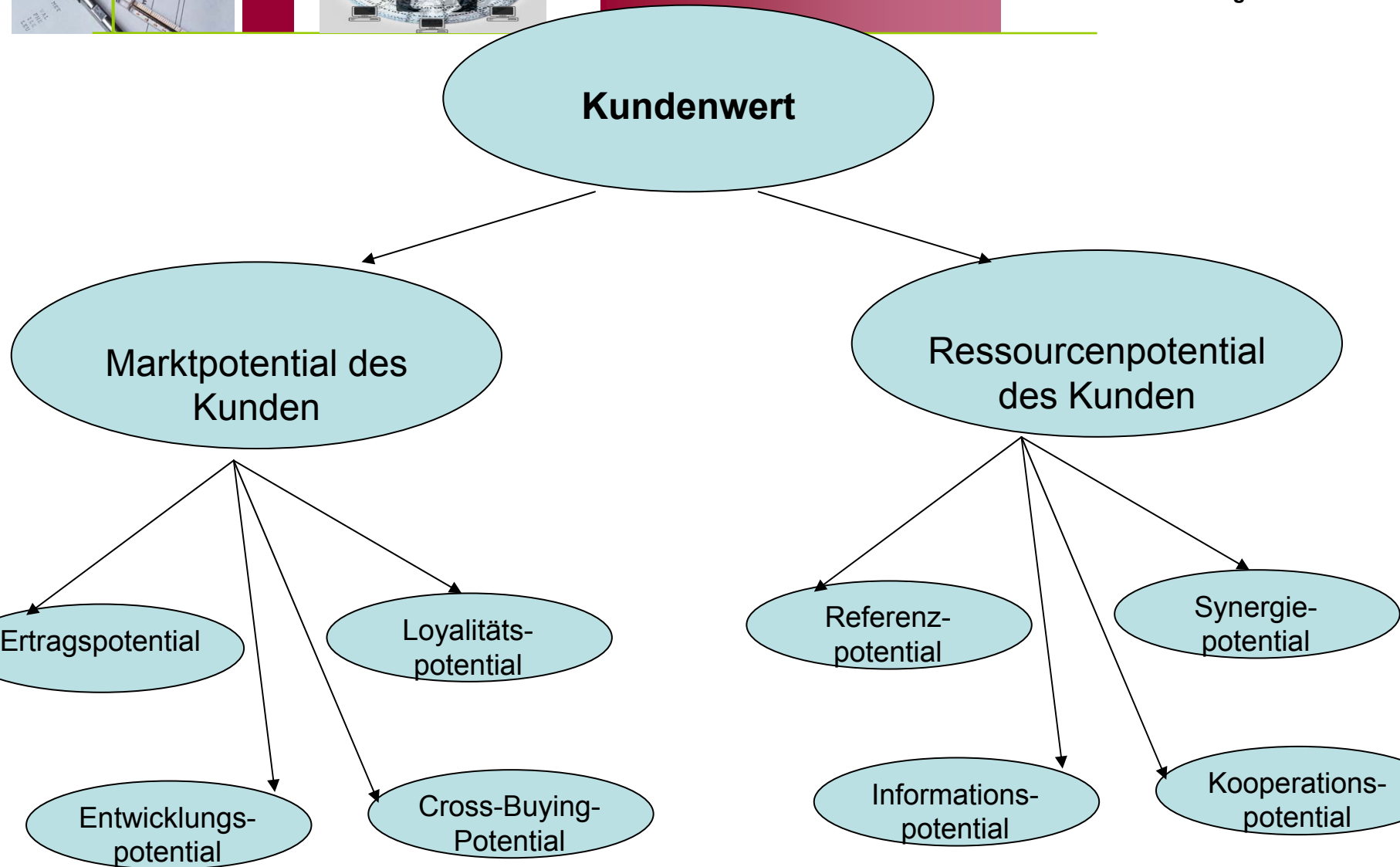


Das **Marktpotenzial** eines Kunden ist der Verkaufserfolg, den ein Kunde gegenwärtig oder künftig als Abnehmer von Leistungen im Rahmen seiner Geschäftsbeziehung dem Unternehmen verschafft. (direkter Beitrag zum Unternehmenserfolg)

Der Kundenwert als Maß für das Immaterielle Vermögen des Unternehmens; der Kunde und die Kundenbeziehung somit als **Investitionsobjekt**;

Der indirekte Beitrag der Kunde zum Erfolg: Ressourcenpotential





Das **Ertragspotenzial** eines Kunden ist der gegenwärtige monetäre Beitrag dieses Kunden zum Unternehmenserfolg.

- Kundenrentabilität

Entwicklungspotential:

Das künftige Beitragspotential des Kunden zum Unternehmenserfolg (Ertragswachstum des Kunden)

Cross-Buying-Potential

Zusätzliche und unabhängige Geschäfte, die der Kunde in anderem als bisherigen Geschäftsbereichen zu tätigen beabsichtigt



Loyalitätspotenzial

Das **Loyalitätspotenzial** gibt an, ob der Kunde die Leistungen in Zukunft beim Anbieterunternehmen nachfragen wird.

Zwei Dimensionen des Loyalitätspotential:

- dedication-based-relationship
- constraint-based-relationship

Dedication=Hingabe
Constraint= Zwang

Vertrauen, Kundenzufriedenheit, psychologische Abhängigkeit

Abhängigkeit; „faktische Bindung“



Bei der dedication-based-relationship ist der Kunde eher bereit die vorübergehende Nachteile zu akzeptieren.

Indikator für das Loyalitätspotential: Mitgliedschaft im Kundenbindungsprogramm; Kartenprogramm



Referenzpotential

Das **Referenzpotential** eines Kunden wird bestimmt durch die Anzahl potentieller Kunden, die ein Kunde innerhalb eines bestimmten Zeitraums aufgrund seines Weiterempfehlungsverhalten und Einflussvermögens sowie Kontakthäufigkeit, -intensität und der Größe seiner sozialen Beziehungsnetzwerke erreichen kann.

Empirische Untersuchungen: „word of mouth“ ist die bedeutendste Quelle für die Kundenakquisition.

(Quelle: Hoffmann/Novak 2000, S.186)

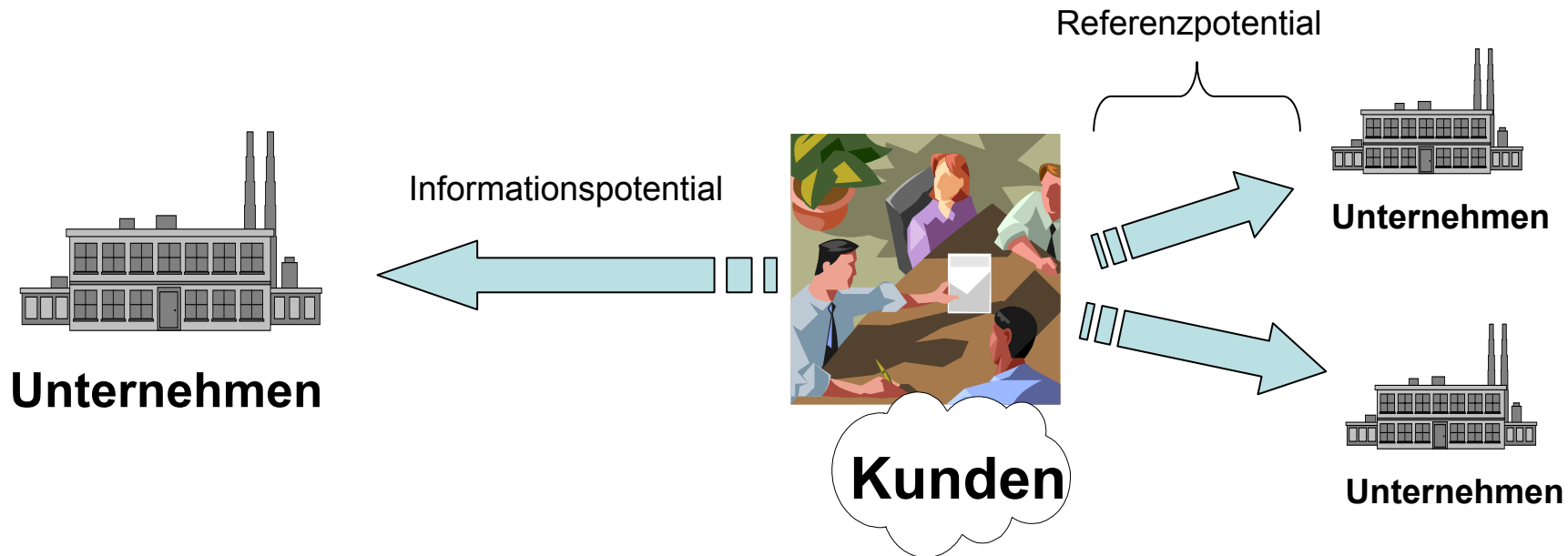
Indikatoren, die das Referenzpotential des Kunden abbilden:

- die Persönlichkeit und das Fachwissen des Referenzträgers,
- seine Weiterempfehlungsbereitschaft sowie die Wirkung der Referenz



Informationspotential

Das **Informationspotential** des Kunden umfasst sämtliche Informationen, die der Kunde dem Anbieter liefert und die vom Anbieter genutzt werden können.



Kooperationspotential

Das **Kooperationspotential** beinhaltet die Zusammenarbeit und Integration der Wertschöpfungsketten von Anbieter und Nachfrager in einem bestimmten Zeitraum, z.B. in Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing

- Bei Kunden im Business-to-Business sehr verbreitet

Synergiepotential

Das (interne) **Synergiepotential** umfasst alle Verbundwirkungen im Kundenstamm, in denen der Kunde- passiv oder aktiv- Wechselwirkungen auslöst.

z.B. Umsatzbeziehungen mit dem Schwesterunternehmen des Kunden, auch wenn der Kunde selbst nur eine geringe ökonomische Relevanz für den Anbieter hat.

Synergiepotential

Ein wesentlicher Indikator für ein großes Synergiepotential ist etwa ein hoher Umsatzanteil des Kunden am Gesamtumsatz des Unternehmens.

Dadurch können sich Änderungen der Kundensituation signifikant auf die Unternehmenstätigkeit des Anbieters auswirken.



Das Kundenwertmanagement

...ist die systematische Gestaltung und Gliederung von Kundenbeziehungen aufgrund von Kundenwerten!

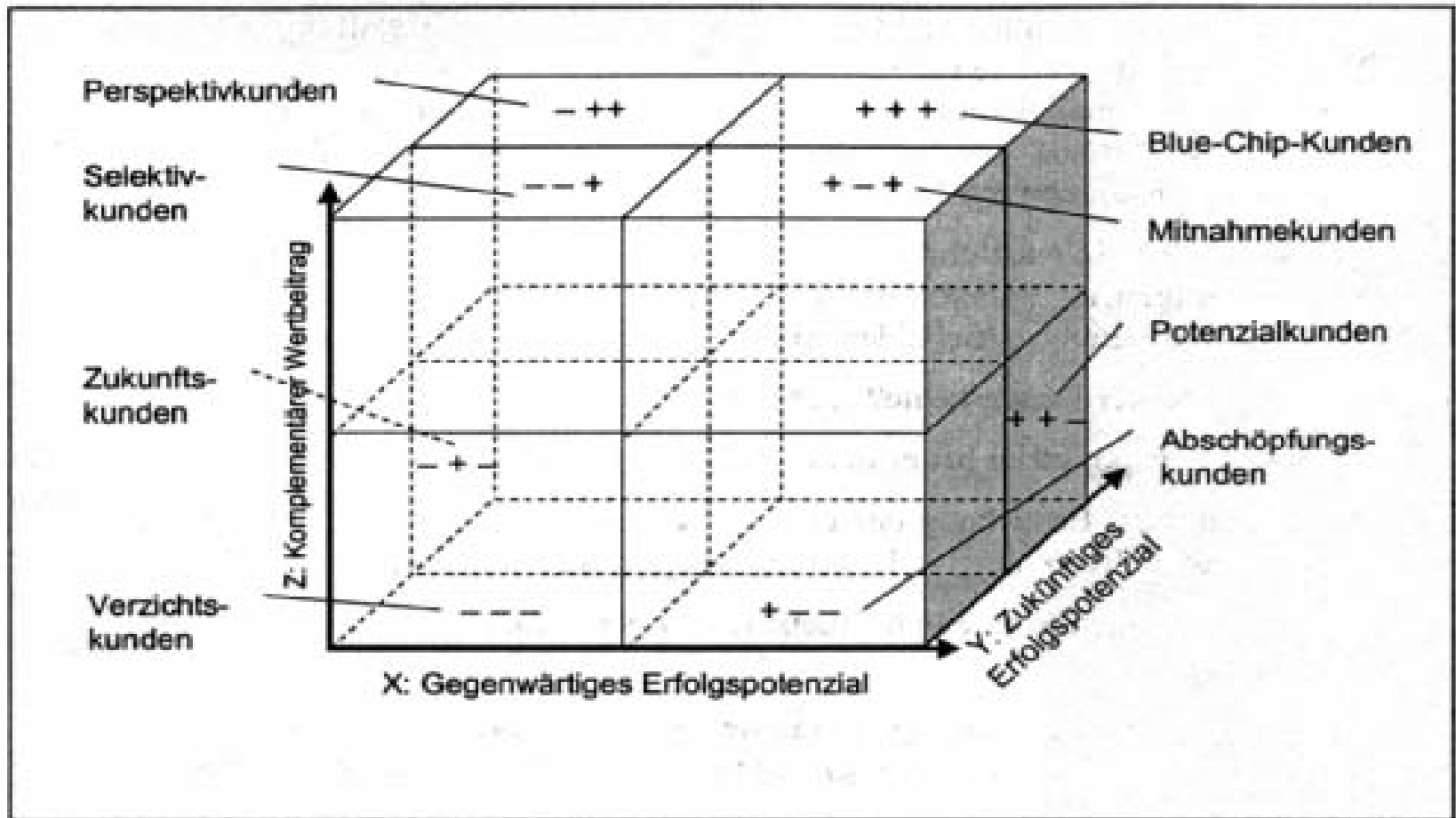
Ausgangspunkt:

Was bringt uns der Kunde heute (gegenwartsbezogen)?

Welches Erfolgspotential hat der Kunde in der Zukunft (prospektiv)?



Das Kundenwertmanagement



Der Kundenkubus

Die Achsensymmetrie im Modell des Kundenkubus:

- Die **X-Achse** „gegenwärtiger Erfolgsbeitrag des Kunden“ zeigt die **IST-SITUATION**.
- Die **Y-Achse** bezeichnet die **Prognose des zukünftigen Marktpotential** des Kunden.
- Die **Z-Achse** ist der **komplementäre Wertbeitrag** des Kunden und entspricht dem **Ressourcenpotential**:
- Diese Dimension subsumiert **Referenz-, Informations-, Kooperations- und Synergiepotential**.

Bei diesem Modell liegt die Herausforderung **in der Bewertung!**



Die Kriterien des Kundenwertes im Modell:

- a) Rentabilität (niedrig – hoch)
- b) Prognostiziertes Entwicklungswachstum (niedrig/hoch)
- c) Komplementärer Wertbeitrag (tief-hoch)

Daraus ergeben sich acht Kundensegmente mit jeweils eigenen operativen Strategien; dabei soll eine möglichst umfassende **Kunden(wert)-Potentialausschöpfung** berücksichtigt werden!

Die Kundenarten im Modell

- a) Die **Blue-Chip-Kunden**
- b) Die **Potentialkunden**
- c) Die **Perspektivkunden**
- d) Die **Zukunftskunden**
- e) Die **Mitnahmekunden**
- f) Die **Abschöpfungskunden**
- g) Die **Selektivkunden**
- h) Die **Verzichtskunden**



a) Die **Blue-Chip-Kunden** zeichnen sich aus durch:

- Hohe Rentabilität
- Großes Entwicklungspotential
- Hervorragende Bewertung ihres Ressourcenpotentials

- Daher ist besonders auf die gegenwärtigen und zukünftigen Bedürfnisse dieser Kunden zu achten.
- Die kontinuierliche Überprüfung des Preis-Leistungs-Verhältnisses ist ratsam.



b) Die **Potentialkunden** haben

-ein niedrigeres Ressourcenpotential.

Die Beziehung zu diesen Kunden ist zu fördern.

* Dadurch soll eine stärkere Kundenintegration erreicht werden.

* Diese Kunden sind zu halten, da sie sowohl heute als auch zukünftig profitable Kunden darstellen.

c) Die **Perspektivkunden** haben ein hohes Zukunftspotential und werden positiv als *Unternehmensressource* beurteilt.

➤ **Sie haben erste Priorität beim Kundenwertmanagement.**

Bei ihnen sollen Kostenstruktur (z.B. Besuchshäufigkeit) und/oder Produkt-Mix überprüft werden.

Diese Kunden können als gute Informationslieferanten zu benutzt werden.



d) Die **Zukunftskunden** sind mit hohem Aufwand zu umwerben. Sie weisen eine hohe zu erwartende künftige Profitabilität auf.

Sie dienen jedoch gegenwärtig nicht als Referenzträger oder als Informantenlieferant.

➤ *Primäres Ziel ist es, ihre Ertragslage zu verbessern.*

Erst danach soll die Identifikation mit dem Anbieter gefördert werden, um diese Kunden auch als Unternehmensressource nutzen zu können.

e) Die **Mitnahmekunden** haben ein hohes gegenwärtiges Erfolgspotential, jedoch nur ein Geringes für die Zukunft. Sie sind wertvolle Informationslieferanten; es können jedoch Verbundwirkungen (z.B. Economies of Scale) bezüglich anderer Kunden bestehen.

➤ Notwendigkeit einer tiefergehenden Analyse des Kunden; danach Erhöhung des *Share of Wallet* beim Kunden. Die Wertbeiträge dieses Kunden sind zu nutzen und auszuschöpfen.

f) Die **Abschöpfungskunden** liefern im Unterschied zu den Mitnahmekunden auch keine indirekten Beiträge zum Unternehmenserfolg.

Bei diesen Kunden soll kurzfristig der Umsatz erhöht werden bzw. sollen noch vorhandene Einsparungspotentiale realisiert werden.

Es dürfen keine langfristigen Investitionen in diese Kunden getätigt werden, vielmehr gilt es, den Kunden so gut wie möglich abzuschöpfen.

g) Die **Selektivkunden** sind „engagierte Kunden“ und werden lediglich hinsichtlich ihres komplementären Wertbeitrages positiv bewertet.

Diese Kunden gilt es abzubauen, wenn die indirekten Wertbeiträge nicht mehr deckend sind. Hier wäre ein Kunde denkbar, der selbst nicht werthaltig ist, aber z.B. zu einem großen werthaltigen Konzern gehört.



h) Die **Verzichtskunden** müssen nicht länger im Kundenportfolio gehalten werden. Daher sollte seitens des Anbieters keinerlei Kosten verursachenden Anstrengungen unternommen werden, diese Kunden zu halten.

Ob derartige Kunden aktiv abgebaut werden sollen und wie dies letztlich umgesetzt wird, hängt allein von der Unternehmensphilosophie ab.



CRM

