

Gerd Nufer / Matthias Graf

Kundenbewertung

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer

Nr. 2012 – 2



Hochschule Reutlingen
Reutlingen University



Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen

ESB Business School

Leiter des Instituts für Marketing,

Marktforschung & Kommunikation

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-906011

Email: gerd.nufer@reutlingen-university.de

Internet: www.marketing-kfru.de



Matthias Graf

Student im Studiengang

Business and Process Management

an der ESB Business School

Welfenstr. 14/1

D-71272 Renningen

Fon: +49 (0)178 / 169 66 55

Email: matthias.graf@hp.com

Abstract

Der Begriff des Kundenwerts ist vielschichtig und je nach Perspektive anders zu definieren. Es gibt verschiedene Herangehensweisen, den Kundenwert zu bestimmen, die jeweils unterschiedliche Ergebnisse liefern. Einen Überblick darüber gibt das vorliegende Diskussionspapier.

Zu Beginn der Arbeit werden der Begriff des Kundenwerts und die Ziele der Kundenbewertung aus Unternehmenssicht vorgestellt. Anschließend werden die in der Praxis gebräuchlichen Kundenbewertungsmethoden aufgeführt und sowohl deren Vor- als auch Nachteile erläutert. Dabei wird eine Aufteilung der Methoden in ein- und mehrdimensionale Verfahren vorgenommen. Es werden folgende Methoden behandelt: die ABC-Analyse, die Kundenerfolgsrechnung, die Customer-Lifetime-Analyse, Scoring-Modelle und Portfolio-Analysen. Abgeschlossen wird die Arbeit mit einer kritischen Würdigung des Themas und einem darauf folgenden Fazit.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Theoretische Grundlagen	2
2.1 Begriffsdefinition Kundenwert	2
2.2 Ziele der Kundenbewertung.....	3
3 Methoden zur Kundenbewertung.....	5
3.1 Eindimensionale Verfahren	6
3.1.1 ABC-Analyse	6
3.1.2 Kundenerfolgrechnung.....	8
3.1.3 Customer-Lifetime-Analyse.....	8
3.2 Mehrdimensionale Verfahren	9
3.2.1 Scoring-Modell	9
3.2.2 Portfolio-Analyse	10
4 Kritische Würdigung	12
5 Fazit	13
Literaturverzeichnis.....	14

1 Einleitung

"All customers are equal – but some are more equal than others".¹

Die Kundenorientierung hat sich in den vergangenen Jahren zu einem Leitbild der Unternehmensführung entwickelt.² Sie hat das Ziel, Kundenbeziehungen langfristig zu stabilisieren und ökonomisch vorteilhaft zu gestalten.³ Ein Unternehmen muss dabei wissen, wie viel ein Kunde desselbigen wert ist oder wert sein darf.

Wie viel jedoch ein Kunde für ein Unternehmen wert ist, ist nicht einfach zu beantworten.⁴ Daher hat sich die Kundenbewertung zu einem vielfach diskutierten Forschungsthema entwickelt.⁵ Dabei stellt sich auch die Frage, ob wirklich jeder Kunde König ist bzw. ob man es sich leisten kann, jeden Kunden wie einen König zu behandeln.⁶ Nicht jeder Kunde hat für ein Unternehmen die gleiche Bedeutung. Es müssen die Kunden identifiziert werden, bei denen es sich lohnt zu investieren. Zu berücksichtigen ist dabei, dass es meist günstiger ist, Kunden zu halten als neue Kunden zu gewinnen.⁷ Daher müssen Bestandskunden, aber auch potenzielle Neukunden, bewertet werden.

Die Kundenbewertung und der Begriff Kundenwert an sich sind beide nicht einheitlich definiert. Das Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick zum Thema Kundenbewertung zu geben. Der erste Teil dieser Arbeit beinhaltet die theoretischen Grundlagen, wie die Begriffsdefinition von Kundenwert und die Vorstellung der Ziele von Kundenbewertung. Der zweite Teil dieser Arbeit befasst sich mit etablierten Methoden, die sich für die Kundenbewertung eignen. Darunter fallen die ABC-Analyse, die Kundenerfolgsrechnung, die Customer-Lifetime-Analyse, Scoring-Modelle und Portfolio-Analysen. Die genannten Verfahren werden, zusammen mit den Herausforderungen, die sich aus den Methoden ergeben, vorgestellt. Abschließend folgen eine kritische Würdigung des Themas und ein Fazit.

¹ In Anlehnung an George Orwells "Animal Farm".

² Vgl. Bruhn (2009), S. 36.

³ Vgl. Bruhn (2009), S. 37.

⁴ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2006), S. 552.

⁵ Vgl. Eggert (2006), S. 44.

⁶ Vgl. Winkelmann (2010), S. 320 f.

⁷ Vgl. Fischer/Kowalski/Wissmeier (2005), S. 40.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffsdefinition Kundenwert

In der Literatur sind zwei grundlegend unterschiedliche Begriffsdefinitionen des Kundenwerts zu finden. Zum einen aus der **Sicht des Unternehmens** ("value from the customer"⁸) und zum anderen aus der **Sicht des Kunden** ("value to the customer"⁹). Die erste Sicht beschreibt den Wert, den ein Kunde für ein Unternehmen hat.¹⁰ Die zweite, welchen Wert ein Unternehmen einem Kunden liefert.¹¹ Im Englischen wird die Sicht des Kunden "customer value"¹² genannt. Dieser "Nutzen aus Kundensicht"¹³ wird in dieser Arbeit nicht weiter vertieft. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Anbieterseite.

Aus Anbietersicht gibt es verschiedene Definitionen des Kundenwerts. Der Kundenwert ist der "**Nettonutzen**"¹⁴ für ein Unternehmen, den der Kunde für dieses hat. Folglich existiert dabei ein "**Bruttonutzen**"¹⁵, von dem der "Ressourceneinsatz"¹⁶ abgezogen wird.¹⁷ Weiterhin wird der Kundenwert in Bezug auf die Zielerreichung eines Unternehmens definiert, wobei er dabei der Beitrag eines Kunden zur Erreichung der monetären und nicht-monetären Ziele ist.¹⁸ Der Kundenwert kann sich auf einen bestimmten Kunden, Kundengruppen oder den vollständigen Kundenstamm beziehen.¹⁹ Es ist ebenfalls möglich, dass sich der Kundenwert im Laufe der Zeit verändert.²⁰

Die Unterscheidung ist grundsätzlich zwischen dem ökonomischen Kundenwert, dem strategischen Kundenwert, dem Informationswert und dem Referenzwert möglich.²¹ Der **ökonomische Wert** bezieht sich auf monetäre Größen, wie den Umsatz oder den Deckungsbeitrag. Der **strategische Wert** definiert die Wichtigkeit oder den Beitrag des Kunden zu der Unternehmensstrategie. Der

⁸ Winkelmann (2010), S. 333.

⁹ Winkelmann (2010), S. 333.

¹⁰ Vgl. Winkelmann (2010), S. 333.

¹¹ Vgl. Winkelmann (2010), S. 333.

¹² Wirtz (2009), S. 250.

¹³ Beutin (2000), S. 7.

¹⁴ Pepels (2009), S. 1376.

¹⁵ Pepels (2009), S. 1376.

¹⁶ Pepels (2009), S. 1376.

¹⁷ Vgl. Pepels (2009), S. 1376.

¹⁸ Vgl. Cornelsen (2000), S. 38.

¹⁹ Vgl. Kirchgeorg (o.J.a), o.S.

²⁰ Vgl. Günter (2006), S. 244.

²¹ Vgl. Winkelmann (2010), S. 322.

Informationswert bewertet die Stärkung des Wissens eines Unternehmens durch den Kunden. Der **Referenzwert** definiert, welchen Wert ein Kunde durch Kommunikation zu Dritten über den Anbieter generiert.²²

Diese unterschiedlichen Definitionen spiegeln die Diskussion über eine Definition des Kundenwerts wieder. Je nach Herangehensweise und Perspektive auf den Kunden, kann sich dadurch der Wert eines Kunden ändern.

2.2 Ziele der Kundenbewertung

Kundenbewertung hat zum Ziel, einzelne Kunden, Kundengruppen oder den ganzen Kundenstamm zu beschreiben.²³ Erfolgsfaktoren werden durch die Bewertung operationalisiert.²⁴ Wichtige Kunden sollen von unwichtigen differenziert werden. Es sollen die **profitabelsten Geschäftsbeziehungen identifiziert** werden.²⁵ Die Kundenbewertung liefert die Grundlage dafür, profitable Geschäftsbeziehungen auszubauen und unprofitable Beziehungen, wenn möglich, nicht weiter auszubauen oder ggf. abubrechen.²⁶ Folglich soll u. a. geklärt werden, welche Kunden profitabel sind und welche langfristig gebunden werden sollen.²⁷ Um Entscheidungen treffen zu können, liefert die Kundenbewertung Daten an verschiedene Interessengruppen, wie z. B. das Management, Marketingabteilungen, Vertriebsabteilungen oder auch Außen- und Innendienstmitarbeiter.²⁸

Die Kundenbewertung ist eng mit der **Kundenbindung** verbunden, indem sie die Kunden identifiziert, bei denen eine Stärkung der Kundenbindung²⁹ sinnvoll ist.³⁰ Infolgedessen erfasst der Kundenwert "die Attraktivität eines Kunden und determiniert das Verhaltensmuster des Anbieters in der Geschäftsbeziehung".³¹

²² Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 422.

²³ Vgl. Freter (2008), S. 358.

²⁴ Vgl. Reinecke/Keller (2006), S. 265.

²⁵ Vgl. Blattberg/Malthouse/Neslin (2009), S. 157.

²⁶ Vgl. Eggert (2006), S. 45.

²⁷ Vgl. Stahl/Hinterhuber/von den Eichen/Matzler (2009), S. 253.

²⁸ Vgl. Winkelmann (2010), S. 322.

²⁹ "Bindung eines Nachfragers an einen bestimmten Anbieter zum Zweck (...) [wiederholender] Geschäftsabschlüsse" (Kirchgeorg (o.J.b), o.S.).

³⁰ Vgl. Eggert (2006), S. 44.

³¹ Eggert (2006), S. 45.

Außerdem ist die Kundenbewertung mit Untersuchungen der **Kundenzufriedenheit** "die Grundlage für ein effektives Kundenmanagement".³² Maßnahmen, um Kundenzufriedenheit herbeizuführen, amortisieren sich nicht bei allen Kunden und somit ist eine Kundenbewertung notwendig.³³

³² Stahl/Hinterhuber/von den Eichen/Matzler (2009), S. 249.

³³ Vgl. Stahl/Hinterhuber/von den Eichen/Matzler (2009), S. 252.

3 Methoden zur Kundenbewertung

Grundsätzlich teilen sich die Kundenbewertungsmethoden in eindimensionale und mehrdimensionale Modelle auf (vgl. Abbildung 1).³⁴ Die **eindimensionalen Modelle** betrachten eine wichtige Größe anhand derer die Bewertung durchgeführt wird.³⁵ Diese Größe kann monetär oder nicht-monetär sein.³⁶ Eine monetäre Größe, die verwendet werden kann, ist der Umsatz eines Kunden. Die **mehrdimensionalen Modelle** ermöglichen eine differenziertere Bewertung, indem verschiedene Größen betrachtet werden.³⁷ Sie können beide, monetäre als auch nicht-monetäre Messgrößen, beinhalten.³⁸ Die Methoden unterscheiden sich auch darin, ob sie nur vergangenheitsbasierte oder auch zukunftsorientierte Daten verwenden.³⁹

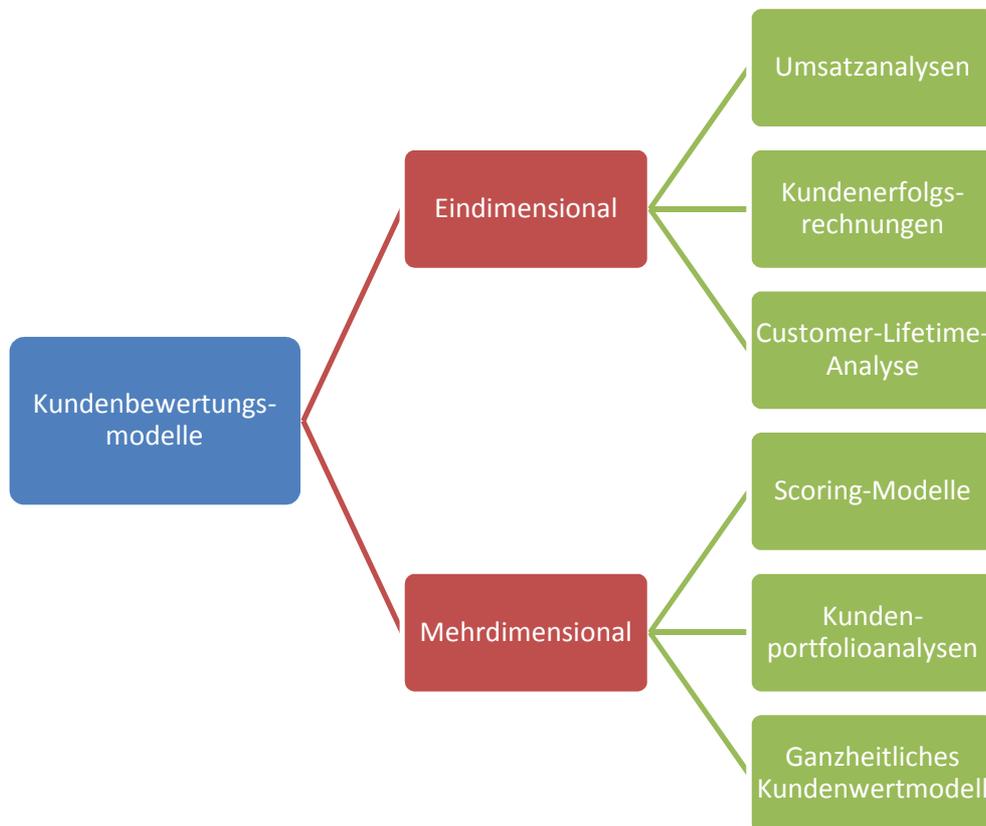


Abbildung 1: Kundenbewertungsmodelle im Überblick

Quelle: Cornelsen (2000), S. 91

³⁴ Vgl. Eggert (2006), S. 45.

³⁵ Vgl. Halfman/Rennhak (2008), S. 19.

³⁶ Vgl. Wünschmann (2007), S. 14.

³⁷ Vgl. Krafft/Rutsatz (2006), S. 279.

³⁸ Vgl. Gelbrich/Wünschmann (2006), S. 594.

³⁹ Vgl. Gelbrich/Müller (2006), S. 468.

Im folgenden Abschnitt werden die Methoden vorgestellt, die in der Praxis die häufigste **Anwendung** finden. Die Prozentangaben in Klammer sind die Ergebnisse der "regelmäßigen"⁴⁰ Anwendung. Dazu zählen insbesondere:

- ABC-Analysen (64%),
- Kundenerfolgsrechnungen / Deckungsbeitragsrechnungen (42%),
- Scoring-Modelle (9%) und
- Portfolio-Analysen (15%).⁴¹

Außerdem wird die Customer-Lifetime-Analyse (3%⁴²) vorgestellt, da diese eine Schwäche der anderen Methoden, den fehlenden Zeitbezug, berücksichtigt.

3.1 Eindimensionale Verfahren

3.1.1 ABC-Analyse

Die in Unternehmen am häufigsten verwendete Kundenbewertungsmethode ist die ABC-Analyse.⁴³ Dabei werden die Kunden nach **Umsatz bzw. Umsatzanteil** geordnet und in Gruppen eingeteilt.⁴⁴ Im Rahmen dieser Analyse ist erkennbar, von welchen Kunden ein Unternehmen stark abhängig ist (hoher Umsatzanteil) bzw. mit welchen Kunden nur wenig Umsatz erwirtschaftet wird.⁴⁵ Eine Möglichkeit der Einteilung folgt der 80/20-Regel des **Pareto-Prinzips**.⁴⁶ A-Kunden sind dabei die Kunden, die 80% Umsatzanteil haben, B-Kunden die weiteren 10% und C-Kunden die letzten 10%. Die Anzahl der Kunden in den jeweiligen Kategorien kann sehr unterschiedlich sein und kann angepasst werden. Bei z. B. 1-3 sehr umsatzstarken Kunden kann die Aufteilung in 60/90 geändert werden, so dass A-Kunden 60% des Umsatzes ausmachen, B-Kunden die folgenden 30% und C-Kunden die letzten 10%.⁴⁷ Grafisch kann die Verteilung anhand der Lorenzkurve erfolgen, wobei die Steigung der Kurve das Ausmaß der Umsatzkonzentration ist.⁴⁸

⁴⁰ Tomczak/Rudolf-Sipötz (2006), S. 149.

⁴¹ Vgl. Tomczak/Rudolf-Sipötz (2006), S. 149.

⁴² Vgl. Tomczak/Rudolf-Sipötz (2006), S. 149.

⁴³ Vgl. Tomczak/Rudolf-Sipötz (2006), S. 149.

⁴⁴ Vgl. Eggert (2006), S. 46.

⁴⁵ Vgl. Winkelmann (2010), S. 320.

⁴⁶ Vgl. Kreutzer (2010), S. 242.

⁴⁷ Vgl. Winkelmann (2010), S. 325.

⁴⁸ Vgl. Stahl/Hinterhuber/von den Eichen/Matzler (2009), S. 253.

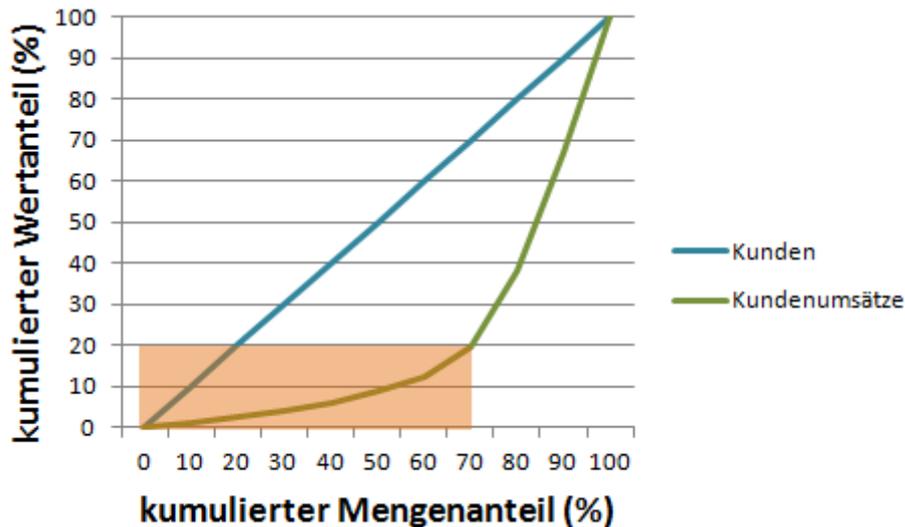


Abbildung 2: Lorenzkurve anhand eines Beispielkundenstamms

In Anlehnung an: Meißner (2004), S. 96

Abbildung 2 stellt beispielhaft eine mögliche Verteilung von Kundenumsätzen und den dazugehörigen Kunden dar. In diesem Fall erwirtschaftet der Anbieter mit 70% der Kunden (Mengenanteil) 20% der Umsätze (Wertanteil). Die weiteren 30% der Kunden haben im Gegensatz dazu einen Umsatzanteil von 80%. Der große Abstand der grünen von der blauen Linie verdeutlicht die ungleiche Konzentration. Falls jeder Kunde einen identischen Umsatzanteil hätte, wären die beiden Graphen identisch.⁴⁹

Neben diesen Aufteilungsarten sind weitere möglich, wie z. B. die **Top-X-Methode** oder die **Umsatzanteil-Methode**.⁵⁰ Dabei werden die Top-X Kunden als A-Kunden eingestuft bzw. die Kunden mit mindestens x% Umsatzanteil.⁵¹

Vorteile dieser Methode sind die einfache Anwendung und schnelle Umsetzungsmöglichkeit.⁵² Dadurch bekommt der Anwender schnell einen Überblick seiner Kundenstruktur. Sie betrachtet jedoch nur eine Größe, wodurch die Kunden auf diese reduziert und z. B. das Entwicklungspotential von Kunden gar nicht erfasst wird. So können sich C-Kunden kaum zu A-Kunden entwickeln.⁵³

⁴⁹ Vgl. Meißner (2004), S. 95.

⁵⁰ Vgl. Winkelmann (2010), S. 325.

⁵¹ Vgl. Winkelmann (2010), S. 325.

⁵² Vgl. Reinecke/Janz (2007), S. 118.

⁵³ Vgl. Stahl/Hinterhuber/von den Eichen/Matzler (2009), S. 253.

3.1.2 Kundenerfolgsrechnung

In der Kundenerfolgsrechnung wird der **Beitrag eines einzelnen Kunden zum Unternehmensergebnis** gemessen.⁵⁴ Dabei wird die Profitabilität des einzelnen Kunden ermittelt.⁵⁵ Sie gibt Aufschluss darüber, mit welchen Kunden das Unternehmen den größten Deckungsbeitrag erwirtschaftet.⁵⁶ Neben dem Umsatz werden die Kosten einer Kundenbeziehung erfasst und gegenübergestellt.⁵⁷ Die Kundenerfolgsrechnung ist daher eine sinnvolle Ergänzung zur Umsatzanalyse.⁵⁸ Die Kosten werden entsprechend vom Umsatz abgezogen und ergeben den Deckungsbeitrag. Die Kosten müssen den Kunden zugeordnet sein, um eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung durchführen zu können.⁵⁹ Kunden können auch zusammengefasst werden, wobei die Fixkosten entsprechend umgelegt werden müssen.⁶⁰

Die Zurechnung der Kosten auf einen einzelnen Kunden erweist sich in der Praxis oft als schwierig, so dass z. B. Fixkosten auf mehrere Kunden verteilt werden.⁶¹ Dadurch können unrealistische Ergebnisse entstehen.⁶² Die Kundenerfolgsrechnung betrachtet den Deckungsbeitrag und ist somit nicht auf den Umsatz eingeschränkt. Allerdings beschränkt sie sich auch nur auf monetäre Größen mit eindimensionaler Betrachtung.

3.1.3 Customer-Lifetime-Analyse

Die Grundidee des Customer Lifetime Value entspringt der dynamischen Investitionsrechnung.⁶³ Dabei werden **neben den aktuellen Daten auch die zu erwartenden Umsätze und Kosten** in der Zukunft betrachtet.⁶⁴ Der Customer Lifetime Value beschreibt den, über die Dauer der Kundenbeziehung, zu erwartenden Gewinn.⁶⁵ Zukünftige Zahlungsströme werden prognostiziert und auf den

⁵⁴ Vgl. Geyer (2007), S. 471.

⁵⁵ Vgl. Preißner (2003), S. 45.

⁵⁶ Vgl. Brecht (2005), S. 148.

⁵⁷ Vgl. Stahl/Hinterhuber/von den Eichen/Matzler (2009), S. 255.

⁵⁸ Vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 415.

⁵⁹ Vgl. Preißner (2008), S. 354.

⁶⁰ Vgl. Brecht (2005), S. 147.

⁶¹ Vgl. Brecht (2005), S. 147.

⁶² Vgl. Stahl/Hinterhuber/von den Eichen/Matzler (2009), S. 255.

⁶³ Vgl. Stahl/Hinterhuber/von den Eichen/Matzler (2009), S. 258.

⁶⁴ Vgl. Kumar (2008), S. 5.

⁶⁵ Vgl. Fischer/Kowalski/Wissmeier (2005), S. 132.

Gegenwartszeitpunkt diskontiert.⁶⁶ Das ergibt den Kapitalwert, welcher der Gegenwartswert zukünftiger Zahlungsströme ist.⁶⁷ Die rein monetären Größen des "Sockelgeschäfts"⁶⁸ in der Berechnung, können zur vollständigeren Sicht durch weitere Größen angereichert werden. Denkbar sind Größen, wie z. B. das Erweiterungspotenzial, die Cross-Selling Möglichkeiten oder das Referenzpotential und Lernpotential. Diese werden im Zuge des Customer Lifetime Value in Form von Einzahlungen und Auszahlungen ausgedrückt.⁶⁹ Daraus ergibt sich ein Wert, durch den der Kunde als "marketing asset"⁷⁰ gesehen werden kann.

Die Customer-Lifetime-Analyse betrachtet im Gegensatz zu den bisher vorgestellten Methoden auch zukünftige Zahlungsströme und bezieht daher auch Entwicklungspotenzial von Kunden ein. Die Vorhersage von zukünftigen Ein- als auch Auszahlungen ist nur sehr beschränkt möglich und somit ein Defizit dieser Methode. Das Cross-Selling Potenzial in Zahlen zu erfassen ist eine weitere Herausforderung.

3.2 Mehrdimensionale Verfahren

3.2.1 Scoring-Modell

Scoring-Modelle bedienen sich eines **Punktbewertungsverfahrens**, bei dem das Gesamtergebnis die Summe verschiedener Einzelergebnisse ist.⁷¹ Die Einzelergebnisse sind Bestandteile des Kundenwerts (z. B. Umsatz, Cross Selling Potential u.v.m.), die gewichtet und jeweils bewertet werden.⁷² Die Aufsummierung der "gewichteten Merkmalausprägungen"⁷³ ergeben den Gesamtwert, der "Score"⁷⁴. Eine Erweiterung dieses Modells ist die Vergabe von Startwerten, einer bestimmten Punktzahl, zu der die Ergebnisse der Berechnung addiert werden.⁷⁵

⁶⁶ Vgl. Jung (2007), S. 499.

⁶⁷ Vgl. Poggensee (2009), S. 124.

⁶⁸ Stahl/Hinterhuber/von den Eichen/Matzler (2009), S. 259.

⁶⁹ Vgl. Stahl/Hinterhuber/von den Eichen/Matzler (2009), S. 261.

⁷⁰ Gelbrich/Müller (2006), S. 468.

⁷¹ Vgl. Helm/Gierl (2004). S. 158.

⁷² Vgl. Gelbrich/Müller (2006), S. 478.

⁷³ Gelbrich/Müller (2006), S. 478.

⁷⁴ Gelbrich/Müller (2006), S. 478.

⁷⁵ Vgl. Töpfer/Silbermann (2008), S. 240.

Innerhalb der Scoring-Modelle gibt es verschiedene Methoden. Eine ist die **RFMR-Methode**, die die Kunden auf Basis des zeitlichen Abstands zum letzten Kauf (**Recency**), der Kaufhäufigkeit (**Frequency**) und dem Umsatz des Kunden (**Monetary Ratio**) bewertet.⁷⁶ Es ist möglich, viele verschiedene Merkmale in die Bewertung hineinfließen zu lassen, um das Modell individuell anzupassen.⁷⁷ Diese umfassen nicht-monetäre und qualitative Merkmale, die in der Bewertung quantifiziert werden.⁷⁸

Scoring-Modelle beinhalten, durch ihre Bewertung und Gewichtung, Herausforderungen in der Subjektivität und auch der Linearität, wobei Merkmale, die sich nicht zwangsweise linear verhalten, derart bewertet werden.⁷⁹ In den Scoring-Modellen ist es jedoch möglich, viele verschiedene und auch individuelle Messgrößen mit einzubeziehen und somit ein umfassendes Bild der Kunden zu generieren. Es werden Daten des Rechnungswesens mit qualitativen Daten zusammengeführt, um die Abdeckung aller relevanten Messgrößen für den Kundenwert zu ermöglichen.⁸⁰

3.2.2 Portfolio-Analyse

Kundenportfoliobewertungen ähneln der weit verbreiteten **Matrix der Boston Consulting Group** (BCG) und **McKinsey-Matrix** als Basis zur Bewertung und Darstellung. Sie haben das Ziel, strategische Entscheidungen zu fällen und langfristig zu planen.⁸¹ In der Kundenportfolioanalyse können mehrere Kriterien zur Bewertung herangezogen werden. Kundenportfolios sind mehrdimensional und können Kunden bezüglich ihrer Beiträge und ihres Potenzials differenziert wiedergeben.⁸² Dabei werden zwei- oder mehrdimensionale Kundenportfolios aufgrund der wichtigsten Merkmale der Kundenbewertung erstellt.⁸³ Die Werte der Dimensionen ergeben sich durch Zusammenführung mehrerer Kriterien über die Scoring-Methode.⁸⁴ Das Ergebnis ist eine Vier- bzw. Neun-Felder Matrix, in die Kunden segmentiert werden. Die Bezeichnungen sind, wie bei der konventionellen Vier-Felder BCG-Matrix, als Stars, Cash-Cows, Questions-Marks und Poor Dogs möglich.⁸⁵ Die zwei

⁷⁶ Vgl. Winkelmann (2010), S. 327.

⁷⁷ Vgl. Stauss/Friege (2006), S. 514.

⁷⁸ Vgl. Gelbrich/Müller (2006), S. 479.

⁷⁹ Vgl. Gelbrich/Müller (2006), S. 480.

⁸⁰ Vgl. Köhler (2008), S. 481.

⁸¹ Vgl. Gelbrich/Müller (2006), S. 476.

⁸² Vgl. Günter/Helm (2006), S. 363.

⁸³ Vgl. Günter/Helm (2006), S. 277.

⁸⁴ Vgl. Günter/Helm (2006), S. 364.

⁸⁵ Vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt (2006), S. 184.

Bewertungsgrößen können "**Kundenattraktivität**" (Ermittlung durch "Kundenpotenzial, Kaufabschlusswahrscheinlichkeit, Bonität" u.v.m.) und "**Wettbewerbsposition**" (Ermittlung durch "Relativer Lieferanteil, Geografische Nähe, Firmenimage beim Kunden" u.v.m.) sein.⁸⁶

Die Bewertungsdimensionen können je nach Ziel angepasst werden. Zur Darstellung eines "**Macht-Portfolios**" (vgl. Abbildung 3) sind der "eigene Lieferanteil beim Kunden" und die "Umsatzanteile der Kunden" relevant.⁸⁷

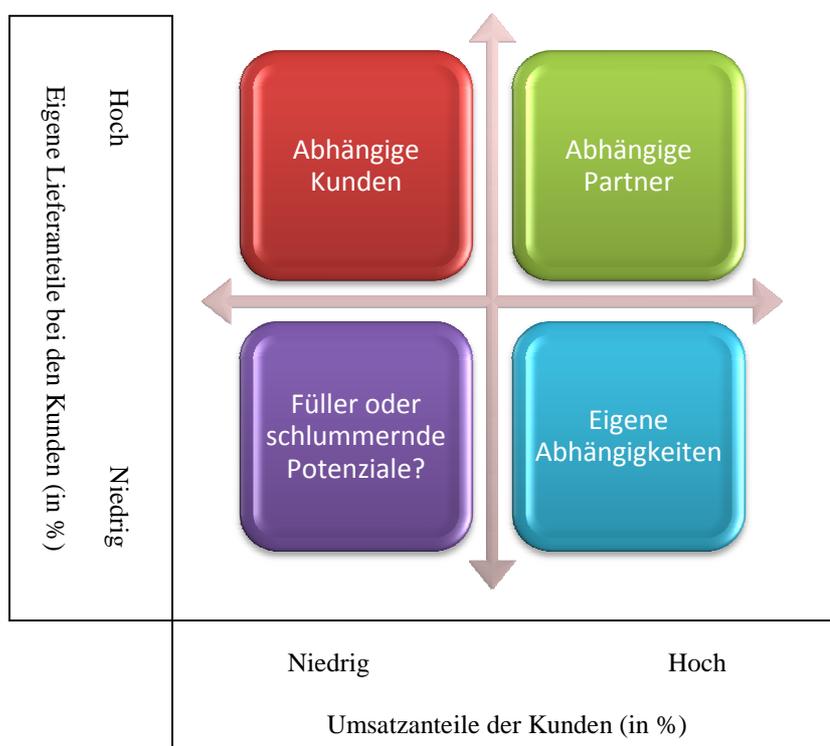


Abbildung 3: Macht-Portfolio

Quelle: Hofbauer/Hellwig (2009), S. 135

Ein Vorteil ist die einfache Visualisierung des Ergebnisses in einer Matrix, um daraus Strategien abzuleiten.⁸⁸ Die Bestimmung der Größen kann mit viel Aufwand verbunden sein, da auch hier zur umfangreichen Abdeckung Scoring-Methoden hinzugezogen werden.

⁸⁶ Vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt (2006), S. 185.

⁸⁷ Vgl. Hofbauer/Hellwig (2009), S. 134 f.

⁸⁸ Vgl. Reinecke/Keller (2006), S. 265.

4 Kritische Würdigung

Die **Messung des Kundenwerts** besteht aus vielen Herausforderungen, da zum einen Kriterien zur Bewertung entwickelt und diese mit kundenbezogenen Daten bewertet werden müssen.⁸⁹ Rein monetäre Bewertungsmethoden vernachlässigen "qualitative Faktoren, wie Referenz- und Lernpotential".⁹⁰ Außerdem muss in zukunftsorientierten Methoden mit Schätzdaten (Umsatz, Kosten, Dauer der Kundenbeziehung etc.) gearbeitet werden, die immer gewisse Unsicherheiten mit sich bringen.⁹¹ Ein Vorschlag ist daher, sich beim zukunftsorientierten Customer Lifetime Value nur auf den Umsatz zu beschränken, was auf der einen Seite Unsicherheiten einschränkt, aber auf der anderen Seite sich wieder nur auf eine Größe fokussiert.⁹² Dagegen spricht, dass eindimensionale Verfahren nur auf Basis eines einzelnen Faktors bewerten und infolgedessen weitere, auch wichtige Größen, wie z. B. Kosten bei der ABC-Analyse, wegfällen. Unter Einbeziehung weiterer Faktoren kann sich ein völlig anderes Bild der Kunden ergeben.⁹³ Umfangreichere Verfahren hingegen erfordern mehr Aufwand und sind aufgrund dessen nicht unbedingt auf den gesamten Kundenstamm anwendbar.⁹⁴ Dabei könnte auf weniger aufwändige Methoden zurückgegriffen werden, um eine Vorauswahl zu treffen. Anschließend kann eine umfangreichere Methode auf weniger Kunden angewandt werden.

Neben den Problemen der Kundenbewertungsmethoden, gibt es auch **Kritik an der Kundenbewertung** an sich. Die Bewertung von Kunden kann schlecht bewertete Kunden ausgrenzen und somit größere negative Auswirkungen auf den Ruf eines Unternehmens haben.⁹⁵ Das verfügbare Datenmaterial muss vielen Anforderungen genügen, die nur von wenigen Informationssystemen direkt erfüllt werden.⁹⁶ Der Kundenwert ist eine Größe, die ethische Fragen offen lässt.⁹⁷ In Beziehungen zu privaten Endverbrauchern können ältere Menschen durch die Customer Lifetime Value Analyse ausgrenzt werden, da sie durch die Berechnung des Customer Lifetime Value nur noch einen geringen Wert erreichen.

⁸⁹ Vgl. Eggert (2006), S. 47.

⁹⁰ Stahl/Hinterhuber/von den Eichen/Matzler (2009), S. 255.

⁹¹ Vgl. Stahl/Hinterhuber/von den Eichen/Matzler (2009), S. 259.

⁹² Vgl. Gelbrich/Müller (2006), S. 472.

⁹³ Vgl. Stahl/Hinterhuber/von den Eichen/Matzler (2009), S. 254.

⁹⁴ Vgl. Winkelmann (2010), S. 328.

⁹⁵ Vgl. Eggert (2006), S. 48.

⁹⁶ Vgl. Eggert (2006), S. 48.

⁹⁷ Vgl. Eggert (2006), S. 48.

5 Fazit

Das vorliegende Diskussionspapier unterstreicht, dass der Begriff des Kundenwerts vielschichtig ist. Je nach Definition und angewandter Methode ändert sich der Inhalt des Kundenwerts. Alle Methoden haben sowohl Vor- als auch Nachteile. Das Thema Kundenbewertung ist und bleibt somit von hoher Bedeutung im Beziehungsmarketing.⁹⁸ Eine Selektion von Kunden ist in vielen Branchen unbedingt erforderlich, da nicht jeder Kunde profitabel zu bedienen bzw. zu halten ist.⁹⁹

Die anzuwendende Methode kann von Fall zu Fall unterschiedlich sein. Es können mehrere Methoden in Frage kommen, von denen ein oder mehrere anzuwenden sind. Es gibt keine Methode, die für alle Anwendungsfälle optimal ist. Die einen Methoden bieten schnelle Ergebnisse, die anderen erfordern mehr Aufwand, liefern jedoch ggf. umfassendere Ergebnisse. In der Praxis sind trotz der genannten Nachteile die ABC-Analyse, Kundenerfolgsrechnung, Scoring-Methoden und Kundenportfolios weit verbreitet.

Neben der Auswahl und Anwendung der richtigen Methode, um den Kundenstamm zu analysieren, ist es insbesondere wichtig, die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen und Maßnahmen zu ergreifen. Es ist zu beachten, dass die Kundenbewertung die Grundlage für Folgeschritte darstellt, wie z. B. die Ausrichtung des Marketing-Mix.¹⁰⁰

⁹⁸ Vgl. Eggert (2006), S. 47.

⁹⁹ Vgl. Eggert (2006), S. 47.

¹⁰⁰ Vgl. Helm/Günter (2006), S. 25.

Literaturverzeichnis

- Bauer, Hans / Stokburger, Gregor / Hammerschmidt, Maik (2006):** Marketing Performance, Wiesbaden.
- Beutin, Nikolas (2000):** Kundennutzen in industriellen Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- Blattberg, Robert / Malthouse, Edward / Neslin, Scott (2009):** Customer Lifetime Value: Empirical Generalizations and Some Conceptual Questions, in: Journal of Interactive Marketing, Heft 23, S. 157-168.
- Brecht, Ulrich (2005):** Kostenmanagement, Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (2009):** Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, Hans / Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 33-68.
- Bühler, André / Nufer, Gerd (2010):** Relationship Marketing in Sports, London.
- Cornelsen, Jens (2000):** Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Nürnberg.
- Eggert, Andreas (2006):** Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration, in: Günter, Bernd / Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 41-59.
- Fischer, Peter / Kowalski, Susanne / Wissmeier, Urban (2005):** Die besten Tools für Marketing und Vertrieb, Freiburg.
- Freter, Hermann (2008):** Markt- und Kundensegmentierung, 2. Aufl., Stuttgart.
- Gelbrich, Katja / Müller, Stefan (2006):** Kundenwert: Hintergrund, Konzeptualisierung und Messmethoden, in: Schweickart, Nikolaus / Töpfer, Armin (Hrsg.): Wertorientiertes Management, Heidelberg, S. 449-487.
- Gelbrich, Katja / Wünschmann, Stefan (2006):** Mehrdimensionaler Kundenwert als Entscheidungskriterium für die Akquisition von Kunden: Dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: Günter, Bernd / Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 583-606.
- Geyer, Helmut (2007):** Praxiswissen BWL, München.

- Günter, Bernd (2006):** Kundenwert – mehr als nur Erlös: Qualitative Bausteine der Kundenbewertung, in: Günter, Bernd / Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 241-265.
- Günter, Bernd / Helm, Sabrina (2006):** Kundenbewertung im Rahmen des CRM, in: Günter, Bernd / Helm, Sabrina (Hrsg.): Grundlagen des CRM, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 357-378.
- Halfman, Marion / Rennhak, Carsten (2008):** Kundenwert, in: Rennhak, Carsten (Hrsg.): Herausforderung Kundenbindung, Wiesbaden, S. 15-25.
- Helm, Roland / Gierl, Heribert (2004):** Marketing Arbeitsbuch, 4. Aufl., Stuttgart.
- Helm, Sabrina / Günter, Bernd (2006):** Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Günter, Bernd / Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 3-38.
- Hofbauer, Günter / Hellwig, Claudia (2009):** Professionelles Vertriebsmanagement, 2. Aufl., Erlangen.
- Jung, Hans (2007):** Controlling, 2. Aufl., München.
- Kirchgeorg (o.J.a):** Definition: Customer Equity, Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4510/customer-equity-v6.html> (Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 27.12.2011).
- Kirchgeorg (o.J.b):** Definition: Kundenbindung, Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6620/kundenbindung-v6.html> (Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 14.01.2012).
- Köhler, Richard (2008):** Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagement, in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 467–500.
- Kotler, Philip / Armstrong, Gary / Saunders, John / Wong, Veronica (2006):** Grundlagen des Marketings, 4. Aufl., München.
- Krafft, Manfred / Rutsatz, Uwe (2006):** Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts, in: Günter, Bernd / Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 269-291.
- Kreutzer, Ralf-T. (2010):** Praxisorientiertes Marketing, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Kumar, V. (2008):** Customer Lifetime Value, Delft.
- Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (2009):** Dienstleistungsmarketing, 6. Aufl., Wiesbaden.

- Meißner, Jörg-D. (2004):** Statistik verstehen und sinnvoll nutzen, München.
- Nufer, Gerd (2012):** Event Marketing und -Management. Grundlagen – Planung – Wirkungen – Weiterentwicklungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Nufer, Gerd (2010):** Ambush Marketing im Sport. Grundlagen – Strategien – Wirkungen, Berlin.
- Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.) (2011):** Marketing im Sport. Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing, 2. Aufl., Berlin.
- Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.) (2010):** Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Trends der modernen Sportökonomie, 2. Aufl., Berlin.
- Pepels, Werner (2009):** Handbuch des Marketing, 5. Aufl., München.
- Poggensee, Kay (2009):** Investitionsrechnung, Wiesbaden.
- Preißner, Andreas (2003):** Kundencontrolling, München.
- Preißner, Andreas (2008):** Praxiswissen Controlling, 5. Aufl., München.
- Reinecke, Sven / Janz, Simone (2007):** Marketing-Controlling, Stuttgart.
- Reinecke, Sven / Keller, Jens (2006):** Strategisches Kundenwertcontrolling, in: Reinecke, Sven / Tomczak, Torsten (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 253-282.
- Stahl, Heinz / Hinterhuber, Hans / von den Eichen, Stephan / Matzler, Kurt (2009):** Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: Hinterhuber, Hans / Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 247-266.
- Stauss, Bernd / Friege, Christian (2006):** Kundenwertorientiertes Rückgewinnungsmanagement, in: Günter, Bernd / Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 509-530.
- Tomczak, Torsten / Rudolf-Sipötz, Elisabeth (2006):** Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: Günter, Bernd / Helm, Sabrina (Hrsg.): Kundenwert, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 127-155.
- Töpfer, Armin / Silbermann, Steffen (2008):** Entwicklungsstufen des Customer-Value-Konzeptes und Berechnungsverfahren zur Steuerung des Kundenwertes, in: Töpfer, Armin (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement, 3. Aufl., Heidelberg, S. 229-267.
- Winkelmann, Peter (2010):** Marketing und Vertrieb, 7. Aufl., München.
- Wirtz, Bernd-W. (2009):** Direktmarketing-Management, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Wünschmann, Stefan (2007):** Beschwerdeverhalten und Kundenwert, Wiesbaden.

**Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management –
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management**

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak

Hochschule Reutlingen – Reutlingen University

ESB Business School

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6010

Fax: +49 (0)7121 / 271-6022

E-Mail: carsten.rennhak@reutlingen-university.de

Internet: www.esb-business-school.de

und

Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen – Reutlingen University

ESB Business School / Reutlingen Research Institute (RRI)

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-906011

E-Mail: gerd.nufer@reutlingen-university.de

Internet: www.esb-business-school.de

Internet: www.marketing-kfru.de

Bisher erschienen

- 2006 - 1** *Felix Morlock / Robert Schäffler / Philipp Schaffer / Carsten Rennhak:*
Product Placement – Systematisierung, Potenziale und Ausblick
- 2006 - 2** *Marko Sarstedt / Kornelia Huber:*
Erfolgsfaktoren für Fachbücher – Eine explorative Untersuchung verkaufsbeeinflussender Faktoren am Beispiel von Marketing-Fachbüchern
- 2006 - 3** *Michael Menhart / Carsten Rennhak:*
Drivers of the Lifecycle –
the Example of the German Insurance Industry
- 2006 - 4** *Siegfried Numberger / Carsten Rennhak:*
Drivers of the Future Retailing Environment
- 2006 - 5** *Gerd Nufer:*
Sportsponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften:
Wirkungsvergleich WM 2006 versus WM 1998
- 2006 - 6** *André Bühler / Gerd Nufer:*
The Nature of Sports Marketing
- 2006 - 7** *Gerd Nufer / André Bühler:*
Lessons from Sports:
What Corporate Management can learn from Sports Management

- 2007 - 1** *Gerd Nufer / Anna Andresen:*
Empirische Untersuchung zum Image der
School of International Business (SIB) der Hochschule Reutlingen
- 2007 - 2** *Tobias Kesting:*
Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis:
Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen
- 2007 - 3** *Marie-Sophie Hieke / Marko Sarstedt:*
Open Source-Marketing im Unternehmenseinsatz
- 2007 - 4** *Ahmed Abdelmoumene:*
Direct-to-Consumer-Marketing in der Pharmaindustrie
- 2007 - 5** *Mario Gottfried Bernards:*
Markenmanagement von politischen Parteien in Deutschland –
Entwicklungen, Konsequenzen und Ansätze der erweiterten
Markenführung
- 2007 - 6** *Christian Führer / Anke Köhler / Jessica Naumann:*
Das Image der Versicherungsbranche unter angehenden
Akademikern – eine empirische Analyse

- 2008 - 1** *Gerd Nufer / Katharina Wurmer:*
Innovatives Retail Marketing
- 2008 - 2** *Gerd Nufer / Victor Scheurecker:*
Brand Parks als Form des dauerhaften Event-Marketing
- 2008 - 3** *Gerd Nufer / Charlotte Heine:*
Internationale Markenpiraterie
- 2008 - 4** *Gerd Nufer / Jennifer Merk:*
Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Ambush Marketing
- 2008 - 5** *Gerd Nufer / Manuel Bender:*
Guerilla Marketing
- 2008 - 6** *Gerd Nufer / Christian Simmerl:*
Strukturierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketing
- 2008 - 7** *Gerd Nufer / Linda Hirschburger:*
Humor in der Werbung

- 2009 - 1** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*
In-Game Advertising
- 2009 - 2** *Gerd Nufer / Dorothea Sieber:*
Factory Outlet Stores – ein Trend in Deutschland?
- 2009 - 3** *Bianca Frank / Carsten Rennhak:*
Product Placement am Beispiel des Kinofilms
Sex and the City: The Movie
- 2009 - 4** *Stephanie Kienzle / Carsten Rennhak:*
Cause-Related Marketing
- 2009 - 5** *Sabrina Nadler / Carsten Rennhak:*
Emotional Branding in der Automobilindustrie –
ein Schlüssel zu langfristigem Markenerfolg?
- 2009 - 6** *Gerd Nufer / André Bühler:*
The Importance of mutual beneficial Relationships
in the Sponsorship Dyad

- 2010 - 1** *Gerd Nufer / Sandra Oexle:*
Marketing für Best Ager
- 2010 - 2** *Gerd Nufer / Oliver Förster:*
Lovemarks – emotionale Aufladung von Marken
- 2010 - 3** *Gerd Nufer / Pascal Schattner:*
Virales Marketing
- 2010 - 4** *Carina Knörzer / Carsten Rennhak:*
Gender Marketing
- 2010 - 5** *Ottmar Schneck:*
Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch
die Generation Y – Zumutungen und Chancen durch die neue
Generation Studierender und Arbeitnehmer
- 2010 - 6** *Gerd Nufer / Miriam Wallmeier:*
Neuromarketing
- 2010 - 7** *Gerd Nufer / Anton Kocher:*
Ingredient Branding
- 2010 - 8** *Gerd Nufer / Jan Fischer:*
Markenmanagement bei Einzelsportlern
- 2010 - 9** *Gerd Nufer / Simon Miremadi:*
Flashmob Marketing

- 2011 - 1** *Hans-Martin Beyer / Simon Brüseken:*
Akquisitionsstrategie "Buy-and-Build" –
Konzeptionelle Aspekte zu Strategie und Screeningprozess
- 2011 - 2** *Gerd Nufer / Ann-Christin Reimers:*
Looking at Sports –
Values and Strategies for International Management
- 2011 - 3** *Ebru Sahin / Carsten Rennhak:*
Erfolgsfaktoren im Teamsportsponsoring
- 2011 - 4** *Gerd Nufer / Kornelius Prell:*
Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit
- 2011 - 5** *Gerd Nufer / Daniel Kelm:*
Cross Selling Management
- 2011 - 6** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*
Ambush Marketing im Rahmen der
FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2010
- 2011 - 7** *Gerd Nufer / Felix Müller:*
Ethno-Marketing
- 2011 - 8** *Shireen Stengel / Carsten Rennhak:*
Corporate Identity – Aktuelle Trends und Managementansätze
- 2011 - 9** *Clarissa Müller / Holger Benad / Carsten Rennhak:*
E-Mobility – Treiber, Implikationen für die beteiligten Branchen und
mögliche Geschäftsmodelle
- 2011 - 10** *Carsten Schulze / Carsten Rennhak:*
Kommunikationspolitische Besonderheiten regulierter Märkte
- 2011 - 11** *Sarina Rehme / Carsten Rennhak:*
Marketing and Sales – successful peace-keeping
- 2011 - 12** *Gerd Nufer / Rainer Hirt:*
Audio Branding meets Ambush Marketing

2011 - 13 *Peter Kleine-Möllhoff / Martin Haußmann / Michael Holzhausen / Tobias Lehr / Mandy Steinbrück:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Mensa, Sporthalle, Aula, Containergebäude 20, Kindertagesstätte

2011 - 14 *Peter Kleine-Möllhoff / Manuel Kölz / Jens Krech / Ulf Lindner / Boris Stassen:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Betriebshalle, Vorlesungsgebäude Textil & Design, Hochschulservicezentrum

2011 - 15 *Peter Kleine-Möllhoff / Svenja Gerstenberger / Junghan Gunawan / Michael Schneider / Bernhard Weisser:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Verwaltung, Bibliothek, Rechenzentrum, Betriebswirtschaft, Chemie, Wirtschaftsingenieurwesen

2012 - 1 *Gerd Nufer / Aline Kern:*
Sensation Marketing

2012 - 2 *Gerd Nufer / Matthias Graf:*
Kundenbewertung

ISSN 1863-0316