

3. Kundenwertanalyse



Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem Konzept des Kundenwerts (Customer Equity) bzw. der Kundenwertrechnung stellt damit eine Weiterführung der Absatzsegmentrechnung mit Kunden als Absatzsegmenten dar. In eine Kundenwertrechnung können auch nicht-monetäre Aspekte eingehen, die in ihrer Gesamtheit die Attraktivität des Kunden bzw. einer Geschäftsbeziehung mit dem Kunden aus Unternehmenssicht reflektieren.

Kundenwertrechnungen können aber auch aus einem spezifischen Blickwinkel einen Kunden bzw. eine Kundenbeziehung analysieren (z.B. investitionstheoretische Sichtweise) bzw. stellen die Basis für weiterführende Analysen dar, in denen der Kundenwert eines von mehreren Kriterien bildet (z.B. Portfolio-Ansatz).

Lernziel: Verständnis des Konzepts „Kundenwert“ und der Ausgestaltungen einer Kundenwertrechnung.



3.1 Generelle Charakterisierung



Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3.1 macht einige einführende Bemerkungen zur Interpretation und Anwendung des Kundenwerts.

Lernziel: Verständnis des Konzepts „Kundenwert“ bzw. Kundenwertrechnung.



Allgemeine Charakterisierung des Kundenwerts (I)

Der Kundenwert (Customer Equity) beinhaltet eine quantitative (monetäre oder nicht-monetäre) Größe, die anzeigt, wie „wertvoll“ bzw. attraktiv ein Kunde aus Sicht des Unternehmens ist. Diese Kennzahl ist zumeist nur relativ interpretierbar bzw. aussagekräftig: Vergleich des Kundenwerts von Kunde i mit dem Kundenwert anderer Kunden oder Vergleich des Kundenwerts von Kunde i in verschiedenen Zeitperioden.



Allgemeine Charakterisierung des Kundenwerts (II)

Kundenwertrechnung ist die Weiterführung der Absatzsegmentrechnung mit dem Absatzsegment, die über eine bloße Bestimmung des Kundendeckungsbeitrags hinausgeht.

Kundenwerte können individuell für Schlüsselkunden oder für einen „repräsentativen Kunden“ in einer Zielgruppe quantifiziert werden.

Im Konzept des Data-Warehouse und der Big-Data-Welt wird der Kundenwert automatisiert aus den vorhandenen Daten über den Kunden bestimmt und mit jeder neuen Information über den Kunden aktualisiert.



Das Konzept des Kundenwerts aus Sicht des Value-Based-Managements

Der Kundenwert gibt den Rückfluss an „Wertbeiträgen“ (Values) an, die ein Kunde dem Unternehmen bietet.

Values können monetärer Art sein („Value Extraction“ - Transaktionspotenzial), aber auch in nicht- monetären Beiträgen bestehen, die aus Sicht des Unternehmens „wertvoll“ sind (Relationspotenzial)

Ein Kunde bzw. eine Kundenbeziehung kann ein Werttreiber (positiver Kundenwert), aber auch ein Wertvernichter (negativer Kundenwert) sein.



Das Konzept des Kundenwerts aus Sicht des Ressource Dependence Approach

Der Kundenwert repräsentiert im Sinne des Ressource Dependence Approach die gesamte ökonomische Bedeutung eines aktuellen oder potenziellen Kunden, d.h. seine direkten und indirekten Beiträge (Ressourcen) zur Zielerreichung des Anbieters.

Der Kundenwert spiegelt den Wert der Ressourcenbeiträge wider, die der Kunde dem Unternehmen in der Vergangenheit zur Verfügung gestellt hat, oder die er in der Zukunft dem Unternehmen zur Verfügung stellen wird. Er ist damit ein Indikator für die Abhängigkeit des Unternehmens von diesem Kunden.



Das Konzept des Kundenwerts aus Sicht weiterer Marketingkonzepte

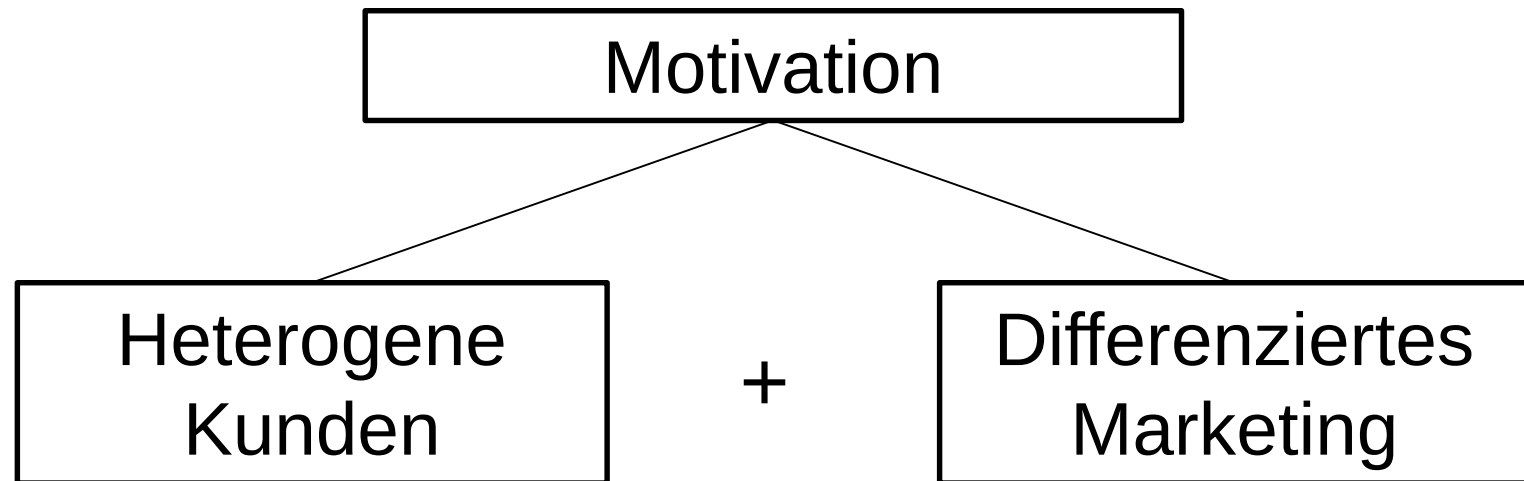
Aus Sicht des Relationship Managements spiegelt der Kundenwert den Wert der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden wider.

Der Kundenwert stellt eine Determinante für den Unternehmenswert dar:
„Je wertvoller die Kunden, desto wertvoller ist das Unternehmen.“

Der Kundenwert ist keine exogene Größe, sondern vom Anbieter durch sein Marketing mitbestimmbar: Kundenwert kann deshalb durch den Anbieter generiert, aber auch vernichtet werden.



Motivation für eine Kundenwertanalyse (I)



Motivation für eine Kundenwertanalyse (II)

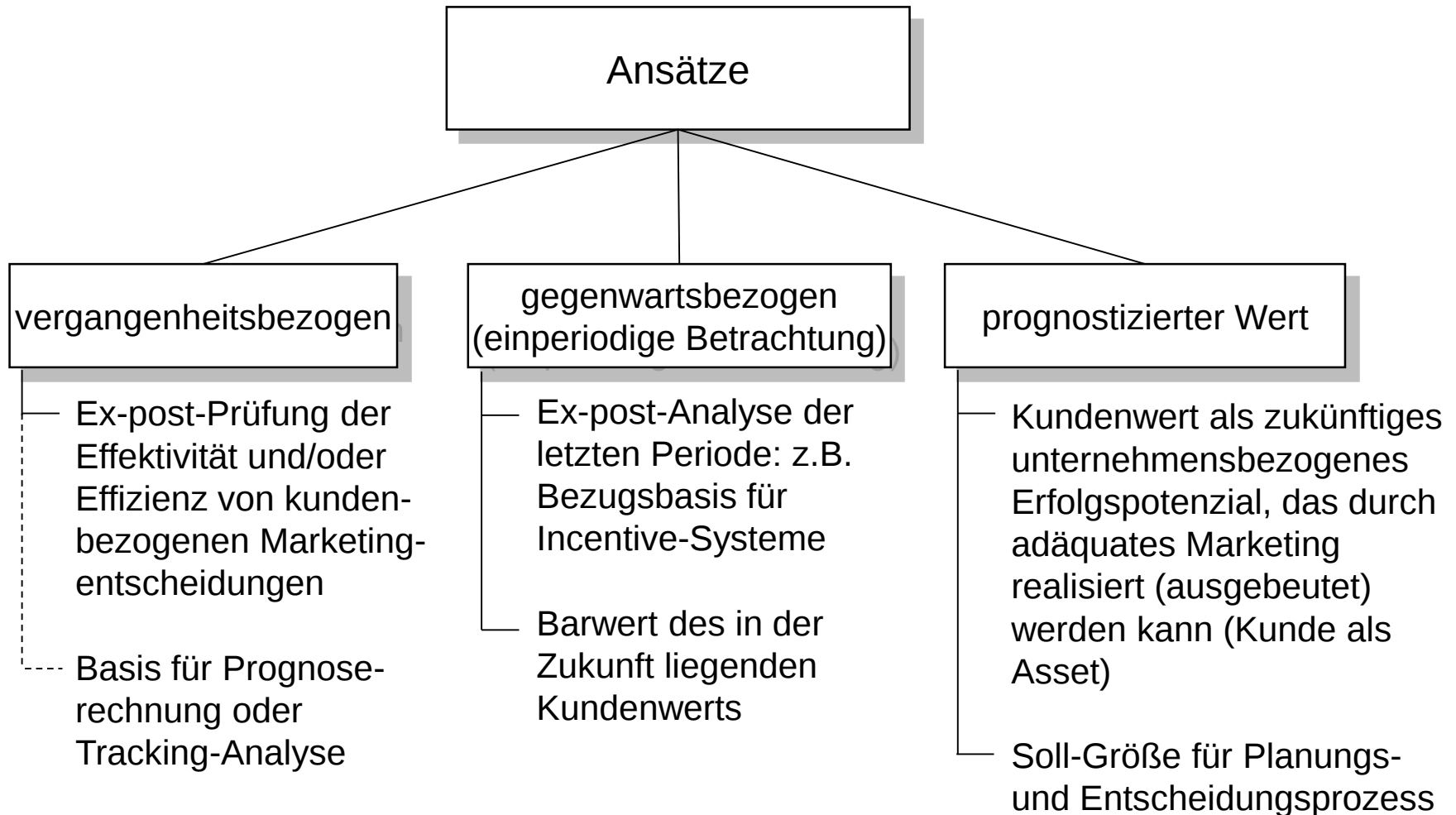
Heterogene Kunden: Die Kunden bzw. Kundengruppen (Marktsegmente) unterscheiden sich in ihrem individuellen Wertbeitrag, den sie dem Unternehmen bieten.

Ein Kunde kann für verschiedene Anbieter der gleichen Branche einen unterschiedlich hohen Kundenwert besitzen.

Differenziertes Marketing (Selective Selling): Wenn das Unternehmen seine Marketingressourcen differenziert nach Kunden/Kundengruppen einsetzt bzw. generell ein kundenindividuelles (segmentspezifisches) Marketing betreibt (z.B. Service, Zusatzleistungen, personale Preisdifferenzierung, individualisierte Leistungsangebote in der „Mass Customization“ oder kundenspezifische Betreuung im Vertrieb), sind Effizienzüberlegungen notwendig, ob sich diese Kunden-Individualisierungsstrategie lohnt.



Zeitbezug des Kundenwerts (I)



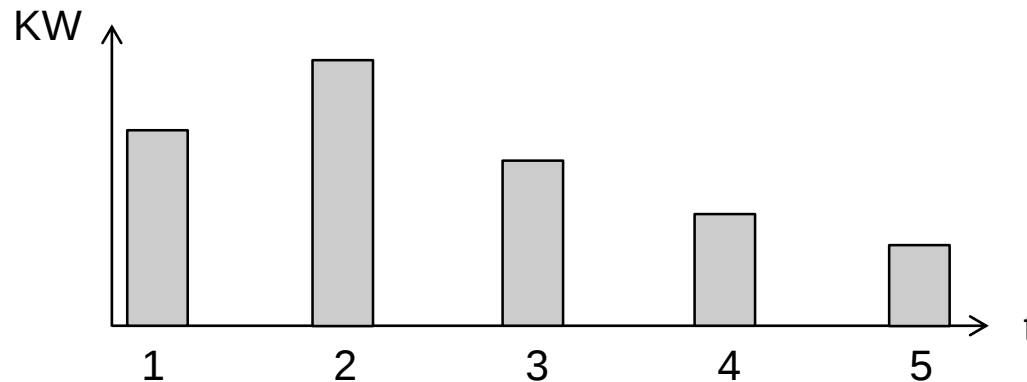
Zeitbezug des Kundenwerts (II)

Vergangenheitsbezogene Analysen dienen dazu, nachträglich Marketingentscheidungen im Sinne von Soll-Ist-Abweichungsanalysen oder im Sinne von Effektivität bzw. Effizienz zu überprüfen, um aus Fehlern zu lernen und in Zukunft bessere Entscheidungen treffen zu können.



Zeitbezug des Kundenwerts (III)

Tracking-Analysen des Kundenwerts (KW): Wie hat sich der (periodenbezogene) Kundenwert im Zeitablauf verändert?



Zeitbezug des Kundenwerts (IV): Probleme des prognostischen Kundenwerts

Die konzeptionellen Probleme des prognostischen Kundenwerts bestehen zum einen darin, dass alternative kundenbezogene Marketingaktivitäten einen unterschiedlich hohen Kundenwert „produzieren“, aber auch darin, dass Konkurrenten mit ihren Aktionen eine Realisierung des Kundenwert-Potenzials mehr oder weniger stark verhindern.



Zeitbezug des Kundenwerts (V): Probleme des prognostischen Kundenwerts

Das erste Problem impliziert, dass entweder Marketingaktivitäten in geplanter Höhe durchgeführt werden, woraus ein Kundenwert in bestimmter Höhe resultiert, oder alternative Höhen der Marketingaktivitäten simuliert werden und diejenige Marketingaktivität mit dem höchsten Kundenwert als prognostische Größe verwendet wird: Kundenbezogene Marketingaktivitäten sind dann „Erschließungs-Investitionen“.

Das zweite Problem bedeutet, dass sich ein Anbieter auch darum Gedanken machen muss, das Kundenwert-Potenzial gegenüber Konkurrenten zu sichern. Kundenbezogene Marketingaktivitäten sind dann „Sicherungs-Investitionen“.



Ziele der Kundenwertrechnung: Kundenwertmanagement (I)

Ziele

- Ermittlung des (Perioden-) Erfolgsbeitrags bzw. der Wichtigkeit von einzelnen Kunden (individuelle Darstellung) und/oder Kundengruppen (aggregierte Darstellung)
- Entscheidungsunterstützung zur Schaffung eines differenzierten Kundenmanagements und bei der Verteilung knapper Marketing- und Vertriebsmittel



Ziele der Kundenwertrechnung: Kundenwertmanagement (II)

Im Kundenwertmanagement steht die Kundenprofitabilität im Vordergrund.

Steigerung der Kundenprofitabilität
(Erhöhung des prognostischen Kundenwerts)

Allokation der Marketingressourcen zur Realisierung des Kundenwerts



Ziele der Kundenwertrechnung: Kundenwertmanagement (III)

Return on Customer =

$$\frac{\textit{produktbezogene kumulierte Kundendeckungsbeiträge}}{\textit{kundenspezifische investitionen}}$$

retrospektive Berechnung:

$$RoC = \frac{\sum_{t=-T}^0 \sum_{j=1}^J d_j \cdot x_j (1+r)^{-t}}{\sum_{t=-T}^0 I_t (1+r)^{-t}}$$

prognostische Berechnung:

$$RoC = \frac{\sum_{t=0}^T \sum_{j=1}^J d_j \cdot x_j (1+r)^{-t}}{\sum_{t=0}^T I_t (1+r)^{-t}}$$



Erläuterungen zur vorausgegangenen Folie

Der Return on Customer kann vergangenheitsbezogen (retrospektiv) oder zukunftsorientiert (prognostisch) bestimmt werden. In beiden Fällen bringt der Return on Customer die „Verzinsung“ kundenspezifischer Investitionen, d.h. Marketingaktivitäten zum Ausdruck. Der Informationsinput stammt bspw. aus der Rechnung nach relativen Einzelkosten.

r : Kalkulationszinssatz

d_j : Stück-Deckungsbeitrag von Produkt j , das der betrachtete Kunde gekauft hat.

x_j : Menge von Produkt j , die der betrachtete Kunde gekauft hat.

I_t : Kundenspezifische Investition (Marketingaktivität) in der Periode t .

Bei der retrospektiven (prognostischen) Bestimmung kennzeichnet T den Beginn der Kundenbeziehung (Planungshorizont).



Methoden der Kundenwertrechnung

Zuordnung Bewertung	Individuelle Darstellung	Kumulierte Darstellung
Eindimensional	Kunden-Deckungsbeitrags-Rechnung, Customer Lifetime Value	ABC-Analyse Kundenlebenszeit
Mehrdimensional	Scoring-Ansätze (z.B. RFM)	Kunden-Portfolios



3.2 Kundenlebenszeitanalysen und Kundenloyalitätsanalysen als Vorläufer der Kundenwertrechnung

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3.2 stellt die Kundenlebenszeitanalyse bzw. Kundenloyalitätsanalyse als konzeptionelle Vorläufer der Kundenwertanalyse vor. Allerdings lassen sich diese beiden Ansätze auch als Operationalisierung spezifischer Dimensionen innerhalb des Konstrukts „Kundenwert“ interpretieren. Kundenlebenszeit und Kundenloyalität sind zwei Indikatoren für die Kundenbindung und stehen in zumindest indirektem Zusammenhang mit der ökonomischen Attraktivität eines Kunden.

Lernziel: Verständnis der Kundenlebenszeitanalyse und Kundenloyalitätsanalyse.



Kundenlebenszeitanalyse (I)

Retrospektive-Betrachtung der Kundenlebenszeit:
Wie lange ist ein Nachfrager Kunde des Unternehmens bzw.
wie lange besteht eine Geschäftsbeziehung?

Bestandskunde
(Stammkunde) $\longleftrightarrow$ Neukunde

Prognostische Betrachtung der Kundenlebenszeit:
Wie lange wird -voraussichtlich- ein Nachfrager noch Kunde
des Unternehmens sein bzw. wie lange wird die
Geschäftsbeziehung noch bestehen?



Kundenlebenszeitanalyse (II)

Faustregel:

Je länger die Geschäftsbeziehung bereits andauert,
desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer
Beendigung der Geschäftsbeziehung:
Die Churn-Quote einzelner Kohorten sinken im
Laufe der Zeit



Kundenlebenszeitanalyse (III)

Die Dauer einer Geschäftsbeziehung (Kundenlebenszeit) ist positiv mit dem Kundenwert korreliert:

Wenn eine Geschäftsbeziehung schon lange andauert, muss es dem Anbieter gelungen sein, beim Kunden eine Bindung bzw. ein relativ hohes akquisitorisches Potenzial aufgebaut zu haben. Dieses Asset wirft in der Zukunft Wertbeiträge (Values) für den Anbieter ab.

Unmittelbare Absatz-
effekte (Kaufmenge;
Upgrading; Cross
Selling)

Reputation

Beziehungs-
sicherheit
(Grundabsatz)

Höhere
Marketingeffizienz
(Marketingkosten;
spez. Produkte)

WoM



Erläuterungen zur vorangegangene Folie (I)

Bestandskunden (Stammkunden) weisen eine höhere Lieferquote (Kaufmenge) auf, neigen stärker zum Upgrading (Kauf qualitativ und preislich höherwertiger Produkte) und Cross Selling (Kauf von Zusatzprodukten) als Neukunden.

Reputation impliziert, dass der Nachfrager keine Gefahr sieht, dass der Anbieter sich ihm gegenüber opportunistisch verhalten wird. Dies wiederum bedeutet, dass der Anbieter weniger Signalling-Maßnahmen betreiben oder Sicherheiten stellen muss, um zu belegen, dass er sich nicht opportunistisch verhalten will: Einsparung von Transaktionskosten.



Erläuterungen zur vorangegangene Folie (II)

Bestandskunden (Stammkunden) antworten bei Marketingfehlern (episodische Unzufriedenheit) nicht mit einer Abwanderung oder Aufkündigung der Geschäftsbeziehung: Tolerierung von Marketingfehlern.

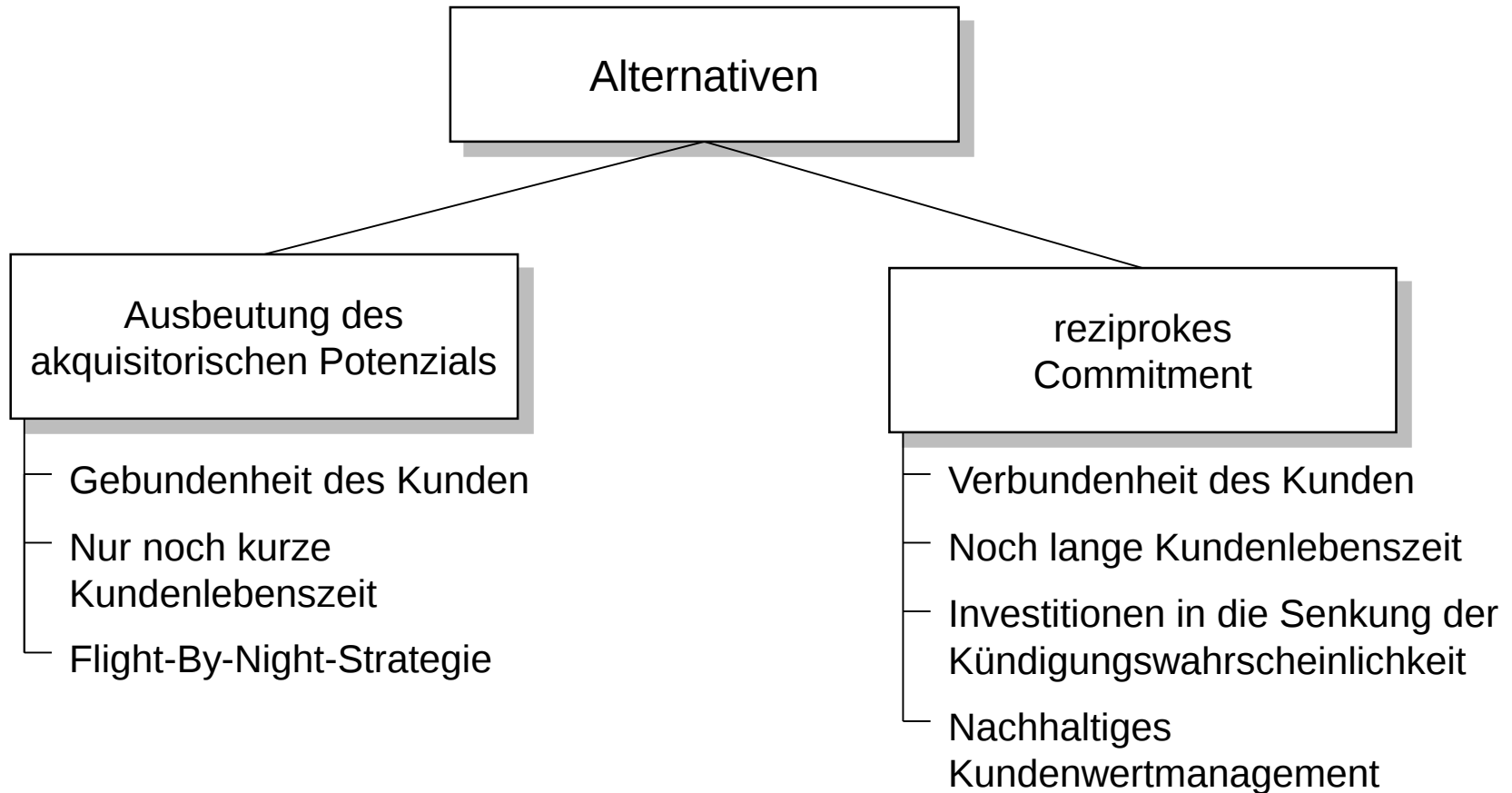
Dies führt zu einer „sicheren“ Absatzmenge in der folgenden Periode (Grundabsatz).

Höhere Marketingeffizienz bei Bestandskunden durch Nutzung der vorhandenen Informationen und Erfahrungen des Kunden gegenüber dem Anbieter. Dadurch resultiert auch ein schnelleres Lernen von neuen anbieterbezogenen Informationen.

Bei Bestandskunden sind geringere Sicherheitsleistungen bzw. Absicherungen bezogen auf opportunistisches Verhalten notwendig.



Verhaltensoptionen bei Bestandskunden



Erläuterungen zur vorangegangene Folie

Ausbeutung des Marketingpotenzials: Das akquisitorische Potenzial wird als monopolistische Position gegenüber den Bestandskunden genutzt: Erzielen eines höheren Gewinns („Monopolrente“) als bei einem fehlenden akquisitorischen Potenzials. Diese Strategie empfiehlt sich dann, wenn die Dauer der Geschäftsbeziehung nur noch als kurz angesehen wird (z.B. Wechsel bei Entscheidungsträgern des Nachfragers) oder ein Rückzug aus dem Geschäftsbereich geplant ist (flight-by-night).

Reziprokes Commitment: Der Anbieter hat gegenüber dem Nachfrager ebenfalls eine innere Bindung aufgebaut, die ihn davon abhält, das akquisitorische Potenzial auszubeuten, bzw. die eine besonders bevorzugte Behandlung des Kunden bewirkt. Allerdings erwarten auch viele Kunden mit langen Geschäftsbeziehungen eine solche Bevorzugung (Stammkunden-Bonus).



Charakteristik einer Kundenlebenszeitanalyse (I)

Die Kundenlebenszeitanalyse kann individuell, aber auch für Kundenaggregate (Zielgruppen, räumliche Absatzsegmente etc.) durchgeführt werden. Bei einer aggregierten Betrachtung können Kennzahlen für das betrachtete Kundenaggregat bestimmt werden (Kohortenanalyse).

Zu einer Kohorte zählen alle Kunden, die in einem bestimmten Jahr Neukunden wurden.

Die einfachste aggregierte Form beinhaltet das Erstellen von Kundenbewegungsbilanzen: Anfangsbestand der Kunden zu Jahresbeginn wird um die neu hinzugewonnenen Kunden erhöht und um die verlorenen Kunden reduziert.



Kennziffern zur Bestimmung der Kundenlebenszeit

Retentionsrate = % der Kunden am Jahresende, die am Jahresanfang bereits Kunden waren

Abwanderungsquote = 1- Retentionsrate

Churn-Quote :
$$\frac{\text{Anzahl aller beendeten Kundenbeziehungen in t}}{\text{Gesamtzahl der Kunden am Jahresende}}$$

Halbwertszeit : Länge des Zeitraums, in dem 50% des ursprünglichen (heutigen) Kundenstamms abgewandert sind

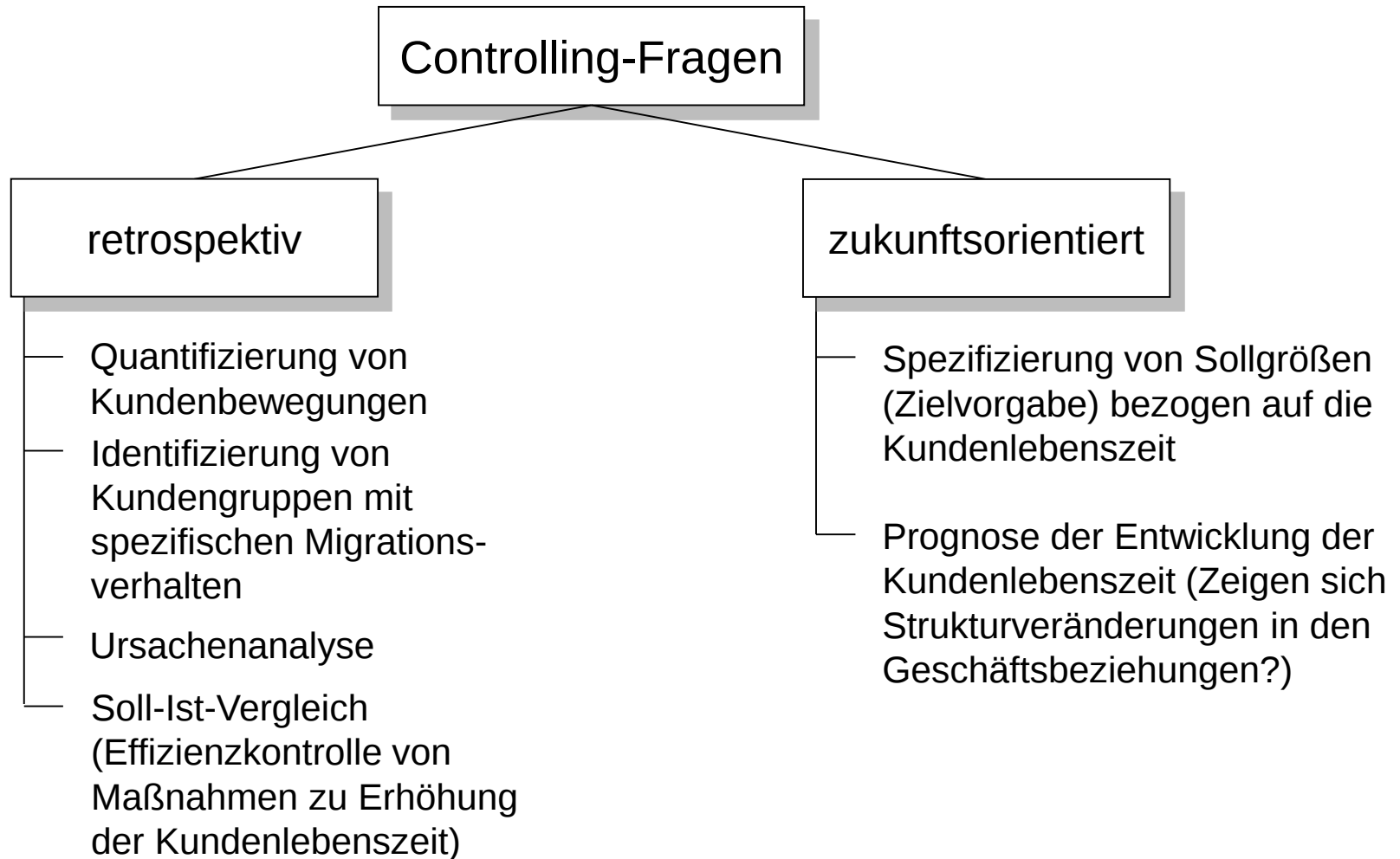
Erläuterung zur vorangegangenen Folie

Faustregel:

Je länger die Geschäftsbeziehung bereits andauert,
desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer
Beendigung der Geschäftsbeziehung:
Die Churn-Quote einzelner Kohorten sinken im
Laufe der Zeit



Controllingfragen in der Kundenlebenszeitanalyse



Controllingfragen zum Migrationsverhalten (I)

- Erfassung des Migrationsverhaltens (Kundenwanderbewegungen): Von welchen bisherigen Anbietern ist ein Neukunde gekommen bzw. welchen Anbietern konnte dieser Neukunde abgeworben werden? Zu welchem Anbieter ist ein Bestandskunde gewechselt.
- Welcher Kundenwert ist durch Fluktuation (Bestandskundenabwanderung) verloren gegangen, der ansonsten hätte realisiert werden können? Daraus resultiert der maximale Betrag, den der Anbieter in der Gefährdungsphase investieren kann, um den Kunden zu halten.
- Welcher Kundenwert kann durch Neukundengewinnung realisiert werden? Daraus ergibt sich der maximale Betrag, der in eine Kundenakquise investiert werden kann.



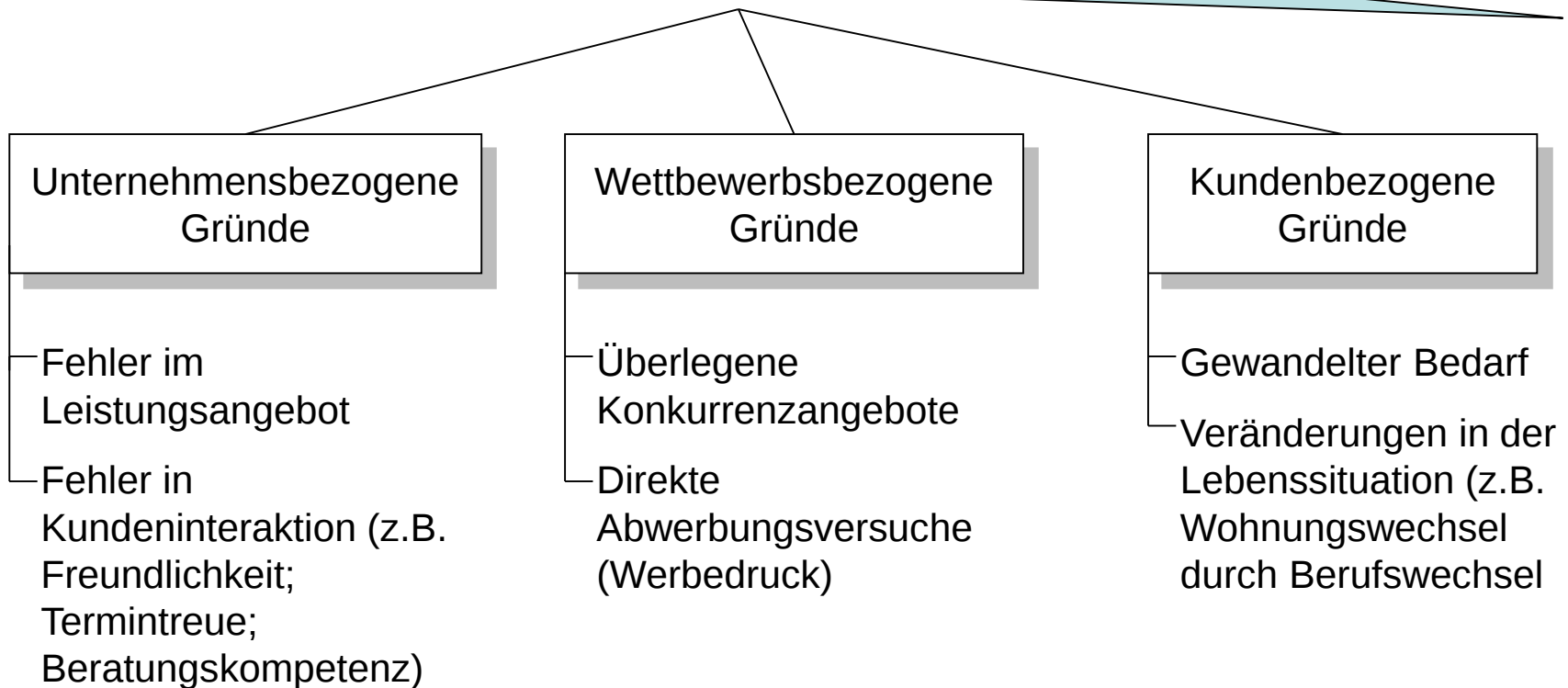
Controllingfragen zum Migrationsverhalten (II)

- Identifizierung und Charakterisierung von Kundensegmenten mit unterschiedlichem „Migrationsverhalten.“
- Kunden mit besonders niedriger Migration bedürfen keiner kundenbindender Maßnahmen.
- Kunden mit extrem hoher Migration sind nicht wirtschaftlich zu halten, da die Kundenbindung teuer ist als die Deckungsbeiträge, die mit diesen Kunden erwirtschaftet werden: Transaction Buying würde auf Relationship Selling treffen.



Analyse von Kündigungsgründen

Ursachenanalyse für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung: Gibt es unternehmensinterne systematische Ursachen für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung (z.B. Marketingfehler) oder ist eine Beendigung exogen bedingt (wettbewerbs- und kundenbezogene Gründe)?



Charakteristik einer Kundenlebenszeitanalyse (II)

Generelle Problematik der Kundenlebenszeitanalyse: Aussagen zur Kundenlebenszeit lassen meist nur treffen, wenn vertragliche Beziehungen beziehen: Der Kunde ist „gestorben“, wenn die Vertragsdauer endet und keine Verlängerung eintritt. Bei vielen nicht-vertraglichen Beziehungen ist es schwierig zu trennen, ob ein Kunde inaktiv ist, weil er bspw. derzeit kein Bedarf an Produkten des Anbieters hat, oder ob abgewandert ist.

Eine Alternative stellt deshalb das Konzept des Kundenbeziehungs-Lebenzyklus dar, das eine strukturelle Gesetzmäßigkeit im „Leben“ einer Kundenbeziehung postuliert.



Kundenbeziehungs-Lebenszyklus (I)

Charakteristika

- Übertragung des Konzepts des Produktlebenszyklus auf die Kundenbeziehung: Es wird eine „Naturgesetzlichkeit“ im Ablauf einer Geschäftsbeziehung und ein Ende der Geschäftsbeziehung unterstellt. Möglicherweise existiert in einer Branche eine verhaltensbezogen oder exogen beeinflusste Zeitdauer, in der ein Nachfrager bei einem Anbieter eine Geschäftsbeziehung unterhält.
- Die Beziehungsintensität erfasst die „Stärke“ der Geschäftsbeziehung, die mit dem Kundenwert in dieser Phase (Periode) korrespondiert.
- Wenn es im Idealfall einen solchen gesetzmäßigen Verlauf gibt, lässt sich zu Beginn einer Geschäftsbeziehung anhand der ersten „Kunden-Transaktionsdaten“ prognostizieren, wie lange die Geschäftsbeziehung dauern wird und welche Kundenwerte in dieser Geschäftsbeziehung noch realisiert werden (Kundenwert-Potenzial).
- Den einzelnen Phasen im Kundenbeziehungs-Lebenszyklus lässt sich ein idealtypisches Marketing-Mix zuordnen („Normstrategien“).



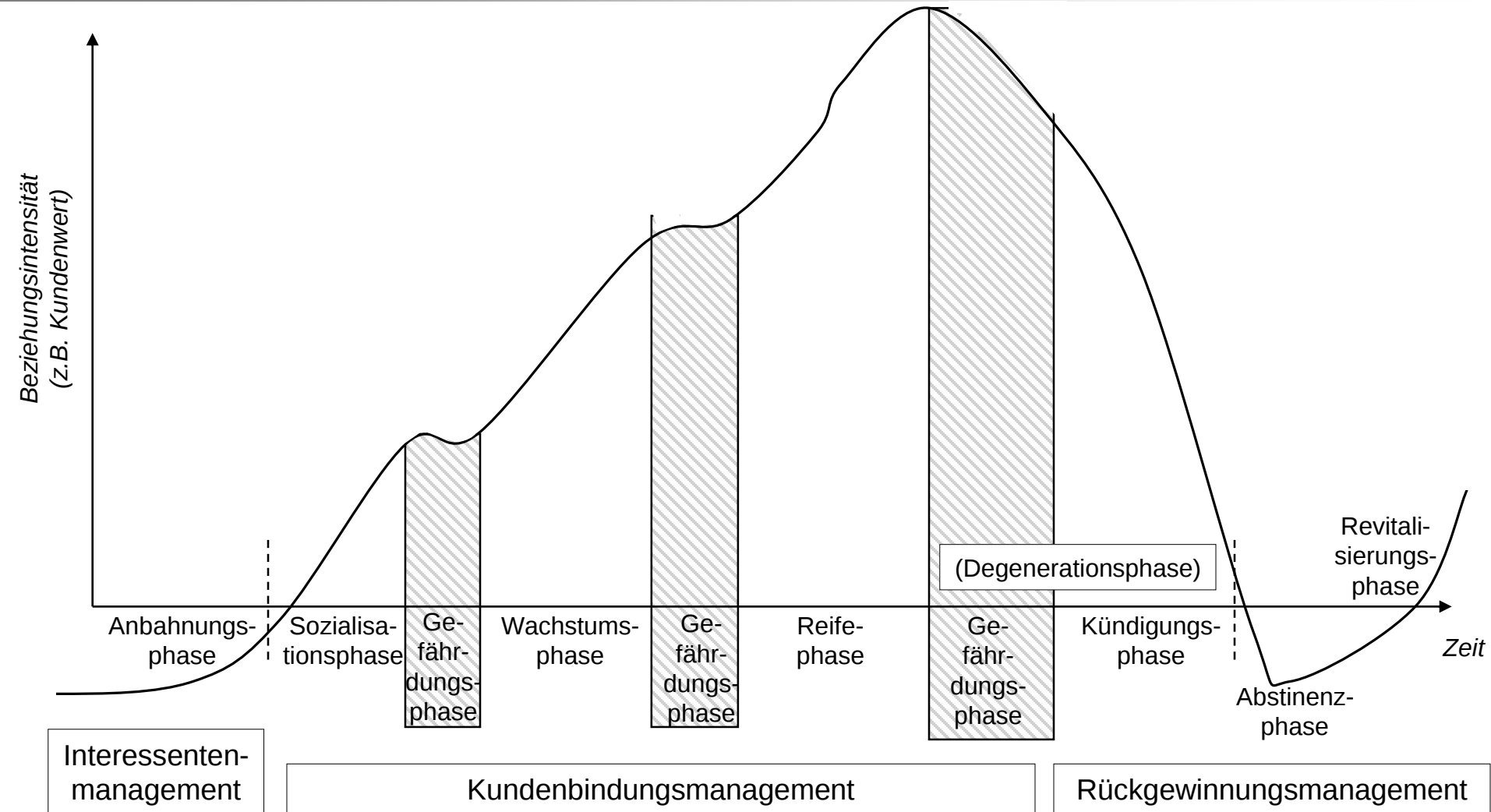
Kundenbeziehungs-Lebenszyklus und Marketing-Controlling

Das Marketing-Controlling sollte die Phase, in der sich eine Kundenbeziehung befindet identifizieren, da sich daran dann „Musterstrategien“ (Normstrategien - Managementaufgaben) bezogen auf die Aktivitäten gegenüber dem Kunden anschließen.

Das Marketing-Controlling sollte die Phase, in der sich eine Kundenbeziehung befindet identifizieren, da sich daran dann „Musterstrategien“ (Normstrategien - Managementaufgaben) bezogen auf die Aktivitäten gegenüber dem Kunden anschließen.



Kundenbeziehungs-Lebenszyklus (II)



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

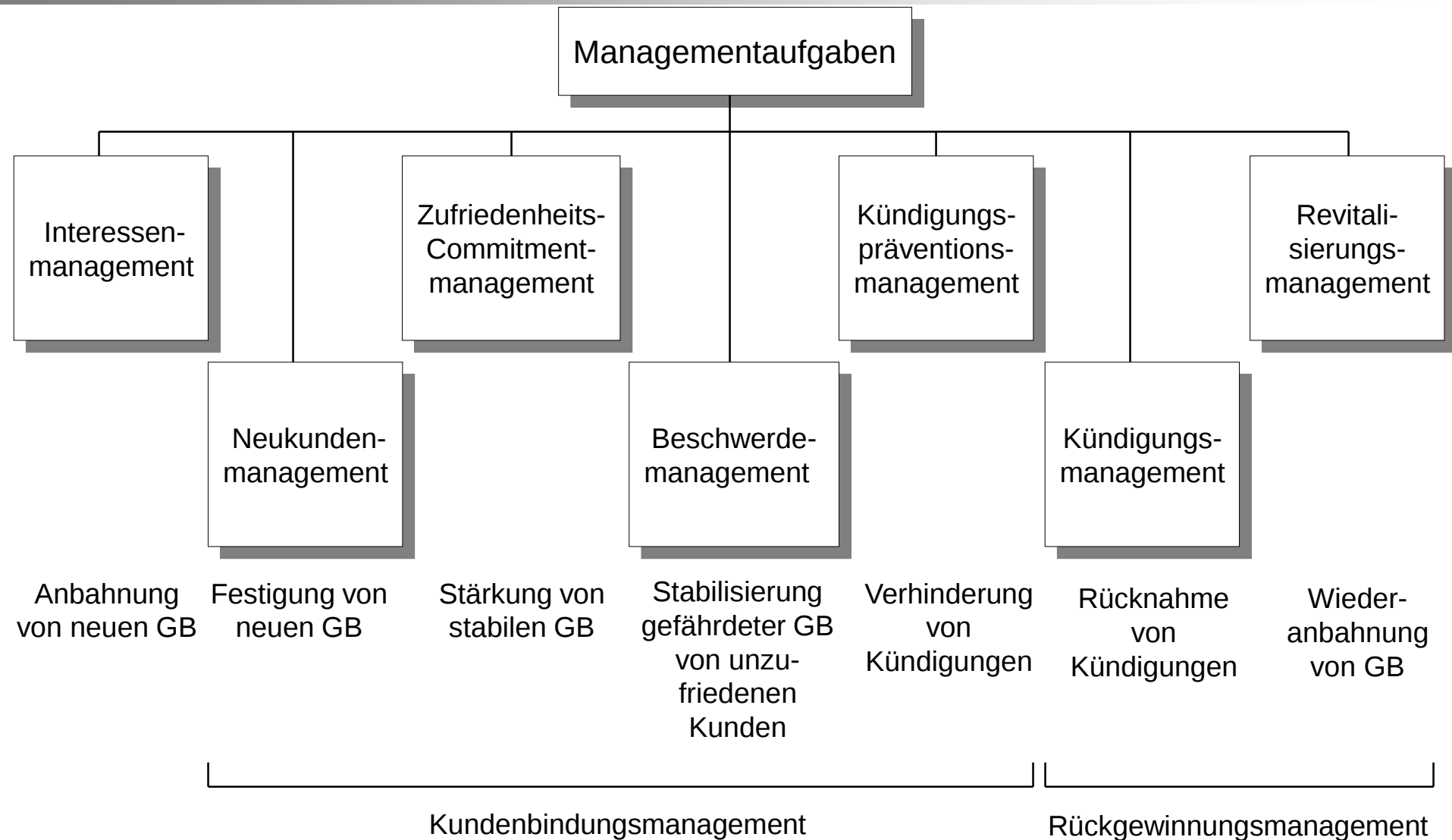
- Anbahnungsphase: Kunde erkundigt sich nach Einzelheiten des Angebots oder reagiert auf eine Kommunikationsmaßnahme des Anbieters.
- Sozialisationsphase: Aufnahme der Geschäftsbeziehung (erste Transaktion): Kunde macht erste Erfahrungen mit dem Produkt und Anbieter.
- Wachstumsphase: Kunde fragt wiederholt Leistungen des Anbieters nach, erhöht die „Konsumquote“, führt Cross Selling oder Up-Grading durch.
- Reifephase: Die Geschäftsbeziehung hat ihr höchstes Niveau (Beziehungsintensität; ökonomisches Volumen) erreicht.
- Gefährdungsphasen: Die weitere positive Entwicklung der Kundenbeziehung ist gefährdet bzw. wird unterbrochen.
- Degenerationsphase: Die Beziehungsintensität geht systematisch zurück, da die Gefährdungsphase innerhalb der Reifephase nicht erfolgreich bewältigt werden konnte.

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

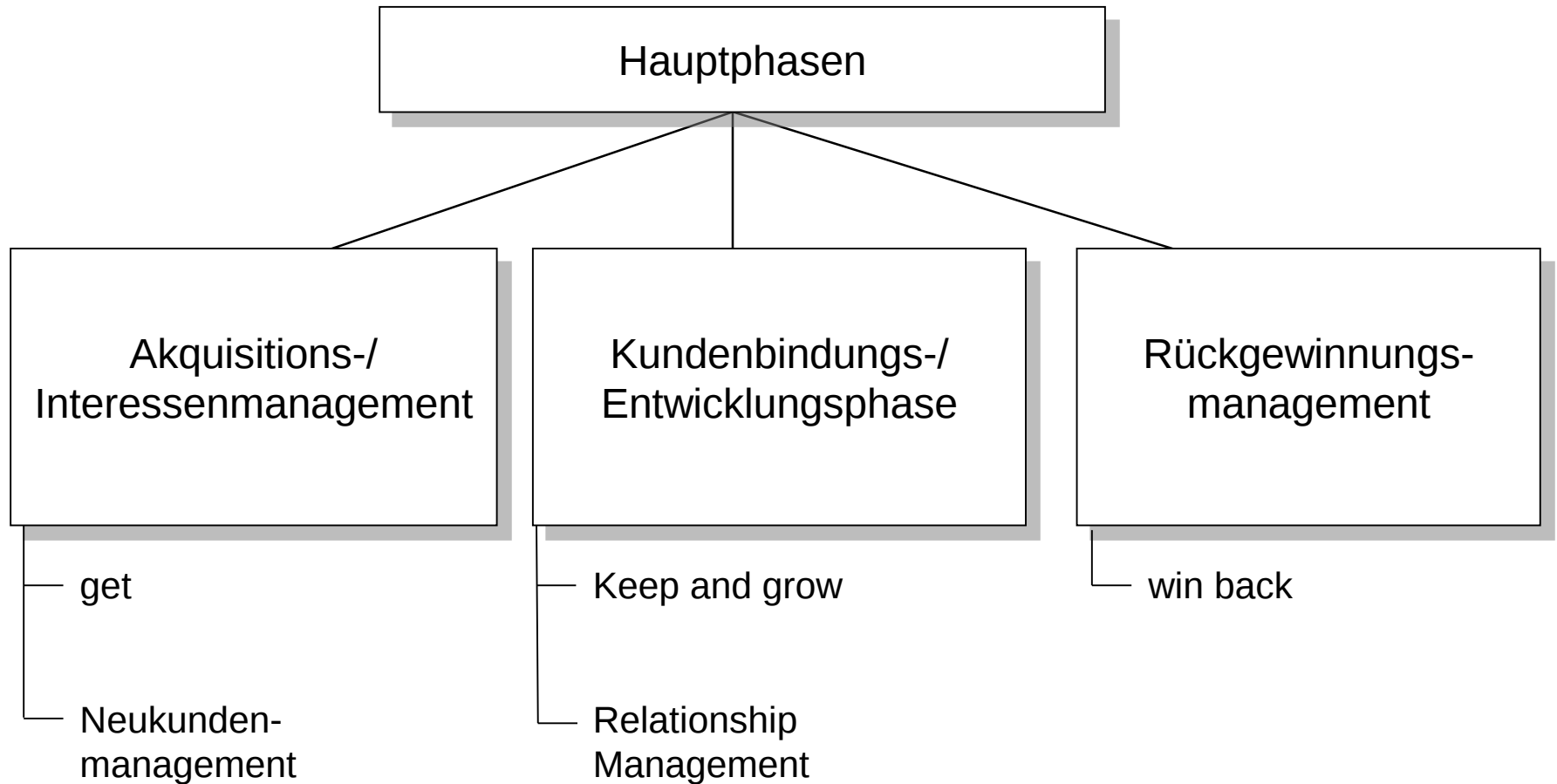
- Kündigungsphase: Kunden haben ihre Entscheidung, die Geschäftsbeziehung zu verlassen getroffen und dies dem Unternehmen signalisiert. Es finden nur noch „Auslauftransaktionen“ statt.
- Abstinenz: Von den Kunden, die ihre Kündigung vollzogen haben, wird ein Teil nie mehr bereit sein, die Geschäftsbeziehung wieder aufzunehmen: Der Beziehungslebenszyklus ist dann beendet.
- Revitalisierungsphase: Kunde ist wieder für das Unternehmen zu gewinnen, wenn sich Rahmenbedingungen (z.B. Bedürfnissituation des Nachfragers) oder das Produkt verändert haben: Start eines neuen Kundenlebenszyklus. Eine revitalisierte Geschäftsbeziehung kann auf den (positiven) Erfahrungen im ‚alten‘ Kundenlebenszyklus aufbauen. Revitalisierung ist damit unterschiedlich zur Neukundengewinnung.

Hinsichtlich der Phasen einer Kundenbeziehung resultieren spezifische Managementimplikationen.

Phasenbezogenes Kundenmanagement (Customer Relationship Management) (CRM)



Normstrategien im Kundenbeziehungs-Lebenszyklus



Kündigungspräventionsmanagement als exemplarische Managementaufgabe im Kundenlebenszyklus (I)

Das Kündigungspräventionsmanagement beschäftigt sich mit Kunden, deren Beziehung zum Anbieter nicht mehr stabil ist. Es versucht, diese Kundenbeziehungen zu identifizieren und die drohenden Kündigungen zu verhindern.

Hierzu ist es notwendig, typische „Bruchstellen“ einer Geschäftsbeziehung zu identifizieren (kritische Ereignisse) bzw. Frühwarnindikatoren hierfür zu finden, um mit gezielten präventiven Maßnahmen der Kündigung zuvorzukommen.

Methodische Ansätze sind die Lost-Order-Analyse oder die Switching-Path-Analyse.

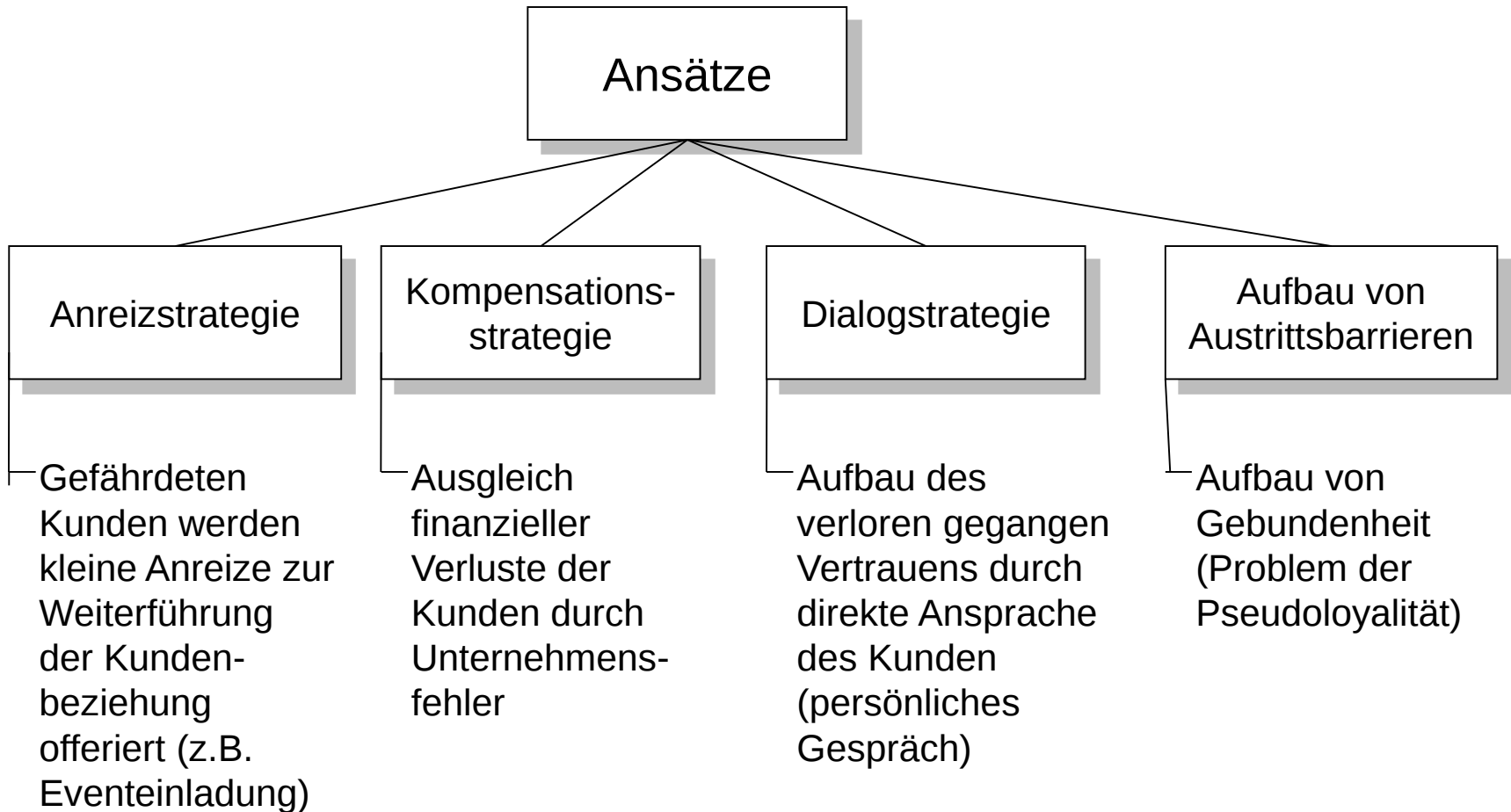
Praxisweisheit: Kundenfluktuation ist einer der größten Kostentreiber der Marktbearbeitung.

Kündigungspräventionsmanagement als exemplarische Managementaufgabe im Kundenlebenszyklus (II)

Lost-Order-Analyse: Analyse von Gründen/Ursachen, warum trotz Pre-Sales-Touchpoints (Sozialisationsphase) oder bereits aufgetretenen Transaktionen keine weitere Transaktion zustande gekommen ist bzw. die Geschäftsbeziehung gekündigt wurde. Problem ist allerdings, ob unzufriedene bzw. abgewanderte Kunden sich dazu äußern.

Switching-Path-Analyse: Identifizierung von critical incidents bzw. Ereignissen, die bei Kundenabwanderungen im Vorfeld typischerweise (überzufällig häufig) aufgetreten sind: Was sind die „Stolpersteine“ in der Kundenbeziehung bzw. dies sind auch Frühwarnindikatoren. Datengrundlage ist hierfür vor allem die Kundendatenbank.

Kündigungspräventionsstrategien



Ökonomische Überlegungen zum Kündigungspräventionsmanagement

Aspekte

Das Halten eines abwanderungswilligen Kunden ist oft kostengünstiger als die Gewinnung eines Neukunden mit gleicher Profitabilität

Es ist auch das Relationspotential eines unzufriedenen (abwanderungswilligen) Kunden zu beachten

Aber: Lohnen sich die Investitionen in das Halten des Kunden (dauerhafte oder nur kurzfristige Kundenbindung?)

Eine dauerhafte Kündigungsprävention setzt die (strategische) Beseitigung der Kündigungsursachen voraus.

Kundenloyalität als Controlling-Konzept

Kundenloyalität erfasst den wiederholten Einkauf beim gleichen Anbieter aufgrund von Ge- oder Verbundheit, die durch eine positive Einstellung gegenüber dem Anbieter flankiert wird („zustimmende Loyalität“).

Customer Loyalty: A deeply held commitment to re-buy or re-patronize a preferred product or service in the future, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior. Kotler et al. (2009)

Stammkunden

Laufkunden



Messung der Kundenloyalität

Kundenloyalität (Anbietertreue) wird

- entweder anhand von Kenngrößen bezogen auf das tatsächliche Kaufverhalten (z.B. Anzahl der Käufe bei einem Anbieter, Lieferquote) operationalisiert, oder
- als Verhaltenskonstrukt (Einstellungsvariable) interpretiert: Messung der Kundentreue (Kundenloyalität) mit entsprechenden Statements aus der Marktforschung bzw. dem Konsumentenverhalten.

Kundenloyalität beinhaltet immer ein Kontinuum, weshalb die Dichotomisierung in „Stammkunden“ und „Laufkunden“ mehr oder wenig willkürlich ist und eine Vereinfachung darstellt.

Die Kundenloyalität hängt eng (positiv) mit der Lebenszeit einer Kundenbeziehung zusammen, da sie als Determinante hierfür darstellt: Je höher die Kundenloyalität (Einstellungsvariable) ist, desto geringer ist die Gefahr einer Aufkündigung der Geschäftsbeziehung bzw. desto höher ist die Wiederkaufneigung.



Kundenloyalitätsanalyse

Loyalitätsleiter

- integrierte Partner: abgestimmte Wertschöpfungsketten
- aktiv fürsprechende Kunden: positive word-of-mouth
- exklusive Kunden: sehr hohe Lieferquote
- wiederholte Käufe
- erstmaliger Kauf (Neukunden)
- aussichtsreiche Kunden („steht noch nicht auf der Leiter“)

Die Loyalitätsleiter differenziert Kunden stärker nach ihrer Kundenloyalität als die Klassifizierung von Stammkunden und Kaufkunden.

Handlungsempfehlungen zur Loyalitätsleiter

- Je höher ein Kunde auf der Loyalitätsleiter steigt, desto mehr kann man in die Kundenbeziehung (z.B. Werbung; Serviceleistungen; Kulanz) investieren.
- Je höher ein Kunde auf der Loyalitätsleiter steigt, desto größer ist der Kundenwert.



Controllingfragen zur Loyalitätsleiter

- Wie hoch ist der Kundenwert, gemessen bspw. am kumulierten Deckungsbeitrag, den ein Kunde auf einer bestimmten Stufe der Loyalitätsleiter repräsentiert?
- Wie hoch müssten die kundenspezifischen Investitionen sein, um einen Kunden eine Stufe in der Loyalitätsleiter nach oben zu bekommen?
- Lohnt sich diese Loyalitätsentwicklung eines Kunden gemessen am Zuwachs an Kundenwert?



3.3 Kundenumsatz- und Kundendeckungsbeitragsanalysen

Lernziele der Veranstaltung

Ein „Standardergebnis“ der Absatzsegmentrechnung ist die Bestimmung des Umsatzes oder Deckungsbeitrags, der mit einem Kunden erzielt wird, wobei diese Erfolgsgrößen dann mit dem Kundenwert korrespondieren. Eine Methode, die Kundenschaft nach dem Kundenwert zu strukturieren (kumulierte Betrachtung), stellt die ABC-Analyse dar, die Gegenstand von Kapitel 3.3 ist.

Wenngleich (da) die ABC-Analyse konzeptionell sehr einfach ist, besitzt sie einige methodische Probleme, die ihre Informationskraft im Marketingcontrolling mindern.

Lernziel: Verständnis zu Aufbau und Problemen der ABC-Analyse auf Basis von Umsatz oder Deckungsbeitrag als Indikatoren für den Kundenwert.



Charakter der Kundenumsatz- bzw. Kundendeckungsbeitragsrechnung (I)

Ex-post-Kundenumsatz- und Kundendeckungsbeiträge sind unmittelbare Auswertungen der Absatzsegmentrechnung: Berechnung der Höhe des Gesamtumsatzes oder der kumulierten Deckungsbeiträge (einschließlich der kundenspezifischen Marketingkosten), die das Unternehmen mit einem Unternehmen in einer Abrechnungsperiode oder über mehrere Abrechnungsperioden erzielt hat.

Der Umsatz (Deckungsbeitrag), der mit einem Kunden in der Abrechnungsperiode (z.B. Geschäftsjahr; Quartal) gemäß der Absatzsegmentrechnung erzielt wurde, reflektiert dann den Kundenwert.



Charakter der Kundenumsatz- bzw. Kundendeckungsbeitragsrechnung (II)

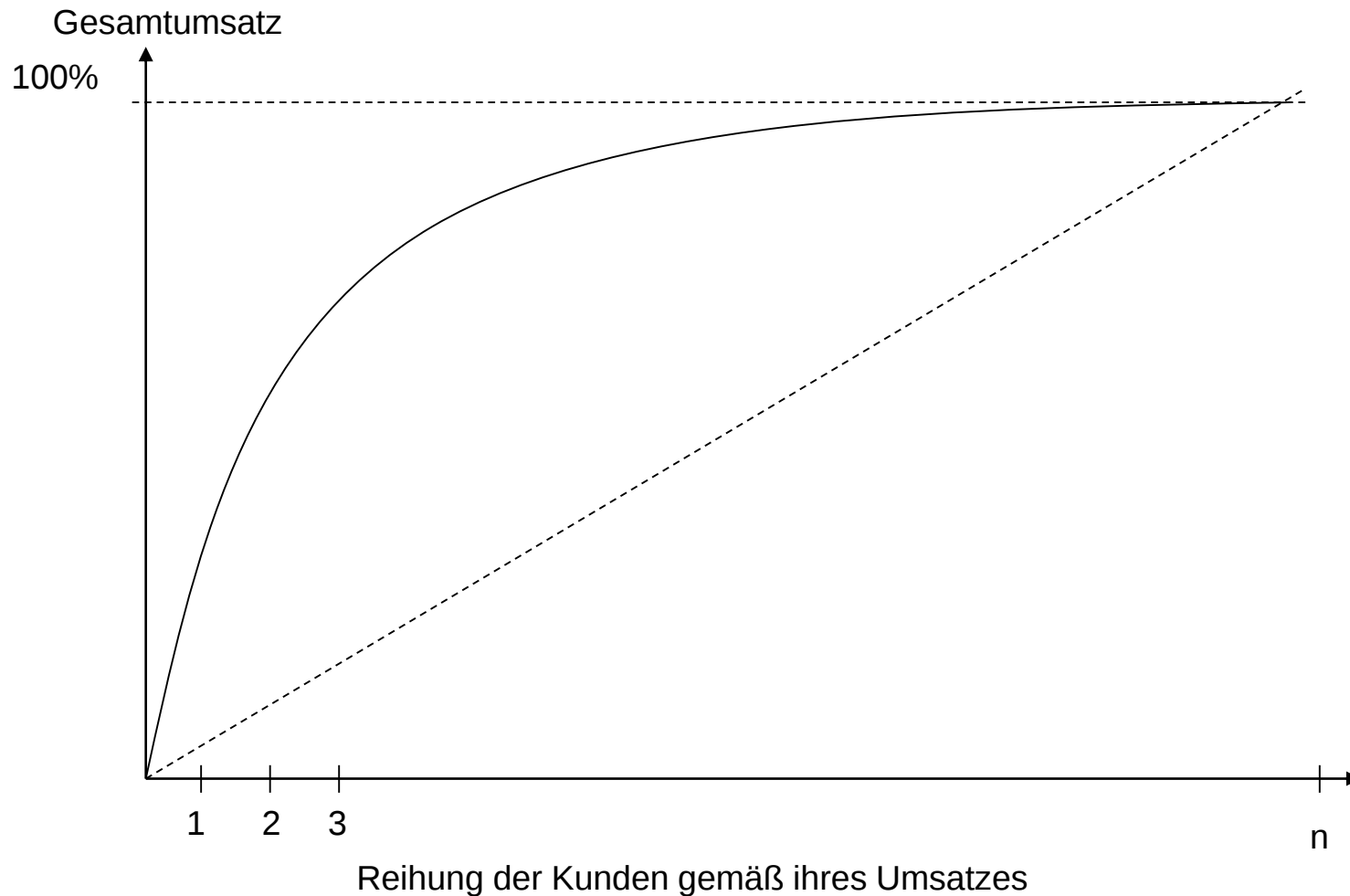
Im Controlling aussagekräftig sind Vergleiche der Kunden anhand ihres Umsatzes bzw. Deckungsbeitrags.

Dies ist bspw. die ABC-Analyse, die eine sog. Konzentrationsanalyse beinhaltet: Damit sollen „wichtige“ und „weniger wichtige“ Objekte (z.B. Kunden anhand ihres Kundenwerts) identifiziert und die Verteilungsstruktur der Objekte bezogen auf das Abbildungskriterium (Umsatz; Deckungsbeiträge) visualisiert werden (Lorenz-Kurve).

Zum Aufstellen der Lorenzkurve werden die Kunden anhand des mit ihnen erzielten Umsatzes (bzw. Deckungsbeitrages) nach fallender Größe angeordnet, d.h. der Kunde mit dem höchsten Umsatz steht aus „Platz 1“ der Abszisse, der Kunde mit dem zweithöchsten Umsatz (Deckungsbeitrag) auf Platz 2 usw. Auf der Ordinate wird der kumulierte Umsatz (Deckungsbeitrag) der Kunden abgebildet.



Kundenumsatz – Strukturanalyse: Lorenzkurve (ABC-Analyse)



Traditionelle Aussagen der ABC-Analyse

Traditionelle Typisierung:

A-Kunden sind solche Kunden, die insgesamt in der Lorenzkurve für 80% des kumulierten Umsatzes stehen.

B-Kunden sind solche Kunden, die in der Lorenzkurve für weitere 15% des kumulierten Umsatzes stehen.

C-Kunden sind solche Kunden, die insgesamt in der Lorenzkurve nur für 5% des (restlichen) Umsatzes stehen.

Traditionelle Praxisregel: 80:20 Regel - 80 % des Umsatzes werden mit 20% der Kunden gemacht

Allokation der Marketingressourcen anhand der Typisierung der Kunden:
A-Kunden erhalten das „Premium-Programm“ an Kundenbetreuung und Marketingressourcen, B-Kunden das „Normalprogramm“ und C-Kunden ein gewisses Mindestprogramm.



The Long-Tail-Phänomen im E-Commerce

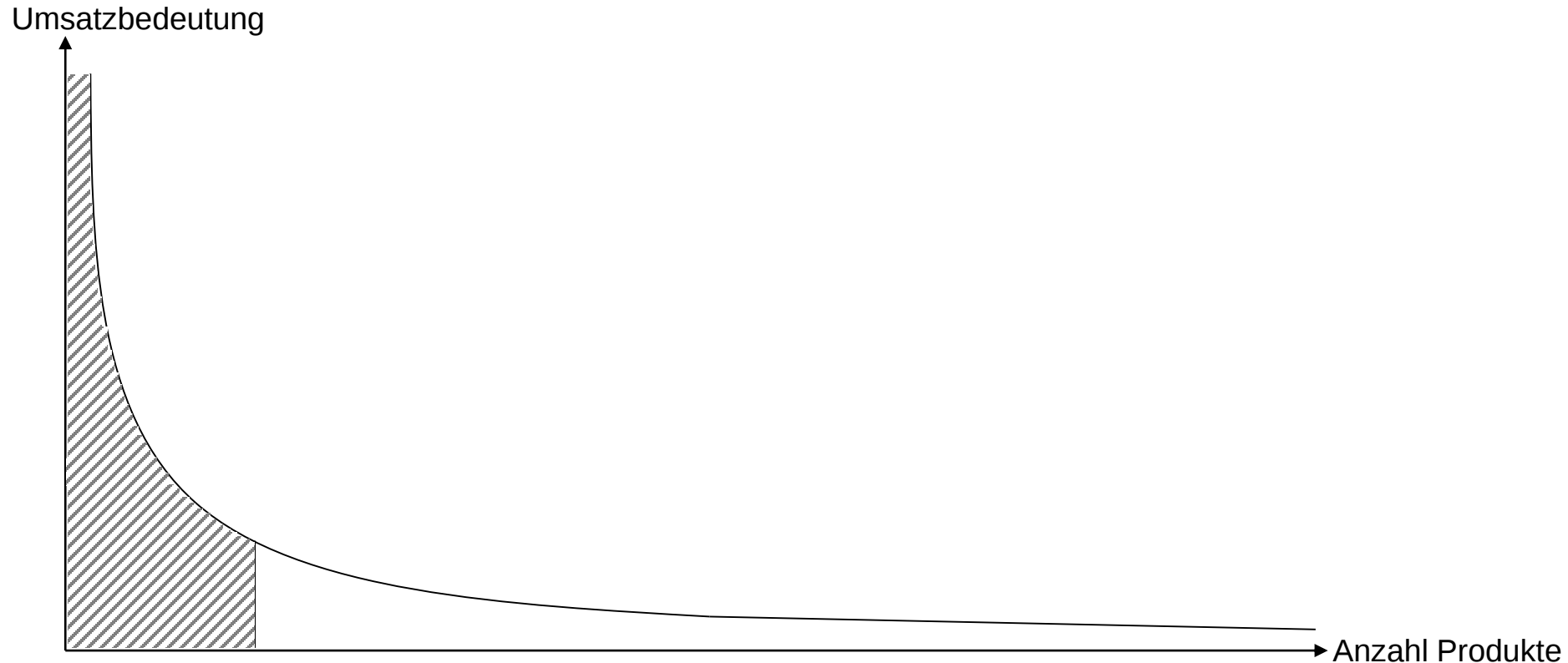
The Long-Tail-Phänomen:

Die Regel „viel wird mit nur wenig erzielt“ (z.B. 80:20-Regel) gilt im E-Commerce nicht mehr.

Analog zu Nischenprodukten hat es ein Anbieter im Internet mit vielen, umsatzschwachen Nachfragern zu tun, so dass sich die Lorenzkurve einer Umsatzstrukturanalyse stärker als im Offline-Bereich der 45-Grad-Linie annähert.



The Long Tail - Bedeutung von Nischenprodukten



- Ein hoher Anteil des Gesamtumsatzes wird nicht mehr mit wenigen Bestsellern, sondern mit vielen vermeintlichen Ladenhütern (Nischenprodukte) erzielt.
- Das 80:20-Prinzip gilt nicht mehr.



Konzeptionelles Problem einer ABC-Analyse von Kunden auf Basis des Umsatzes

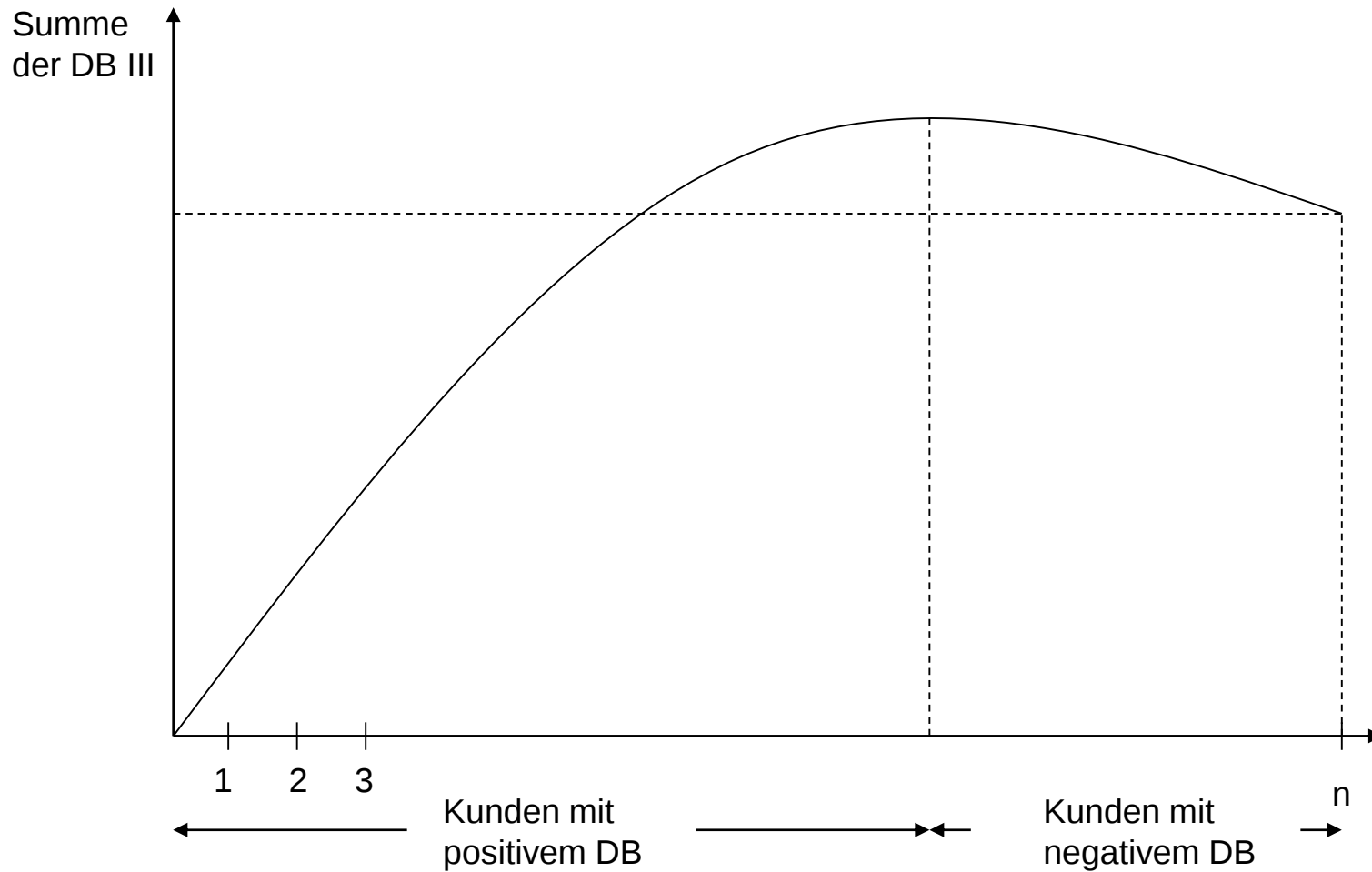
Der Umsatz gibt nur bedingten Aufschluss über die Rentabilität des Kunden: Ein Kunde kann einen hohen Umsatz erzielen, aber durch Sonderwünsche, mangelnde Bonität (Zahlungsausfälle, -verzögerungen) Reklamationen oder übermäßigen Marketingeinsatz zur Akquisition (Beratungsintensität) oder hohen Service-Anspruch die Produktions- und Marketingkosten „nach oben“ treiben.

Praxiserfahrung: Oftmals besitzen B-Kunden die höchste Profitabilität für das Unternehmen.

Aussagekräftiger bezogen auf den Kundenwert ist deshalb der Kundendeckungsbeitrag: Dem Kunden werden Erlöse und Kosten zugeordnet, die von ihm gemäß des Identitätsprinzips verursacht sind.



Kundendeckungsbeitrags-Strukturanalyse



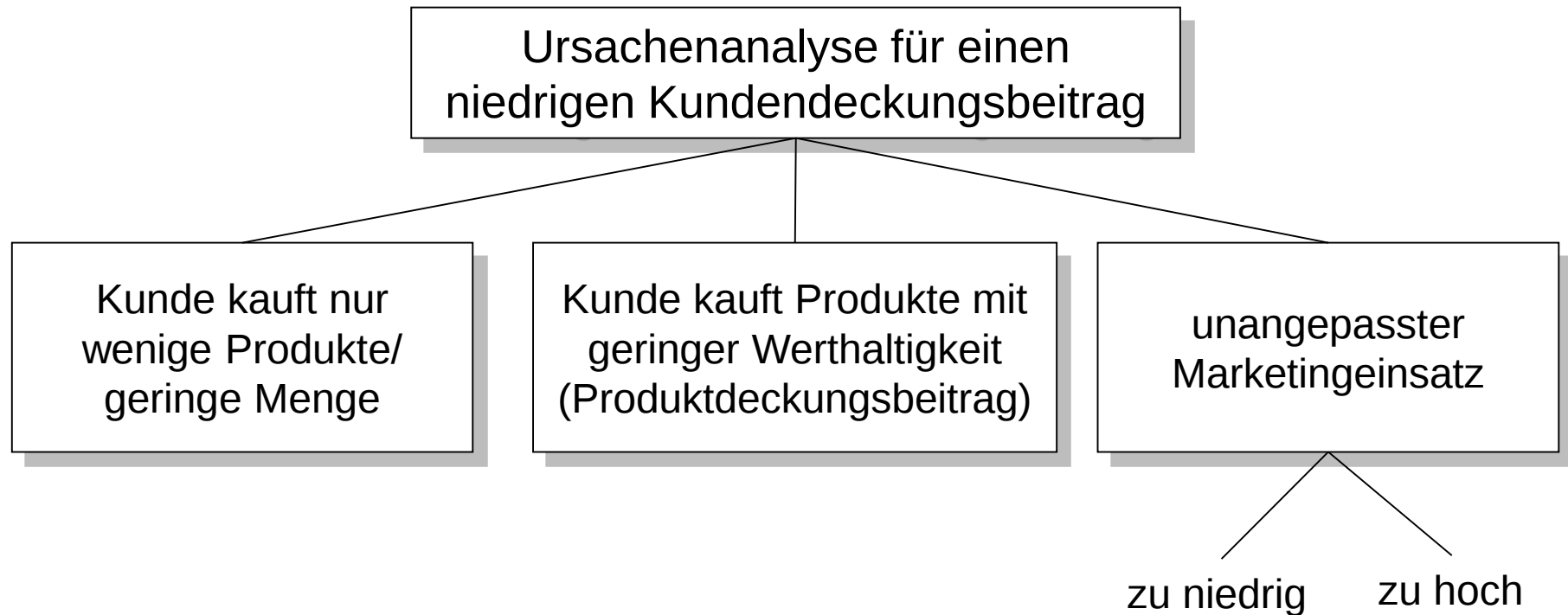
Erläuterung zur vorangegangenen Folie

Wenn es Kunden mit negativem Kundendeckungsbeitrag gibt, vermindern diese den insgesamt erzielten Kundendeckungsbeitrag. Die Lorenzkurve geht deshalb über 100% des realisierten gesamten (aggregierten) Kundendeckungsbeitrags hinaus, solange nur Kunden mit positiven Kundendeckungsbeiträgen betrachtet werden.

Die Handlungsempfehlungen bezogen auf die Allokation von Marketingressourcen entsprechen derjenigen zur Strukturanalyse auf Basis des Kundenumsatzes.



Controllingfragen zur Umsatz- bzw. Deckungsbeitragsanalyse



Unangepasster Marketingeinsatz

Zu geringer Marketingeinsatz: Ein Kunde besitzt deshalb einen so niedrigen Umsatz bzw. Deckungsbeitrag, weil er bislang im Marketing vernachlässigt wurde. Höhere Investitionen in den Kunden würde einen höheren Umsatz bzw. Kundendeckungsbeitrag bewirken.

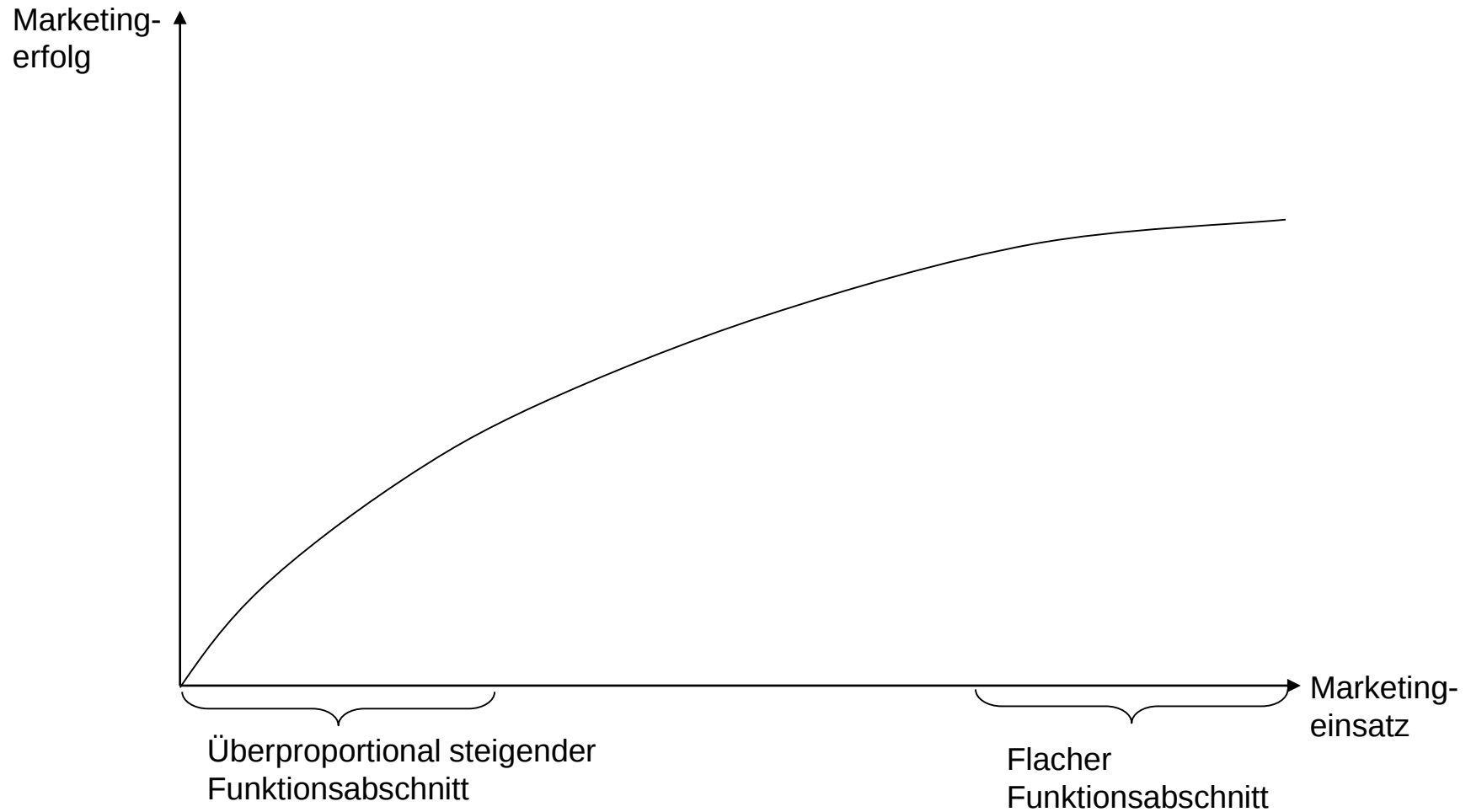
Bezogen auf eine „Marketing-Impact-Funktion“ (funktionaler Zusammenhang zwischen Marketingeinsatz und Marketingerfolg) befindet sich der Kunde/die Kundenbeziehung im überproportional steigenden Bereich der Funktion.

Zu hoher Marketingeinsatz: Ein Kunde besitzt deshalb einen so niedrigen Umsatz bzw. Deckungsbeitrag, weil er bislang im Marketing zu stark betreut wurde. Den umfangreichen Kundeninvestitionen steht kein adäquater Umsatz/Deckungsbeitrag gegenüber. Geringere Investitionen würden nur eine geringfügige Verminderung von Umsatz/Deckungsbeitrag bedeuten.

Bezogen auf eine „Marketing-Impact-Funktion“ befindet sich der Kunde/die Kundenbeziehung im flachen Teil der Funktion.



Marketing-Impact-Funktion



Konzeptionelles Problem der ABC-Analyse (I)

Die ABC-Analyse liefert (vordergründig) Informationen für die Prioritätensetzung bei der Ressourcenallokation im Marketingbereich: Je wichtiger ein Kunde ist, desto größer ist der Marketingeinsatz (kundenspezifische Marketingkosten), der ihm zuteil wird.

Problem der Allokation der Marketingressourcen anhand des Kundenumsatzes oder Kundendeckungsbeitrags: Es liegt eine Umdrehung des Kausalzusammenhangs vor. Investitionen in den Kunden beeinflussen den Kundenwert (Umsatz, Deckungsbeitrag), bei der Allokation der Marketingressourcen bestimmt der erzielte Kundenwert die Investitionen in den Kunden.



Konzeptionelles Problem der ABC-Analyse (II)

Bei Kenntnis der Marketing-Impact-Funktion könnte man den optimalen Umfang an kundenspezifischen Marketinginvestitionen bestimmen (Umsatzmaximum, Maximum des Kundendeckungsbeitrags für diesen Kunden).

Eine solche Funktion ist jedoch kaum valide quantifizierbar, da sie auf kundenindividuellen Daten (alternative Kombinationen von kundenspezifischen Marketinginvestitionen und Marketingerfolg beim Kunden als Dateninput) basiert.

In Zeiten von Big Data über einen Kunden (z.B. Vergleichsdaten zum Kunden aus anderen Produktbereichen, Daten zu ähnlichen Kunden) könnte es jedoch möglich sein, zumindest qualitative Anhaltspunkte zu bekommen, ob ein zu geringer oder ein zu hoher Marketingeinsatz bezogen auf diesen Kunden vorliegt.



3.4 Investitionsorientierte Ansätze der Kundenbewertung

Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3.4 adaptiert Methoden der Investitionsrechnung auf Kundenbeziehungen. Der Kundenwert ist dann ein Barwert bzw. Kapitalwert. Hierzu werden das Konzept des Customer-Lifetime-Value und die Idee der Kapitalbindung in einer Kundenbeziehung vorgestellt.

Inhaltlich impliziert Kapitel 3.4, dass der Kunden bzw. eine Kundenbeziehung mit einem Investitionsobjekt vergleichbar ist bzw. die Entscheidung, mit einem Kunden eine Geschäftsbeziehung aufzunehmen bzw. weiterzuführen, eine Investitionsentscheidung darstellt. Dies vermittelt eine „ökonomische“ Charakterisierung / Betrachtung eines Kunden, die vordergründig im Gegensatz zu der eher „weichen“ Sichtweise eines Kunden bzw. einer Kundenbeziehung im Relationship Marketing steht.

Lernziel: Verständnis der investitionstheoretischen Sichtweise einer Kundenbeziehung und Sensibilisierung der methodischen Schwächen der Verfahren (Customer-Lifetime-Value), die in der Beratungspraxis „euphorisch“ angepriesen werden.



Charakterisierung des Customer-Lifetime-Value (I)

Der Customer-Lifetime-Value (CLV) gibt die monetäre Vermögensmehrung für das Unternehmen an, die durch die Existenz des Kunden bzw. durch dessen Kontakt mit dem Unternehmen erzielt wird: investitionstheoretischer Kapitalwert

Der Customer-Lifetime-Value als Messgröße für den Kundenwert umfasst sowohl die Deckungsbeiträge, die unmittelbar mit dem Kunden in Transaktionen erzielt wurden/werden (Transaktionspotenzial), als auch die Deckungsbeiträge, die in Transaktionen mit anderen Kunden erwirtschaftet wurden/werden und die auf Initiative des betrachteten Kunden hin entstanden sind (Relationspotenzial).

Letzteres erfasst die „Ausstrahlungswirkung“ der marketingrelevanten Aktivitäten (z.B. WoM) des betrachteten Kunden.

Charakterisierung des Customer-Lifetime-Value (II)

Der Customer-Lifetime-Value ist eine prognostische Größe, der die zukünftigen (zu erwartenden) Wertbeiträge des Kunden an das Unternehmen abbildet.

Formal kann der Customer Life-Vale auch als retrospektive Größe als Summe der mit dem Kunden in der Vergangenheit erzielten Wertbeiträge ermittelt werden.

Konzeptionell vollständige Berechnung des Customer-Lifetime-Value

$$CLV_0 =$$

$$\sum_{t=0}^{\infty} \sum_{i=1}^n \frac{x_{it} \cdot d_{it} - F_t}{(1+r)^t} +$$

$$\sum_{t=0}^{\infty} \sum_{j=1}^I \sum_{i=1}^n \frac{x_{ijt} \cdot d_{it} - F_{jt}}{(1+r)^t} +$$

$$\sum_{t=0}^{\infty} \sum_{z=1}^Z \sum_{i=1}^n \frac{x_{izt} \cdot d_{it} - F_{zt}}{(1+r)^t}$$

Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

d_{it} = Deckungsbeitrag I (Direct Costing) von Produkt i ($i=1,..n$) in Periode t mit $T=\infty$ als Planungshorizont und $t=0$ als Zeitpunkt der Berechnung des Customer-Lifetime-Value.

x_{it} = Absatzmenge von Produkt i in Periode t .

j : Kunde, der durch positive word-of-mouth des Kunden i zu einem Neukunden des Unternehmens geworden ist. Insgesamt sind dies J Kunden.

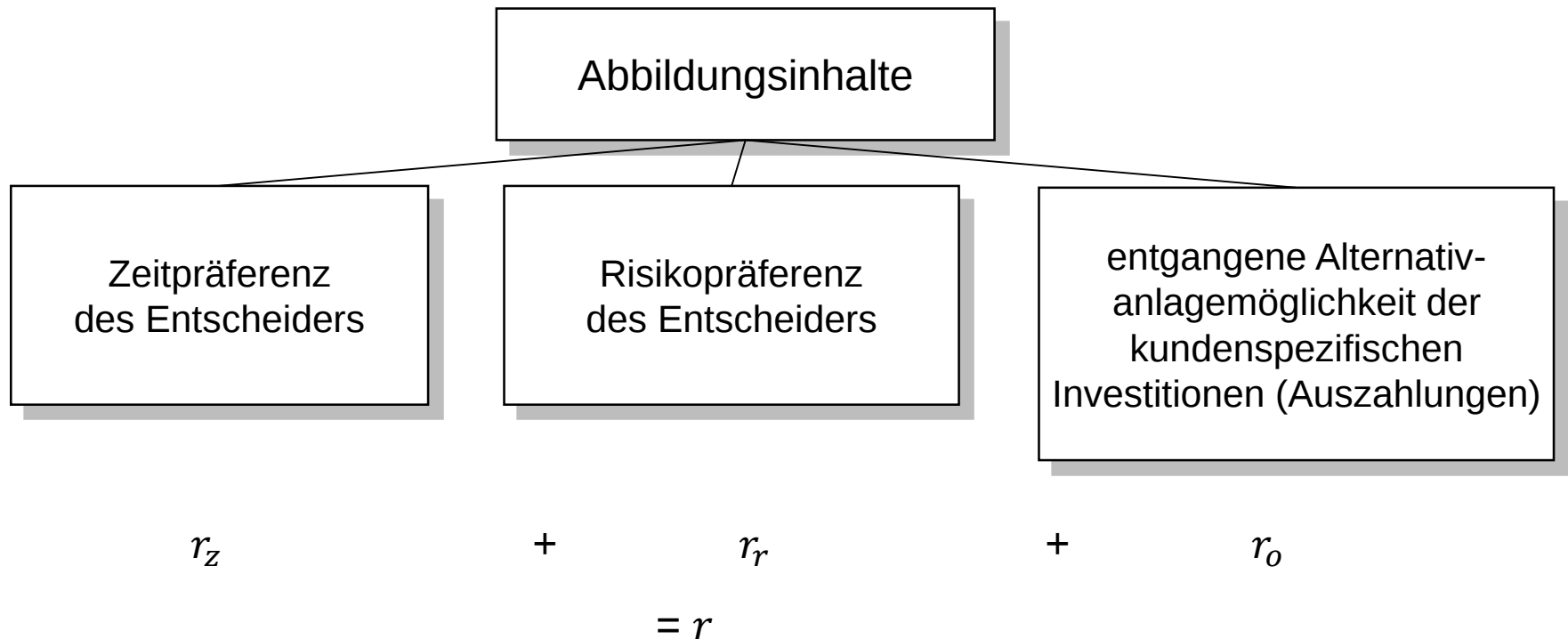
z : Kunde, der bislang Kunde des Unternehmens war und durch positive word-of-mouth des Kunden i von einem Anbieterwechsel abgehalten wurde. Insgesamt sind dies Z Kunden.

F : Kundenspezifische (nicht mengenabhängige) Investitionen in den Kunden (z.B. Kundenbetreuung; Kulanzleistungen; gewährte Preisnachlässe).

r : Kalkulationszinssatz.



Exkurs: Kalkulationszinssatz im CLV-Konzept



Werden lediglich Zeit- und Risikopräferenz im Zinssatz abgebildet, entspricht der Customer-Lifetime-Value einem Barwert; sind auch Opportunitätsüberlegungen (Alternativanlage) im Kalkulationszinssatz enthalten, liegt ein Kapitalwert vor.

Qualitative Aussagen des Customer-Lifetime-Value-Konzepts

Der Wert eines Kunden bzw. der Customer-Lifetime-Value ist umso größer,

- je höher die Absatzmenge des Produktes (bzw. der Produkte) in der Zukunft ist,
- je höhere Preise der Kunde zu zahlen bereit ist (Deckungsbeitrag!),
- je geringere variable Stückkosten und variable mengenabhängige Transaktionskosten der Kunde hervorruft (Deckungsbeitrag!),
- je geringer die kundenspezifischen, nicht mengenabhängigen Ausgaben für den Kunden sind,
- je mehr Neukunden (mit positivem Deckungsbeitrag) auf Grund der Interaktion des Kunden gewonnen werden,
- je mehr der Kunde dazu beiträgt, dass andere Kunden dem Unternehmen erhalten bleiben,
- je „sicherer“ die Beziehung zu dem Kunden eingeschätzt wird, womit ein geringerer Risikozuschlag im Kalkulationszinssatz angesetzt wird.

Beispiel zur Berechnung des Customer-Lifetime-Value

	1. Jahr (t=0)	2. Jahr (t=1)	3. Jahr (t=2)	4. Jahr (t=3)	5. Jahr (t=4)	Summe
Umsatz mit physischen Produkten	10.000.000	9.500.000	9.025.000	8.573.750	8.145.063	45.243.813
Umsatz mit Dienstleistungen	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	400.000
Technologische Vorlaufkosten	1.300.000					1.300.000
Vertriebliche Vorlaufkosten	220.000					220.000
Begleitende Kosten	100.000	100.000	300.000	100.000	100.000	700.000
Variable Kosten	6.900.000	6.417.000	5.967.810	5.550.063	5.161.559	29.996.432
Kundenspezifische Vertriebskosten	750.000	765.000	734.000	660.960	594.864	3.505.224
Kundenspezifische fixe Kosten der Fertigung	1.800.000	1.854.000	1.909.620	1.966.909	2.025.916	9.556.445
Folgekosten					250.000	250.000
Jährlicher Einnahmenüberschuss	-990.000	444.000	193.170	375.818	92.724	115.712
Diskontierter Einnahmenüberschuss (Diskontierungsfaktor von 10%)	-990.000	403.636	159.645	282.358	63.332	-81.029 CLV

Quelle: Homburg (2012)



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Das Beispiel betrachtet nur das Transaktionspotential mit dem Kunden. Es handelt sich um eine Prognoserechnung. Offen bleibt, woher die (äußerst) detaillierten Prognoseinformationen stammen.

Es wird unterstellt, dass die Zahlungen jeweils am Periodenanfang auftreten (ansonsten müsste der Einzahlungsüberschuss im ersten Jahr schon auf den Planungsbeginn diskontiert werden).

Im vorliegenden Beispiel ergibt sich ein negativer Customer-Lifetime-Value. Diese Kundenbeziehung ist damit nicht vorteilhaft bzw. führt zu keiner Vermögenmehrung des Unternehmens.

Adaption des Beispiels auf eine retrospektive Betrachtung (I)

Bei einer retrospektiven Betrachtung des Customer-Lifetime-Value (ex-post-Berechnung) sind die betreffenden Daten aus den vergangenen Perioden bekannt.

Das 1. Jahr (2. Jahr) signalisiert das erste (zweite) Jahr der Geschäftsbeziehung, usw.. Das 5. Jahr ist dann das aktuelle Jahr, d.h. nach fünf Jahren wird der bis dahin erzielte Customer-Lifetime-Value bestimmt.

Es wird unterstellt, dass die Einzahlungsüberschüsse (Einnahmenüberschüsse) jeweils am Periodenende auftreten. Der Customer-Lifetime-Value ist dann der Vermögensendwert, der sich am Ende der 5. Periode ergibt.

Der Kalkulationszinssatz ist derjenige Zinssatz, mit dem „Geld“ angelegt werden kann. Bei einem negativen Einnahmeüberschuss hätte dieser Betrag – ohne den Kunden – zum Zinssatz r angelegt werden können; darauf verzichtet man aber aufgrund der Kundenbeziehung.

Adaption des Beispiels auf eine retrospektive Betrachtung (II)

Bei der retrospektiven Betrachtung sind die Einzahlungsüberschüsse (Einnahmenüberschüsse) der vergangenen Perioden auf den „heutigen Betrachtungszeitpunkt“ aufzuzinsen (Vermögensendwertbetrachtung). Konkret: Der Einnahmenüberschuss von -990.000 im ersten Jahr der Geschäftsbeziehung weist einen Vermögensendwert von -990.000 $(1+0,1)^4 = -1.449.459$ auf.

Der Kalkulationszinssatz ist derjenige Zinssatz, mit dem „Geld“ angelegt werden kann. Bei einem negativen Einnahmeüberschuss (Einzahlungsüberschuss) hätte dieser Betrag – ohne den Kunden – zum Zinssatz r angelegt werden können; darauf verzichtet man aber aufgrund der Kundenbeziehung.

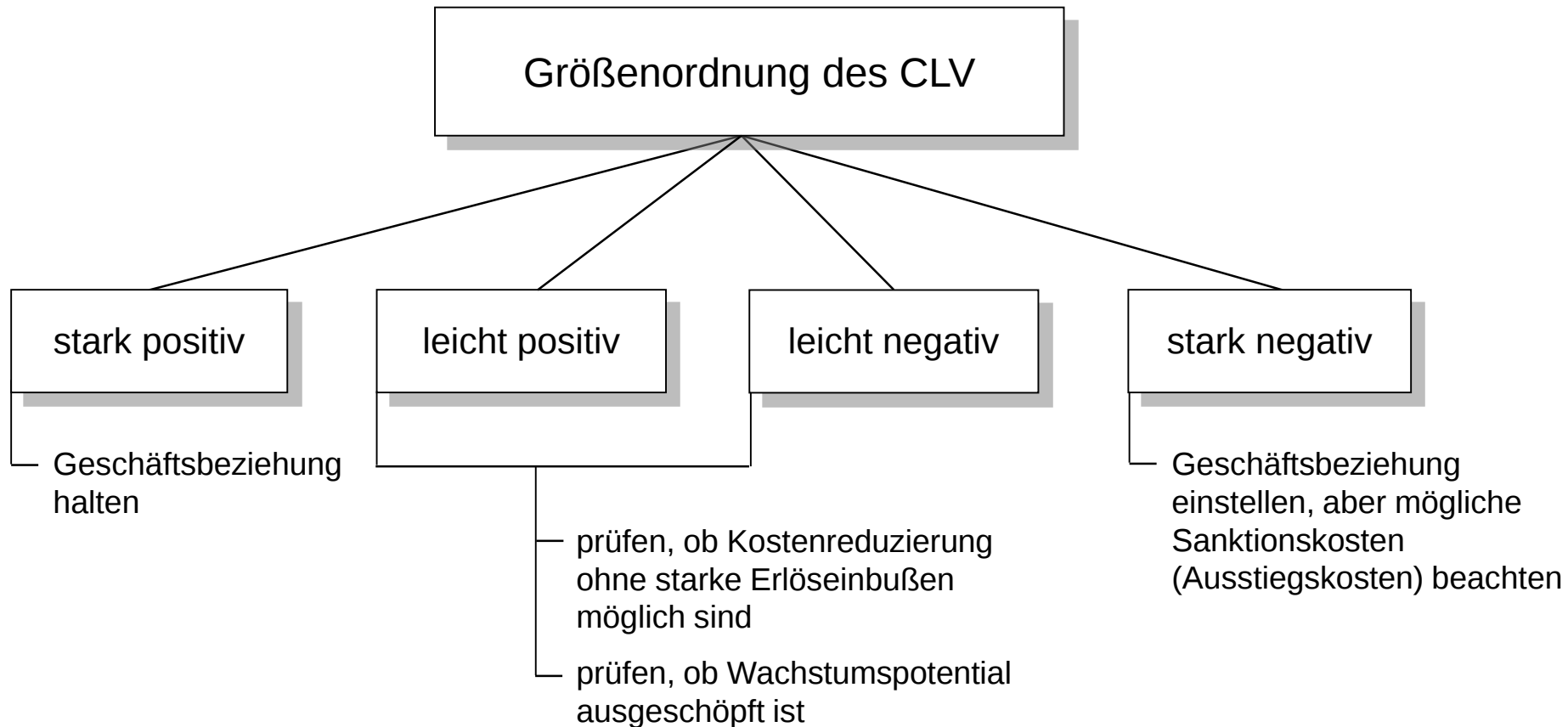
Adaption des Beispiels auf eine retrospektive Betrachtung (III)

Vermögensendwerte:

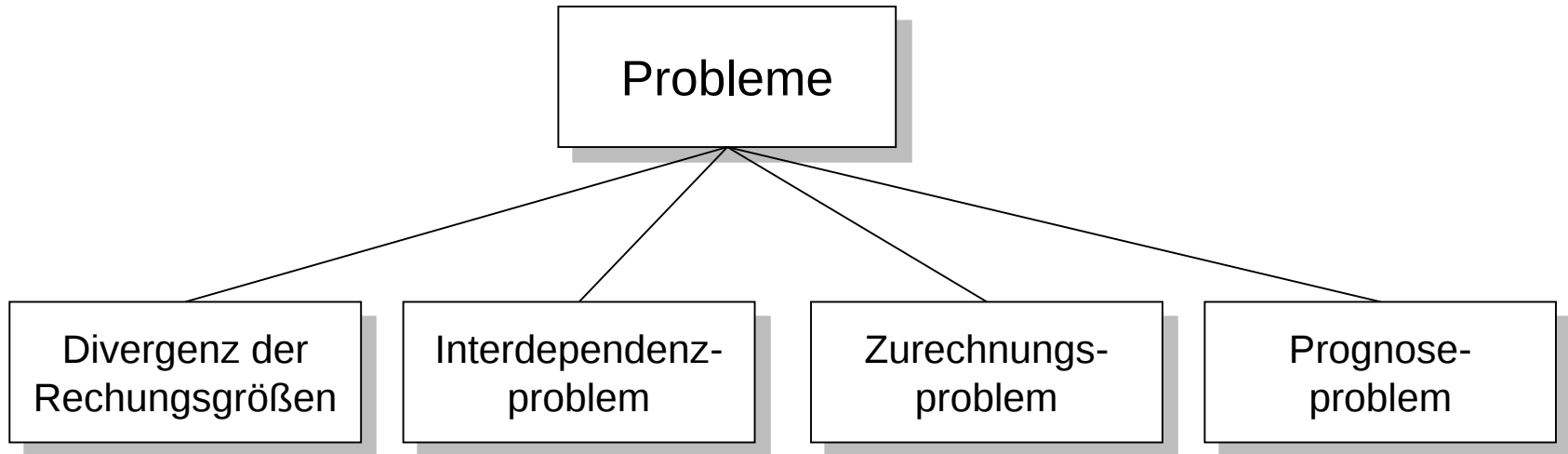
- 1. Geschäftsjahr: -1.449.459,00;
- 2. Geschäftsjahr: 537.239,52
- 3. Geschäftsjahr: 193.170,45
- 4. Geschäftsjahr: 310.593,80
- 5. Geschäftsjahr: 63.332,00

Summe: -345.123,23

Handlungsempfehlungen des CLV-Konzepts



Probleme der Customer-Lifetime-Value-Rechnung (I)



Probleme der Customer-Lifetime-Value-Rechnung (II)

Divergenz der Rechnungsgrößen: Die Kapitalwertbestimmung basiert auf Zahlungsströmen, während der Kundendeckungsbeitrag auf Kosten- und Erlöscomponenten beruht. Es lassen sich damit strenggenommen die Daten aus der Absatzsegmentrechnung bzw. dem Marketing-Accounting nicht verwenden.

Problem der nicht-auszahlungswirksamen Kosten (z.B. Kundenspezifisch gekaufte Maschine, die in der Kostenrechnung über Abschreibungen erfasst wird), im Customer-Lifetime-Value zum Zeitpunkt der Anschaffung als Auszahlung berücksichtigt werden müsste.

Die Divergenz der Rechnungsgrößen (Zahlungen versus Aufwendungen/Kosten) stellt nur ein (betriebswirtschaftlich-konzeptionelles) Marginalproblem im Vergleich zu anderen Problembereichen der CLV-Rechnung dar.



Probleme der Customer-Lifetime-Value-Rechnung (III)

Interdependenzproblem analog zur Kundendeckungsbeitragsanalyse: Umkehrung des Wirkungszusammenhangs, wenn aus der Höhe des Customer-Lifetime-Value der Einsatz der kundenspezifischen Marketinginvestitionen abgeleitet wird.

Zurechnungsproblem: Viele kundenspezifische Kosten haben erst auf Ebene von Kundengruppen Einzelkostencharakter, sind aber auf individueller Kundenebene Gemeinkosten und damit – zumindest in der Rechnung nach relativen Einzelkosten nicht erfasst. Der Customer-Lifetime-Value zeichnet damit ein zu optimistisches Bild vom Kundenwert.

Das Prognoseproblem stellt das Kernproblem der prognostischen Anwendung des Customer-Lifetime-Value-Konzeptes dar.



Pragmatische “Lösungen” des Prognoseproblems im Customer-Lifetime-Value



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Zahlen der Vergangenheit gelten auch in der Zukunft: Häufig wird ein Durchschnittswert der Vergangenheitsdaten gebildet, der dann als valide für die Zukunft (im Sinne eines „Erwartungswerts“) angesehen wird.

Dies unterstellt eine Konstanz sämtlicher Rahmenbedingungen bzw. des eigenen Marketings – auch gegenüber dem Kunden.

Unterstellung von Gesetzmäßigkeiten: Es werden bestimmte Veränderungen in den Rahmenbedingungen angenommen, die Einfluss auf die Inputdaten zur Berechnung des CLV nehmen („die Zukunft ist nicht statisch, aber vorhersehbar“).



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Verwendung von Retentionsraten im CLV-Konzept, um mögliche Abwanderungstendenzen des Kunden zu erfassen: Es werden Wahrscheinlichkeiten unterstellt, dass ein Kunden auch in der nächsten Periode die Geschäftsbeziehung aufrecht erhält. Diese Wahrscheinlichkeiten reflektieren Praxiserfahrungen oder werden aus der Kundendatenbank statistisch ermittelt und auf die betreffende Kundenbeziehung übertragen.

Erfahrungskurve: Es werden Gesetzmäßigkeiten in der Entwicklung der variablen Stückkosten der Produkte angenommen, die der Kunden kaufen wird.

Produktlebenszyklus: Es werden Veränderungen in der Kaufmenge und dem zu realisierenden Verkaufspreis der Produkte angenommen, die mit der Phase des Produktlebenszyklus korrespondieren, die das Produkt in der Zukunft erreichen wird.



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (III)

Beschränkung des expliziten Planungshorizonts: Bis zu einer Periode t in der Zukunft werden die Zahlungsreihen explizit geplant und dann ein jährlicher, konstanter Deckungsbeitrag unterstellt und als ewige Rente diskontiert.

Da das Relationspotenzial im Customer-Lifetime-Value ungleich schwieriger als das Transaktionspotenzial abzuschätzen ist, wird auf dieses Element im Customer-Lifetime-Value verzichtet.
Eine zumindest grobe Einschätzung des Relationspotenzials ist aber in Scoring-Modellen möglich.



Weiterentwicklungen des Customer-Lifetime-Value-Konzepts

Das Customer-Lifetime-Value-Konzept ist inzwischen im Sinne einer kapitalmarktorientierten Unternehmensbewertung weiter entwickelt worden.

Die Quantifizierung des Werts eines Kunden bzw. einer Kundenbeziehung ist konzeptionell auf die Quantifizierung des Werts eines Unternehmens adaptierbar. Fraglich ist allerdings, ob der methodische Aufwand hierfür den Informationsgewinn rechtfertigt, zumal es – auch ohne Prognoseproblem – weder für einen Kunden noch für ein Unternehmen einen „objektiven“ (korrekten, wahren) Wert gibt.



Das Konzept der Kapitalbindung in einer Kundenbeziehung

Die zugrundeliegende Idee ist: Kundenspezifische Maßnahmen führen dazu, dass Kapital im Kunden gebunden ist und durch Produktverkäufe an den Kunden (Deckungsbeiträge der verkauften Produkte) wieder freigesetzt wird.

Dies ist nur eine virtuelle (fiktive) Rechnung: Bestimmung des pay-off-Zeitpunkts: Zeitpunkt, an dem das im Kunden gebundene Kapital vollständig freigesetzt ist. Ab diesem Zeitpunkt wird mit der Kundenbeziehung ein „Gewinn“ erwirtschaftet, da kein Kapital mehr im Kunden gebunden ist..

Das Konzept der Kapitalbindung und –freisetzung ist eine alte „betriebswirtschaftliche“ Vorstellung, die sich im Sinne eines Risikokalküls rechtfertigen lässt: Ein Kunde ist umso attraktiver, je früher der pay-off-Zeitpunkt ist, d. h. desto weniger lange dauert es, bis die Investitionen in den Kunden wieder freigesetzt sind.



Erläuterungen zu den folgenden beiden Folien

Es werden die kundenspezifischen Investitionen bzw. Betreuungsmaßnahmen und Einzahlungsüberschüsse aus dem Produktverkauf (Deckungsbeitrag III) für fünf Perioden betrachtet (prognostiziert). $t=0$ signalisiert den Beginn der ersten Periode bzw. den Zeitpunkt auf den die Zahlungsströme diskontiert werden. Es ist unterstellt, dass Auszahlungen für Betreuungsmaßnahmen sowie Einzahlungsüberschüsse aus Transaktionen am Periodenende auftreten. Der Kalkulationszinssatz liegt bei $r=0,1$.

Anhand dieser Zahlungsstromreihen kann der Kapitalwert für die Kundenbeziehung berechnet werden oder aber auch die Zahlungsstromstruktur im Sinne der Kapitalbindung aufbereitet werden.



Kundenbeziehung als Investition: Kapitalwertmethode

	Jahr					
	0	1	2	3	4	5
Kundenspezifische Investition	200	0	0	0	0	0
Kundenspezifische Betreuung	100	100	100	100	100	0
Einzahlungen	0	70	200	300	400	250

Kundendeckungsbeitrag IV: Zinssatz diskontiert:

Anfang t= 0	-200	0,1	-200,00
Ende t= 0	-100	0,1	-90,91
Ende t= 1	-30	0,1	-24,79
Ende t= 2	100	0,1	75,13
Ende t= 3	200	0,1	136,60
Ende t= 4	300	0,1	186,28
Ende t= 5	250	0,1	141,12

Kapitalwert C 223,43

Erläuterungen zur folgenden Folie

Es wird zunächst die Höhe der Kapitalbindung zu Beginn einer Periode bestimmt. Diese Kapitalbindung verursacht Zinsen.

Diese Zinsen lassen sich im Sinne einer Opportunitäts-, bzw. Risikoüberlegung oder Zeitpräferenz begründen. Es handelt sich zahlungsbezogen um fiktive (virtuelle) Zinsen, die die Kapitalbindung in dieser Periode (am Periodenende) erhöhen.

Auch weitere Investitionen in den Kunden in dieser Periode erhöhen die Kapitalbindung am Periodenende.

Verfahrensprämisse: Einzahlungsüberschüsse aus den Transaktionen mit dem Kunden werden mit den in dieser Periode entstandenen Zinsen verrechnet. Bleiben danach noch Einzahlungsüberschüsse rechnerisch übrig, führen diese – in Höhe dieses Restbetrags – zu einer Verminderung der Kapitalbindung, d.h. zu einer Kapitalfreisetzung. Das – nach Freisetzung - noch gebundene Kapital am Periodenende liegt auch am Anfang der folgenden Periode vor. Ist kein Kapital mehr gebunden, führen Einzahlungsüberschüsse zu „Gewinn“ in dieser Periode.



Kundenbeziehung als Investition: Kapitalbindung

	Jahr					
	0	1	2	3	4	5
Auszahlungen (Jahresanfang)	200	0	0	0	0	0
als Marketing-Investition gebundenes Kapital (Jahresanfang)	200	320	382	320,2	152,2	0
Zinsen	20	32	38,2	32,02	15,22	0
Einzahlungen (Summe der Kunden-DBIII - ohne spezifische Marketingaufwendungen)	0	70	200	300	400	250
maximaler Betrag für Kapitalfreisetzung	0	38	161,8	268	384,8	250
Summe der Marketing-Investitionen im Jahr	100	100	100	100	100	0
als Marketing-Investitionen gebundenes Kapital (Jahresende)	320	382	320,2	152,2	0	0
Gewinn	0	0	0	0	132,6	250



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Erläuterung der Rechnung für $t=2$: Zu Beginn der Periode ist Kapital in Höhe von 382 gebunden, was Zinsen von 38,2 impliziert. Der Einzahlungsüberschuss beträgt 200, nach Abzug der Zinsen 161,8, was zur Kapitalfreisetzung herangezogen wird. Es sind die in der Periode neuen Kundeninvestitionen zu beachten, die die Kapitalbindung erhöhen. Die verbleibende Höhe an gebundenem Kapital beträgt damit:
 $382 - 161,8 + 100 = 320,2$.

In $t=4$ ist der Einzahlungsüberschuss größer als die Zinsen und das gebundene Kapital. In dieser Periode entsteht erstmals „Gewinn“ in der Kundenbeziehung.

Ergebnis der Rechnung: Das im Kunden gebundene Kapital ist nach drei Perioden freigesetzt. Danach „entsteht Gewinn“. Wenn dieser Gewinn mit dem Kalkulationszinssatz diskontiert wird, ergibt sich der Kapitalwert in Höhe von 223,43.



3.5 Scoring- und Portfolio-Modelle der Kundenattraktivität (Kundenwert)

Lernziele der Veranstaltung

Der „Standardansatz“ zur Erfassung der Kundenattraktivität bzw. des Kundenwerts sind Scoring-Modelle, die eine flexible Abbildung derjenigen Sachverhalte erlauben, die aus Unternehmenssicht (Controllingsicht) die Attraktivität eines Kunden bestimmen. Daher stellt Kapitel 3.5 den methodischen Aufbau von Scoring-Modellen vor.

Eine Weiterführung der Scoring-Modelle ist deren Integration in die Portfolio-Methode. Hierzu werden zwei Portfolios vorgestellt, die als Dimension den Kundenwert (die Kundenattraktivität) aufführen.

Lernziel: Verständnis zu Scoring-Modellen und der Portfolio-Methode bezogen auf den Kundenwert.



Charakteristik von Scoring-Modellen zum Kundenwert

Scoring-Modelle bewerten die monetäre und nicht monetäre Attraktivität eines Kunden aus Sicht des Unternehmens: Der Kundenwert wird durch den erreichten Scoring-Wert repräsentiert.

Scoringwerte haben nur eine relative Aussagekraft, d.h. ein Vergleich der Scoringwerte zwischen verschiedenen Kunden oder Entwicklung des Scoringwerts eines Kunden über die Zeit hinweg ist aussagekräftig, der Absolutwert allerdings nicht.

Scoringwerte lassen sich als Ist-Werte für einen Kunden bestimmen oder als Prognosewerte für die zukünftige Situation des Kunden formulieren („Kunden(wert)potenzial“).



Aufbau von Scoring-Modellen (I)

1. Schritt: Identifizierung relevanter Indikatoren (Kriterien), die einen Aspekt des zu messenden Sachverhalts (Kundenwert) abbilden/beinhalten:
$$j = 1, \dots, J$$
2. Schritt: Festlegung der Wichtigkeit des Indikators für den abzubilden-
den Sachverhalt:
$$0 < w_j < 1, \text{ mit } \sum w_j = 1$$
3. Schritt: Bewertung des Bewertungsobjekts (Kunde i) bei den Indika-
toren/Kriterien auf einer beliebig skalierten Punkteskala (s_{ij}):
z.B.: $0 \leq s_{ij} \leq 100$
4. Schritt: Festlegung einer Aggregationsregel zur Ermittlung des
Scoringwerts des Kunden (S_i):
$$S_i = \sum_{j=1}^J w_j \cdot s_{ij}$$



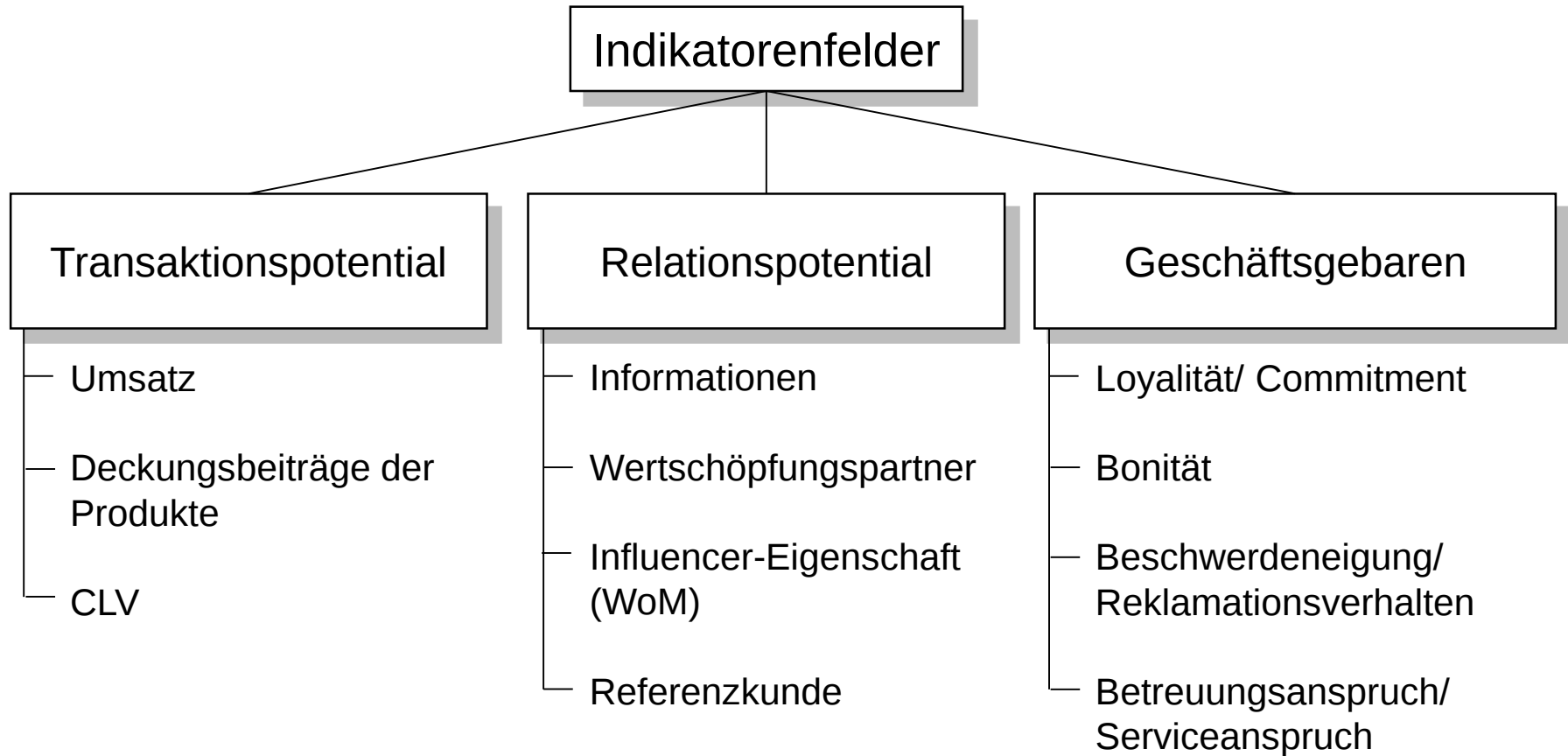
Aufbau von Scoring-Modellen (II)

Identifizierung von relevanten Indikatoren (Bewertungskriterien):
Durch welche Merkmale unterscheiden sich aus Sicht des Unternehmens attraktive Kunden von weniger attraktiven Kunden?

Methodisches Problem in Scoring-Modellen:
Werden mehrere Indikatoren verwendet, die den identischen Sachverhalt abbilden, ist dieser Sachverhalt im Gesamt-Scoringwert übergewichtet:
Reduzierung der Indikatorgewichte oder Zusammenfassung dieser Indikatoren zu einer „Zwischendimension“, deren Scoringwert und Gewicht erst in den Gesamtwert eingeht.



Aufbau von Scoring-Modellen (II): Typische Indikatoren für die Kundenattraktivität



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Das Transaktionspotential bildet den ökonomischen Wertbeitrag (Kundendeckungsbeitrag) ab, den ein Kunde (Geschäftsbeziehung) in Zukunft dem Unternehmen bieten könnte, bzw. der bei adäquatem Marketing realisierbar ist.

Das Transaktionspotenzial eines Kunden ist um so höher, je größer seine Kaufmenge ist, je höher der realisierbare Preis ist (geringe Preissensibilität bzw. Verhandlungsstärke), je mehr er Produkte in höheren Preis-/Qualitätslagen erwirbt (Up-Selling-Potenzial) bzw. je mehr zusätzliche (komplementäre) Produkte (Zusatzprodukte) er kauft (Cross-Selling-Potenzial).

Indikatoren wie Umsatz oder Kundendeckungsbeitrag bzw. Customer-Lifetime-Value gehen nicht in ihrer absoluten Größe als Scoringwert des Kunden bei diesem Indikator für den Kundenwert ein, sondern werden auf eine Skala transformiert (z.B. 0 bis 10 Punkte, 0 bis 100 Punkte), die für alle Indikatoren im Scoring-Modell gleich ist.



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Das Relationspotenzial erfasst

- Kooperationspotenzial: Inputbeiträge des Kunden, die aus Sicht des Unternehmens wertvoll sind: z.B. Informationen, die der Weiterentwicklung von Produkten dienen; Bereitschaft des Kunden, mit dem Unternehmen zusammenzuarbeiten – Wertschöpfungspartner, Kostensenkungspotenzial).
- Referenzpotenzial: Sachverhalte, die andere Kunden betreffen, für das Unternehmen „werthaltig“ sind und durch den betrachteten Kunden ausgelöst werden: z.B. der betrachtete Kunden fungiert als Influencer (positive Word-of-mouth) oder als Referenzkunde, was positive Marketingwirkung auf potenzielle Neukunden besitzt. Möglicherweise sind diese Aspekte aber schon im CLV [Kunde j oder z] in ihrer monetären Konsequenz abgebildet; dann liegt eine Doppelerfassung des gleichen Sachverhalts.



Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (III)

Das Indikatorenfeld des „Geschäftsgebahrens des Kunden“ bildet Sachverhalte ab, die im Rahmen der Geschäftsbeziehung als positive Sachverhalte (Loyalität, Commitment) oder als negative Aspekte (z.B. hoher Serviceanspruch, intensives Beschwerdeverhalten) gewertet werden. Wenn ihre monetären Konsequenzen (z.B. Kosten der Kundenbetreuung) bereits im Transaktionspotenzial (Kunden-Deckungsbeitrag; CLV) erfasst sind, liegen wieder Doppelerfassungen vor.

Komplexe (kommerzielle) Modelle zur Kundenattraktivität (Kundenwert) enthalten eine Vielzahl an Faktoren und Gewichtungen für einzelne Aspekte: Es gibt Modelle mit bis zu 1000 Kriterien.



Erläuterungen zur folgenden Folie zur RFMR-Methode

Im Folgenden ist die RFMR-Methode als „Mutter“ der Scoring-Modelle zur Quantifizierung der Kundenattraktivität (Kundenwert) abgebildet. Das Modell wurde für Versandhandelskunden entwickelt.

In diesem Modell werden als zentrale Indikatoren (Determinanten) des Kundenwerts angesehen:

- R = recency: Wie lange liegt der letzte Einkauf zurück (je zeitnäher, desto attraktiver)?
- F= frequency: Wie hat der Kunde in letzter Zeit eingekauft?
- MR = monetary ratio Welche Wertdimension haben seine Einkäufe (Umsatz), aber auch wie viele Retouren (Rückgabe von bestellter Ware) hat der Kunde durchgeführt (mindert die Attraktivität) bzw. welche Kundeninvestition (Art des Katalogs) ist getätigt worden (mindert die Attraktivität)?

Die Einschätzung der Attraktivität eines Kunden basiert auf Punktzahlen im Sinne von Zu- oder Abschlägen, es findet keine Gewichtung der drei Dimensionen statt. Ferner gibt einen Startwert für die Kundenattraktivität, der dann durch die drei Dimensionen korrigiert wird.



Die RFMR-Methode als „Urtypus“ eines Scoring-Modells

Faktoren						
STARTWERT	25 Punkte					
LETZTES KAUFDATUM	bis 6 Monate + 40 Punkte	bis 9 Monate + 25 Punkte	bis 12 Monate + 15 Punkte	bis 18 Monate + 5 Punkte	bis 24 Monate - 5 Punkte	früher -15 Punkte
HÄUFIGKEIT DER KÄUFE IN DEN LETZTEN DREI MONATEN	Zahl der Bestellungen multipliziert mit dem Faktor 6					
DURCHSCHNITTLICHER UMSATZ DER LETZTEN DREI KÄUFE	bis 50 \$ + 5 Punkte	bis 100 \$ + 15 Punkte	bis 200 \$ + 25 Punkte	bis 300 \$ + 35 Punkte	bis 400 \$ +40 Punkte	über 400 \$ +45 Punkte
ANZAHL RETOUREN (KUMULIERT)	0-1 0 Punkte	2-3 -5 Punkte	4-6 -10 Punkte	7-10 -20 Punkte	11-15 -30 Punkte	über 15 -40 Punkte
ZAHL DER WERBE- SENDUNGEN SEIT LETZTEM KAUF	Hauptkatalog je -12 Punkte		Sonderkatalog je -6 Punkte		Mailing je -2 Punkte	

Die RFMR-Methode hat nur beispielhaften Charakter für ein überaus einfaches Vorgehen im Stile eines Scoring-Modells.

Charakteristik der Portfolio-Methode bezogen auf den Kundenwert (Kundenportfolio)

In einem Kundenportfolio werden Kunden oder Kundengruppen anhand von Kriterien (Dimensionen des Portfolios) bewertet, d. h. einem Quadranten zugewiesen, woraus sich wiederum eine qualitative Typologisierung (Charakterisierung) des Kunden bzw. der Geschäftsbeziehung ableiten lässt. Eine solche Dimension im Portfolio ist der Kundenwert (Kundenattraktivität).

Ferner lassen sich spezifischen Bereichen des Portfolios Strategien (Normstrategien) zuordnen, die ein optimales Verhalten gegenüber diesem Kundentyp beinhalten sollen.

Ein solches Portfolio lässt sich ferner zu einer Strukturanalyse der Kunden vornehmen: Es wird ermittelt, wieviel Prozent der Kunden in ein bestimmtes Feld im Portfolio „fallen“ bzw. welche Gesamtbedeutung für das Unternehmen (z.B. gemessen am Umsatz – Umsatzanteil, oder Anteil am gesamten erzielten Deckungsbeitrag – Gewinnanteil) die Kunden in einem Portfoliofeld aufweisen.



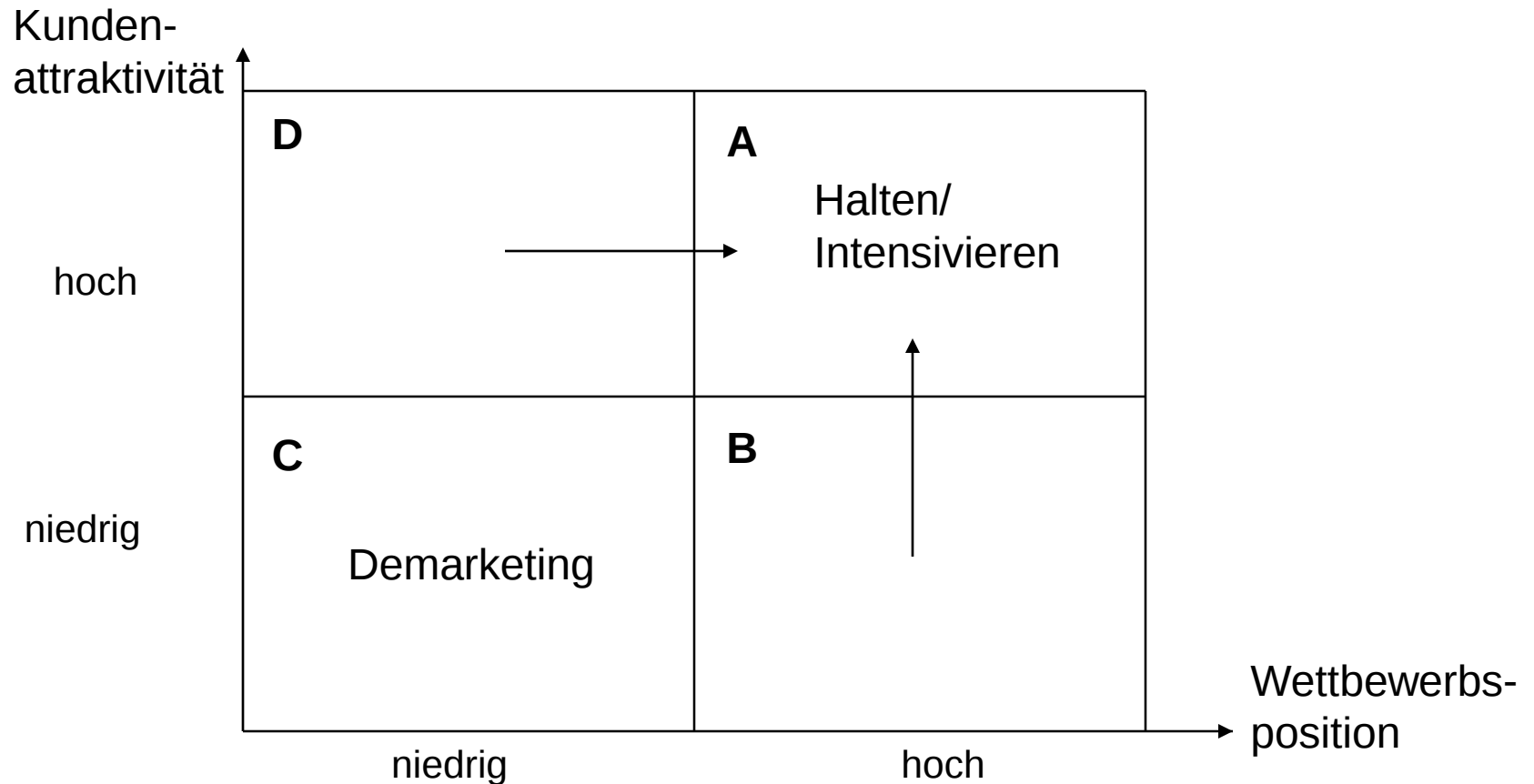
Portfolio zur Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition (II)

Die Kundenattraktivität reflektiert den ökonomischen und nicht-ökonomischen Kunden. Hierfür lassen sich eine Vielzahl von Indikatoren/Bewertungskriterien heranziehen (siehe nächste Folie).

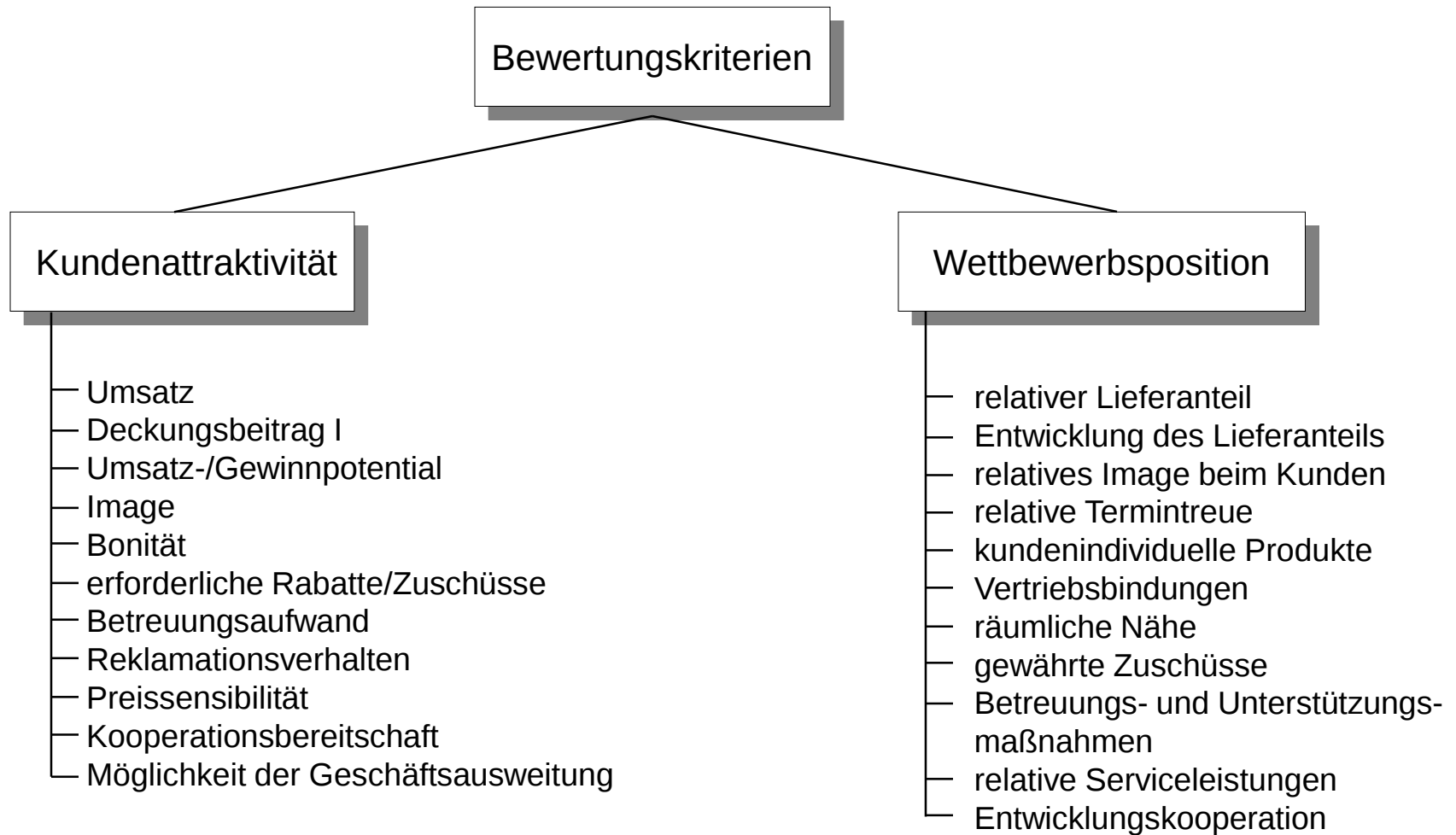
Die Wettbewerbsposition soll die eigene Erfolgsposition beim Kunden im Vergleich zur Konkurrenz ausdrücken ("besser/schlechter" als die Konkurrenz). Hierfür lassen sich eine Vielzahl von Indikatoren/Bewertungskriterien heranziehen (siehe nächste Folie).



Portfolio zur Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition (I)



Bewertungskriterien im Kundenattraktivitäts-Wettbewerbs-Portfolio



Portfolio zur Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition (III)

Den vier Feldern (A, B, C, D) im Portfolio sind Normstrategien bzw. Kundentypen zugeordnet.

Feld A kennzeichnet „Starkunden“: Hier darf sich das Unternehmen „in der Sonne des Erfolgs – kurzfristig – ausruhen“, d.h. die erarbeitete Kundenattraktivität bzw. Wettbewerbsposition abschöpfen. Es sind aber mittelfristig Investitionen notwendig, um die Wettbewerbsposition zu halten bzw. die hohe Kundenattraktivität durch ein unangepasstes Produktangebot nicht erodieren zu lassen.

Feld C: Wenn der Kundendeckungsbeitrag uninteressant ist, sollte man von weiteren Investitionen absehen (Demarketing: „Kein Verkauf an Jedermann“): Abbruch der Geschäftsbeziehungen bzw. keine Aufnahme: Desinvestitions- bzw. Verzichtskunden.
Bei noch akzeptablem Kundendeckungsbeitrag können Transaktionen mit diesen Kunden „mitgenommen“ werden (Mitnahmekunden).



Portfolio zur Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition (IV)

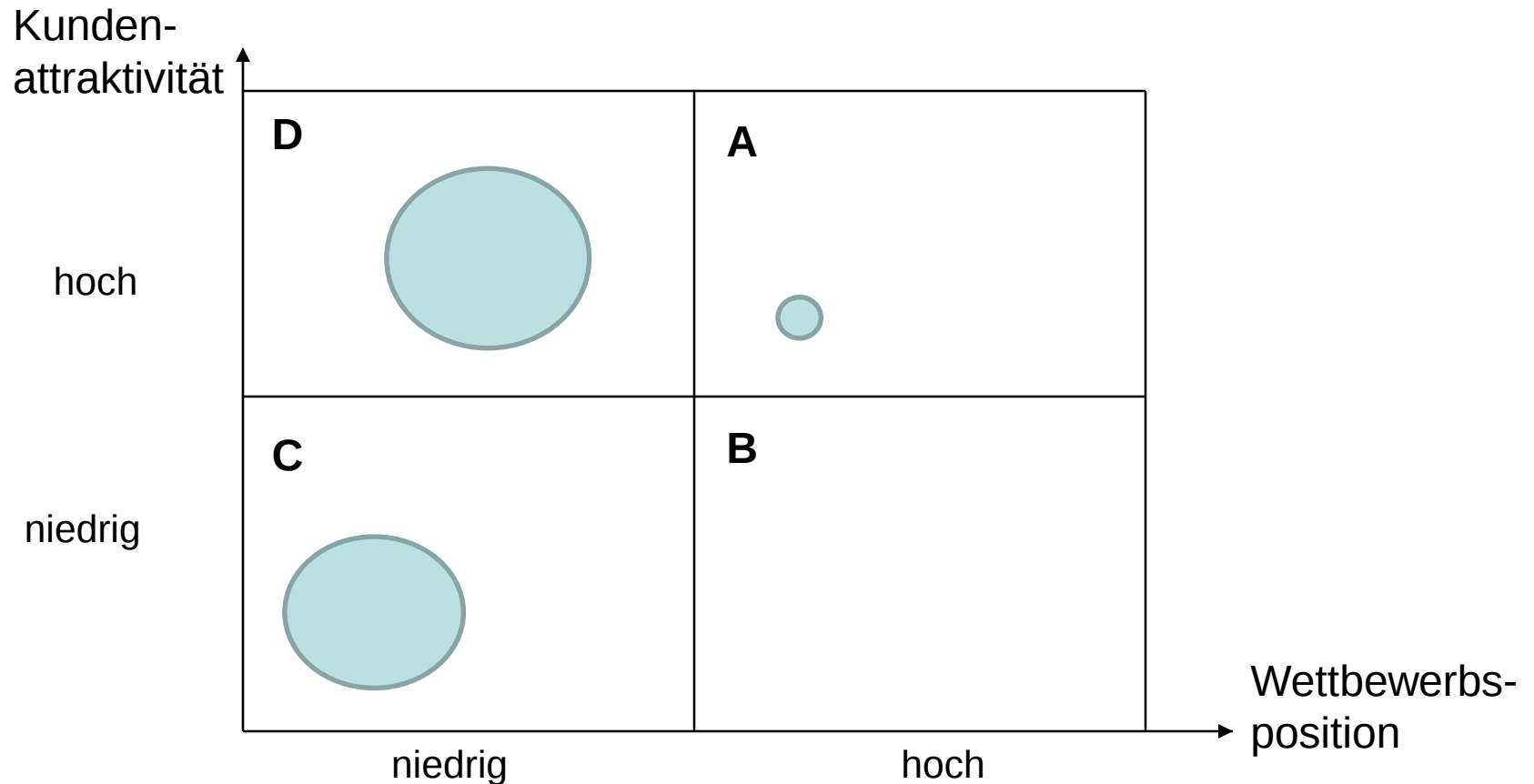
In Feld D ist die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern (Investitionsstrategie). Dies sind vor allem Maßnahmen zur Kundenbindung (z.B. Erhöhung des Commitment des Kunden) oder Differenzierung von der Konkurrenz durch spezifische Serviceleistungen.

In Feld B ist eine differenzierte Betrachtung notwendig:

- Perspektivkunden: Die gute Wettbewerbsposition ist als Chance zu sehen, es ist aber die Kundenattraktivität zu verbessern. Realisierung von Kosteneinsparungen bspw. durch Serviceverzicht (aufgrund der guten Wettbewerbsposition liegt eine Kundenbindung vor) oder besser an den Kunden angepasstes Marketing („Heben des Kundenpotentials“)
- Mitnahmekunden: Wenn keine Erhöhung der Kundenattraktivität möglich ist, sollte die Wettbewerbsposition „monetarisiert“ werden, sofern der Deckungsbeitrag positiv ist.



Portfolio zur Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition (V)



Erläuterung zur vorangegangenen Folie

Die Größe der Kreise im Portfolio signalisiert die Bedeutung der Kunden (Kundengruppen) des Unternehmens, die in einem Feld des Portfolio aufgrund ihrer Ausprägungen bei beiden Dimensionen positioniert sind.

Interpretation der Abbildung: Das Unternehmen weist nur wenige Starkunden, aber in großem Umfang Verzichtskunden auf. Ein beträchtlicher Teil der Kunden erfordert eine Investitionsstrategie, um die hohe Kundenattraktivität vor einen Konkurrenzzugriff zu sichern. Insgesamt liegen große Defizite in der Wettbewerbsstärke vor, da nur bei einem sehr geringen Anteil der Kunden eine hohe Wettbewerbsstärke gegeben ist.

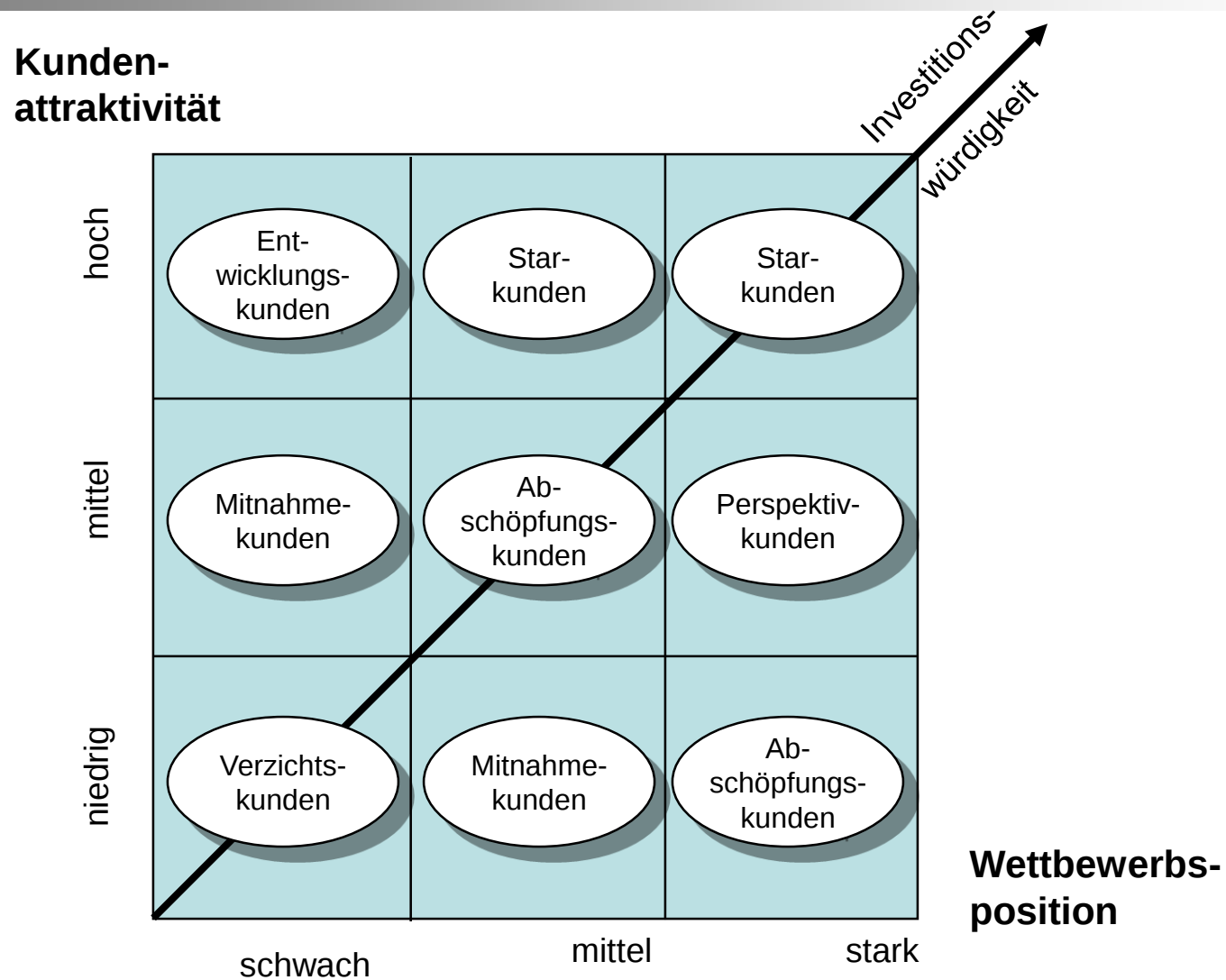


Erläuterung zur folgenden Folie

Es ist ein Portfolio zur Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition mit einer differenzierteren Einteilung der beiden Dimensionen abgebildet (9-Felder-Matrix).



Kundenattraktivität-Wettbewerbsposition-Portfolio



Erläuterung zur folgenden Folie

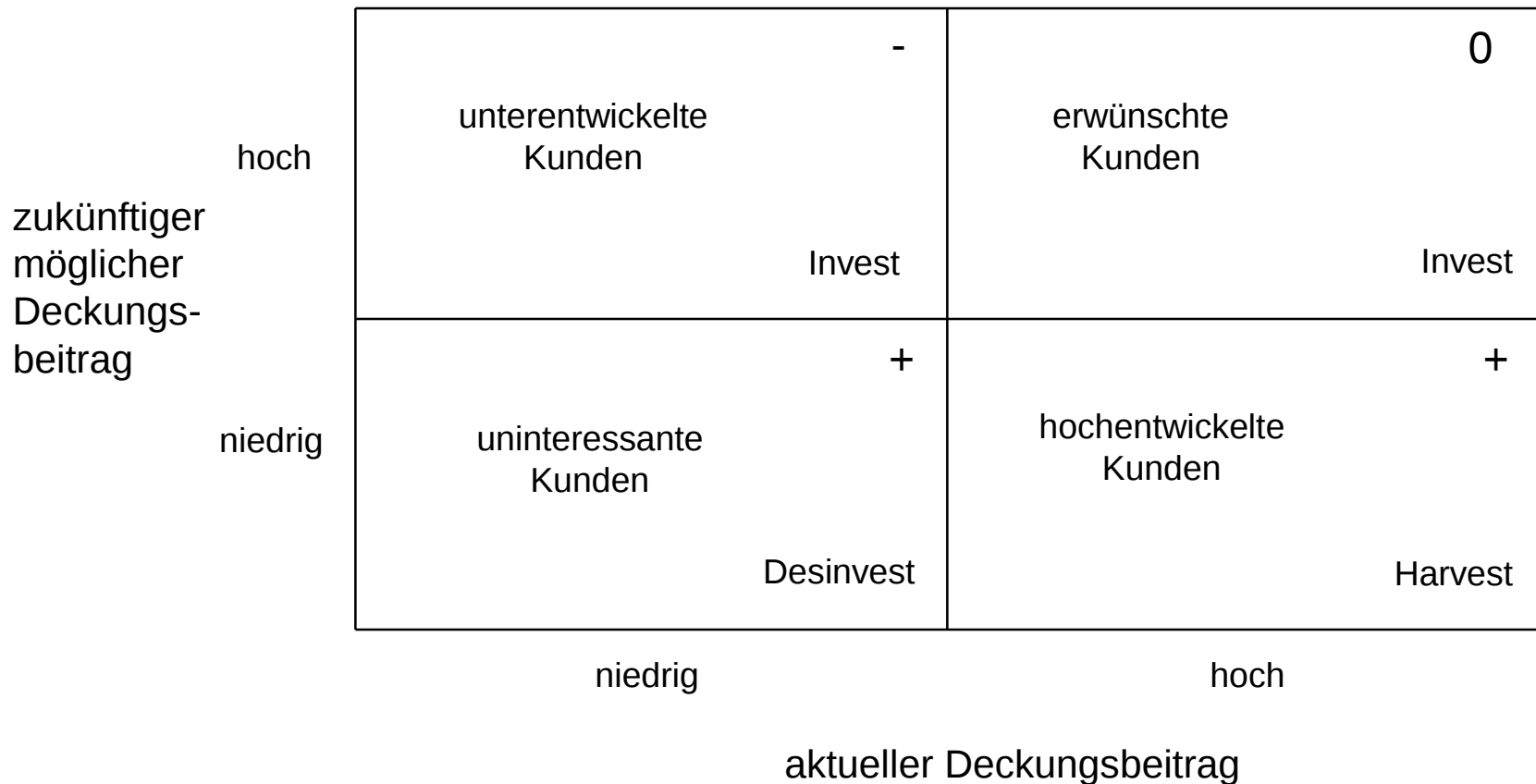
Es ist ein Portfolio zur Aufgliederung des Kundendeckungsbeitrags abgebildet (aktueller und zukünftiger Kundendeckungsbeitrag). Damit wird der Customer-Lifetime-Value in seine aktuelle Komponente (aktueller CLV - keine Diskontierung, „sicherer“ Kundenwert) und in seine zukünftige Komponenten (noch zu realisieren im Sinne eines Potenzials, „unsicher“) aufgegliedert.

Interessant sind die „unterentwickelten Kunden:“ Durch intensive Betreuungsmaßnahmen können mit ihnen in Zukunft hohe Deckungsbeiträge erzielt werden (strategisches Entwicklungspotential).

Bei hochentwickelten Kunden ist eine Sättigungstendenz zu erkennen bzw. diese Kunden bieten kein Zukunftspotenzial mehr: Das Unternehmen wird in der Zukunft die derzeitigen Kundendeckungsbeiträge nicht halten können.



Kundendeckungsbeitrags - Portfolio

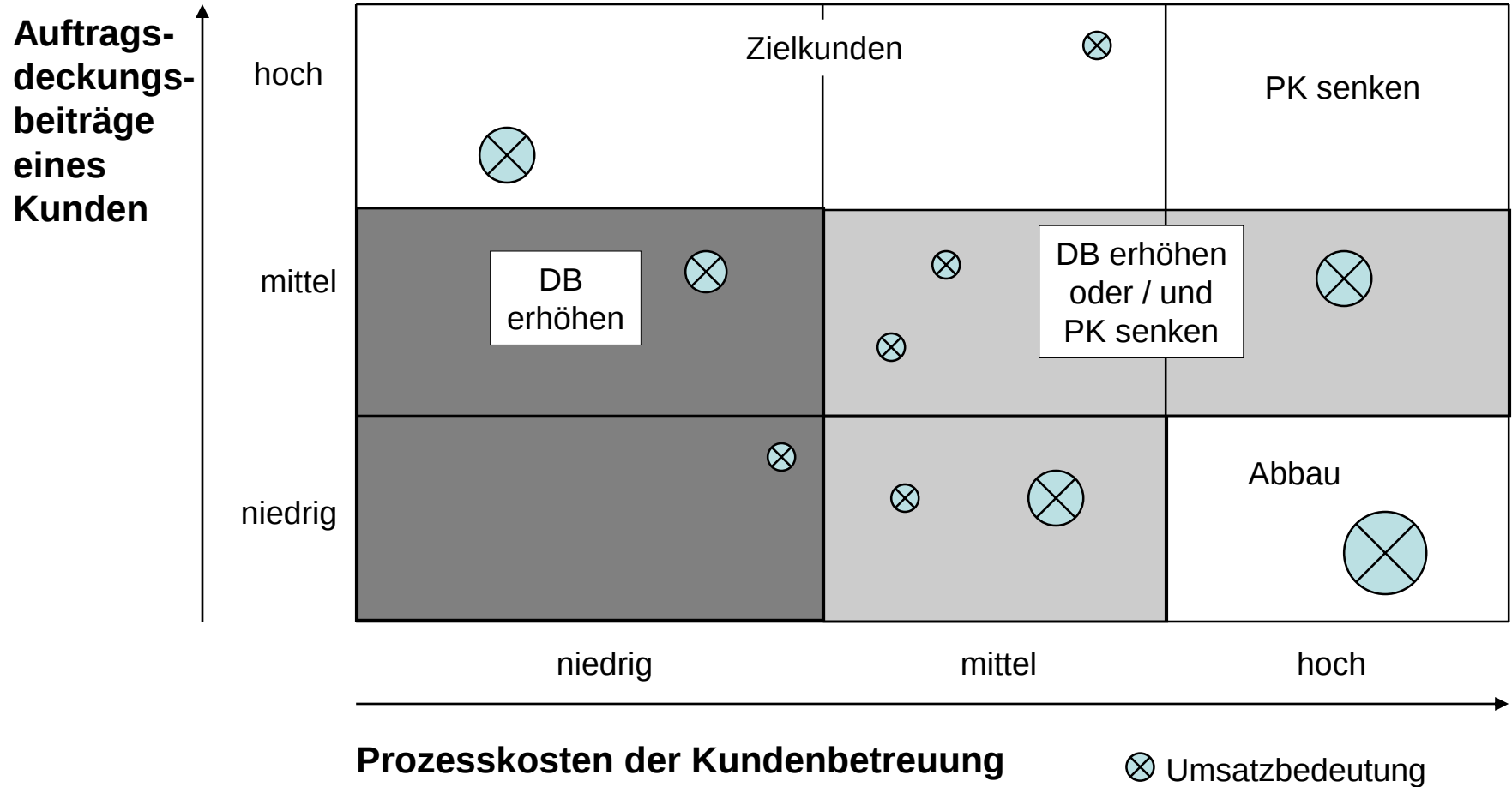


Erläuterung zur folgenden Folie

Es ist ein Portfolio zur Aufgliederung des (durchschnittlichen) Werts eines Kundenauftrags – gemessen am Deckungsbeitrag der betreffenden Produkte – und der Prozesskosten (PK) für die Kundenbetreuung („Erhalt des Kundenauftrags“) abgebildet.



Kundendeckungsbeitrags - Prozesskosten - Portfolio



Erläuterung zur vorangegangenen Folie

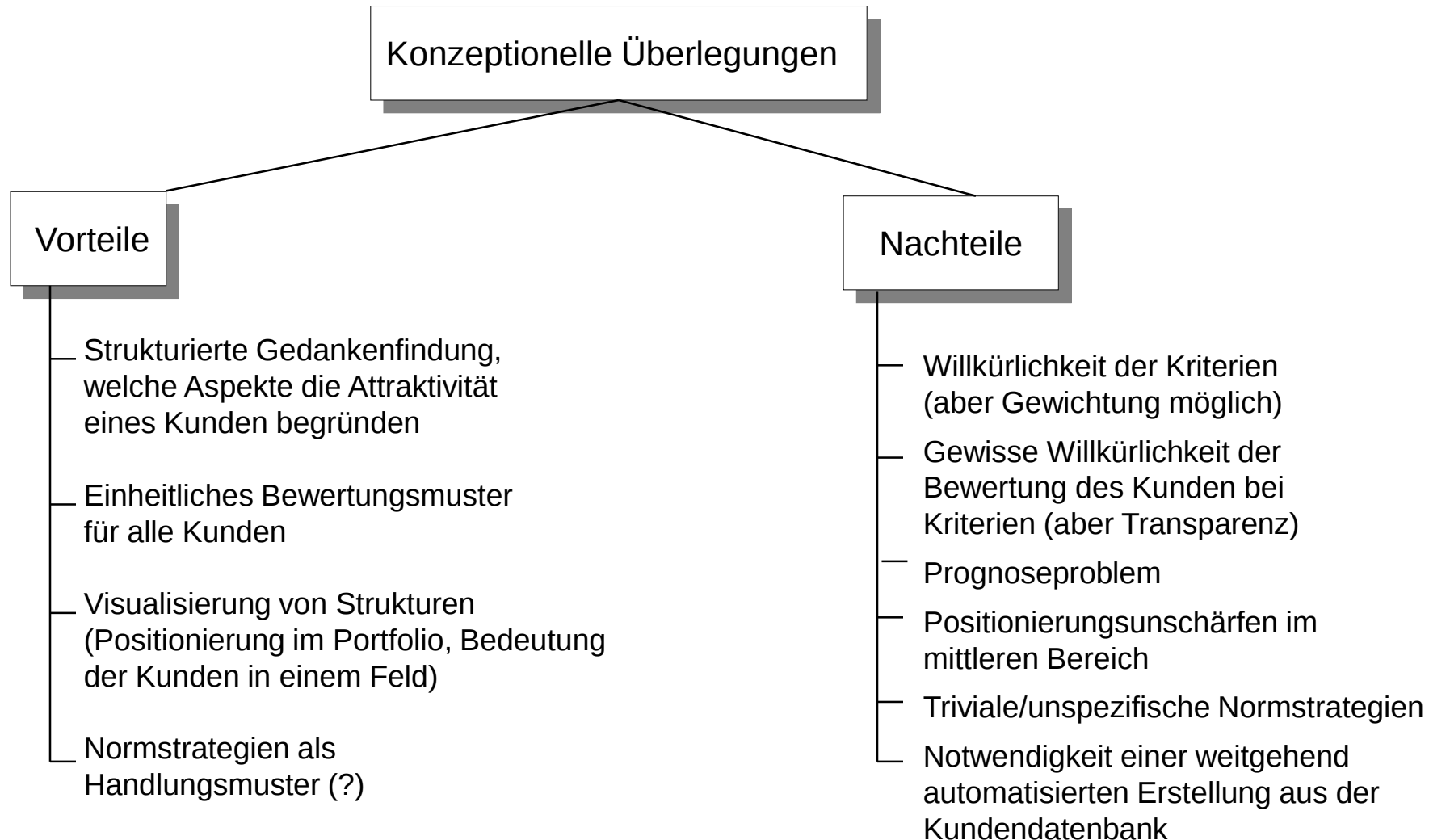
Bei Kunden mit hohem Deckungsbeitrag und hohen Prozesskosten muss die Kundenbetreuung gestrafft werden, um die Kosten zu senken (Effizienzsteigerung bzw. Rationalisierung in der Kundenbetreuung).

Bei Kunden mit niedrigen Deckungsbeiträgen und Prozesskosten (=effiziente Kundenbetreuung) ist eine Deckungsbeitragserhöhung anzustreben.

Bei Zielkunden, insbesondere bei niedrigen Prozesskosten „passt alles“.



Beurteilung der Kundenportfolio-Methode



Ergänzungen zur vorangegangenen Folie

Positionierungsunschärfen: Viele Kunden bzw. Kundengruppen sind in einem Portfolio oftmals im „mittleren“ Bereich positioniert. Deshalb ist eine eindeutige Einschätzung (Typisierung des Kunden), aber auch die Anwendung einer Normstrategie nicht eindeutig.

Die Normstrategien weisen einen nur allgemeinen Charakter auf und reflektieren allenfalls eine grobe Handlungsrichtung.

Die Portfolio-Methode ist eine Denkhilfe, aber kein Denkansatz; sie generiert aber weiterführende Fragen.