

## **Eine wichtige Leitidee für den Dialog mit unseren Kunden**

*Es gibt kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgendjemand ein wenig schlechter machen kann und etwas billiger verkaufen könnte, und die Menschen, die sich nur am Preis orientieren, werden die gerechte Beute solcher Menschen.*

*Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugedachte Aufgabe nicht erfüllen kann.*

*Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, dann haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres zu bezahlen.*

John Ruskin (1819–1900)

# 1 Relevanz und Grundlagen des Kundenbeziehungsmanagements

*Vertrauen kommt zu Fuß und geht zu Pferd.*  
Volksweisheit

## 1.1 Kennzeichnung und Ziele des Kundenbeziehungsmanagements im Marketing

Das **Kundenbeziehungsmanagement** – auch **Customer Relationship Management (CRM)** genannt – ist ein konzeptioneller Ansatz im Marketing, der eine ganzheitliche, einzelkundenorientierte Betreuung von Zielgruppen im Rahmen des Kundenbeziehungslebenszyklus durch integrierte Marketing-Maßnahmen zur Erreichung von Marketing-Zielen anstrebt. Die Ermittlung des Kundenwerts stellt für die Fokussierung der Akquisition und Betreuung eine unverzichtbare Anforderung dar. Im Kern geht es um das zielorientierte Ausgestalten von profitablen Beziehungen zu Kunden. Die Gewinnung der Kundenadressen in Verbindung mit weiteren Profildaten bietet die Grundlage für eine differenzierte Kundenansprache. Dabei gilt es, adäquate interne und externe Quellen zur Datengewinnung wie auch zur Datenaktualisierung zu nutzen (vgl. weiterführend Holland 2014; Bruhn 2012; Sevenich 2011; Keuper, Mehl 2011; Kreutzer 2009; Schneider 2008). Beim CRM steht also nur eine Teilmenge der im Stakeholder-Konzept angesprochenen Zielgruppen im Mittelpunkt. Dies sind die in Abb. 1.1 im Zentrum positionierten Gruppen:

- **Wunsch- oder Ziel-Kunden**, die ein Unternehmen für sich gewinnen möchte,
- **Interessenten**, d. h. Personen, die bereits ein generelles Interesse an den Leistungen des Unternehmens gezeigt haben und von denen Kommunikationsdaten (E-Mail, Telefonnummer, Adresse) vorliegen,
- gegenwärtige und ehemalige **Kunden**, die nach dem Kaufakt weiter zu betreuen und für zusätzliche Käufe zu gewinnen sind.

Ist- und Wunsch-Kunden wie auch Interessenten können sowohl Konsumenten als auch Unternehmen bzw. deren Repräsentanten sein.



**Abb. 1.1:** Zielgruppen der unternehmerischen Kommunikation

Im Zuge des Kundenbeziehungsmanagement werden drei **Kernziele** angestrebt:

- **Informationsziele**  
Im Rahmen des CRM sollen Informationen über das Unternehmen, dessen Unternehmenskultur, Leistungsprogramm, Stellung im Markt etc. an die o.g. Zielgruppen übermittelt werden. Dabei stehen/steht die Bekanntmachung des Unternehmens und/oder dessen Leistungen an erster Stelle.
- **Beeinflussungsziele**  
Die Bereitstellung von Informationen erfolgt nicht als Selbstzweck, sondern dient der Erreichung übergeordneter Ziele. So soll bspw. durch die Kommunikation ein positives Image des Unternehmens bei Wunschkunden, Interessenten oder Kunden entstehen. Der Einsatz verschiedener Instrumente erfolgt mit dem Ziel, die Wahrnehmung und Bewertung eines Unternehmens und seiner Leistungen durch Dritte zu beeinflussen.
- **Steuerungsziele**  
Schließlich sollen durch die Veränderung von Einstellungen konkrete Verhaltensweisen erreicht werden, insbesondere der Kauf eines Produktes, die Nachfrage nach einer Dienstleistung oder bspw. die Freundschaftswerbung.

Die oben angesprochene **einzelkundenbezogene Betreuung** setzt zunächst eine umfassende **Analyse der Interessenten und gegenwärtigen Kunden** voraus:

- Welche Art von Interessenten und Kunden hat ein Unternehmen bisher gewonnen?
- Wodurch zeichnen sich diese Personen oder Unternehmen aus?
- Wie groß ist der Anteil an Kunden, die den (vom Unternehmen) angestrebten Kundenprofilen entsprechen?
- Wie hoch ist der Kundenwert bei den einzelnen Kunden oder Kundengruppen?

Erst durch diese Analysen wird deutlich, wer die **Wunschkunden** eines Unternehmens sein sollten. Kunden können Wunschkunden sein, weil sie bspw. besonders **hohe Deckungsbeiträge** generieren oder für die Eroberung weiterer Märkte eine wichtige **Multiplikator- bzw. Meinungsführerfunktion** aufweisen. Außerdem werden durch die Analyseergebnisse wichtige Ansatzpunkte zur **Steigerung des Kundenwerts** ersichtlich. Eine Steigerung kann in drei Bereichen erfolgen – hier wird auch vom **Dreiklang der Kundenbeziehung** gesprochen:

- **More Sell**

Hier soll der Kunde »mehr vom Gleichen« kaufen. Aus Sicht des Kreditkartenunternehmens *American Express* soll der Kunde bspw. die Karte häufiger einsetzen. Dies erhöht nicht nur die Einnahmen für den Kartennemittenten, sondern zeigt auch den Vertragspartnern die Relevanz dieser Kreditkarte. Gleichzeitig beweist es dem Kunden, wie gut es ist, genau diese Karte zu haben.

- **Cross Sell**

Hierdurch wird angestrebt, dass der Kunde auch Umsätze in anderen Angebotsfeldern des Unternehmens tätigen soll. Beim o. g. Kreditkartenunternehmens soll der Kunde auch Finanzdienstleistungsangebote wie Versicherungen oder Überziehungskredite in Anspruch nehmen. Hierdurch gelingt es, aus einer Kundenadresse nicht nur einen höheren Umsatz, sondern idealerweise auch einen höheren Deckungsbeitrag auf Kundenebene zu erwirtschaften.

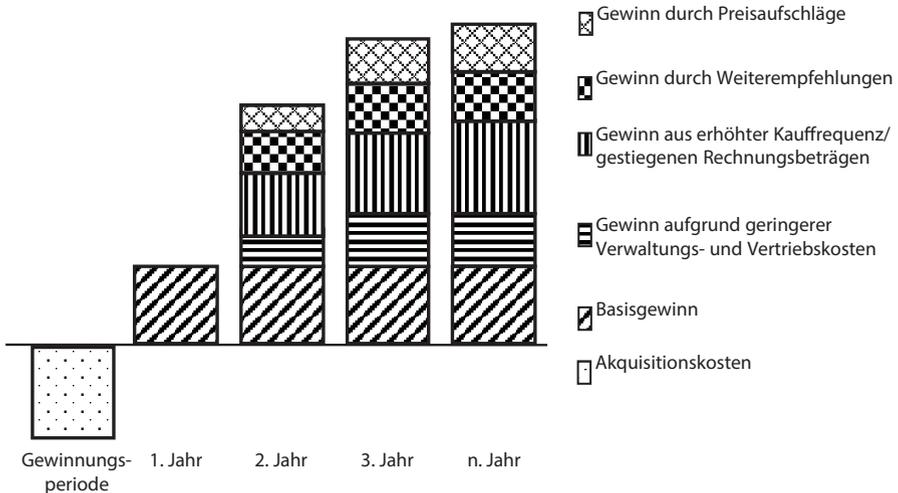
- **Up Sell**

Der Kunde soll hier zur Nachfrage höherwertiger Angebote des Unternehmens motiviert werden. In unserem Beispiel soll sich der Kunden für eine *Gold Card* entscheiden, die für das Unternehmen einen höheren Deckungsbeitrag erlässt.

Einem Unternehmen kann es folglich nicht nur darum gehen, Kunden einfach nur länger zu binden. Die auf Kundenbindung abzielenden Aktivitäten sollten gleichzeitig mit der **Erschließung von More-, Cross- oder Up-Sell-Potenzial** einhergehen. Zur Erreichung dieser Ziele wird auf eine Vielzahl von Instrumenten des Dialog- und Online-Marketings zugegriffen (vgl. weiterführend Kreutzer 2014; Holland 2014; Meffert, Rauch 2013; Krafft 2013; Wirtz 2011; Kreutzer 2009).

Mit den ersten Umsätzen, die mit einem Neukunden erzielt werden, muss ein Unternehmen zunächst die **Akquisitionskosten** finanzieren, die im Jahr der Kundengewinnung entstehen. Gewinne (in Abb. 1.2 als Basisgewinn bezeichnet) werden häufig erst in den Folgejahren erwirtschaftet. Mit längerer Verweildauer eines Kunden können zusätzliche Gewinne (bspw. aufgrund geringerer Verwaltungsaufwendungen) erzielt werden. Gewinne erhöhen sich auch durch eine steigende **Kauffrequenz** und höhere **Rechnungsbeträge** (Wirksamwerden der Ausschöpfung von More-, Up- und Cross-Sell-Potenzial). Loyale Kunden reagieren außerdem generell weniger stark auf Preisanhebungen, sodass diese leichter durchsetzbar sind und die Deckungsbeiträge weiter erhöhen. Schließlich sind treue Kunden wichtige **Freundschaftswerber**, wodurch sich durch zusätzlich gewonnene Kunden weitere Ergebnisverbesserungen für Unternehmen

einstellen. Es ist also grundsätzlich lohnend, die »Haltedauer« von Kunden zu erhöhen, um eine höhere Wertschöpfung zu erzielen. Dies gilt vor allem dann, wenn in eine Vertiefung der Kundenbeziehung investiert wird.



**Abb. 1.2:** Wirkungen einer längeren Kundenbeziehung  
(Quelle: In Anlehnung an Meyer, Dornach 1995: 41)

Bei allen Maßnahmen ist kontinuierlich zu prüfen, wie effizient deren Einsatz jeweils ist. Hierzu können die folgenden Fragen wichtige Anstöße liefern:

- Werden die richtigen Informationen zur Beschreibung der Zielgruppe herangezogen?
- Werden die leistungsstärksten Konzepte zur Ausschöpfung des More-, Up- und Cross-Sell-Potenzials eingesetzt?
- Kommen besonders wirksame Kundenbindungsmaßnahmen zum Einsatz?
- Erfolgt eine Fokussierung auf die richtigen Kundensegmente?

Vor diesem Hintergrund sind alle auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung ausgerichteten Maßnahmen daraufhin zu analysieren, ob sie einen Beitrag zu den definierten Zielen des Unternehmens leisten. Für diese Analyse kommt dem Kundenwert eine zentrale Bedeutung zu.

## 1.2 Kundenwert als zentraler Orientierungspunkt

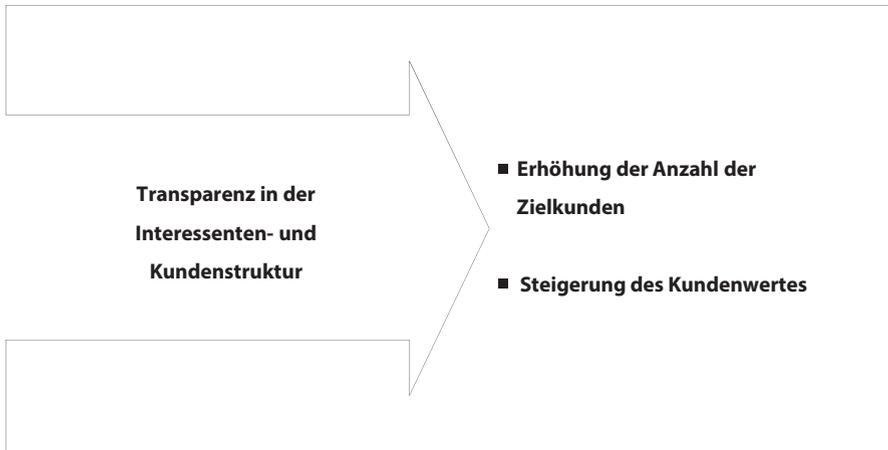
Die **Erfassung des Kundenwertes** hat für viele Unternehmen noch keine hohe Priorität. Studien zeigen immer wieder, dass sich heute noch weniger als 40% der Unternehmen

mit der Kalkulation von Kundenwert befassen (vgl. Mengen 2011). Folgende Fragen bleiben deshalb in vielen Unternehmen nach wie vor unbeantwortet:

- Wer sind meine besten Kunden und wie wird ihre Güte gemessen? Am Umsatz oder am Deckungsbeitrag? Wird die Messgröße als Vergangenheits- bzw. als Ist-Wert oder als Prognose eingesetzt?
- Wie loyal sind die Kunden und wie wird Loyalität gemessen? An der Länge der Kundenbeziehung, an der Anzahl erfolgreicher Weiterempfehlungen oder an der Umsatzhöhe? Bei letzterer kann noch zwischen absoluter oder relativer Umsatzhöhe i. S. des Share of Wallet unterschieden werden. Der Share of Wallet bezeichnet den monetären Anteil eines Unternehmens am gesamten Umsatz eines Kunden, den dieser in einer spezifischen Produktkategorie tätigt. Wenn ein Kunde von dem Jahresbudget für Bekleidung in Höhe von 750 € in einem Jahr 410 € bei *Anson's* und 75 € bei *Hess Natur* investiert, hat *Anson's* einen Share of Wallet von 55 % und *Hess Natur* von 10 % erzielt.
- Auf welche Segmente werden Kundenbindungsmaßnahmen fokussiert? Und warum?
- Über welche Akquisitionswege und durch welche Akquisitionsmaßnahmen werden die besten/schlechtesten Kunden gewonnen? Welches sind die Ursachen dafür?
- Durch welche Angebote werden die besten/schlechtesten Kunden gewonnen? Weshalb?
- Durch welche Betreuungsmaßnahmen werden Kunden am effizientesten gebunden? Wie gelingt dies?

Wenn solche Fragen nicht gestellt und nicht fundiert beantwortet werden können, erreicht die **Marketing-Steuerung** weder ihre **Effektivitäts-** noch ihre **Effizienzziele**. Die Notwendigkeit, diese Ziele zu erreichen, ergibt sich auch aus dem Anspruch, dass Marketing sich seiner Aufgabe nicht nur als Strategieführer, sondern auch als Profittreiber stellt. Um dieser Funktion gerecht zu werden, muss Marketing seine Aktivitäten stärker auf die Profitabilität des eigenen Tuns ausrichten und den zunehmend geforderten **ROMI**, den **Return on Marketing Invest**, beweisen!

Die qualifizierte Ermittlung des Kundenwerts stellt die Grundlage für ein **wertorientiertes Kundenmanagement** dar. Hierunter ist die Entwicklung von Konzepten zu verstehen, die zur Auswahl und Bearbeitung profitabler Kundenbeziehungen beitragen (► **Abb. 1.3**). Das wertorientierte Kundenmanagement besteht aus zwei Aufgaben. Zum einen ist dies die Auswahl der zu gewinnenden und zu haltenden Kunden. Zum anderen ist es die Ausgestaltung der Kundenbetreuung, die sich an dem in Abschnitt 1.3 beschriebenen Kundenbeziehungslebenszyklus orientiert. Zusammenfassend können die Aufgaben eines wertorientierten Kundenmanagements gekennzeichnet werden als Selektion, Aufbau, Gestaltung, Erhaltung und Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu einzelnen Kunden oder Kundengruppen auf Basis ihrer Wertbeiträge zu definierten Unternehmenszielen (vgl. Helm, Günter 2006: 11). Diese Wertbeiträge werden auch als Kundenwert bezeichnet.



**Abb. 1.3:** Aufgabe und Stoßrichtungen eines wertorientierten Kundenmanagements

Analysiert man heute in Unternehmen, in welcher Weise der Wertbeitrag einzelner Kunden operationalisiert wird, dann zeigt sich das folgende Bild:

- Es finden sich – abgesehen von den Unternehmen, die ihre Kunden überhaupt nicht klassifizieren (können) – allgemeine Beschreibungen wie **gute und schlechte Kunden**, wobei die konkrete Bedeutung der Attribute unklar bleibt. Auch gibt es die Klassifizierung in **Groß- und Klein-Kunden**. Dahinter verbirgt sich häufig die nicht immer zutreffende Annahme, dass ein Großkunde automatisch auch ein profitablerer Kunde sei. Zusätzlich wird auf die **Länge der Kundenbeziehung**, die **Weiterempfehlungsrate**, die **Kommunikationsintensität** und weiteres abgehoben.
- Die Unterscheidung zwischen **Lauf- und Stammkunden** kennzeichnet insbesondere im stationären Einzelhandel zwar ein Verhaltensmerkmal der Kunden; sie sagt jedoch nichts über Umsatzhöhen und erzielte Deckungsbeiträge aus. Auch die Unterscheidung zwischen **Online- und Offlinekunden** alleine hilft nicht weiter, weil die Frage nach den durch die Kunden erwirtschafteten Ergebnissen unbeantwortet bleibt.
- Bei der **ABC-Analyse** wird zumindest die Verteilung der Kunden in Abhängigkeit von ihrer Umsatzhöhe oder der erzielten Deckungsbeiträge dargestellt. Die dabei sichtbar werdenden Konzentrationserscheinungen können für das Kundenbindungsmanagement eine wichtige Orientierung liefern. Allerdings wird bei der klassischen ABC-Analyse Verhalten aus der Vergangenheit (d.h. vergangene Umsätze) in der Gegenwart belohnt, während zukünftige Potenzialträger, die gegenwärtig noch im B- und C-Segment erscheinen, keine wertorientierte Betreuung erhalten, weil ihr Potenzial noch nicht erkannt wurde.

Eine Studie von Verint (2014) bei 78 Führungskräften bei Unternehmen im deutschsprachigen Raum zeigt, wie dort »gute Kunden« definiert werden (► **Abb. 1.4**). Hier zeigt sich ein wenig überzeugendes Bild, weil in keinem Falle ein überzeugendes Kunden-

wertmodell zum Einsatz kommt. Sich allein auf die Dauer einer Kundenbeziehung zu konzentrieren, ist nicht sehr wertorientiert. Auch der Fokus auf die Kommunikationsintensität oder die Umsatzhöhe (ohne Ermittlung der erzielten Deckungsbeiträge) hilft nicht wirklich weiter. Bei der Freundschaftswerbung sollte nicht nur auf die Anzahl der Weiterempfehlungen geachtet werden, sondern auch darauf, wie profitabel sich die empfohlenen Kunden selbst entwickeln.

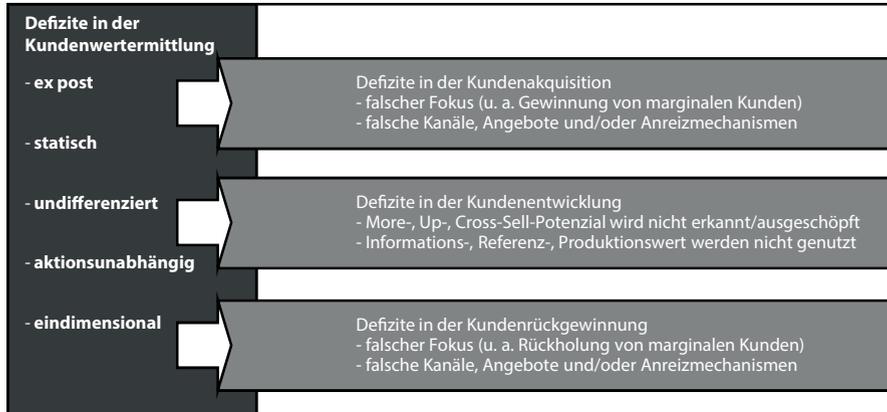


**Abb. 1.4:** Definition von »guten Kunden« (n = 78; Mehrfachnennungen möglich)  
(Quelle: Verint 2014: 1)

Es muss also eine höhere Informationsdichte geschaffen werden, um das **Erkenntnis-potenzial für eine wertorientierte Steuerung** auszuschöpfen. Die wichtigsten Fehlerquellen, die bei einem wertorientierten Kundenmanagement vermieden werden müssen, sind in Abb. 1.5 in der ersten Spalte genannt und werden im Folgenden beschrieben.

- Häufig findet eine **Kundenwertermittlung ex post** statt, ohne zu hinterfragen, ob das in der Vergangenheit gezeigte Kundenverhalten auch in der Zukunft zu erwarten ist. Kunden mit Entwicklungspotenzial können so nicht systematisch erkannt werden.
- Es werden **statische Modelle** genutzt, die auf eine reine Trendextrapolation (»mehr vom Gleichen«) setzen, ohne mögliche Systembrüche bzw. Diskontinuitäten im Verhalten zu antizipieren und bei der Kundenwertermittlung zu berücksichtigen.
- Ein **undifferenzierter Ansatz** liegt vor, wenn nicht berücksichtigt wird, dass sich Kundengruppen im Zeitablauf verschieden entwickeln können.
- Bei der Kundenbewertung wird nicht berücksichtigt, über welchen Weg ein Kunde angesprochen und welches Angebot ihm unterbreitet wurde (**Aktionsunabhängigkeit der Bewertung**).

- Ein **eindimensionaler Ansatz** wird eingesetzt, wenn lediglich ein einziges Kriterium zur Wertermittlung herangezogen wird. Häufig ist dies der Umsatz, ohne zu berücksichtigen, dass dieser nicht bei allen Kundengruppen positiv mit dem Deckungsbeitrag korreliert.



**Abb. 1.5:** Fehlerquellen in der Kundensteuerung  
(Quelle: In Anlehnung an Helm, Günter 2006: 24)

Die Folgen eines solchen Vorgehens, das die Grundregeln des wertorientierten Kundenmanagements verletzt, sind:

- **Defizite in der Kundenakquisition:** Durch eine ungenügende Kundenwertermittlung werden u. U. auch in Zukunft weniger relevante (marginale) Kunden gewonnen, die keine oder negative Deckungsbeiträge für das Unternehmen erwirtschaften. Außerdem werden möglicherweise weiterhin Kommunikationskanäle, Angebote zur Neukundengewinnung und/oder spezifische Anreizmechanismen eingesetzt, die nicht zu langfristig werthaltigen Kunden führen, sondern bspw. nur Schnäppchenjäger anziehen.
- **Defizite in der Kundenentwicklung:** More-, Up- und Cross-Sell-Potenzial wird nicht erkannt oder kann nicht in geeigneter Weise ausgeschöpft werden. Dann werden bspw. Mailings an Kunden versandt, die keinen Mehrumsatz leisten können, während Kunden mit einem zusätzlichen Umsatzpotenzial unter Umständen unbetreut bleiben. Außerdem wird ein möglicher Informations-, Referenz- und Produktionswert von Kunden nicht genutzt, weil dieser bei der Bewertung ignoriert wird.
- **Defizite in der Kundenrückgewinnung:** Es wird ein falscher Fokus (etwa i. S. einer Rückholung von marginalen Kunden) gesetzt, oder es werden falsche Kanäle, Angebote und/oder Anreizmechanismen dafür eingesetzt.

Ein Kundenmanagement, das dagegen auf einem differenzierten Kundenwert basiert, hat bei der Akquisition und Betreuung von Kunden die in Abb. 1.6 genannten Fokussierungen bzw. Optimierungen vorzunehmen.

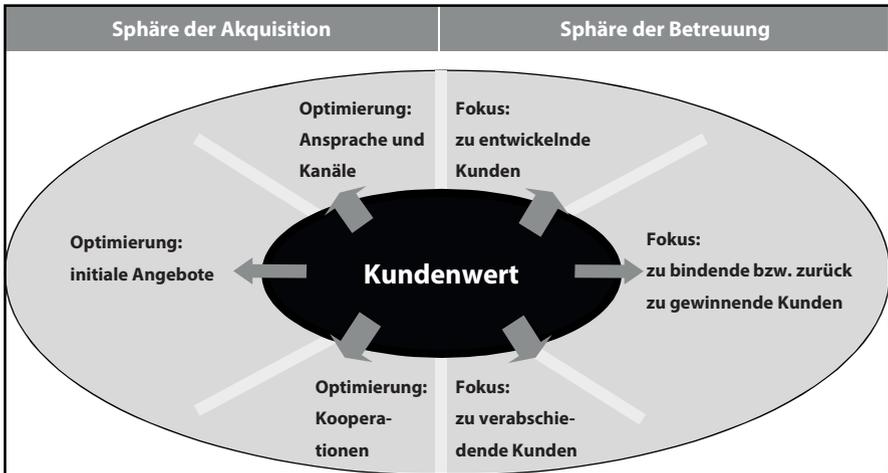


Abb. 1.6: Differenziertes Kundenmanagement

Welche Kriterien zur Ermittlung des Kundenwerts eingesetzt werden können, zeigt Abb. 1.7.

Konzept	Ausprägung/Kriterium
Zeitbezug	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ex post vs. ex ante</li> <li>■ Ein- vs. Mehrperioden-Betrachtung</li> </ul>
Betrachtungseinheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einzelkunde</li> <li>■ Kundengruppen</li> </ul>
Zeitliche Modellierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Statisches Vorgehen</li> <li>■ Dynamisches Vorgehen</li> </ul>
Inhaltliche Modellierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ein- vs. mehrdimensionale Konzepte</li> <li>■ Monetäre vs. nicht-monetäre Kriterien</li> </ul>
Wertrealisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nominalwertbetrachtung</li> <li>■ Abdiskontierung auf Analysezeitpunkt</li> </ul>
Treiber des Kundenwertes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatz (More-, Cross-, Up-Sell-orientiert)</li> <li>■ Deckungsbeitrag</li> <li>■ Referenzwert (Imagewirkung des Kunden, Meinungsführer- bzw. Multiplikator-Rolle, Empfehlungswert des Kunden)</li> <li>■ Informationswert (Kunde als Ideengeber, als Kreativpartner)</li> <li>■ Produktionswert (Kunde als Co-Producer)</li> <li>■ Transaktionskosten (kundengetriebene Betreuungskosten)</li> <li>■ Transaktionskosten (unternehmensgetriebene Betreuungskosten)</li> </ul>

Abb. 1.7: Kriterien zur Ermittlung des Kundenwerts