

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	2
2	DEFINITION DES CUSTOMER-LIFETIME-VALUE	2
2.1	EINORDNUNG IM RAHMEN EINES CRM-KONZEPTES	2
2.2	KUNDENWERT.....	4
2.2.1	<i>Quantitative Bestimmungsgrößen des CLV.....</i>	<i>6</i>
2.2.2	<i>Qualitative Bestimmungsgrößen des CLV.....</i>	<i>6</i>
2.2.3	<i>Berechnung des Customer-Lifetime-Values</i>	<i>8</i>
3	ELEMENTE DES CUSTOMER-LIFETIME-VALUE- MANAGEMENT.....	10
3.1	KUNDENGEWINNUNG UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DES KUNDENWERTES ..	10
3.1.1	<i>Segmentierung und Bewertung der Zielgruppen.....</i>	<i>11</i>
3.1.2	<i>Zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategie.....</i>	<i>13</i>
3.2	KUNDENZUFRIEDENHEIT	14
3.2.1	<i>Ökonomische Bedeutung der Kundenzufriedenheit</i>	<i>14</i>
3.2.2	<i>Kundenzufriedenheit und kundenorientierte Kernleistung.....</i>	<i>15</i>
3.3	KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT	17
3.3.1	<i>Wertorientierte Kundenbetreuung.....</i>	<i>17</i>
3.3.2	<i>Kundenbindung</i>	<i>19</i>
3.3.2.1	<i>Einfluß der Kundenbindung auf den Customer-Lifetime-Value.....</i>	<i>19</i>
3.3.2.2	<i>Maßnahmen zur Kundenbindung.....</i>	<i>21</i>
3.4	KUNDENMONITORING.....	24
3.4.1	<i>Übergang vom Kundschafts- zum Kundenwertmanagement.....</i>	<i>25</i>
3.4.2	<i>Controlling des Kundenwertes</i>	<i>26</i>
3.4.2.1	<i>Auswahl der Basisdaten.....</i>	<i>26</i>
3.4.2.2	<i>Informationstechnische Grundlagen des Kundenmonitoring.....</i>	<i>29</i>
4	FAZIT	31
5	LITERATURVERZEICHNIS	32
6	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	35

1 Einleitung

In jüngster Zeit gibt es einen Wechsel in den Marketingstrategien der meisten Unternehmen. Man spricht nicht mehr eine anonyme Kundenmenge an, sondern versucht die Beziehung zum Kunden, durch die gewonnenen Informationen über den Kunden, zu individualisieren. Dies findet meist unter dem Schlagwort CRM, Customer-Relationship-Management, statt und nutzt die Fortschritte in der modernen Informationstechnik um die Kundenbeziehung zu gestalten. Durch diese bewußte Datensammlung und -pflege wird auch eine Kundenwertberechnung möglich, auf die der CLV-M (Customer-Lifetime-Value-Management) Ansatz abzielt.

Im nachfolgenden soll einmal die Berechnung dieses Kundenwertes mit seinen Einflußfaktoren gezeigt und die Elemente des CLV-Management Ansatzes erläutert werden.

2 Definition des Customer-Lifetime-Value

Im nachfolgenden soll einmal die Berechnung dieses Kundenwertes mit seinen Einflußfaktoren gezeigt und die Elemente des CLV-Management Ansatzes erläutert werden. Definition des Customer-Lifetime-Value

Zur Definition des Customer-Lifetime-Value soll einmal seine Herleitung aus vorhandenen Customer-Relationship-Management (CRM) Ansätzen gezeigt werden und zum anderen die Berechnung des Customer-Lifetime Value mit seinen relevanten Bestimmungsgrößen gezeigt werden.

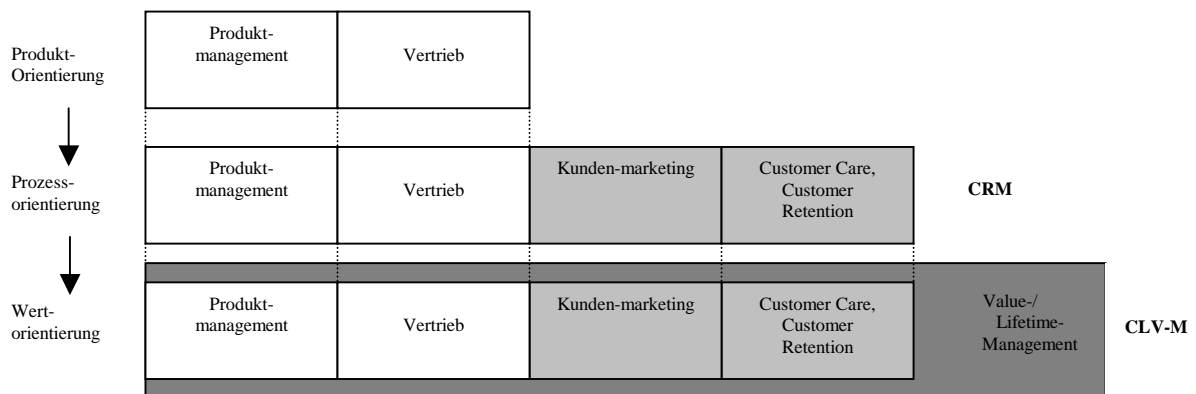
2.1 Einordnung im Rahmen eines CRM-Konzeptes

Beim Customer-Relationship-Management (CRM) handelt es sich um eine „kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“¹ In diesem Sinne bedeutet CRM eine Abkehr von der Produktorientierung hin zu einer Prozeßorientierung, bei der fortan nicht mehr die einzelne Transaktion im Vordergrund steht, sondern ein Augenmerk auf die gesamte Kundenbeziehung gelegt wird. Gleichzeitig zieht sich diese Sichtweise durch das gesamte

¹ Frielitz, C./Hippner, H./Martin, S./Wilde, K.; S. 101

Unternehmen und erlaubt somit eine einheitliche Struktur und Entscheidungsgrundlage von der Führung bis in die Vertriebsorganisation, da strategische wie operative Ziele auf den CLV ausgerichtet sind.² Durch Nutzung moderner Informationstechnologie in Form von Data-Warehouses werden Kundeninformationen aus verschiedenen Quellen gesammelt und zusammengeführt.³ Dies führt zu einer Individualisierung der Kundenbeziehung, wodurch die Kundenloyalität gesteigert und im folgenden die Umsätze durch Folgekäufe, Cross- und Up-Selling erhöht werden sollen.⁴

Das Customer-Lifetime-Value-Management (CLV-M) baut auf diesem Ansatz auf und erweitert ihn um die Perspektive des Kundenwertes. „CLV-M ist die Ausgestaltung aller Marketing- und Vertriebsmaßnahmen eines Unternehmens nach dem Kundenwert. Die Gesamtheit aller Kundenbeziehungen soll zu einem wertoptimalen Kundenportfolio geführt werden und damit letztlich der Maximierung des Unternehmensgewinns dienen.“⁵ Somit führt CLV-M den CRM Ansatz noch weiter in dem die Art und Weise der Individualisierung der Kundenbeziehung nach dem Kundenwert gesteuert wird. Kunden mit einem höheren Kundenwert erfahren somit einen intensiveren Dialog mit dem Unternehmen, wodurch ihre Loyalität und im folgenden auch ihre unternehmensspezifischen Umsätze gesteigert werden sollen.



Quelle: Zelij, G.; „Das CLV-Management-Konzept“

Abbildung 1: „Einordnung des Customer-Lifetime-Value-Managements im Rahmen eines CRM-Konzeptes“

² vgl. Bacuvier, G./Peladeau, P./Trichet, A./Zerbib, P.; Internetseite Booz, Allen, Hamilton

³ vgl. Huldi, C.; S. 84

⁴ vgl. Frielitz, C./Hippner, H./Martin, S./Wilde, K.; S. 102

⁵ Zelij, G.; S. 10

Das CLV – Management unterscheidet sich vom CLV durch einen ganzheitlichen Ansatz der auch Maßgaben für die Unternehmensführung und –steuerung vorgibt. Nach *Poth* versteht man unter dem Begriff „Management“ die „Gestaltung und Lenkung des Unternehmens in seiner Umwelt durch indirektes Einwirken, das auf die Steuerbarkeit ausgerichtet ist.“⁶ Im folgenden soll unter dem Begriff „CLV“ eine dynamische Kundenwertberechnung über die gesamte Dauer der Kunde - Unternehmens Beziehung verstanden werden. Das „CLV-Management“ interpretiert die Ergebnisse dieser Kundenwertberechnung und setzt sie zur Steuerung des Unternehmens ein.

2.2 Kundenwert

Unter einem Kunden versteht man einen „tatsächlichen (aber auch potentiellen) Nachfrager nach Angebotsleistungen eines bestimmten Anbieters“.⁷

Kundenwert wird definiert als der „Überschuß des gesamten Zahlungsstroms vom Kunden während der Dauer der Kundenbeziehung an das Unternehmen im Vergleich zum Kostenstrom des Unternehmens für seine Akquisition und laufende Bedienung, diskontiert auf einen gemeinsamen Zeitpunkt“.⁸

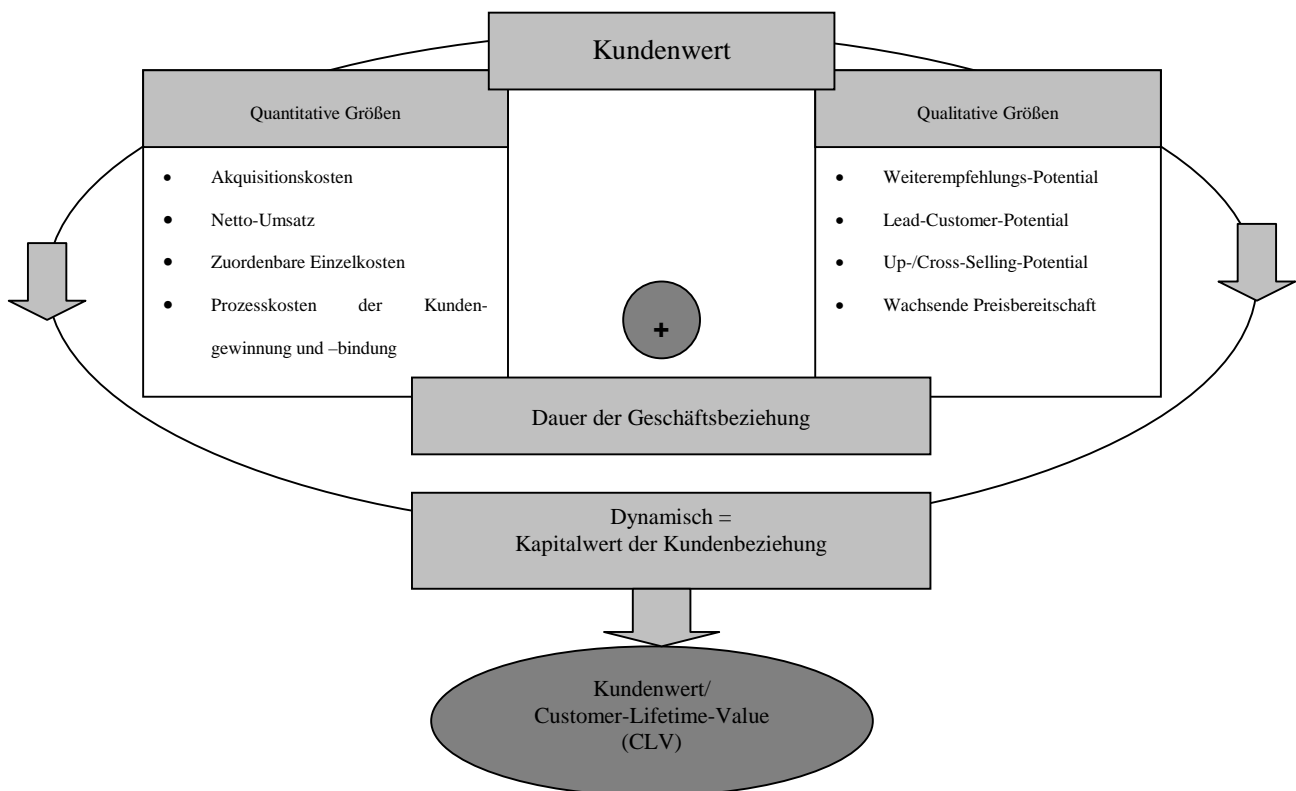
Entsprechend dieser Definition zeigt der Customer-Lifetime-Value Ansatz eine Abkehr von der Kundenstrukturanalyse, die eine Bewertung und Einteilung der Kunden gemäß ihrer getätigten Umsätzen in A-, B- oder C-Kunden vorsah und stützt sich vielmehr auf quantitative und qualitative Bestimmungsgrößen des Kundenwertes in Verbindung mit einer dynamischen Betrachtung über den Kundenlebenszyklus hinweg.⁹

⁶ Poth, L./Poth, G.; S.238

⁷ Poth, L./Poth, G.; S.213

⁸ Poth, L./Poth, G.; S.216

⁹ vgl. Spahlinger, L./Herrmann, A./Huber, F.; S. 182



Quelle: nach Thelen, K. / Wilkens, C.; „CLV-M-basiertes Kundenmonitoring als innovatives Controlling-Instrument in Marketing und Vertrieb“

Abbildung 2: "Bestimmungsgrößen des Customer-Lifetime-Value"

Weitere Verfahren zur Kundenwert-Bestimmung sind z.B. das Loyalitätsleiterkonzept, Kundendeckungsbeitragsanalyse oder verschiedene Scoringmodelle.¹⁰

Beim Loyalitätsleiterkonzept werden die Kunden nach ihrer Nähe zum Unternehmen kategorisiert, z.B. vom potentiellen Verwender bis zum Stammkunden.

Die Kundendeckungsbeitragsanalyse rechnet dem einzelnen Kunden die Kosten und Umsätze zu, die in der Vergangenheit durch ihn verursacht wurden und teilt dann die Kunden anhand ihres Deckungsbeitrages in verschiedene Klassen ein.

Bei den Scoringmodellen werden den Kunden nach ausgewählten Merkmalen Punkte zugeschrieben und diese Punkte dann über alle Merkmale addiert, wodurch sich eine individuelle Bewertung eines Kunden oder einer Kundengruppe ergibt.¹¹

¹⁰ vgl. N.N. ; S. 19

¹¹ vgl. Höschel, H.; S. 14 ff.

2.2.1 Quantitative Bestimmungsgrößen des CLV

Zu den quantitativen Bestimmungsgrößen des CLV gehören in erster Linie die direkt dem einzelnen Kunden zurechenbaren Umsätze und Kosten.¹²

Im einzelnen sind dies die Akquisitionskosten zu Beginn des Kundenlebenszyklus als Summe aller Investitionen in einen Neukunden. Daraufhin wird der Saldo aus allen zukünftigen Umsätzen und Kosten, die auf den jeweiligen Kunden im Laufe des Kundenlebenszyklus entfallen, berechnet. Zu den Kosten zählen zum einen die durch den Kunden verursachten Betriebskosten und zum anderen die Servicekosten, die z.B. dadurch entstehen, wenn der Kunde die Leistungen eines Call-Centers in Anspruch nimmt.¹³

Bei der Berechnung des CLV kann man davon ausgehen, daß dieser Saldo im Laufe des Kundenlebenszyklus größer wird, da der Kunde immer weniger Informationen nachfragen muß um mit den Produkten umgehen zu können (z.B. nimmt die Anzahl der Serviceanrufe von Mobiltelefonbesitzern im Laufe des Kundenlebenszyklus ab, da sie den Umgang mit den Geräten immer besser beherrschen.¹⁴

2.2.2 Qualitative Bestimmungsgrößen des CLV

Unter qualitativen Bestimmungsgrößen des CLV eines Kunden versteht man Potentiale dieses Kunden, die sich nicht direkt an seinen Umsatzzahlen und kundenspezifischen Kosten messen lassen. Hierzu zählt das Weiterempfehlungspotential, das Lead-Customer-Potential, das Up-bzw. Cross-Selling-Potential und die wachsende Preisbereitschaft auf Seiten des Kunden.¹⁵

Das Weiterempfehlungspotential hängt in hohem Maße von der Zufriedenheit des jeweiligen Kunden ab. Man geht davon aus, daß jeder zufriedene Kunde die Produkte des Unternehmens an andere potentielle Kunden weiterempfiehlt und sich somit der Kreis der potentiellen Kunden stetig vergrößert, aus dem dann die wertvollen Kunden, im Sinne des CLV, herausgefiltert werden können. Es sollte somit die Zufriedenheit des einzelnen Kunden ständig überprüft werden, z.B. mit dem Customer-Satisfaction-Index, um das Weiterempfehlungspotential der Kunden bestimmen zu können.¹⁶ Der Return on Customer Satisfaction (RoCS) ist

¹² vgl. Pietersen, F./Baron, G./Freitag, K./Schüle, S.; S. 134

¹³ vgl. Zezelj, G.; S. 13

¹⁴ vgl. Reichheld, F.; S. 50

¹⁵ vgl. Zezelj, G.; S. 14

¹⁶ vgl. Poth, L./Poth, G.; S. 217

in diesem Zusammenhang ein Ansatz, der die Rentabilität von Investitionen in die Kundenzufriedenheit mißt.¹⁷

Von einem Lead-Customer spricht man, wenn der Kunde nicht nur ein allgemeines Weiterempfehlungs-Potential besitzt, sondern, z.B. aufgrund seiner gesellschaftlichen Stellung, auch noch Meinungsbildungspotential besitzt.¹⁸

Unter Up-Selling bzw. Up-Selling-Potential versteht man den (potentiellen) Wechsel eines Kunden von einem Standard-Produkt zu einem höherwertigen Produkt im Laufe des Kundenlebenszyklus. Der größere Nutzen aus dem höherwertigen Produkt rechtfertigt den höheren Preis.¹⁹

Mit Cross-Selling bezeichnet man die „Übertragung der Nachfrage nach einem bestimmten Produkt auf andere Angebote“.²⁰ Im Sinne der qualitativen Bestimmungsgrößen ist auch hier im voraus nur das Cross-Selling-Potential eines bestimmten Kunden oder einer bestimmten Kundengruppe zu berücksichtigen.

Die wachsende Preisbereitschaft ist auf die positiven Erfahrungen des Kunden mit den Produkten zurückzuführen, wodurch sein Unzufriedenheitsrisiko gegenüber der Nutzung des Angebots eines unbekanntes Anbieters deutlich sinkt. Er bringt dem Unternehmen somit einen Goodwill entgegen, der als Konsumentenrente abgeschöpft werden kann.²¹

Bei der Betrachtung der qualitativen Bestimmungsgrößen erscheint eine genauere Berechnung des CLV schwieriger bzw. ungenauer als bei den quantitativen Bestimmungsgrößen. Dies liegt an der Relevanz von zukünftigen Ereignissen innerhalb des Kundenlebenszyklus für den aktuellen CLV. Daher sollten zur Bestimmung der „Potential“-Werte schon einige Erfahrungsdaten vorliegen um die Schätzungen zu validieren. Andererseits gibt es einige Faktoren, die nicht im Einflußbereich des Unternehmens liegen, z.B. veränderte Lebensumstände beim Kunden, neue Wettbewerber, Konjunktorentwicklung und Trends.²²

¹⁷ vgl. Fischer, M./Herrmann, A./Huber, F.; S. 90

¹⁸ vgl. Zezelj, G.; S. 15

¹⁹ vgl. Dittrich, S.; S. 151

²⁰ Poth, L./Poth, G.; S. 62

²¹ vgl. Reichheld, F./Sasser, E.; S. 140

²² vgl. Dittrich, S.; S. 121

2.2.3 Berechnung des Customer-Lifetime-Value

Gemäß dem Customer-Equity (CE) Ansatz gilt auch beim CLV: „Kundenbeziehungen haben den Rang von Investitionen.“²³ Dies zeigt sich darin, daß einer Kundenbeziehung eine Auszahlung (Aquisitions-kosten) voraus geht, die langfristig zu positiven Rückflüssen führen soll. Daher erfolgt die Berechnung des CLV mit Hilfe der Kapitalwertmethode.²⁴

$$\text{Kapitalwert} = \sum_{t=1}^n b_t \cdot (1+i)^{-t}$$

t = Periode innerhalb des Kundenlebenszyklus

n = Länge des Kundenlebenszyklus

b = Ein- bzw. Auszahlungsüberschuß in den einzelnen Perioden

i = interner Zinssatz

Der Kundenlebenszyklus (Beziehungslebenszyklus) umfaßt den gesamten Zeitrahmen der Kunden-Unternehmens-Beziehung, d.h. er beginnt im allgemeinen mit der erfolgreichen Neukundengewinnung in der Aquisitionsphase und endet mit dem endgültigen Ausscheiden des Kunden aus der Beziehung (vgl. Abb. 2). Zur Prognose der Dauer der Kundenbeziehung sind Erfahrungswerte heranzuziehen, die z.B. die durchschnittliche Abwanderungsrate, Wechselbarrieren und die Dynamik des Marktsegmentes miteinbeziehen müssen.²⁵

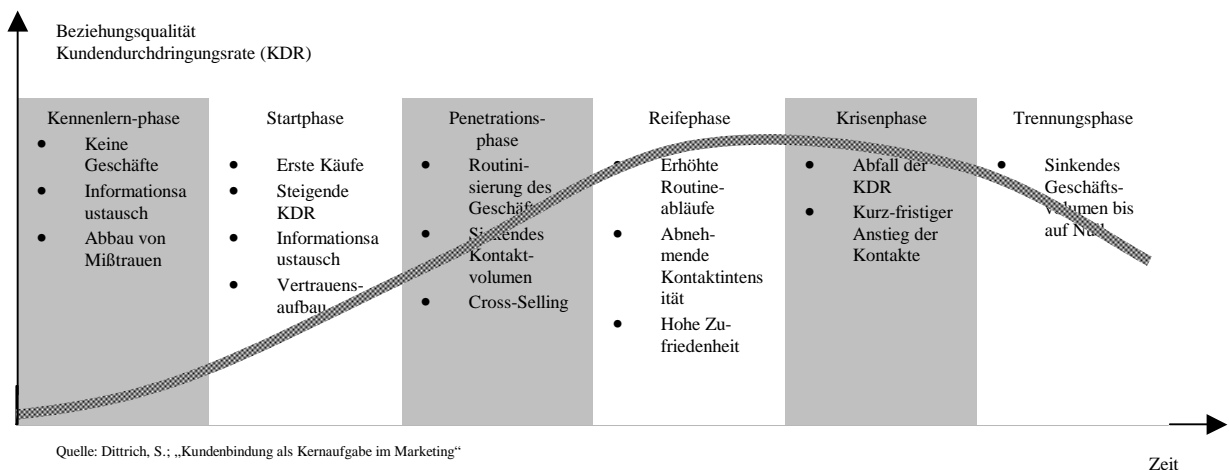


Abbildung 3: "Modell des Beziehungslebenszyklus"

²³ Barth, K./Marzian, S./Wille, K.; S. 172

²⁴ vgl. Dittrich, S.; S. 119

²⁵ vgl. Thelen, K./Wilkens, Ch.; S. 149

Der Ein- bzw. Auszahlungsüberschuß läßt sich durch die Umsätze bzw. Kosten ermitteln, die auf den jeweiligen Kunden in der Periode zurechenbar sind. Ein besonderes Augenmerk ist hier auf die qualitativen Bestimmungsgrößen des CLV zu legen. Unter Berücksichtigung von Erfahrungswerten sollten diese mit ihren jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeiten multipliziert und dann in die Berechnung miteinbezogen werden.²⁶

Der interne Zinssatz sollte den Kapitalkosten der Kundenbeziehung entsprechen und ergibt sich aus Rendite-Risikoüberlegungen zur Verringerung des systematischen Risikos einer Kundenbeziehung.²⁷

Da die Maßnahmen des CLV-Management erst mittel- bis langfristig für das Unternehmen gewinnbringend sind, ist die dynamische Betrachtung des CLV, wie ihn die Kapitalwertmethode vorsieht, wichtig. Im Rahmen des CLV-Management stellt der Barwert der Kundenbeziehung die geeignete Steuerungsgröße dar.²⁸

Nach Einschätzung mehrerer Autoren steht beim Einsatz des CLV-Management nicht eine möglichst genaue Berechnung des Kundenwertes im Vordergrund, sondern die Gewinnung einer ersten Entscheidungsunterstützung. Daher wäre schon die Möglichkeit der Einteilung der heterogenen Kundenmenge in Kundengruppen mit niedrigem, mittlerem und hohem Kundenwert eine Grundlage für darauf aufbauende Marketingaktivitäten.^{29, 30}

²⁶ vgl. Zezelj, G.; S. 15

²⁷ vgl. Barth, K./Marzian, S./Wille, K.; S. 174

²⁸ vgl. Zezelj, G.; S. 15

²⁹ vgl. Spahlinger, L./Herrmann, A./Huber, F.; S. 188

³⁰ vgl. Zezelj, G.; S. 12

3 Elemente des Customer-Lifetime-Value-Management

Das CLV-Management Konzept besteht aus mehreren Elementen, die als Schlüsselemente an den Kernpunkten der Kunde-Unternehmens-Beziehung angreifen und helfen, den CLV als Steuerungsgröße im Unternehmen zu implementieren. Im einzelnen sind dies die Kundengewinnung, die kundenorientierte Kernleistung, das Kundenbeziehungsmanagement und das Kundenmonitoring.

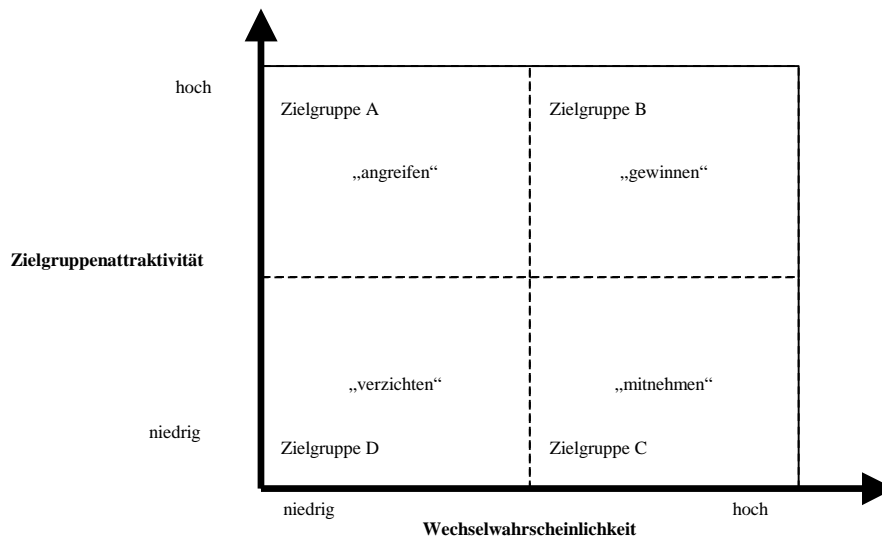
3.1 Kundengewinnung unter Berücksichtigung des Kundenwertes

Die konsequente Umsetzung des CLV-Managements erfordert eine Berücksichtigung des Kundenwertes schon bei der Neuakquisition von Kunden.³¹ Entsprechend der Definition der Einflußfaktoren des CLV müssen schon die in der Akquisitionphase anfallenden Kosten in den CLV aufgenommen werden. Der Investitionsansatz berücksichtigt diese Kosten als Investition in die Kundenbeziehung und legt somit eine erforderliche Rentabilität dieser Investition nah. Das Ziel dieser Sichtweise ist ein selektives Kundenmanagement, in dem die Kunden mit erwartungsgemäß höherem CLV intensiver betreut werden als Kunden mit niedrigem CLV. Ziel der Kundengewinnung im Rahmen des CLV-Management ist also die Identifikation, Auswahl, Überzeugung und Akquisition primär der attraktiven Zielgruppen. Bei der Gestaltung der Akquisitionsaktivitäten sind diese Gesichtspunkte mit einzubeziehen. Als Hilfsmittel zur Identifikation dieser Zielgruppen dient eine Zielgruppenportfolio-Analyse.³²

³¹ vgl. Zezelj, G.; S. 16

³² vgl. Schank, C.; S. 43 ff.

3.1.1 Segmentierung und Bewertung der Zielgruppen



Quelle: nach Schank, C.; „Kundengewinnung als Startpunkt des CLV-M“

Abbildung 4: "Grundaufbau eines Zielgruppen-Portfolios"

Im Gegensatz zu der im weiteren Verlauf des Beziehungslebenszyklus folgenden Einordnung des einzelnen Kunden in einem Kundenportfolio genügt in der ersten Phase der Kundengewinnung eine Einteilung in bestimmte Kunden- oder Zielgruppen. Diese Zielgruppen unterscheiden sich in ihrer Attraktivität für das Unternehmen und stellen eine Aggregation verschiedener Kundentypen dar. Die Einteilung erfolgt in den Dimensionen „Zielgruppenattraktivität“ und „Wechselwahrscheinlichkeit“.

Die „Zielgruppenattraktivität“ weist in diesem Zusammenhang auf Eigenschaften der Zielgruppe hin, die für das Unternehmen von Bedeutung sind. Unterschieden wird hier in die Sach- und die Prozeßebene. Die Sachebene beschreibt hier Potentiale die bei den Kundengruppen vorliegen können, wohingegen die Prozeßebene Potentiale beschreibt, die wechselseitig bei der Installation einer Kundenbeziehung entstehen können.³³

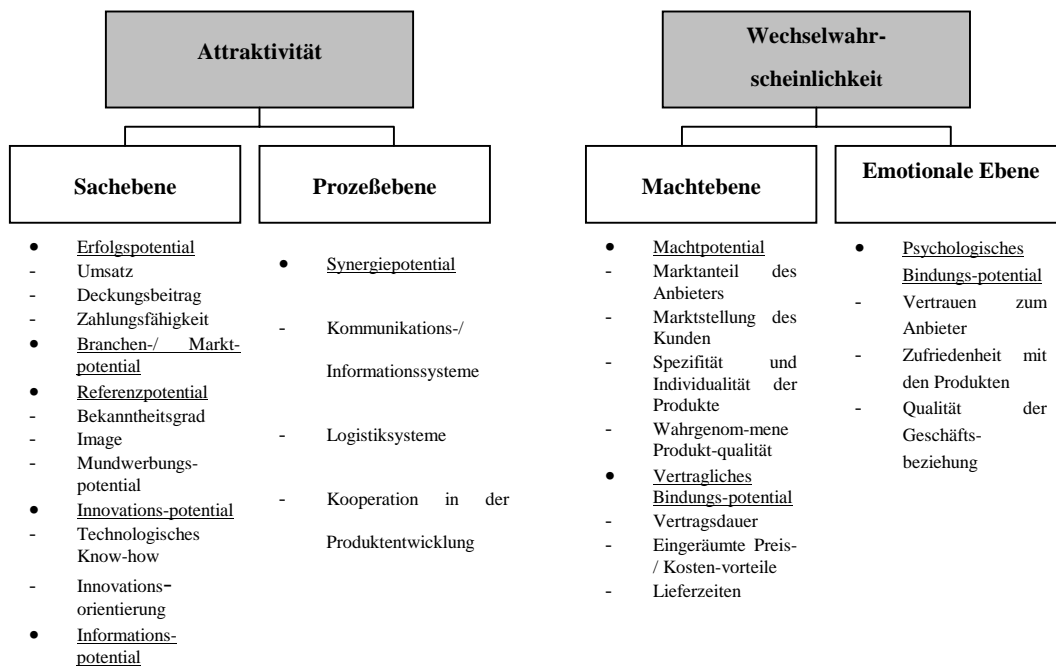
„Die „Wechselwahrscheinlichkeit“ beschreibt die Beziehungsstärke zwischen der Position des Unternehmens und dem Kunden“³⁴ und wird einmal auf einer Machtebene und der emotionalen Ebene entschieden. Konkret steht eine niedrige Wechselwahrscheinlichkeit dafür, daß es eher unwahrscheinlich ist, daß der

³³ vgl. Schank, C.; S. 45 ff.

³⁴ Schank, C.; S. 45

Kunde von einem fremden Unternehmen zum eigenen Unternehmen wechseln wird. Die Machtebene beschreibt hierbei abstrakte Eigenschaften der Unternehmen-Kunde Beziehung, während die emotionale Ebene psychologische Ursachen für Mobilitätsbarrieren in der Kundenbeziehung betrachtet.

Eine weitere Konkretisierung erfolgt in der nachfolgenden Abbildung:



Quelle: In Anlehnung an Henning-Thurau, T. In: Payne/Rapp, Handbuch Relationship Marketing, 1999

Abbildung 5: "Konkretisierung der Portfolio-Dimensionen"

Die einzelnen Merkmale werden unternehmensindividuell gewichtet und Indikatoren zur Bewertung der Merkmalsausprägungen bei den Zielgruppen herangezogen. Eine Aggregation der Bewertung über die Dimensionen „Attraktivität“ und „Wechselwahrscheinlichkeit“ ergibt die Bewertung einer bestimmten Zielgruppe und damit eine Einordnung im Zielgruppenportfolio. Das Zielgruppenportfolio ist nun die Grundlage für die zielgruppenspezifische Angebotspositionierung und die Auswahl der zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategie.³⁵

³⁵ vgl. Schank, C.; S. 46 ff.

3.1.2 Zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategie

Die Anwendung des CLV-Managements induziert ein selektives Kundenmanagement, wodurch nicht alle Kundengruppen gleich behandelt werden, sondern der Grad der Marketingaktivitäten sich nach dem Kundenwert richtet. Diesem Grundsatz entsprechend werden auch bei der Neukundengewinnung differenzierte Wege gegangen. Die Einteilung der Kundengruppen im Zielgruppenportfolio ermöglicht nun eine zielgruppenspezifische Angebotspositionierung.

Die Zielgruppen in den Quadranten A und B besitzen eine hohe Attraktivität, wobei der Abbau von Wechselbarrieren für Zielgruppen aus dem Quadranten A einen höheren Aufwand erfordert. Zielgruppen in den Quadranten C und D besitzen eine geringere Attraktivität. Aufgrund des schlechten Verhältnisses zwischen „Attraktivität“ und „Wechselwahrscheinlichkeit“ sollte auf die Akquisition von Zielgruppen aus dem Quadranten D möglichst verzichtet werden. Zielgruppen aus dem Quadranten C sollten „mitgenommen“ werden, d.h. die Akquisition dieser Kunden sollte einen geringen Aufwand erfordern, der in einem ausgewogenen Verhältnis zu ihrer Attraktivität steht.

Konkret bedeutet dies für die Marketing- und Kommunikationsstrategie, daß A- und B-Kunden mit einer zielgerichteten Dialogorientierung angesprochen werden sollten, um die Kommunikation möglichst individuell auszugestalten. Da bei der Neukundengewinnung typischerweise noch kaum Informationen über den einzelnen Kunden vorliegen, sollte eine erste Ansprache über anonymisierte Kanäle erfolgen und die Dialogorientierung dann schrittweise durch die Einführung interaktiver Elemente verstärkt werden. Bei weniger attraktiven Kundengruppen sollte die Dialogintensität entsprechend geringer gewählt werden, bzw. ganz auf eine Dialogorientierung verzichtet werden.³⁶

Zur zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategie gehört auch die Auswahl eines geeigneten Kommunikationskanals. Eine genauere Analyse des Verhaltens der attraktiven Zielgruppen sollte Aufschluß darüber geben, welcher Kanal am besten für die erste Kontaktaufnahme und welcher für die spätere Intensivierung des Kundenkontaktes geeignet ist. Gleichzeitig legt die Wahl des Kommunikationskanals auch einen Teil der Akquisitionskosten fest, so daß es hier in einem geringen Maß zu einer gegenseitigen Beeinflussung kommen kann.³⁷

³⁶ vgl. Schank, C.; S. 49

³⁷ vgl. Schank, C.; S. 50

3.2 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit wird definiert als das „Ergebnis des Vergleichsprozesses zwischen der vom Kunden wahrgenommenen Produkt- bzw. Dienstleistungsrealität und dem individuellen Erwartungen, Ansprüchen, Zielen oder sozialen Normen bzgl. der Produkte bzw. Dienstleistungen.“³⁸ Nach dieser Definition stellt sich Kundenzufriedenheit ein, wenn die wahrgenommene Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung die Erwartungen des Kunden erfüllt. Unzufriedenheit stellt sich hingegen bei einer Untererfüllung dieser Erwartungen ein. Gleichzeitig muß aber bedacht werden, daß die Erwartungshaltung des Kunden nicht statisch ist, sondern sich ständig durch äußere Einflüsse ändert.³⁹

3.2.1 Ökonomische Bedeutung der Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit ist ein grundlegender Faktor für eine erfolgreiche Kundenbeziehung. Nach *Fornell/Wernerfelt* zeigen sich die positiven Auswirkungen einer konsequenten Zufriedenheitsstrategie z. B. in folgenden Punkten: höhere Loyalität vorhandener Kunden, geringere Preiselastizitäten, reduzierte Fehlerkosten, erhöhte Resistenz der Kunden gegenüber Konkurrenzmassnahmen, geringere Kosten bei der Kundenakquisition, erhöhte Reputation der Firma.⁴⁰ Zufriedene Kunden kaufen häufiger und größere Mengen oder auch zusätzliche Produkte und Dienstleistungen desselben Anbieters.⁴¹

Der höheren Loyalitätsrate liegt zugrunde, das der Kunde bei einem Wiederkauf von einer erneuten Befriedigung seiner Erwartungen ausgeht und dies dem Risiko einer möglichen Enttäuschung bei einem anderen Anbieter vorzieht.

Die geringeren Preiselastizitäten entstehen durch die Verringerung des Unzufriedenheitsrisikos auf Seiten des Kunden durch die Nutzung eines ihm bekannten Anbieters im Vergleich zu einem ihm unbekanntem Anbieter.⁴² Dies gibt er als „Goodwill“ in Form einer Konsumentenrente an den ihm bekannten Anbieter weiter.⁴³ Suchkosten und Informationsbeschaffungskosten des Kunden sind bei einem bekannten Anbieter geringer, was den Kunden weniger sensitiv auf Preiserhöhungen reagieren läßt. Gleichzeitig baut sich durch die

³⁸ Poth, L./Poth, G.; S. 217

³⁹ vgl. Horstmann, R.; S. 90 ff.

⁴⁰ vgl. Fornell, C./Wernerfelt, B.; S. 337 ff.

⁴¹ vgl. Bruhn, M.; S. 226 ff.

⁴² vgl. Reichheld, F./Sasser, E.; S. 140

⁴³ vgl. Zezelj, G.; S. 14

Kundenzufriedenheit auch eine emotionale Bindung des Kunden zum Produkt oder Unternehmen auf, wodurch die Preiselastizität ebenfalls verringert wird.

Fehlerkosten reduzieren sich durch die Ausrichtung der Produkte und Dienstleistungen auf Kundenzufriedenheit.⁴⁴

Konkurrenzmaßnahmen beziehen sich auf mögliche Akquisitionsversuche von Mitbewerbern. Der Erfolg dieser Maßnahmen ist abhängig von den Wechselkosten des Kunden, welche sich einmal aus quantitativen Kosten (z.B. Abschreibung von EDV-Anlagen durch Wechsel des Anbieters bei proprietären Systemen) und den qualitativen Wechselkosten zusammensetzen. Zu den qualitativen Wechselkosten gehört die Kundenzufriedenheit, da der Kunde bei Wechsel des Anbieters immer ein Unzufriedenheitsrisiko eingeht.⁴⁵

Die Akquisitionskosten sinken durch die Kundenzufriedenheit, da das Unternehmen bei der Mund-zu-Mund Kommunikation positiv kommuniziert wird. Parallel zu den sinkenden Akquisitionskosten steigt die Reputation des Unternehmens durch die positive Kommunikation.⁴⁶

Die aufgeführten Punkte zeigen den direkten Einfluß der Kundenzufriedenheit auf den CLV. Eine Ausweitung der Kundenzufriedenheit erhöht die quantitativen und qualitativen Bestimmungsgrößen des CLV und ermöglicht dem Unternehmen so eine höhere Wertschöpfung aus seinen Kundenbeziehungen. Die Kundenzufriedenheit hat Auswirkungen auf die Länge des Beziehungslebenszyklus, auf die Umsätze und Kosten der Kunden sowie auf die Aufwendungen bei der Gewinnung neuer Kunden.

3.2.2 Kundenzufriedenheit und kundenorientierte Kernleistung

Eine wichtige Fragestellung bleibt bei der Betrachtung der Kundenzufriedenheit als ökonomische Einflußgröße des CLV noch offen, nämlich die Frage nach der Ursache für die Kundenzufriedenheit in der direkten Kunde-Unternehmen Beziehung. Nach der Definition ergibt sich die Kundenzufriedenheit aus der möglichst vollständigen Erfüllung der Erwartungen auf Seiten des Kunden. Dies bedeutet konkret für ein Unternehmen, das in erster Linie die kundenorientierte Kernleistung stimmen muß.⁴⁷

⁴⁴ vgl. Crosby, P.; S. 119 ff.

⁴⁵ vgl. Rieker, S.; S. 81 ff.

⁴⁶ vgl. Fornell, C.; S. 6 ff.

⁴⁷ vgl. Reichheld, F.; S. 302

Bei dem Kauf eines Produktes hat der Kunde bestimmte Erwartungen an das Produkt bzw. an die Dienstleistung. Seine Erwartungen basieren einmal auf grundsätzlichen Anforderungen an ein Produkt (mit einem Mobiltelefon muß man telefonieren können) sowie dem kommunizierten Produktimage (das Mobiltelefon ist leicht, klein und hat einen hervorragenden Empfang). Diese Erwartungen müssen mindestens erfüllt werden, um die vorgenannten Effekte hervorzurufen. Darüberhinaus kann dieser Effekt noch verstärkt werden, wenn der Kunde noch einen unerwarteten Zusatznutzen erhält.⁴⁸

Das CLV-Management basiert auf einem selektiven und kundenindividuellen Marketingmanagement. Die kundenorientierte Kernleistung versteht sich darin, daß nicht jedem Kunden die selbe Leistung angeboten wird, sondern den Kunden kann ein individuelles, bedürfnisgerechtes Leistungspaket zusammengestellt werden, wobei die Höhe des Zusatznutzens durch den individuellen CLV gesteuert wird. Kunden mit einer hohen Attraktivität für das Unternehmen bekommen so eine unerwartete Zusatzleistung, wodurch ein starker Zufriedenheitssprung bei diesen Kunden erreicht wird (z.B. bevorzugte Behandlung von Vielfliegern auf der Warteliste einer Fluggesellschaft).⁴⁹

Gleichzeitig ermöglicht die kundenlebenszyklusspezifische Ausrichtung des CLV eine unterschiedliche Behandlung von Neukunden, Migrationskunden und Bestandskunden. Für Neukunden steht in erster Linie die Erfüllung des funktionalen und emotionalen Kaufversprechens im Vordergrund, während Bestands- und Migrationskunden zielgruppenspezifische oder individuelle Produkte und Dienstleistungen angeboten werden.⁵⁰

Ein weiterer Aspekt der kundenorientierten Kernleistung ist die Preis- und Konditionenoptimierung in Abhängigkeit von Kundenwert und Beziehungslebenszyklusphase. Es stehen folgende Preis- und Konditioneninstrumente zur Verfügung:⁵¹

- Mengenabhängiges Pricing, z.B. Volumenrabatte in der Telekommunikation
- zeit- und loyalitätsabhängiges Pricing, z.B. Bonuspunkteprogramme für Vielflieger
- Mehrproduktpricing, z.B. Preispakete für Festnetzanschluß und Mobilfunkanschluß
- Mehrpersonen-pricing, z.B. Gruppentickets bei der Deutschen Bahn

⁴⁸ vgl. Essig, H./Eidel, M.; S. 75 ff.

⁴⁹ vgl. Zezelj, G.; S. 20

⁵⁰ vgl. Zezelj, G.; S. 19

⁵¹ vgl. Simon, H./Tacke, G./Woscidlo, B./Laker, M.; S. 239 ff.

- Verträge und Garantien, z.B. Serviceverträge

Die individuelle Anpassung der Preise führt zu höherer Kundenzufriedenheit, da das Preisvertrauen (emotionales Vertrauen in die Ehrlichkeit des Anbieters) und die Preiszufriedenheit (funktionale Zufriedenheit mit dem Preis) gesteigert werden.⁵²

3.3 Kundenbeziehungsmanagement

„Kundenbeziehungsmanagement im CLV-Management umfaßt die wertorientierte Kundenbetreuung und Kundenbindung“.⁵³ Für den CLV-Management Ansatz stellt das Kundenbeziehungsmanagement ein Kernelement dar. Die Bindung der vorhandenen Kunden sowie die Weiterentwicklung dieser Kunden im Sinne des CLV sind die Ziele des Kundenbeziehungsmanagement. Besonderes Gewicht erhält dieser Punkt durch den Vergleich der Kosten für die Akquisition von Neukunden und die Pflege von Stammkunden: „Die Relation von Mitteleinsatz Kundenakquisition versus Stammkundenerhalt beträgt im Durchschnitt 5:1“.⁵⁴

3.3.1 Wertorientierte Kundenbetreuung

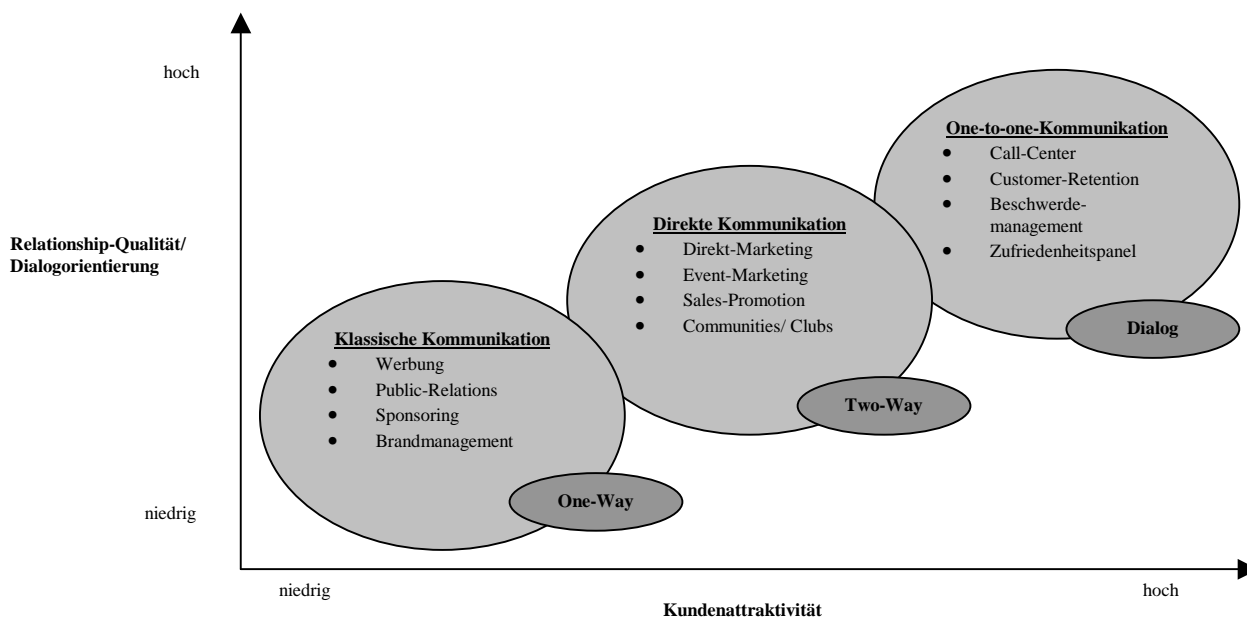
Unter Kundenbetreuung versteht man in diesem Zusammenhang die Ausgestaltung der direkten Kunde-Unternehmens Beziehung. Die wertorientierte Kundenbetreuung zielt ab auf einen individuellen Aufbau der Kundenbeziehung in Abhängigkeit vom CLV. Dies erfordert einen differenzierten Einsatz von Kommunikationstechniken. Man unterscheidet hier die klassische Kommunikation, die direkte Kommunikation und die One-to-one-Kommunikation, die je nach Kundenattraktivität eingesetzt werden (vgl. Abbildung 6).⁵⁵

⁵² vgl. Stahl, H.; S. 194

⁵³ Zezelj, G.; S. 20

⁵⁴ Löwenthal, T./Mertiens, M.; S. 105

⁵⁵ vgl. Zezelj, G.; S. 21



Quelle: Zezelj, G.; „Das CLV-Management-Konzept“

Abbildung 6: "Einsatz von Kundenbeziehungsmaßnahmen je nach Kundenattraktivität"

Ein weiterer Aspekt der wertorientierten Kundenbetreuung ist das Beschwerdemanagement. „Das Beschwerdemanagement steuert die Aufnahme und Behandlung von Unzufriedenheit und Ansprüchen der Kunden auf Basis des Kundenwertes“.⁵⁶ Die positive Lösung der Beschwerde eines Kunden äußert sich im allgemeinen durch einen starken Zufriedenheitszuwachs bei diesem Kunden. Beobachtungen deuten sogar daraufhin, daß ein Kunde, dessen Beschwerde positiv gelöst wurde, zufriedener ist als ein Kunde der nie eine Beschwerde hatte.⁵⁷ Im Rahmen der wertorientierten Kundenbetreuung können in diesem Zusammenhang verschiedene Kulanzregelungen in Abhängigkeit vom Kundenwert festgelegt werden.⁵⁸

⁵⁶ Diller, H.; Sp. 1367

⁵⁷ vgl. Stauss, B.; S. 52 ff.

⁵⁸ vgl. Zezelj, G.; S. 23

3.3.2 Kundenbindung

Unter Kundenbindung versteht man ein bestimmtes Wiederkaufverhalten eines Kunden. Eine mögliche Definition der Kundenbindung ist die folgende:

„Kundenbindung ist dann vorhanden, wenn es auf Kundenseite Gründe gibt, die wiederholtes Kaufen als sinnvoll und/ oder notwendig erscheinen lassen. Die äußert sich im bisherigen Kauf- und Weiterempfehlungsverhalten sowie durch zukünftige Kauf- und Weiterempfehlungsabsichten.“⁵⁹

In dieser Definition zeigt sich auch der Unterschied zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Ein zufriedener Kunde muß nicht unbedingt ein loyaler Kunde sein.⁶⁰ Es gibt verschiedene Aspekte, die darauf hinweisen, das es trotz eines hohen Grades an Zufriedenheit bei Kunden zu einer Abwanderung kommen kann. Hierzu zählen z.B. der Wunsch nach Veränderung, gezielte Konkurrenzaktionen, fehlende Verfügbarkeit eines Produkts oder die Eigenschaft eines Konkurrenzprodukts als „Statussymbol“ eingestuft zu werden.⁶¹

Umgekehrt läßt sich Kundenbindung bei Unzufriedenheit nur durch vertragliche Bindungen oder ähnliches erklären, so daß die Kundenzufriedenheit als notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Kundenbindung gesehen werden muß.

3.3.2.1 Einfluß der Kundenbindung auf den Customer-Lifetime-Value

Wie in Abschnitt 3.3.2 aufgeführt ist die Kundenzufriedenheit der wichtigste Einflußfaktor für eine erfolgreiche Kundenbindung. Daher gelten auch die in Abschnitt 3.2.1 genannten Einflußfaktoren ebenfalls für die Kundenbindung. Kundenbindung bedingt in erster Linie Kundenzufriedenheit und bringt daher auch den positiven Einfluß der Kundenzufriedenheit auf den CLV hervor.

Darüberhinaus ergibt die langfristige Kundenbindung noch weitere Potentiale zur Steigerung des CLV, z.B. durch genauere und aktuellere Kundeninformationen, geringere Betreuungskosten, Reduzierung der Akquisitionskosten, aktive Mitgestaltung durch den Kunden und loyalere Mitarbeiter.⁶²

Eine langfristige Beziehung zu einem Kunden erlaubt es, immer mehr Informationen über diesen Kunden zu sammeln und somit das Kundenprofil detaillierter zu erstellen. Hierdurch können die individuellen,

⁵⁹ Dittrich, S.; S. 45

⁶⁰ vgl. Reichheld, F.; „Loyalität und die...“, S. 53

⁶¹ vgl. Dittrich, S.; S. 105

⁶² vgl. Dittrich, S.; S. 15 ff.

kundenwertorientierten Marketingmaßnahmen besser auf den Kunden zugeschnitten werden, wodurch sich das Cross- bzw. Up-Selling Potential des Kunden erhöht und die Dialogorientierung der Kommunikation treffsicherer und effektiver gestaltet werden kann. Weiterhin kann der Kunde noch als aktiver Mitgestalter der Kunde-Unternehmens-Beziehung gewonnen werden. „Sobald Kunden an einem Fortbestand der Zusammenarbeit interessiert sind, werden sie selbst aktiv: Sie geben eher Auskunft über ihre (Un-) Zufriedenheit, entwickeln neue Ideen und Verbesserungsvorschläge und arbeiten in Kundenforen und – arbeitskreisen mit (Feedback-Effekt)“.⁶³

Die Verringerung der Betreuungskosten resultiert ebenfalls aus einer besseren Kenntnis des Kunden. Dies zeigt sich einmal in einer Verringerung der Gewährleistungs- und Kommunikationskosten, andererseits aber auch in der Verringerung der Produktverbesserungskosten, da der Kunde besser bekannt ist und die Entwicklung neuer Produkte eher auf die Erfüllung der Erwartungen des Kunden fokussiert werden kann.⁶⁴

Der Abschnitt 3.2.1 zeigte die Senkung der Akquisitionskosten durch Erhöhung der Kundenzufriedenheit als Folge einer positiven Mund-zu-Mund Kommunikation und der gestiegenen Reputation des Unternehmens auf. Eine Erhöhung der Kundenbindung verringert hingegen die Anzahl der Neukunden, die als Ausgleich für die Abwanderung gewonnen werden müssen und hat dadurch ebenfalls einen unmittelbar positiven Effekt auf die notwendigen Akquisitionskosten.

Ein weiterer Aspekt wird von *Dittrich* angesprochen: Mitarbeiter sehen ihren Erfolg in zufriedenen und loyalen Kunden. Dieser Einfluß erhöht die Motivation der Mitarbeiter und führt zu einer geringeren Mitarbeiterfluktuation.⁶⁵

Abschließend kann man sagen, daß eine Erhöhung der Kundenbindung den CLV in zwei Dimensionen erhöht: Die quantitativen Bestimmungsgrößen werden in Form der Verringerung der Akquisitions- und Betreuungskosten erhöht, die qualitativen Bestimmungsgrößen verbessern sich durch die erweiterte Informationsbasis und bessere Kenntnis des Kunden.

⁶³ Dittrich, S.; S. 17

⁶⁴ Müller, W./Riesenbeck, H.; S. 67 ff.

⁶⁵ vgl. Dittrich, S.; S. 17

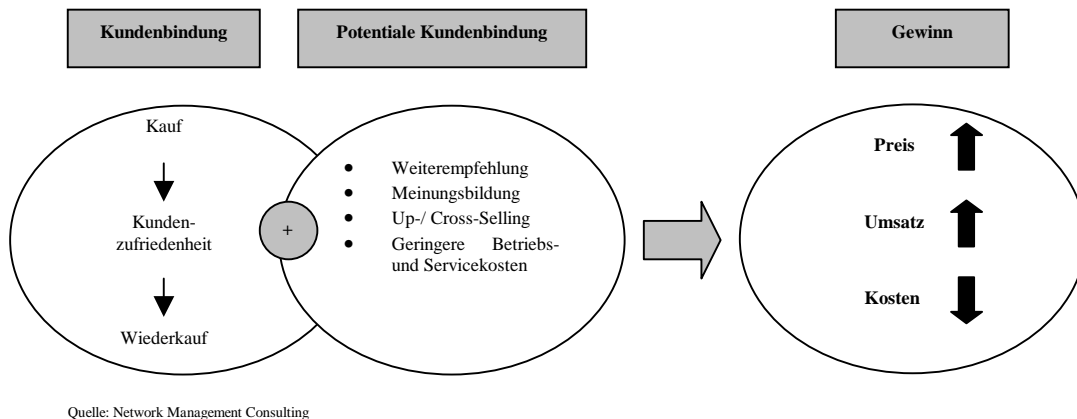


Abbildung 7: "Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Gewinn"

3.3.2.2 Maßnahmen zur Kundenbindung

Um die vorgenannten Umsatz- und Gewinnsteigerungen durch die längere und intensivere Kundenbindung realisieren zu können muß das Unternehmen im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements gezielte Maßnahmen einsetzen. Der Erfolg dieser Maßnahmen ist auf bestimmte Bindungspotentiale auf der Kundenseite zurückzuführen. Man unterscheidet ökonomische, technisch-funktionale, organisatorische, vertragliche und sozialpsychologische Bindungspotentiale.⁶⁶

Ökonomische Bindungspotentiale beruhen auf dem Leistungsaustausch im Geschäftsprozeß und haben daher die größte Relevanz für die hier betrachteten Kundenbeziehungen. Es handelt sich immer um Nutzen/ Kosten - Abwägungen bei dem Vergleich mehrerer Entscheidungsalternativen. Man unterscheidet drei Quellen zur Erhöhung der Potentiale:

- 1) Anbieter vergrößern den Nettonutzen, indem die Kosten gesenkt und/oder der Nutzen gesteigert werden. Ausschlaggebend für die Stärke der Bindung ist der Nettonutzenvorteil gegenüber der Konkurrenz.
- 2) Ein höherer Nettonutzen entsteht erst im Ablauf der Kundenbeziehung. Zukünftige Boni, Rationalisierungs- oder Profitabilitätseffekte steigern den Nutzen der Beziehung in Abhängigkeit von ihrer Dauer.

⁶⁶ vgl. Dittrich, S.; S. 67 ff.

- 3) Infolge hoher direkter Wechselkosten, insbesondere bei der Beendigung der Beziehung, ist es ökonomisch unvorteilhaft, zu wechseln. (Austrittsgebühren, Verlust finanzieller Vorteile bei Austritt)

Technisch-funktionale Bindungspotentiale erzeugen einen Kaufverbund von Kern- und Zusatzleistungen, z.B. aufgrund einer inkompatiblen Systemtechnologie.

Vertragliche Bindungspotentiale entstehen bei der Absicherung von Austauschgeschäften, wodurch für die Vertragspartner sowohl Rechte als auch Pflichten entstehen (Mobilfunkverträge, Jahresabonnements von Zeitschriften).

Organisatorische Bindungspotentiale beziehen sich auf eine wechselseitige Abhängigkeit von Organisationen, wie z.B. Unternehmen, wenn diese ihre Strukturen und Prozesse aufeinander abstimmen. Der Grad des Nettonutzens in solchen Beziehungen steigt meistens mit dem Grad der Abhängigkeit.

Sozialpsychologische Bindungspotentiale sind Bindungen zwischen Mitarbeitern der beiden Geschäftspartner und können sich innerhalb und außerhalb der Geschäftsbeziehung ergeben.

Die gezielte Nutzung dieser Bindungspotentiale folgt in sogenannten Kundenbindungsprogrammen. Die Kundenbindungsprogramme sollten erst dann lanciert werden, „wenn zumindest die Kernleistung ein hohes Maß an Zufriedenheit stiftet“.⁶⁷ Sie dienen der Nutzwerthöhung des eigenen Produkts im Vergleich zum Wettbewerb, der Steuerung des Kaufverhaltens der Kunden und der Verbindung von Kaufdaten (Umsatz, Frequenz, Menge, Produkte, usw.) mit Personendaten sowie deren regelmäßige Aktualisierung.

Der Kunde schätzt den Nutzwert dieser Bindungsprogramme höher ein, je höher seine emotionalen und/ oder rationalen Vorteile sind. Unter den emotionalen Vorteilen versteht man das „vermittelte *Wir-Gefühl* und die Wertschätzung gegenüber dem Kunden als Mensch“ sowie die stärkere Identifikation mit dem Unternehmen.⁶⁸ Die rationalen Vorteile bestehen in Leistungs-, Informations- und Preisvorteilen. Eine Steigerung des Nutzwertes für den Kunden, und damit eine Erhöhung der Attraktivität und Bindungspotential, kann in einer Kooperation mit weiteren Partnern liegen, wodurch ein umfassendes Leistungspaket angeboten werden kann.^{69, 70, 71}

⁶⁷ Dittrich, S.; S. 176

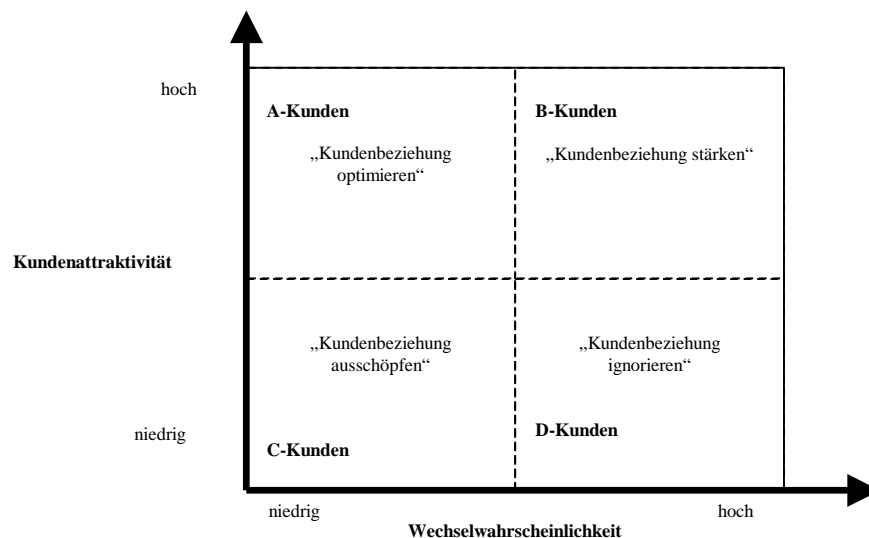
⁶⁸ Dittrich, S.; S. 164

⁶⁹ vgl. Butscher, S.; S. 22–23

⁷⁰ vgl. Krüger, T.; S. 20-22

⁷¹ vgl. Lauer, T.; S. 68-72

Bei einer kundenwertorientierten Marketingstrategie sollte ein Kundenbindungsprogramm differenziert nach verschiedenen Kundengruppen ausgelegt sein. Ziel ist es hier, gerade die „wertvollsten“ Kunden an das Unternehmen zu binden, ihre Kauffrequenz zu stimulieren und die Wechselbarrieren durch einen echten Nutzenvorteil für den Kunden zu erhöhen. Gemäß der Abbildung handelt es sich hierbei um die Kundengruppen aus den Quadranten A und B.



Quelle: nach Schank, C.; „Kundengewinnung als Startpunkt des CLV-M“

Abbildung 8: "Grunddarstellung eines Kunden-Portfolios"

Bei A-Kunden sollte in erster Linie das Cross- und Up-Selling Potential durch entsprechende Angebote genutzt werden. Die direkte Nutzwerthöhung gegenüber der Konkurrenz tritt in den Hintergrund, da die Wechselwahrscheinlichkeit gering ist. Das Bindungsprogramm ist hier eher als Kommunikationskanal mit dem Kunden zu sehen, wodurch seine Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt und die Präzision der Kundendaten gesteigert werden kann.⁷²

B-Kunden vergleichen den Nutzwert der Produkte eher mit den Produkten der Wettbewerber. Dieser Nutzwert muß gesteigert werden, indem der einzelne Kunde für ihn attraktive Angebote erhält. Die durch das Bindungsprogramm neu gewonnenen Kundendaten werden gesammelt und auf dieser Basis wird geprüft, ob der Kunde eher auf die emotionalen oder die rationalen Vorteile der Beziehung fokussiert ist. Bei dem Einsatz von Bonusprogrammen zur Kundenbindung sollte

⁷² vgl. Dittrich, S.; S. 162

bei B-Kunden vermieden werden, daß sie durch das Einlösen ihrer Bonuspunkte einen günstigen Zeitpunkt für einen Wechsel angeboten bekommen.⁷³

Die C-Kunden bleiben auf ein „Standardprogramm“ beschränkt. Der Umfang der Bindungsmaßnahmen wird hier durch Kosten/ Nutzen Überlegungen begrenzt. Grundsätzlich sollte in Betracht gezogen werden, daß ein C-Kunde durch eine intensivere Beziehung zum Unternehmen noch zu einem A-Kunden werden kann. Der Gewinn neuer Kundeninformationen durch das Bindungsprogramm kann hier eine Veränderung der ursprünglichen Kundensegmentierung bewirken.

D-Kunden müssen nicht in einem Bindungsprogramm betreut werden. Ihre geringe Kundenattraktivität steht in keinem Verhältnis zum Aufwand, da sie ebenfalls für Konkurrenzmaßnahmen offen sind.

Entsprechend der gesamten Gestaltung des CLV-Management Konzeptes erscheint auch bei dem Einsatz von Kundenbindungsprogrammen ein pauschales Vorgehen nicht effektiv. Vielmehr müssen im Unternehmen mehrere Programmkonzeptionen vorliegen, die in Abhängigkeit vom Kundenwert eingesetzt werden. Das Angebot eines bestimmten Bonuspaketes oder Rabatts ist abhängig vom individuellen Kundenwert. Gleichzeitig sollte auch nur die passende Zielgruppe von den Programmen angesprochen werden. Im Rahmen des Beziehungsmanagements ist es für das Unternehmen wichtig, den Kunden zur fortlaufenden Aktualisierung seiner Kundendaten zu motivieren. Diesem Punkt kommt ein allen Kunden angebotenes „Basis“-Bindungsprogramm nach.

3.4 Kundenmonitoring

Der Ansatz des CLV-Managements bedingt eine differenzierte Behandlung des Kundenstamms. Die Kunden werden nicht mehr als eine homogene Masse betrachtet, sondern jeder Kunde wird mit individuellen Maßnahmen bedacht. Hieraus ergibt sich die Erfordernis, den Kundenwert (CLV) als ausschlaggebende Steuerungsgröße in allen Marketingaktivitäten zu benutzen. Wie in den Kapiteln 2.2.2 und 2.2.3 dargestellt, basiert die Berechnung des CLV auf quantitativen und qualitativen Bestimmungsgrößen. Das Kundenmonitoring hat die Aufgabe sowohl Informationen über aktuelle und zukünftige Kundenbedürfnisse als auch Informationen über die Entwicklung des Kundenwertes zur Verfügung zu

⁷³ vgl. Dittrich, S.; S. 170 ff.

stellen.⁷⁴ Das Kundenmonitoring liefert die Grundlage für Planung, Steuerung und Kontrolle aller auf den Kunden ausgerichteten Marketing-Aktivitäten.⁷⁵

Im Rahmen der Planung liefert das Kundenmonitoring die erforderliche Daten- und Entscheidungsbasis, damit die zur Verfügung stehenden Mittel effizient eingesetzt werden.

Die Steuerung überwacht den Mitteleinsatz und greift notfalls korrigierend ein.

Die Kontrolle stellt den Lernprozeß innerhalb des Kundenmonitorings dar. Hier erfolgt ein Abgleich der gesetzten Ziele mit dem erreichten Ergebnis, wodurch ebenfalls eine Erfolgskontrolle der eingesetzten Maßnahmen stattfindet. Gleichzeitig findet hier auch eine Überarbeitung der eingesetzten Maßnahmen statt um eine Optimierung in der Zukunft zu erreichen.

3.4.1 Übergang vom Kundschafts- zum Kundenwertmanagement

Dem Einsatz des CLV als relevante Entscheidungsgröße im Marketing geht eine Segmentierung des Kundenstamms voraus. Diese Segmentierung verläuft in zwei Abschnitten:

1. Der Kundenstamm wird nach seinen Nutzenerwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung segmentiert. Einer Untersuchung des Fahrzeugherstellers DaimlerChrysler zufolge lassen sich die Kunden auf einer Makroebene einteilen in markensensitive, produktsensitive, preissensitive sowie Nachfrager bei denen die Leistung der Vertriebsorganisation einen maßgeblichen Einfluß auf die Kaufentscheidung nimmt.
2. Bewertung der Segmente nach ihrem Kundenwert (CLV)

Diese Segmentierungen bedeuten eine Abkehr vom herkömmlichen Kundschaftsmanagement, bei dem die Kunden als homogene Masse betrachtet werden. Als Ergebnis bekommt man einmal eine Aufteilung des Kundenstamms nach den Nutzwerten für den Kunden (Value to the customer) und dem Wert der Kunden für das Unternehmen (Value of the customer).

In einem nächsten Schritt folgt eine kundennutzenorientierte Prozessoptimierung. Durch die Bereitstellung der Daten zu den einzelnen Vertriebsprozesskosten sind nun die Prozesse zu eliminieren, die hohe Kosten verursachen, aber von bestimmten Kundensegmenten nicht gewünscht werden. Als Beispiel seien hier

⁷⁴ vgl. Zezelj, G.; S. 24

⁷⁵ vgl. Thelen, K./Wilkens, C.; S. 145

hohe Aufwendungen für Prospektmaterial genannt, das an Kunden gesendet wird, die eher preissensitiv reagieren.

Durch die Kombination des Kundenwertes mit dem Kundennutzen der einzelnen Segmente lassen sich diejenigen Nachfrager identifizieren, deren Bedürfnisse sich durch das Unternehmen zufriedenstellen lassen und deren ökonomischer Wert dem Anbieter gute Erträge in Aussicht stellt.⁷⁶

3.4.2 Controlling des Kundenwertes

Unter „Controlling“ versteht man ein „Instrument zur Optimierung der Managementaufgaben: Zielbildung, Planung, Steuerung, Kontrolle, Koordination und Information.“⁷⁷ Das Controlling im CLV-Management ergänzt hierbei das bekannte Marketing- und Vertriebscontrolling um die Komponente des Kundenwertes zur Steuerung der Marketingaktivitäten.⁷⁸

Beim Aufbau eines Controllingsystems im CLV-Management müssen zwei Aspekte berücksichtigt werden: das Datendesign und die Datenbeschaffung.

3.4.2.1 Auswahl der Basisdaten

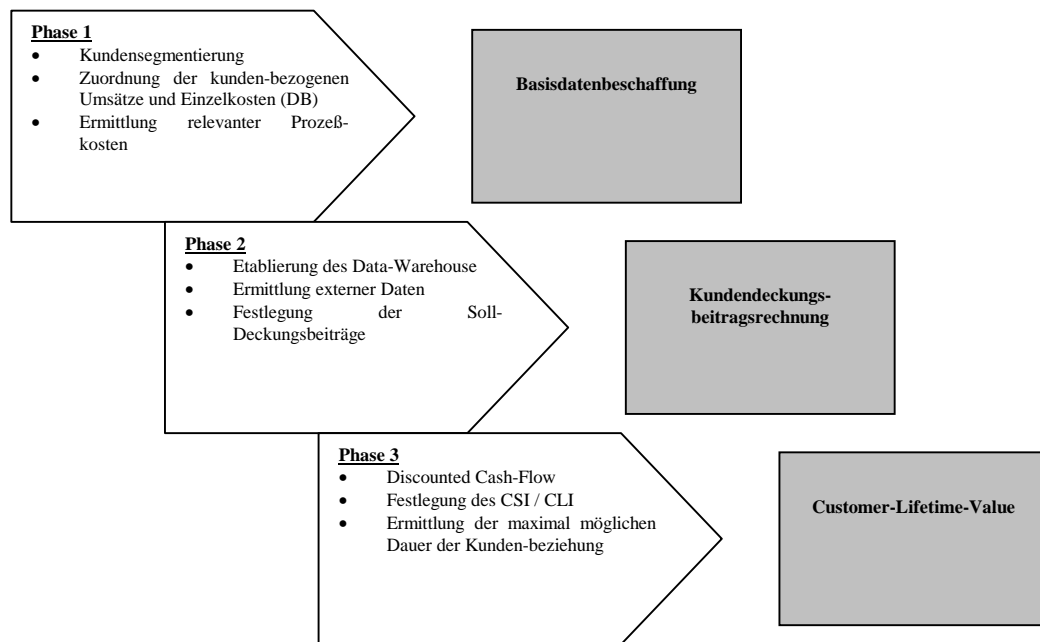
Das Datendesign legt fest, welche Basisdaten zur Bestimmung des Kundenwertes berücksichtigt werden. In den Grundzügen sind diese Daten schon in Kapiteln 2.2.2 und 2.2.3 zu den quantitativen und qualitativen Bestimmungsgrößen des CLV erwähnt. Zur Umsetzung in ein Controllingsystem sind diese Vorgaben noch weiter zu vertiefen und an der Praxis auszurichten.

Bei der praxisgerechten Umsetzung des CLV geht man in mehreren Schritten vor: Auf eine allgemeine Auswahl der Basisdaten folgt die Wahl der Datenbeschaffung. Nach Abschluß dieses Schrittes kann als erstes eine retrograde Kundendeckungsbeitragsrechnung etabliert werden, woraufhin dann, unter Berücksichtigung von Potentialfaktoren und der Lebensdauer der Kundenbeziehung, der CLV berechnet werden kann.

⁷⁶ vgl. Spahlinger, L./Herrmann, A./Huber, F.; S. 182-188

⁷⁷ Poth, L./Poth, G.; S. 58

⁷⁸ vgl. Thelen, K./Wilkens, C.; S. 143



Quelle: Thelen, K.; Wilkens, C.: „CLV-M-basiertes Kundenmonitoring als innovatives Controlling-Instrument in Marketing und Vertrieb“

Abbildung 9: "Sukzessive Einführung des Customer-Lifetime-Value"

Die retrograde Perspektive „nimmt alle dem Kunden zurechenbaren Kosten und Erlöse auf und ist (...) in der Lage, eine Kunden(Gruppen-) Deckungsbeitragsrechnung zu erstellen.“⁷⁹ Die einzelnen Posten einer Kundendeckungsbeitragsrechnung sind:

Umsatzerlöse nach Kunden (-Gruppen)	
- Erlösschmälerungen (Rabatte, Skonti)	
- Forderungsausfälle	
= Nettoumsatzerlöse	
<hr/>	
- direkt zurechenbare Einzelkosten, z.B. Fremdleistungen, Vertriebsaufwendungen, Werbeaufwendungen	
- Sonstige (u.U. Kundengewinnungskosten, Provisionen, etc.)	
= DB 1	
<hr/>	
- Prozeßkosten, z.B. Kundengewinnungsaktivitäten, Kundenbindungsaktivitäten	
= DB 2	

Quelle: Thelen, K.; Wilkens, C.: „CLV-M-basiertes Kundenmonitoring als innovatives Controlling-Instrument in Marketing und Vertrieb“

Abbildung 10: "Schema der Kundendeckungsbeitragsrechnung"

⁷⁹vgl. Thelen, K./Wilkens, C.; S. 146

Vom zeitlichen Ablauf her stellt sich dieser Vorgang wie folgt dar: Für jeden Kunden, der im Rahmen einer Aquisitionsstrategie gewonnen wurde, wird ein Kundenwert-Konto angelegt. Man teilt die Summe der Kosten aller Akquisitionsmaßnahmen durch die Anzahl der Kunden, die mit diesen Maßnahmen gewonnen wurden und bekommt so die erste Kostenposition. Ein Vergleich mit dem Umsatz des Kunden ergibt den ersten Kundendeckungsbeitrag. Dieser kann abgespeichert werden im Kundenwert-Konto und wird dann laufend aktualisiert. Die retrograde Perspektive erlaubt somit eine erste Einstufung des Kunden innerhalb des Kundenwert-Portfolios.⁸⁰

Falls die Kosten der Betreuung die Umsätze eines Kunden übersteigen, wird dies als negativer Deckungsbeitrag geführt und es erfolgt eine entsprechende Einstufung innerhalb des Portfolios (z.B. Einstufung als „D-Kunde“). Werden Marketingaktionen durchgeführt, die nicht zu konkreten Umsätzen führen, müssen die Kosten ,verteilt auf alle Kunden, im Konto gebucht werden. Entsprechendes gilt für eine eigenaktive Bestellung des Kunden oder die Inanspruchnahme von Serviceleistungen.⁸¹

Da das Kundenwert-Konto individuell für jeden Kunden geführt wird, können hier auch sämtliche ergänzende Daten gespeichert werden, so z.B. Art und Anzahl der Produkte, die der Kunden gekauft hat, das Datum des Kaufs sowie die eingesetzten Kommunikations- und Vertriebswege. Bei durchgängiger Einführung des Kundenwert-Kontos erhält man somit nicht nur eine Einsicht, wie der einzelne Kundenwert den Unternehmensgewinn beeinflusst, sondern hat auch eine Kundenhistorie vorliegen, die aufzeigt, welche Vertriebswege besonders erfolgreich waren und wodurch die Wiederkaufzyklen beeinflusst werden können. Im Rahmen eines Controlling-Konzeptes ist zu bedenken, daß die Daten nicht nur über einzelne Kunden aggregiert werden können, sondern ebenfalls über Produkte, Kommunikations- und Vertriebswege. Die Unternehmensleitung gewinnt dadurch einen Einblick, welchen Beitrag diese Komponenten zum Unternehmensgewinn leisten.⁸²

In einem weiteren Schritt sollte die Kundendeckungsbeitragsrechnung um die Zukunftsperspektive erweitert werden. Die Berechnung des CLV erfordert neben den laufenden Kosten und Umsätzen auch die Beachtung der Lebensdauer der Kundenbeziehung und des Kundenpotentials.

Die Lebensdauer der Kundenbeziehung sollte aus den vorhandenen Kundenstammdaten abgeleitet werden. Unter der Annahme, daß die

⁸⁰vgl. Hunsel, L./Zimmer, S.; S. 118-119

⁸¹vgl. Hunsel, L./Zimmer, S.; S. 122

⁸² vgl. Hunsel, L./Zimmer, S.; S. 119

Kundenzufriedenheit einen maßgeblichen Einfluß auf die Dauer der Kundenbeziehung hat, sollte hier eine Abhängigkeit zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenlebensdauer für jedes Unternehmen individuell gesucht werden. Zur Messung der Kundenzufriedenheit hat sich in der Praxis der Customer-Satisfaction Index (CSI) durchgesetzt. Die eingesetzte Länge der Kundenbeziehung bleibt somit variabel und abhängig von der erreichten Kundenzufriedenheit.⁸³

Die Veranschaulichung des Kundenpotentials in konkreten Daten erfolgt durch zielgerichtete Kundenbefragung. Unterschiedliche Kundengruppen werden zu bestimmten Kriterien, z.B. entscheidungsrelevante Faktoren, wirtschaftliche Situation und Perspektive, befragt und dieses Ergebnis wird dann auf die Gesamtheit der Kunden in den jeweiligen Kundengruppen übertragen. Voraussetzung hierfür ist eine möglichst trennscharfe Kundensegmentierung. Will man zum Beispiel wissen, wieviele B- oder C-Kunden sich zu A-Kunden entwickeln können, nutzt man die Kundenhistorie der A-Kunden, die diesen Prozeß schon durchlaufen sind. Ausgeprägte Merkmale dieser Kunden werden dann bei den B- oder C-Kunden gesucht und ein ähnlicher Verlauf des Kundenwertes prognostiziert. Die Qualität dieser Prognosen steigt im Zeitablauf, da durch die Kommunikation mit den Kunden die Informationsbasis für Kundentypologien immer breiter wird.⁸⁴

3.4.2.2 Informationstechnische Grundlagen des Kundenmonitoring

Nachdem im Rahmen der Controlling-Konzeption die geeigneten Basisdaten ausgewählt wurden, folgt nun die Frage nach der Art der Daten-Beschaffung.

Wie schon in Kapitel 2.1 dargestellt, baut das CLV-Management auf dem Customer-Relationship Ansatz auf. Ziel ist hier ein Paradigmenwechsel, der wegführt vom anonymen Kunden, hin zu einer individuelleren Kunde-Unternehmens Beziehung. Grundlage für solch eine Beziehung ist ein ausgeprägteres Wissen über den Kunden. Im vorangegangenen Kapitel wurde schon gezeigt, daß das Anlegen und Führen eines Kundenwert-Kontos eine wichtige Grundlage für die Controllingpraxis im CLV-Management ist. In dieses Kundenwert-Konto fließen zahlreiche Informationen aus verschiedensten Quellen mit ein, monetäre sowie nicht-monetäre.⁸⁵ Entsprechend der Unterscheidung in der Controlling-Konzeption zeigen sich auch unterschiedliche Anforderungen an

⁸³ vgl. Thelen, K./Wilkens, C.; S. 146

⁸⁴ vgl. Hunsel, L./Zimmer, S.; S. 124 ff.

⁸⁵ vgl. Hunsel, L./Zimmer, S.; S. 116

die Informationssysteme in Abhängigkeit von der zeitlichen Perspektive der Analyse.

Die vergangenheitsbezogenen Daten für die Kundendeckungsbeitragsrechnung befinden sich größtenteils schon in den meisten Unternehmen in bestimmten Datenbanken. Zu nennen wären hier z.B. die Umsatzdaten aus den Fakturierungssystemen oder die Prozeßkosten aus den Kostenrechnungssystemen.⁸⁶ Für die effiziente und automatische Kopplung dieser Daten im Kundenwert-Konto sollte ein Data-Warehouse existieren. Das Data-Warehouse führt die einzelnen Datenbanken zusammen und ermöglicht damit den Zugriff auf alle Daten, die zur Kundendeckungsbeitragsrechnung benötigt werden. Hierzu gehören, wie schon weiter oben erwähnt, nicht nur die reinen kostenrechnerischen Daten, sondern ergänzend auch sogenannte „weiche“ Daten, die ebenfalls im Kundenwert-Konto geführt werden. Zu diesen „weichen“ Daten zählen z.B. Informationen über die Kundenzufriedenheit, Bestellhäufigkeit oder die Anzahl der Reklamationen.⁸⁷

Zur Gewinnung der zukunftsbezogenen Daten, die dann die Kundendeckungsbeitragsrechnung zum CLV ergänzen, sollte ein weiteres IT-Werkzeug im Unternehmen eingeführt werden, nämlich das Data-Mining. Mit Hilfe des Data-Mining ist es möglich Korrelationen zwischen verschiedenen Variablen einer Datenbank zu erkennen. So läßt sich z.B. eine Korrelation zwischen dem Alter der Kunden und der Umsatzhöhe dieser Kunden erkennen. Diese Informationen können direkt in die Bestimmung des CLV einfließen, wobei sich hier das Potential der Kunden, die vor diesem Alter liegen, erhöhen würde.⁸⁸

Grundsätzlich liegt dem CLV-Management, wie auch dem Customer-Relationship - Management, ein erhöhter Daten und Informationsaufwand zugrunde, der aus der Individualisierung der Kundenbeziehung resultiert und in der gesamten Konzeption des Informationssystems berücksichtigt werden muß.

⁸⁶ vgl. Thelen, K./Wilkens, C.; S. 151

⁸⁷ vgl. Jobs, E.; S. 156-158

⁸⁸ vgl. Zipser, A.; S. 192-196

4 Fazit

Das Konzept des CLV ist schlüssig und führt die mit dem Customer-Relationship-Management eingeschlagene Strategie konsequent weiter. Es werden zwei Ideen miteinander verknüpft: Einmal die Idee des individuellen Kundenmanagements und andererseits die Orientierung am Kundenwert als Richtgröße für die angestrebte Intensität der Kundenbeziehung. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Einbeziehung zukünftiger Kundenpotentiale in die Kundenwertberechnung und die damit einhergehende Dynamisierung der Kundenwertberechnung. Eine statische Betrachtung des Kundenwertes wird der natürlichen Entwicklung eines Kunden nicht gerecht und die Ergebnisse der Berechnung können daher weniger aussagekräftig sein.

Der Einsatz des CLV als Managementkennzahl zur Steuerung der Marketingaktivitäten bedeutet eine Abkehr vom sogenannten „Gießkannen-Prinzip“ und betrachtet den Marketingaufwand als Investition in eine Kundenbeziehung. Die Optimierung des Finanzportfolios der Unternehmung im Bereich des Marketing ist auf dieser Basis durchführbar, jeder Kunde bekommt die seinem Wert entsprechende Aufmerksamkeit von dem Unternehmen, was gleichzeitig bedeutet, daß nicht mehr alle Kunden gleich behandelt werden.

Es bestehen aber noch einige Probleme, welche die Umsetzung des CLV in die Praxis erschweren. Besonders die Bestimmung der Potentialgrößen sowie der Dauer der Kundenbeziehung ist trotz der oben erwähnten Ansätze noch mit Ungenauigkeiten behaftet. Ein Großteil dieser Ungenauigkeiten liegt aber an der grundsätzlichen Problematik der Ungenauigkeiten von Prognosen und nicht am Konzept des CLV. Hinlänglich bekannte Probleme bei dem Einsatz der Kapitalwertmethode bleiben natürlich auch bei der Verwendung zur Berechnung des CLV bestehen.

Weiterhin sind natürlich die informationstechnischen Grundlagen in den Unternehmen zu beachten. Ohne eine geeignete Datenbasis wird die Implementierung des CLV in einem Unternehmen nicht gelingen, d.h. ein CRM-System sollte vorhanden und mit quantitativ und qualitativ ausreichenden Daten gefüllt sein.

In der Zukunft ist der CLV noch weiterzuentwickeln, besonders branchenspezifische Besonderheiten sind an einigen Stellen noch zu beachten. Das Konzept kann nicht auf Anhieb zu allen Branchen passen, aber Unternehmen die schon nach dem Customer-Relationship Gedanken handeln, dürfte die Einführung des CLV weniger Probleme bereiten.

5 Literaturverzeichnis

- Bacuvier, G./Peladeau, P./Trichet, A./Zerbib, P.; „Unlocking the full potential of customer lifetime value through selective use of the levers of value creation“, Internetseite Booz, Allen, Hamilton (2000): www.bah.com/viewpoints/insights/cmt_clv_2.html
- Barth, K./Marzian, S./Wille, K.; „Customer Equity“, in: Absatzwirtschaft Sonderausgabe Oktober 2000, S. 170-178
- Bruhn, M.; „Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements“ , Berlin/Heidelberg/New York (1998)
- Burger, A.; „Kostenmanagement“, München/Wien (1999)
- Butscher, S.; „Kundenbindung mit Köpfchen“, in: Direkt Marketing 2/99, S. 22-23
- Crosby, P.; „Quality is free“ , New York u.a.O. (1979)
- Diller, H.; „Kundenmanagement“ , in: Köhler, R./Tietz, B./Zentes, J. (Hrsg.) „Handwörterbuch des Marketings“ , Stuttgart (1995), Sp. 1367
- Diller, H.; „Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing“ , Arbeitspapier Nr. 40 des Institut für Marketing, Universität Nürnberg-Erlangen, Nürnberg
- Dittrich, S.; „ Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing“, St. Gallen (2000)
- Essig, H./Eidel, M.; „Kundenorientierte Kernleistung“ , in: Hofmann, M./Mertiens, M. (Hrsg.) „Customer-Lifetime-Value-Management“ , Wiesbaden (2000), S. 71-81
- Fischer, M./Herrmann, A./Huber, F.; „Lohnen sich zufriedene Kunden?“ , in: Absatzwirtschaft 10/2000, S. 88-91
- Fornell, C./Wernerfelt, B.; „Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis“, in: Journal of Marketing Research, Vol. 24, November, pp. 337-346
- Fornell, C.; „A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience“, in: Journal of Marketing, Vol. 56, January, pp. 6-21
- Frielitz, C./Hippner, H./Martin, S./Wilde, K.; „CRM-2000: Aufklärung tut Not“, in: Absatzwirtschaft 7/2000, S. 100-104

- Henning-Thurau, T.; „Die Klassifikation von Geschäftsbeziehungen mittels Kundenportfolios“, in: Payne, A./Rapp, R.; „Handbuch Relationship Marketing - Konzeption und erfolgreiche Umsetzung“, München (1999), S. 92 ff.
- Höschel, H.; „Glasklar analysieren: Scoringmodelle zur Kundenbewertung“, in: Direkt Marketing 7/2000, S. 14-16
- Horstmann, R.; „Führt Kundenzufriedenheit zur Kundenbindung?“, in: Absatzwirtschaft 9/1998, S. 90-94
- Huldi, C.; „Data-Mining – Mehr Wissen ist Macht“, in: Absatzwirtschaft 8/2000, S. 84-85
- Hunsel, L./Zimmer, S.; „Kundenwert und Kundenloyalität“, in: Hofmann, M./Mertiens, M. (Hrsg.) „Customer-Lifetime-Value-Management“ , Wiesbaden (2000), S. 115-128
- Jobs, E.; „Data-Warehouses und Kundenmonitoring“, in: Hofmann, M./Mertiens, M. (Hrsg.) „Customer-Lifetime-Value-Management“ , Wiesbaden (2000), S. 155-166
- Krüger, T.; „Loyalitätsprogramme als sinnvolle Investition“, in: Direkt Marketing 4/99, S. 20-22
- Kruschwitz, L.; „Investitionsrechnung“, Berlin/New York (1987)
- Lauer, T.; „Kunden binden, Kosten senken – die Potentiale von Bonusprogrammen nutzen“, in: Absatzwirtschaft 10/2000, S. 68-72
- Löwenthal, T./Mertiens, M.; „Erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement und seine Elemente“, in: Hofmann, M./Mertiens, M. (Hrsg.) „Customer-Lifetime-Value-Management“ , Wiesbaden (2000), S. 105-114
- Müller, W./Riesenbeck, H.; „Wie aus zufriedenen auch anhängliche Kunden werden“, in: Harvard Business Manager, 13. Jg., H. 3, S. 67-79
- N. N.; „Von der Kundeninformation zum Kundenwert“, in: Direkt Marketing 5/2000, S. 18-19
- Pietersen, F./Baron, G./Freitag, K./Schüle, S.; „Wie Marketing den Unternehmenswert steigern kann“, in: Absatzwirtschaft Sondernummer Oktober 2000, S. 126-137
- Poth, L./Poth, G.; „Gabler Marketing-Begriffe von A-Z“, Wiesbaden (1999)
- Reichheld, F.; „Der Loyalitätseffekt“, Frankfurt/New York (1997)

-
- Reichheld, F./Sasser, E.; „Zero-Migration“, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.) „Handbuch des Kundenbindungsmanagement“, Wiesbaden (1999), S. 140 ff.
 - Reichheld, F.; „Loyalität und die Renaissance des Marketing“, in: Payne, A./Rapp, R.; „Handbuch Relationship Marketing - Konzeption und erfolgreiche Umsetzung“, München (1999), S. 53 ff.
 - Rieker, S.; „Bedeutende Kunden“, Wiesbaden (1995)
 - Schank, C.; „Kundengewinnung als Startpunkt des CLV-M“, in: Hofmann, M./Mertiens, M. (Hrsg.) „Customer-Lifetime-Value-Management“ , Wiesbaden (2000), S. 43-53
 - Simon, H./Tacke, G./Woscidlo, B./Laker, M.; „Kundenbindung durch Preispolitik“, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.) „Handbuch des Kundenbindungsmanagement“, Wiesbaden (1999), S. 239 ff.
 - Spahlinger, L./Herrmann, A./Huber, F.; „Vom Kundschafts- zum Kundenwertmanagement“, in: Absatzwirtschaft Sondernummer Oktober 2000, S. 182-188
 - Stahl, H.; „Modernes Kundenmanagement“, Renningen (1998)
 - Stauss, B.; „Beschwerdemanagement“, München/Wien (1996)
 - Thelen, K./Wilkens, C.; „CLV-M basiertes Kundenmonitoring als innovatives Controlling-Instrument in Marketing und Vertrieb“, in: Hofmann, M./Mertiens, M. (Hrsg.) „Customer-Lifetime-Value-Management“ , Wiesbaden (2000), S. 143-153
 - Zezelj, G.; „Das CLV-Management-Konzept“, in: Hofmann, M./Mertiens, M. (Hrsg.) „Customer-Lifetime-Value-Management“ , Wiesbaden (2000), S. 9-29
 - Zipser, A.; „Kundenorientierte Prozess-Steuerung mit Hilfe moderner Informationssysteme“, in: Hofmann, M./Mertiens, M. (Hrsg.) „Customer-Lifetime-Value-Management“ , Wiesbaden (2000), S. 189-197

6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „Einordnung des Customer-Lifetime-Value-Managements im Rahmen eines CRM-Konzeptes“	3
Abbildung 2: "Bestimmungsgrößen des Customer-Lifetime-Value"	5
Abbildung 3: "Modell des Beziehungslebenszyklus"	8
Abbildung 4: "Grundaufbau eines Zielgruppen-Portfolios"	11
Abbildung 5: "Konkretisierung der Portfolio-Dimensionen"	12
Abbildung 6: "Einsatz von Kundenbeziehungsmaßnahmen je nach Kundenattraktivität"	18
Abbildung 7: "Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Gewinn"	21
Abbildung 8: "Grunddarstellung eines Kunden-Portfolios"	23
Abbildung 9: "Sukzessive Einführung des Customer-Lifetime-Value"	27
Abbildung 10: "Schema der Kundendeckungsbeitragsrechnung"	27