

Bernd Günter/Sabrina Helm (Hrsg.)

Kundenwert

3. Auflage

Grundlagen – Innovative Konzepte –
Praktische Umsetzungen



Heinz K. Stahl, Kurt Matzler und Hans H. Hinterhuber

Kundenbewertung und Shareholder Value – Versuch einer Synthese

- 1 Einführung
- 2 Anforderungen an die Berechnung des Kundenwertes
- 3 Kundenwert und Shareholder Value – Versuch einer Synthese
 - 3.1 Sockelgeschäft und Shareholder Value
 - 3.2 Erweiterungspotenzial und Shareholder Value
 - 3.3 Referenzpotenzial und Shareholder Value
 - 3.4 Lernpotenzial und Shareholder Value
- 4 Die Berechnung des CLV – ein Beispiel
- 5 Zusammenfassung

Literaturverzeichnis

Univ.-Prof. Dr. Heinz K. Stahl ist zur Zeit Research Associate an der Interdisziplinären Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management, Wirtschaftsuniversität Wien, Univ.-Prof. Dr. Kurt Matzler ist Vorstand des Instituts für Internationale Unternehmensführung der Johannes Kepler Universität Linz und Univ.-Prof. Dr. Dipl.-Ing. Hans H. Hinterhuber ist Vorstand des Instituts für Unternehmensführung, Tourismus und Dienstleistungswirtschaft der Universität Innsbruck.

Abstract

Das „Shareholder-Value“-Konzept gewinnt seit Anfang der 90er Jahre auch im deutschsprachigen Raum an Bedeutung. Es verlangt, dass der Erfolg von Unternehmungen oder einzelnen Unternehmensbereichen, Strategien und Konzepten daran gemessen wird, inwieweit sie zur Steigerung des Shareholder Value beitragen. Dieser Forderung genügen traditionelle Marketing-Kennzahlen, wie Umsätze, Marktanteile oder Deckungsbeiträge, nicht mehr. Sie müssen daher z.B. durch den diskontierten Cashflow als Bewertungsgrundlage ergänzt werden. Dies entspricht der Idee, Marketingaktivitäten als Investitionen zu verstehen, die einen entsprechenden Beitrag zum Shareholder Value liefern sollen. Langfristig angelegte Kundenbeziehungen sind solche Investitionen. Die Autoren dieses Beitrages untersuchen, inwiefern das Shareholder-Value-Konzept als Grundlage für eine Kundenbewertung verwendet werden kann. Anhand der vier „Treiber“ des Shareholder Value – (1) Höhe, (2) Zeitpunkt, (3) Volatilität und Reagibilität des Cashflows sowie (4) Residualwert der Investition – werden die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Komponenten des Kundenwertes und dem Unternehmenswert untersucht. Eine auf den Shareholder Value ausgerichtete Bewertung soll es erlauben, (a) „wertvernichtende“ von „wertstiftenden“ Kundenbeziehungen zu trennen und (b) knappe Ressourcen bestimmten Kundenbeziehungen wertorientiert zuzuteilen.

1 Einführung

Die Anwendung des Shareholder Value als Bewertungs- und Steuerungsgröße verlangt, dass traditionelle Zielgrößen für Marketingaktivitäten, wie Umsatz, Marktanteil, Deckungsbeitrag usw., um den diskontierten Cashflow ergänzt werden (Day/Fahey, 1988; Srivastava/Shervani/Fahey, 1998). Nur dann sei es möglich, den Beitrag einzelner Marketingaktivitäten zur Erhöhung des Shareholder Value zu ermitteln. Dieser Gedanke lässt sich auch auf Kundenbeziehungen anwenden, da sie als Investitionsobjekte zu betrachten sind (vgl. Stahl 1996, S. 276 ff, Matzler/Stahl/Hinterhuber, 2002). Der Wert eines Kunden bemisst sich an dessen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung. Es gilt daher zwischen „wertvernichtenden“ und „wertbringenden“ Kunden zu diskriminieren, um Ressourcen effizient zuteilen zu können.

Im folgenden Abschnitt formulieren wir fünf Anforderungen für die Berechnung des Gegenwartswertes einer Kundenbeziehung, um dann zu untersuchen, wie einzelne Kunden oder Kundengruppen den Shareholder Value anhand besonderer „Treiber“ beeinflussen. Auf diese Weise stellen wir eine Synthese zwischen Kundenwert und Shareholder Value her. Wir verwenden dabei den Begriff "Shareholder Value" nicht als Ausdruck einer Philosophie, welche die übrigen Stakeholder eines Unternehmens als zweitrangig betrachtet oder gar ignoriert, sondern vielmehr als Synonym für eine konsequente Wertorientierung der Unternehmensführung.

2 Anforderungen an die Berechnung des Kundenwertes

Die Idee, Kunden als Investitionsobjekte zu betrachten und Gegenwartswerte einer Kundenbeziehung zu berechnen, erfordert eine sorgfältige Ermittlung aller Ein- und Auszahlungen im Laufe der Kundenbeziehung. Dies ist mit einigen Problemen verbunden, die vorrangig gelöst werden müssen (Stahl/Matzler, 2001):

- Das traditionelle Rechnungswesen lässt nur teilweise Schlüsse über eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten zu einzelnen Kunden zu.
- Die meisten Instrumente zur Berechnung des Kundenwertes berücksichtigen nur die direkten, monetären Erträge einer Kundenbeziehung.
- Kosten und Erträge aus einer Kundenbeziehung verändern sich im Laufe einer Kundenbeziehung.
- Ein- und Auszahlungen erfolgen zu unterschiedlichen Zeitpunkten und sind außerdem mit Unsicherheiten verbunden.

Für eine genaue Berechnung des Kundenwertes müssen daher fünf Forderungen erfüllt sein, die wir im Folgenden kurz erläutern.

Forderung 1: Sämtliche aus einer Beziehung resultierenden Kosten müssen den einzelnen Kunden oder Kundengruppen verursachungsgerecht zugeordnet werden können.

Je ausgeprägter die Kundenorientierung einer Unternehmung ist, umso wichtiger wird eine kundenbezogene Zuordnung von Kosten. Das traditionelle Rechnungswesen betrachtet aber nicht den *Kunden* als Zurechnungsobjekt, sondern ist auf *Perioden* ausgerichtet, was eine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten unmöglich macht. Zu kritisieren ist vor allem, dass das interne Rechnungswesen (1) einzelne Aufträge/Projekte lediglich aneinander reiht, damit isoliert betrachtet und keinen Rückschluss auf Kosten und Erlöse einer Kundenbeziehung erlaubt; (2) Kostenarten nicht einzelnen Kunden- oder Kundengruppen verursachungsgemäß zuordnet und daher (3) keine aussagekräftige Kundenerfolgsrechnung ermöglicht (Freiling/Reckenfelderbäumer 2000).

Viele in der Praxis eingesetzten Methoden zur Berechnung des Kundenwerts scheitern an den oben formulierten Forderungen (Stahl et al., 2002, S. 193ff.). Die ABC-Analyse auf Basis *Umsatz* z.B., wohl die am häufigsten eingesetzte Methode zur Berechnung des Kundenwerts (Krafft/Marzian, 1997, S. 106), ignoriert die kundenspezifischen Kosten. Daher wird oft der Sprung zur *Kunden-Nettoerfolgsrechnung* vollzogen. Den Kundenerlösen werden *sämtliche* im Unternehmen anfallenden Kosten gegenüber gestellt, und zwar in der Hauptsache als geschlüsselte Gemeinkosten, da Kundeneinzelkosten eher die Ausnahme darstellen. Eine derartige Erfolgsrechnung führt zwangsläufig zu falschen Schlussfolgerungen.

Eine genauere Bewertung erlaubt die stufenweise *Kundendeckungsbeitragsrechnung*, da den Umsatzerlösen nur jene Kosten gegenübergestellt werden können, die auf der jeweiligen Stufe eindeutig durch eine bestimmte Kundenbeziehung verursacht werden. Das Trenn- und Prüfkriterium lautet: Welche Kosten würden entfallen, wenn der Kunde abwanderte (Haag, 1992, S. 25ff.)? Allerdings lässt sich auch hier eine Schlüsselung bestimmter Kostenarten nicht umgehen. Einen Ausweg bietet die kundenbezogene *Prozesskostenrechnung* (Activity Based Costing). Mit ihrer Hilfe ist es am ehesten möglich, Gemeinkosten dem Kunden verursachungsgerecht zuzuordnen. Dabei werden die einzelnen kundenbezogenen Prozesse in kostenverursachende Tätigkeiten aufgegliedert und hierfür die „Kostentreiber“ bestimmt. Kostentreiber sind Faktoren, welche die Inanspruchnahme von Leistungen und damit die Kosten eines Teilprozesses bestimmen (z.B. Anzahl der Besuche, Aufträge, Reklamationen usw.).

Forderung 2: Sämtliche aus einer Beziehung resultierenden monetären und nicht-monetären Erträge müssen bewertet werden.

Häufig beschränkt man sich auf monetäre Erträge, weil sie leicht zu quantifizieren sind. Der Wert eines Kunden wird dann allerdings unterschätzt, da auch Erweiterungs-, Referenz- und Lernpotenziale zur Steigerung des Kundenwertes beitragen. Es wird deshalb empfohlen, den Kundenwert anhand folgender vier Teilwerte zu ermitteln (Cornelsen, 1996; Stahl, 2000a; Stahl/Matzler, 2002):

- Als Erstes ist das Einstiegsgeschäft zu bewerten, das, eine entsprechende Bedarfsstruktur des Kunden vorausgesetzt, auch als *Socketgeschäft* über die gesamte ange-

nommene Beziehungsdauer betrachtet werden kann. Den geschätzten Nettoerlösen aus diesem Geschäft werden die Auszahlungen für Anbahnung, Kontakte, laufende Kommunikation, Abwicklung, Service und Transport gegenübergestellt.

- Darüber hinaus ist im zweiten Schritt der Wert des *Erweiterungspotenzials* zu schätzen, das sich entweder aus den Phasen eines zyklischen Beziehungsverlaufs oder den Möglichkeiten von Querverkäufen („Cross-Selling“) ergibt.
- Weiterhin muss in den Neukundenwert auch der Wert des *Referenzpotenzials* einfließen. Dabei sind einmal die möglichen *Ertragszuwächse* aus solchen Kundenbeziehungen zu berücksichtigen, die sich aus Referenzen oder positiver Mundwerbung entwickeln. Hinzu kommen noch die positiven Wirkungen, die von Referenzen angesehener Kunden auf das eigene *Reputationskapital* ausgehen können. Man leiht sich gleichsam den guten Ruf des Referenzgebers und signalisiert auf diese Weise Selbstbindung, was Anbahnungskosten spart.
- Schließlich trägt auch das *Lernpotenzial* als Gesamtheit aller verwertbaren Informationen, die dem Lieferanten innerhalb eines bestimmten Zeitraumes aus einer Kundenbeziehung zufließen (Effizienz-, Qualitäts- und Innovationswert), zum Kundenwert bei. Zum Lernpotenzial zählen z.B. das Aufzeigen von Produktmängeln und Leistungsdefiziten, Anregungen zu Produkten, Leistungen und Prozessen, Verbesserungsvorschläge, Informationen über die Branchen- und Konkurrenzentwicklung usw. Von besonderem Interesse sind hier Kunden, die als „Lead-User“ (Urban/von Hippel, 1988) fungieren, da diese erfahrungsgemäß besonders hohe Anforderungen an eine Problemlösung stellen und damit reichhaltige Informationen für Produkt- und Prozessinnovationen liefern.

Forderung 3: Es müssen die Änderungen der Kosten und Erträge aus einer Kundenbeziehung im Zeitablauf berücksichtigt werden.

Vielfach wird behauptet, dass die Deckungsbeiträge je Kundenbeziehung mit zunehmender Beziehungsdauer steigen (Reichheld, 1993; Reichheld/Teal, 1996; Blattberg/Deighton, 1996; Wang/Spiegel, 1994). Dafür werden auch empirische Belege präsentiert. Argumentiert wird z.B., dass sich die Umsätze mit bestehenden Kunden mit zunehmender Beziehungsdauer erhöhen, etwa durch den Übergang in die nächste Phase des „Lebenszyklus“ (Bruhn, 2000, S. 21), durch eine Vergrößerung des „Share of Wallet“ aufgrund zunehmender Zufriedenheit, wachsenden Vertrauens oder gar einer Art Selbstverpflichtung („Commitment“), und, nicht zu vergessen, durch Querverkäufe („Cross-Selling“). Weiterhin, so das Ergebnis der Studien, sinken die Transaktionskosten aufgrund von Erfahrungskurveneffekten. Schließlich dürfte auch die Preisempfindlichkeit mit zunehmender Bindungsdauer geringer werden. Dagegen spricht allerdings, dass der Kunde die zunehmende Transparenz der Beziehung zu härteren Preisverhandlungen ausnutzen oder mit exzessiven Forderungen nach Preisnachlässen sogar einen Beziehungsabbruch provozieren könnte.

Forderung 4: Ein- und Auszahlungen im Rahmen einer Kundenbeziehung müssen nach den Grundsätzen der dynamischen Investitionsrechnung anhand eines geeigneten Kalkulationszinsfußes auf einen Referenzzeitpunkt abgezinst werden.

Der Investitionscharakter von Geschäftsbeziehungen mit Ein- und Auszahlungen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen, legt es nahe, für die Bestimmung des Kundenwerts dynamische Investitionsrechnungen heranzuziehen. Der Kundenwert stellt sich dann als Kapitalwert der Gewinnrückflüsse dar, die das Investitionsobjekt „Kundenbeziehung“ während seiner Lebensdauer liefert. Die aus jeder Periode der Beziehung erwarteten Differenzen zwischen Ein- und Auszahlungen werden mit einem Diskontsatz auf den Gegenwartszeitpunkt abgezinst und summiert. In der Investitionsrechnung wird dieser Kalkulationszinsfuß meist so gewählt, dass er der Verzinsung der besten Anlagealternative entspricht.

Überall dort, wo der Wert vielschichtiger und langfristiger Kundenbeziehungen ermittelt werden soll, z.B. im Business-to-Business-Bereich, lassen sich mit dieser Methode die Chancen und Risiken einer solchen Bindung zwar einigermaßen gut einschätzen. Dennoch sollte, gerade in Zeiten geringer Bindungsbereitschaft, der Unsicherheit von Geschäftsbeziehungen besonderes Augenmerk gewidmet werden.

Forderung 5: Die Unsicherheit einer Geschäftsbeziehung muss in der Berechnung des Kundenwertes berücksichtigt werden.

Jede Geschäftsbeziehung ist mit unterschiedlichen Risiken behaftet. Diese können sich auf die Ebene der Makro-Umwelt, der Branche, des Unternehmens und auf den „Share of Wallet“ beziehen. Das Risiko drückt sich vor allem in einer Volatilität und Reagibilität der Einzahlungen aus (Srivastava/Shervani/Fahey, 1999, S. 176). Zukünftige Zahlungsströme können je nach Nachfrage schwanken und/oder unterschiedlich stark auf externe Einflüsse reagieren. Hohe Volatilität und Reagibilität führen zu Planungsunsicherheit und stellen so ein höheres Risiko der Geschäftsbeziehung dar.

Eine exakte Bestimmung des Kundenwertes verlangt daher zusammenfassend:

1. Eine verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten an die einzelnen Kunden bzw. Kundengruppen;
2. Eine Erfassung sämtlicher aus einer Beziehung stammenden monetären und nicht-monetären Erträge;
3. Eine Berücksichtigung der Änderungen von Kosten und Erträgen im Zeitablauf;
4. Eine Abzinsung der Zahlungsströme nach den Grundsätzen der dynamischen Investitionsrechnung; und
5. Eine Berücksichtigung des Beziehungsrisikos.

Auf dieser Grundlage diskutieren wir im folgenden Abschnitt den Zusammenhang zwischen Kundenwert und Shareholder Value.

3 Kundenwert und Shareholder Value – Versuch einer Synthese

Die Prinzipien des Shareholder-Value-Ansatzes sind simpel. Zukünftige Zahlungsströme einer Investition werden auf den Gegenwartszeitpunkt abgezinst. Aufgrund des Zeitwerts des Geldes wird früher anfallender Cashflow bevorzugt. Das Risiko einer Investition wird über den Kapitalkostensatz einkalkuliert. Da in der Regel nur ein Teil des Marktwertes einer Unternehmung auf die Zahlungsströme der Planungsperiode zurückzuführen ist, ist auch der Residualwert einer Investition zu berücksichtigen. Damit ergeben sich folgende "Treiber" des Shareholder Value (Srivastava/Shervani/Fahey, 1998, S. 9 und 1999, S. 173):

- *Höhe des Cashflows*: Der ökonomische Wert einer Investition orientiert sich am erwarteten diskontierten Zahlungsmittelüberschuss. Allerdings ist dieser allein nicht aussagefähig genug, da auch der Zeitwert des Geldes, das Investitionsrisiko und der Residualwert einer Investition am Ende der Prognoseperiode zu berücksichtigen sind.
- *Zeitpunkt des Cashflows*: Zeitlich früher anfallender Cashflow führt zu einem höheren Unternehmenswert. Weiter in der Zukunft liegende Zahlungsströme werden stärker diskontiert, weil sie einer höheren Ungewissheit unterliegen und weil zeitlich früher anfallender Cashflow auch früher ertragbringend angelegt werden kann.
- *Volatilität und Reagibilität des Cashflows*: Je höher die Volatilität und die Reagibilität des Cashflows einer Investition sind, desto höher muss auch die entsprechende Risikoprämie sein, die in den Diskontsatz einzubauen ist, und desto niedriger wird auch der Unternehmenswert sein.
- *Residualwert der Investition*: Da meist auch nach der Betrachtungsperiode Cashflow aus der Investition generiert wird, muss die Restgröße der Investition in die Berechnung des Unternehmenswerts einfließen.

Werden diese Treiber des Shareholder Value zur Kundenbewertung herangezogen, so stellen sich folgende Fragen:

- Inwieweit beeinflussen bestimmte Kunden oder Kundengruppen durch niedrigere Kosten oder höhere Erlöse die Höhe des Cashflows?
- Gibt es bei bestimmten Kunden oder Kundengruppen einen unterschiedlich schnellen Zahlungsmittelrückfluss aus den Investitionen in die Kundenbeziehung?
- Unterscheiden sich einzelne Kunden oder Kundengruppen in der Volatilität und Reagibilität der Zahlungsmittelrückflüsse?
- Wie stark beeinflussen die einzelnen Kunden oder Kundengruppen den Residualwert der Unternehmung?

3.1 Sockelgeschäft und Shareholder Value

Die *Höhe des Cashflows* aus einer Kundenbeziehung ergibt sich aus dem gegenwärtigen und zukünftigen *Auftragsvolumen*, den *erzielbaren Preisen* und den *Kosten*. Der erzielbare Preis hängt im Wesentlichen von der Verhandlungsmacht des Kunden, oder von der anderen Seite betrachtet, vom Alleinstellungspotenzial bzw. der Abhängigkeit des Lieferanten vom Kunden ab. A-Kunden (auf Basis des Umsatzes) setzen aufgrund ihrer hohen Verhandlungsmacht in der Regel Niedrigpreise und Sonderkonditionen durch. C-Kunden zahlen zumeist den vollen Listenpreis, verursachen jedoch Komplexitätskosten. Bei einzelnen Kunden bzw. Kundengruppen kann die Höhe des Cashflows daher aufgrund von Unterschieden in den Kosten stark variieren. Zu berücksichtigen sind die Kosten bis zum ersten Auftrag („Akquisitionskosten“), die Kosten, die durch die Koordination und Abwicklung der laufenden Transaktionen verursacht werden („Beziehungskosten“) und jene Kosten, die durch besondere Bindungsanstrengungen des Lieferanten entstehen („Bindungskosten“).

Kunden, die gegenüber den Produkten und Dienstleistungen oder gegenüber der Unternehmung als Ganzes von vornherein *positiv eingestellt* sind, reagieren wesentlich unmittelbarer auf Werbung und Sales Promotion (siehe z.B. Keller, 1993). Die Akquisitionskosten für diese Kunden sind daher niedriger. Die Kosten der Kundenakquisition sind höher, wenn die Beweglichkeit der zu akquirierenden Kunden durch Wechselbarrieren eingeschränkt ist (Stahl, 2000b). Diese können *materieller* Natur sein, wenn Kunden z.B. spezifische Investitionen in die Beziehung getätigt haben (Ausbildung, Personal, Anlagen usw.) oder wenn sie sich durch ökonomische Vorteile (Rabatt- und Bonussysteme, usw.) gebunden fühlen. *Wissensmäßige* Bindung liegt dann vor, wenn es dem Lieferanten gelungen ist, durch einmalige, schwer imitierbare und nicht substituierbare Kompetenzen eine bevorzugte Position im Gedächtnis des Kunden aufzubauen. In diesem Fall befindet sich die Unternehmung in einer monopolähnlichen Situation. Materielle und wissensmäßige Wechselbarrieren führen zu einer *Zweckbindung*. Bei *emotionalen* Wechselbarrieren kommen noch Faktoren wie Sympathie, Anerkennung, Dankbarkeit, usw. ins Spiel. Hierzu zählen auch Bindungen, die auf eine kumulierte Zufriedenheit des Kunden zurückgehen. Schließlich kann auch das Vorhandensein *rechtlicher* Wechselbarrieren die Akquisitionskosten von Kunden erhöhen.

Neben den Akquisitionskosten haben auch die *Beziehungskosten* einen Einfluss auf die Höhe des Cashflows aus einer Geschäftsbeziehung. Damit sind alle kundenspezifischen Auftragskosten (z.B. Einzelfertigungen, kundenspezifische Entwicklungen, Installationen), Marketingkosten (z.B. Mailings, Kataloge), Verkaufskosten (z.B. Besuche, Abwicklung), Servicekosten (z.B. Wartung, Schulung), Kontrollkosten (z.B. Zahlungseingänge), Reklamationskosten (z.B. Beschwerden, Retouren) und Transportkosten gemeint. Anzahl, Häufigkeit und Spezifität von Transaktionen spielen hier eine wichtige Rolle, weil sie Skalen- und Erfahrungskurveneffekte ermöglichen oder verhindern können.

Die Höhe der Beziehungskosten hängt auch mit der *Dauer* der Kundenbeziehung zusammen (Reichheld/Teal, 1996; Blattberg/Deighton, 1996; Wand/Spiegel, 1994).

Dauerhafte Kundenbeziehungen werden häufig durch besondere Bindungsprogramme „erkauft“, die *Bindungskosten* verursachen (und den Kunden häufig „fesseln“ anstatt ihn freiwillig zu „binden“). Da die einzelnen Instrumente der Kundenbindung (für einen Überblick siehe Homburg/Bruhn, 1999) unterschiedlich stark in Anspruch genommen werden und daher die Kosten zwischen einzelnen Kunden bzw. Kundengruppen variieren, haben auch diese einen Einfluss auf die Höhe des Cashflows aus der Geschäftsbeziehung.

Beschleunigte Zahlungsmittelrückflüsse aus Investitionen führen zu einem höheren Shareholder Value. *Raschere Produktentwicklung*, ein *integriertes Supply Chain Management* und *schnellere Marktpenetration* sind wichtige Ansatzpunkte hierfür (Shrivastava/Shervani/Fahey, 1998, S. 10, und 1999, S. 174). Durch die Integration anspruchsvoller und meinungsbildender Kunden in die Teilprozesse der Wertschöpfungskette können neue Produkte rascher entwickelt und die Warenströme effizienter, schneller und flexibler organisiert werden (Friedrich et al., 2000, S. 383). Eine Kommunikationsstrategie, die nach einzelnen Kunden oder Kundengruppen differenziert, vermag am ehesten die Diffusionsgeschwindigkeit erhöhen, mit der neue Produkte gewisse Schwellenwerte der Akzeptanz überschreiten. Rogers (1962) stellte z.B. eine der Normalverteilung gleichende Kurve der Innovationsakzeptanz von Kunden fest. Gelingt es, die „Innovatoren“ und „Frühadopter“ frühzeitig zu erreichen und zu überzeugen, kommt man in den Genuss rascherer Zahlungsmittelrückflüsse aus neuen Produkten. Auch Markenbekanntheit und positive Markeneinstellungen führen über höhere Probier-, Akzeptanz- und Weiterempfehlungsraten zu schnelleren Zahlungsmittelrückflüssen.

Während die Volatilität des Cashflows eine Funktion der Nachfragefluktuation darstellt, bezeichnet die Reagibilität die Wahrscheinlichkeit, dass externe Ereignisse den Cashflow einer Unternehmung beeinflussen (Srivastava/Shervani/Fahey, 1997, S. 52). In Anlehnung an die genannten Autoren unterscheiden wir vier Risikoebenen, auf denen die Volatilität und Reagibilität von Cashflows beeinflusst werden, nämlich die Makro-, Branchen- und Kundenebene, die wir noch um das „Share-of-Wallet-Risiko“ ergänzen. Auf der *Makro-Ebene* beeinflussen Faktoren der wirtschaftlichen, technologischen, sozialen und rechtlichen Umwelt die Volatilität und Reagibilität von Cashflows. Beispielsweise treffen Ölpreiserhöhungen und Wechselkursschwankungen einzelne Branchen und Unternehmungen unterschiedlich hart. Branchen, die von technologischen Diskontinuitäten und Deregulierungen gekennzeichnet sind, weisen ein höheres Risiko auf. Das Risiko der *Branche* hängt vor allem von den Wachstumschancen, der Konzentrationstendenz, den Eintrittsbarrieren und den Gefahren der Substitution ab. Die dritte Risikoebene betrifft den Kunden als *Unternehmen* („Business-to-Business“) oder als einzelne *Person* bzw. *Personengruppe* („Business-to-Consumer“). Für die Ergiebigkeit einer Beziehung wird es nicht gleichgültig sein, ob z.B. die Ertragslage eines Geschäftskunden bedenklich ist und Investitionen offensichtlich vernachlässigt wurden, ob Eigentümer, Management und Standorte häufig wechseln, ob Akquisitionen, Fusionen oder Abspaltungen naheliegend sind, usw. Im Privatkundengeschäft wären etwa Alter, Einkommen und Vermögen, familiäre und berufliche Unsicherheiten, Größe der Familie, sozialer Status usw. zu berücksichtigen. Schließlich unterscheiden sich Kunden auch hinsichtlich des

„*Share-of-Wallet-Risikos*“. Ist der Kunde überhaupt an langfristigen Beziehungen interessiert oder bevorzugt er Spot-Geschäfte? Welche Rolle spielen Preis, Qualität, Bequemlichkeit („convenience“), technologischer Standard usw. als Kaufmotive? Wie nutzt der Kunde sein Machtgefälle gegenüber den Lieferanten? Werden diese gegeneinander ausgespielt, liquiditätsmäßig ausgehungert, in spezifische Investitionen gelockt und dann erpresst usw.? Der z.B. in den frühen 90er Jahren rasch um sich greifende „Lopez-Effekt“ öffnete vielen Lieferanten die Augen, hatten sie doch zuvor angenommen, machiavellistisches Einkaufsverhalten beschränke sich auf einzelne Branchen oder gar Unternehmen.

Sollen Volatilität und Reagibilität des Cashflows nun in die Kundenbewertung einbezogen werden, so sind diese vier Risikoklassen unbedingt zu berücksichtigen. Es stellen sich die Fragen (1) nach der Höhe der einzelnen Risiken und damit der Stabilität der Nachfrage; (2) nach dem Grad der Diversifikation, um die Wirkung von Nachfrageschwankungen abzufedern; und (3) nach der Möglichkeit, Wechselbarrieren (materiell, wissensmäßig, emotional und rechtlich) aufzubauen, um das Share-of-Wallet-Risiko einzuschränken. In diesen drei Punkten werden sich einzelne Kunden bzw. Kundengruppen beträchtlich unterscheiden. Dies muss in einer Kundenbewertung, die auf den Shareholder Value ausgerichtet ist, berücksichtigt werden.

Der Residualwert bezeichnet den Gegenwartswert eines Geschäfts für den Zeitraum *nach* der Betrachtungsperiode (Rappaport, 1994, S. 54). Da es sich auch hier um erwartete Cashflows handelt, stellt die angenommene Bestandswahrscheinlichkeit der Kundenbeziehungen eine wichtige Größe dar. *Größe, Qualität, Vertrauen, Commitment* und *Reputation* der Kundenbasis sind hier ausschlaggebend.

3.2 Erweiterungspotenzial und Shareholder Value

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die Zusammenhänge zwischen Kundenwert und den vier Treibern des Shareholder-Values im Sockelgeschäft diskutiert. Einige Punkte, die dort Erwähnung fanden, gelten auch für das Erweiterungspotenzial und werden hier nicht noch einmal aufgeführt. Wir beschränken uns daher auf jene Aspekte, die nur das Erweiterungspotenzial betreffen. Das Erweiterungspotenzial beeinflusst die Höhe des Cashflows in mehrfacher Hinsicht. Da es sich um bestehende Kundenbeziehungen handelt, sind sowohl die Akquisitions-, als auch die Beziehungs- und Bindungskosten in der Regel niedriger. Das zusätzliche Umsatzpotenzial kann zu einer besseren Ausnutzung von Kapazitäten und Synergien und damit zu Skalen- und Erfahrungskurveneffekten führen. Aus der Sicht des Kunden ergibt sich ein Erweiterungsgeschäft als Funktion der *Zeit* (etwa weil genügend gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden konnte), aus offensichtlichen *Verbundvorteilen* (wie sie etwa dem Argument „Alles aus einer Hand“ zugrunde liegen) oder als Folge *strategischer* Überlegungen des Kunden (wenn dieser z.B. von „multiple sourcing“ auf „single sourcing“ umstellt) (Stahl/Matzler, 2000). Daher sind besonders jene Kunden bzw. Kundengruppen wertvoll, die (a) ein hohes Erwei-

terungspotenzial aufgrund eines Vertrauensbonus aufweisen, bei denen (b) Verbundvorteile zu vermuten sind oder bei denen (c) strategische Überlegungen zur Erweiterung des Sockelgeschäftes führen.

Querverkäufe („Cross-Selling“) führen nicht nur zu einer Erhöhung des Cashflows, sondern in vielen Fällen auch zu einem früheren Zahlungsmittelrückfluss. Zahlreiche Studien belegen, dass Kunden, die mit dem Sockelgeschäft zufrieden und dem Unternehmen gegenüber loyal sind, auf Marketingmaßnahmen, und insbesondere auf die Einführung neuer Produkte, wirkungsvoller reagieren. Damit wird über eine *schnellere Marktpenetration* ein früherer Zahlungsmittelrückfluss erreicht (Matzler/Stahl, 2000). Cross-Selling setzt beim Kunden Zufriedenheit mit dem Sockelgeschäft, Vertrauen in die Beziehung, Verbundvorteile, und/oder strategische Überlegungen voraus. Die Geschäftsbeziehung wird im Erweiterungspotenzial gestärkt und der Kunde reagiert weniger empfindlich auf Konkurrenzangebote. Querverkäufe können zyklische Nachfrageschwankungen im Sockelgeschäft ausgleichen und damit den Cashflow ausgeglichener gestalten. Ein einfaches Beispiel dafür ist der Sporthändler, der im Winter die Skier und im Sommer die Tennisschläger desselben Herstellers vertreibt (*antizyklisches Cross-Selling*). Zudem können *Synergien im Produktportfolio* bei einzelnen Kunden die Volatilität sowohl des Sockelgeschäftes als auch des Erweiterungspotenzials senken. Die Reagibilität des Erweiterungspotenzials wird vor allem durch einen *ausgewogenen „Kunden-Mix“* gedämpft.

Auch hier sind *Größe, Qualität, Vertrauen, Commitment* und *Reputation* der Kundenbasis hinsichtlich des Erweiterungspotenzials zu untersuchen. Es ist offensichtlich, dass Kunden bzw. Kundengruppen, die ein hohes und stabiles Erweiterungspotenzial aufweisen, den Residualwert und damit auch den Shareholder Value einer Unternehmung stärker beeinflussen, als Kunden, die nur gelegentliche „Cross-Buyer“ sind.

3.3 Referenzpotenzial und Shareholder Value

Der Wert von Kunden oder Kundengruppen wird auch von deren *Referenzpotenzial* beeinflusst. Nicht nur ausdrückliche Weiterempfehlungen können zum Gewinn von Neukunden führen, sondern auch solche „Vorbildkunden“, die durch ihre positive Reputation, ihre Kompetenz oder Meinungsführerschaft andere Kunden in ihren Beziehungsentscheidungen beeinflussen. Referenzen angesehener Kunden erhöhen das eigene Reputationskapital. Man leiht sich gleichsam den guten Ruf des Referenzgebers und spart so Anbahnungskosten.

Das Referenzpotenzial unterschiedlicher Kunden oder Kundengruppen führt somit insgesamt zu *Ertragszuwachsen* und *niedrigeren Akquisitions- und Bindungskosten*, was sich in einem höheren Cashflow niederschlägt. Nach Cornelsen (1998, S. 29) setzt sich der Referenzwert eines Kunden aus einer branchenspezifischen Referenzrate, dem Grad der Meinungsführerschaft, der Größe des sozialen Netzes und der Zufriedenheit zusam-

men. Hier ergeben sich offensichtlich große Unterschiede, die in der Kundenbewertung ihre Berücksichtigung finden müssen.

Durch das Referenzpotenzial des Kunden werden nicht nur die Akquisitions- und Bindungskosten gesenkt, sondern auch Zahlungsmittelrückflüsse beschleunigt. Das Referenzpotenzial eines Kunden kann dazu beitragen, die *Informations- und Entscheidungszeiten* neuer Kunden zu reduzieren, da das Vertrauen in den Referenzgeber den Umfang der nötigen Kontrolle *ex ante* verringert. Auch die Marktpenetration wird beschleunigt, da das Referenzpotenzial die Marketing-Kommunikation ergänzt und unterstützt, was sich in einer höheren *Bereitschaft zum Probekauf* und einer schnelleren Akzeptanz von Produkten niederschlägt.

Das Referenzpotenzial eines Kunden kann dazu beitragen, dass die *Loyalität anderer Kunden* gestärkt wird. Loyalität beschreibt das bewusste Verhalten des Kunden, die Abwanderung aus einer Beziehung hinauszuschieben. Der Zusatz „bewusst“ ist wichtig, da es durchaus möglich ist, dass sehr wohl Gründe (z.B. einzelne Episoden, Marktsignale oder konkrete Informationen) für eine Abwanderung vorliegen können, der Kunde jedoch trotz attraktiv erscheinender Alternativen „zur Beziehung steht“. Der Kunde nimmt bewusst in Kauf, dass seine Wahlfreiheit und seine Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt sind. Es entsteht „Commitment“. Manche Autoren gehen so weit, dass sie in diesem Commitment sogar „(...) eine Identifikation mit dem Austauschpartner, das Bedachtsein auf langfristiges Wohlergehen und Stolz auf die Beziehung mit einem Austauschpartner“ (Garbarino/Johnson, 1999, S. 73) sehen. „Anhängerschaft“ wäre somit die höchste Ausprägung der Kundenloyalität.

Das Referenzpotenzial einzelner Kunden oder Kundengruppen kann zudem zu einer *Reduktion von Nachkaufdissonanzen* bei anderen Kunden führen. Dadurch wird das Wiederkaufverhalten gestärkt und die Nachfrage verstetigt, was insbesondere das „Share-of-Wallet-Risiko“ betrifft. Als Konsequenz sinkt die Volatilität des Cashflows.

Ressourcen tragen dann besonders zum Wettbewerbserfolg bei, wenn sie *konvertierbar* (die Ressource kann im Wettbewerb zur Nutzung von Chancen oder Abwehr von Gefahren eingesetzt werden), *knapp*, *nicht imitierbar* und *nicht ersetzbar* sind (Amit/Shoemaker, 1993).

Das Referenzpotenzial einzelner Kunden erfüllt als intangibler Wert alle vier Kriterien und fungiert somit als Quelle ökonomischer Renten. Das Referenzpotenzial einzelner Kunden beeinflusst über *Vertrauen*, *Commitment* und *Reputation* Höhe, Zeitpunkt und Volatilität des Cashflows. Da es sich bei diesen zweifellos um Ressourcen langfristigen Wertes handelt, tragen sie – und damit die einzelnen Kunden bzw. Kundengruppen je nach ihrem Referenzpotenzial – zum Residualwert einer Unternehmung bei.

3.4 Lernpotenzial und Shareholder Value

Das *Lernpotenzial* haben wir als Gesamtheit aller verwertbaren Informationen definiert, die dem Lieferanten innerhalb eines bestimmten Zeitraumes aus einer Kundenbeziehung zufließen. Es umfasst den Effizienz-, Qualitäts- und Innovationswert einer Beziehung.

Das Lernpotenzial betrifft zunächst Verbesserungen der *Produkte*. Die Integration der anspruchsvollsten und innovativsten Kunden in Produktentwicklungsprozesse kann dazu führen, dass Probleme und Fehler, aber auch Wünsche und Bedürfnisse, besser identifiziert werden können. Das Ergebnis sind Produkte zu niedrigeren Kosten und mit höherer Qualität. Sullivan (1986) z.B. zeigte, dass durch die Integration von Kunden in den Produktentwicklungsprozess im Rahmen des Quality Function Deployment (QFD) Fehler rechtzeitig erkannt und Designänderungen frühzeitig durchgeführt werden können. Dadurch sinken die Kosten der Produktentwicklung und es erhöhen sich die Markterfolgchancen (Hauser/Clausing, 1988; Matzler/Hinterhuber, 1998).

Das gleiche gilt für *Prozessverbesserungen*. Die Zusammenarbeit mit innovativen Kunden kann dazu führen, dass Schwachstellen unternehmensinterner und -externer Prozesse identifiziert und beseitigt oder neue Formen der Zusammenarbeit entwickelt werden (z.B. Just-in-Time-Konzepte, Efficient Consumer Response). Dieses Wissen kann auch auf andere Kunden bzw. Kundengruppen übertragen werden und Prozesskosten wesentlich senken.

Schließlich verfügen Kunden über spezifisches Wissen im Hinblick auf Markttrends, Konkurrenten, Branchen usw., das Wertpotenzial besitzt. Durch höhere Prognosesicherheit können Ressourcen besser zugeteilt und nicht-imitierbare Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden, was einerseits Kosten spart und andererseits die Ertragskraft erhöht.

Das Lernpotenzial aus einzelnen Kundenbeziehungen kann auch zu einer Beschleunigung der Zahlungsmittelrückflüsse führen. Dies vor allem durch eine *schnellere Marktpenetration* aufgrund besserer Informationen. Besonders wertvoll ist hier der „Lead-User“, der in seinen Erwartungen und Wünschen dem Gesamtmarkt vorausseilt. Herstatt und von Hippel (1992) erwähnen in diesem Zusammenhang, dass erfolgreiche Innovationen häufig auf Ideen basieren, die Personen bei der Anwendung von Produkten in besonders schwierigen Situationen generieren. Diese Personen zeigen dann eine ausgeprägte Bereitschaft, ihre Ideen auch weiterzugeben. Die Integration von Lead-Users kann so wesentlich zu einer *Beschleunigung der Produktentwicklung* beitragen. Da Bedürfnisse und Wünsche besser antizipiert werden, ist auch mit einer schnelleren Marktdurchdringung und einem früheren Zahlungsmittelrückfluss zu rechnen.

Die Nutzung des Lernpotenzials aus einzelnen Kundenbeziehungen führt zu profunderer Marktkenntnis und genaueren Prognosen. Dadurch wird die *Planungssicherheit* erhöht. Auf zukünftige Entwicklungen, Konkurrenzstrategien, Nachfragefluktuationen und -verschiebungen, usw. kann wirkungsvoller reagiert werden und Zahlungsströme fallen gleichmäßiger an. Auf diese Weise trägt das Lernpotenzial zu einer Verringerung der

Volatilität und der Reagibilität des Cashflows bei. Dies schlägt sich in einem höheren Shareholder Value nieder.

Srivastava/Shervani/Fahey (1998, S. 4f.) unterscheiden zwei Arten von „Market-based Assets“: *relationale* (von den *Beziehungen* zu den Stakeholdern herrührend) und *intellektuelle* (das *Wissen*, das eine Unternehmung über gegenwärtige und zukünftige Märkte und einzelne Marktteilnehmer besitzt) (Nonaka/Takeuchi, 1995). Relationale und Intellektuelle Ressourcen bedingen einander. Beide entwickeln sich aus den Interaktionen mit den Stakeholdern. Je enger die Beziehungen mit den Stakeholdern sind, umso mehr Wissen kann daraus generiert werden. Die laufende Schaffung und Verwertung dieses Wissens ist eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen und damit von zukünftigen Zahlungsströmen. Einzelne Kunden bzw. Kundengruppen tragen in unterschiedlichem Ausmaß zum Aufbau dieser Ressourcen bei. Gelingt es einer Unternehmung, aus den Beziehungen zu den Abnehmern Wissen zu generieren, wird dies den Residualwert einer Unternehmung und damit den Shareholder Value beeinflussen.

	Sockelgeschäft	Erweiterungspotenzial	Referenzpotenzial	Lernpotenzial
Höhe des Cashflows	<ul style="list-style-type: none"> ■ Auftragsvolumen ■ Erzielbarer Preis ■ Höhe der Akquisitionskosten - Einstellung der Kunden - Wechselbarrieren - Alleinstellungspotenzial ■ Höhe der Beziehungskosten - Economies of Scale - Erfahrungskurveneffekte ■ Höhe der Bindungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Größe des Erweiterungspotenzials - Vertrauensbonus - Verbundvorteile - Strategische Überlegungen ■ Höhe der Akquisitions- und Bindungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ertragszuwächse ■ Höhe der Akquisitions- und Bindungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Produktverbesserung ■ Lernen über Märkte

	Sockelgeschäft	Erweiterungs- potenzial	Referenz- potenzial	Lernpotenzial
Zeitpunkt des Cashflows	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schnellere und bessere Produktentwicklung - Customer Integration ■ Supply Chain Management ■ Marktakzeptanz - Innovatoren - Einstellung der Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zeitpunkt der Erweiterungskäufe ■ Schnellere Marktpenetration 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reduzierung von Informations- und Entscheidungszeiten ■ Höhere Bereitschaft zum Probekauf 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschleunigung der Produktentwicklung ■ Schnellere Marktpenetration durch bessere Marktinformation
Volatilität und Reagibilität des Cashflows	<ul style="list-style-type: none"> ■ Risiko der Makro-Umwelt ■ Branchenrisiko ■ Unternehmensrisiko - Kundenportfolio ■ „Share-of-Wallet“-Risiko - Wechselbarrieren 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Antizyklisches Cross-Selling ■ Synergien im Produktportfolio ■ Differenziertes Kundenportfolio 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steigerung der Loyalität anderer Kunden ■ Reduktion von Nachkaufdissonanzen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planungssicherheit durch bessere Marktinformation
Residualwert	<ul style="list-style-type: none"> ■ Größe des Kundenstammes ■ Qualität des Kundenstammes ■ Vertrauen ■ Commitment ■ Reputation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Größe des Erweiterungspotenzials ■ Qualität des Erweiterungspotenzials ■ Vertrauen ■ Commitment ■ Reputation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertrauen, Commitment und Reputation der Referenzgeber 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umfang und Verwertbarkeit relationaler und intellektueller Ressourcen

Tabelle 1: Kundenwert und Shareholder-Value – ein Analyserahmen

4 Die Berechnung des CLV – ein Beispiel

Die Berechnung des CLV – auch wenn sie theoretisch elegant gelöst ist – stößt in der Praxis aus mehreren Gründen auf Schwierigkeiten:

1. Es sind Zahlen erforderlich, die das traditionelle Rechnungswesen nicht liefert, man hat es also mit einem Informationsproblem zu tun.

2. Es fließen nicht-monetäre Größen in die Berechnung ein, die schwer zu quantifizieren sind, insofern liegt, wie z.B. bei der Einschätzung des Lernpotenzials für den Kundenwert, ein Bewertungsproblem vor.
3. Die Berechnungen sind in die Zukunft gerichtet, d.h., man ist mit einem Unsicherheitsproblem konfrontiert.

Dennoch soll hier anhand eines Beispiels für ein Industriegüterunternehmen gezeigt werden, wie der CLV bestimmt werden kann.

Ein Industriegüterhersteller ist in Auftragsverhandlung mit einem in seiner Branche marktführenden Kunden. Es gilt die Entscheidung zu treffen, ob ein Fünf-Jahres-Vertrag abgeschlossen werden soll oder nicht. Zu diesem Zweck wird der CLV des Kunden auf Basis der vier Teilwerte (Sockelgeschäft, Erweiterungspotenzial, Lernpotenzial und Innovationspotenzial) berechnet.

Sockelgeschäft: Der Rahmenvertrag basiert auf einem jährlichen Verkaufsvolumen in der Höhe von 9.500 Einheiten. Der Stückpreis wurde auf € 1.000 fixiert, der Kunde konnte eine jährliche Preisreduktion um 5 % aufgrund zu erwartender Economies of Scale und Erfahrungskurveneffekte durchsetzen. Die Fixkosten (hauptsächlich technologische und organisatorische Anpassungskosten) betragen € 2,150.000. Die makroökonomischen Risiken sind gering, ebenso die Branchenrisiken. Die Reputation und Bonität des Kunden wird als überdurchschnittlich eingestuft. Eine langfristige Beziehung mit diesem Kunden scheint daher attraktiv. Der Cash-flow aus dem Sockelgeschäft dieser Kundenbeziehung beträgt über fünf Jahre betrachtet € 288.990. Wendet man einen Diskontsatz von 10 % zur Diskontierung an, so wird der Kapitalwert negativ: € -18.995. Wenn man also nur das Sockelgeschäft als Grundlage heranzöge, wäre diese Kundenbeziehung ein Verlustgeschäft.

Erweiterungspotenzial: Zunächst sind Branchenprognosen und Wettbewerbsanalysen heranzuziehen, um Branchenwachstum und Marktanteilsveränderungen des Kunden zu schätzen. In vorliegenden Fall beträgt das geschätzte Branchenwachstum ca. 5 % p.a. Es wird erwartet, dass (a) der Kunde seinen Marktanteil hält, dass (b) der Kunde am dem 2. Jahr bereit ist, durch Cross-Buying mehr Umsatz mit dem Lieferanten zu tätigen (im Ausmaß von geschätzten 10% des Sockelgeschäftes), und dass (c) die kundenspezifischen Anpassungskosten für das Cross-Buying ca. € 300.000 betragen. Das gesamte Erweiterungspotenzial ergibt daher einen Cash-flow in der Höhe von € 200.354 oder unter Verwendung eines 10%igen Diskontsatzes € 140.412. Berücksichtigt man also neben dem Sockelgeschäft auch das Erweiterungspotenzial, so gewinnt die Geschäftsbeziehung an Attraktivität.

Referenzpotenzial: Um den Referenzpotenzial des Kunden zu bestimmen, ist die Anzahl der mit Hilfe der Mundwerbung und Empfehlungen der Kunden neu gewonnenen Kunden und deren durchschnittlicher CLV zu schätzen. Im vorliegenden Beispiel ist der Kunde Markt- und Meinungsführer. Auf der Basis von Erfahrungswerten und Schätzungen von Experten im Außendienst wird angenommen, dass dieser Referenzpotenzial bei ca. 5 % des Sockelgeschäftes liegt und jährlich um 25 % wächst. Die Marketingkosten

können hier vernachlässigt werden, die Anpassungskosten werden bei ca. 5 % des zusätzlichen Umsatzes aus diesen neuen Kundenbeziehungen liegen. Der Gegenwartswert des Referenzpotenziales liegt also bei € 107.780.

Lernpotenzial: Hier können Erfahrungswerte aus bestehenden Beziehungen und Schätzungen von Experten herangezogen werden. Der Industriegüterhersteller in diesem Beispiel erwartet dadurch Kosteneinsparungen, dass er den Kunden stärker in die eigene Prozesse integriert und das angelaufene "Just-in-time"-Projekt zum Abschluss bringt. Die Kosten betragen dafür ca. € 50.000. Die Einsparungen erreichen aufgrund verbesserter Prozesse und geringerer Kapitalbindung im Lager nach vier Jahren ca. € 35.000. Daraus errechnet sich ein Gegenwartswert des Lernpotenzials von € 39.044.

Addiert man nun die Teilwerte dieser Kundenbeziehung kommt man auf einen Gegenwartswert von € 268.241. In diesem Fall zeigt die Berechnung des CLV, dass eine rein auf monetäre Größen basierende Bewertung des Sockelgeschäftes zu einer Unterschätzung des Kundenwertes führt. Die Kundenbeziehung wäre langfristig nicht tragfähig. Erweitert man jedoch die Definition des Kundenwertes, so wird die Kundenbeziehung attraktiv. Das Erwartungs-, Reputations- und Lernpotenzial drücken sich entweder in zusätzlichen Umsätzen und in niedrigen Kosten aus.

	t=0	t=1	t=2	t=3	t=4	Summe
Sockelgeschäft¹						
Gesamtumsatz	9.500.000	9.025.000	8.573.750	8.145.063	7.737.809	42.981.622
Akquisition/Anpassung	2.150.000					2.150.000
Variable Kosten	6.175.000	5.415.000	5.144.250	4.887.038	4.642.686	26.263.973
Fixe Kosten	2.755.000	2.810.100	2.866.302	2.923.628	2.923.629	14.278.659
Cash-flow	-1.580.000	799.900	563.198	334.397	171.495	288.990
NPV	-1.580.000	727.182	465.453	251.237	117.133	-18.995
Erweiterungspotenzial²						
Gesamtumsatz		1.353.750	1.286.063	1.221.759	1.160.671	5.022.243
Akquisition/Anpassung		300.000				300.000
Variable Kosten		812.250	771.638	733.056	696.403	3.013.346
Fixe Kosten		350.000	367.500	385.875	405.169	1.508.544
Cash-flow		-108.500	146.925	102.829	59.100	200.354
NPV		-98.636	121.426	77.257	40.366	140.412
Referenzpotenzial³						
Gesamtumsatz		475.000	593.750	742.188	927.734	2.738.672
Akquisition/Anpassung		23.750	29.688	37.109	46.387	136.934
Variable Kosten		308.750	385.938	482.422	603.027	1.780.137
Fixe Kosten		155.000	162.750	170.888	179.432	668.069
Cash-flow		-12.500	15.375	51.769	98.888	153.532
NPV		-11.364	12.707	38.895	67.542	107.780
Lernpotenzial⁴						
Fixkosten/Nettoersparnis	-50.000	20.000	25.000	35.000	35.000	65.000
NPV	-50.000	18.182	20.661	26.296	23.905	39.044
NPV des Kundenwertes						268.241

Tabelle 2: Berechnung des CLV - Beispiel

¹= 9.500 verkaufte Einheiten pro Jahr, Stückpreis 1.000€, jährliche Preisreduktion um 5% aufgrund von Erfahrungskurveneffekten, Diskontsatz 10%

²= Erweiterungspotenzial entspricht 10% des Umsatzes aus dem Sockelgeschäft ab dem Jahr 2

³= Referenzpotential liegt bei 5% des Sockelgeschäfts und wächst jährlich um 25%

⁴= Einführung eines Just-in-Time-Projektes mit Fixkosten zu Beginn von 50.000€, ab Jahr 2 eine steigende Nettoersparnis

5 Zusammenfassung

Die Beziehungen zwischen den Komponenten des Kundenwertes und dem Shareholder Value einer Unternehmung sind vielfältig. In diesem Beitrag untersuchten wir diese Zusammenhänge anhand der vier Treiber des Shareholder Value – Höhe, Zeitpunkt, Volatilität und Reagibilität des Cashflows sowie Residualwert der Unternehmung. Wir zeigten auf, wie die einzelnen Komponenten des Kundenwertes – das Sockelgeschäft, das Erweiterungspotenzial, das Referenz- und Lernpotenzial – die einzelnen Treiber des Shareholder Value beeinflussen. Aufgrund der Komplexität der Zusammenhänge konzentrierten wir uns dabei auf die wesentlichsten. Unser Ziel war es nicht so sehr, alle Zusammenhänge erschöpfend zu analysieren, als vielmehr die Thematik im Grundsatz zu diskutieren. In diesem Sinne hat dieser Beitrag *explorativen Charakter*. Die hier aufgezeigten Zusammenhänge scheinen plausibel und der entwickelte Analyserahmen (vgl. Tabelle 1) sollte auf eine dem Shareholder Value verpflichteten Kundenbewertung anwendbar sein.

Literaturverzeichnis

- Amit, R./Shoemaker P.J.H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, in: Strategic Management Journal, Jg. 14, Nr. 1, S. 33-46.
- Blattberg, R. C./Deighton, J. (1996): Manage Marketing by the Customer Equity Test, in: Harvard Business Review, July-August, S. 136-144.
- Bruhn, M. (2000): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 23-48.
- Cornelsen, J. (1998): Kundenbewertung mit Referenzwerten. Theorie und Ergebnisse des Kooperationsprojektes "Kundenwert" in Zusammenarbeit mit der GfK AG, Nürnberg, Arbeitspapier Nr. 64 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg.
- Cornelsen, J. (1996): Kundenwert – Begriff und Bestimmungsfaktoren, Arbeitspapier Nr. 43 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg.
- Day, G./Fahey, L. (1988): Valuing Market Strategies, in: Journal of Marketing, Jg. 52, Nr. 2, S. 45-57.
- Freiling, J./Reckenfelderbäumer, M. (2000): Kundenerfolgsrechnung für industrielle Dienstleistungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 501-524.

- Friedrich, St.A./Hinterhuber, H.H./Matzler, K./Stahl, H.K. (2002): Durch Kooperationen den Kundenwert steigern, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 393-411.
- Garbarino, E./Johnson, M.S. (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, in: *Journal of Marketing*, Jg. 62, April, S. 70-87.
- Haag, J. (1992): Kundendeckungsbeitragsrechnungen, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 52, Nr. 1, S. 25-39.
- Hauser, J.R./Clausing, D. (1988): The House of Quality, in: *Harvard Business Review*, May-June, S. 63-73.
- Herstatt, C./von Hippel, E. (1992): FROM EXPERIENCE: Developing New Product Concepts Via the Lead User Method: A Case Study in a "Low-Tech" Field, in: *Journal of Product Innovation Management*, 9, S. 213-221.
- Homburg, Ch./Bruhn, M. (1999): Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 2. Aufl. Wiesbaden, S. 3-35.
- Keller, K.L. (1993): Conceptualizing, measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, in: *Journal of Marketing*, Jg. 57, January, S. 1-22.
- Krafft, M./Marzian, S. (1997): Dem Kundenwert auf der Spur, in: *Absatzwirtschaft*, Jg. 40, Nr. 6, S. 105-107.
- Matzler, K./Hinterhuber, H.H. (1998): How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into Quality Function Deployment, in: *TECHNOVATION, The International Journal of Technology and Innovation Management*, 1998, Jg. 18, Nr. 1, S. 25-38.
- Matzler, K./Stahl, H.-K. (2000): Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 60, 2000, Nr. 5, S. 626-641.
- Matzler, K./Stahl, H. K./Hinterhuber, H.H.: Die Customer Based View der Unternehmung, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*, 3. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 3-31.
- Moorman, C./Desphandè, R./Zaltman, G. (1993): Factors Affecting Trust in Market Relationships, in: *Journal of Marketing*, Jg. 57, January, S. 81-101.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company*, New York.
- Rappaport, A. (1994): *Shareholder Value*, Stuttgart.
- Reichheld, F.F. (1993): Loyalty-based Management, in: *Harvard Business Review*, Nr. 2, S. 64-73.
- Reichheld, F.F./Teal, T. (1996): *The Loyalty Effect*, Boston.

- Rogers, E.M. (1962): *Diffusion of Innovations*, New York.
- Srivastava, R.K./Shervani, T.S./Fahey, L. (1999): Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, in: *Journal of Marketing*, Jg. 63 (Special Issue 1999), S. 168-179.
- Srivastava, R.K./Shervani, T.S./Fahey, L. (1998): Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis, in: *Journal of Marketing*, Jg. 62, Nr. 1, S. 2-18.
- Srivastava, R.K./Shervani, T.S./Fahey, L. (1997): Driving Shareholder Value: The Role of Marketing in Reducing Vulnerability and Volatility of Cash Flows, in: *Journal of Market Focused Management*, Jg. 2, Nr. 1, S. 49-64.
- Stahl, H.K. (2000a): *Modernes Kundenmanagement - Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht*, 2. Aufl., Renningen-Malmsheim.
- Stahl, H.K. (2000b): Kundenloyalität kritisch betrachtet, in: Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 83-101.
- Stahl, H.K. (1996): *Zero-Migration*, Wiesbaden.
- Stahl, H.K./Hinterhuber, H.H./Friedrich, St.A./Matzler K. (2002): Kundenzufriedenheit und Kundenwert, in: Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 177-196.
- Stahl, H.K./Matzler K. (2001): Continuous Prospect Scanning - Ein Ansatz der kompetenzorientierten Entwicklung von Kundenakquisitionsstrategien, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, Heft 2, S. 56-69.
- Stahl H. K./Matzler K./Hinterhuber H. H. (2002): Linking Customer Lifetime Value with Shareholder Value, in: *Industrial Marketing Management* (in Druck).
- Sullivan, L.P.: Quality Function Deployment – A System to Assure That Customer Needs Drive the Product Design and Process, in: *Quality Progress*, 19 (June), 1986, S. 39-50.
- Urban, G.L./von Hippel, E. (1988): Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products, in: *Management Science*, Jg. 34, Nr. 5, S. 569-582.
- Wang, P./Spiegel, T. (1994): Database Marketing and Its Measurement of Success: Designing a Managerial Instrument to Calculate the Value of a Repeat Customer Base, in: *Journal of Direct Marketing*, Jg. 8, Nr. 2, S. 73-81.