

Heinz K. Stahl/Hans H. Hinterhuber/Stephan A. Friedrich von den  
Eichen/Kurt Matzler

# Kundenzufriedenheit und Kundenwert

1. Einführung
2. Kostenfalle Kundenbegeisterung?
3. Die wichtigsten Methoden zur Berechnung des Kundenwertes
  - 3.1 ABC-Analyse auf Basis Umsatz und Nettoerfolg
  - 3.2 Kundendeckungsbeitragsrechnung
  - 3.3 Kundenorientierte Prozesskostenrechnung
  - 3.4 Berechnung des Kundenkapitalwertes (KKW)
4. Portfolio-Management als Fazit

## 1. Einführung

Eine Studie in der deutschen Investitionsgüterindustrie (Krafft/Marzian 1997) zeigt, dass über 50 % der untersuchten Unternehmungen regelmäßig und systematisch die Zufriedenheit ihrer Kunden abfragen und weitere 20 % entsprechende Befragungen vorbereiten; 40 % ermitteln die Zufriedenheit für jeden Auftrag und etwa ein Drittel der deutschen Investitionsgüterunternehmungen führen Kundenzufriedenheitsanalysen im jährlichen Rhythmus durch. *Kundenzufriedenheit* wird offensichtlich sehr ernst genommen. So erfreulich eine solche vermehrte Zuwendung zu den Kunden auch sein mag, so überraschend kommt doch die Beobachtung, dass die Kehrseite der Kundenzufriedenheit, nämlich der *Kundenwert*, weitgehend der Mutmaßung überlassen bleibt. So kommen die Autoren der genannten Studie zu dem Schluss, dass "obwohl die meisten Befragten dem Kundenwert hohe Bedeutung beimessen, ( ... ) es fast überall an gesichertem Wissen [fehlt]." (Krafft/Marzian 1997, S. 105). Nur ein sehr geringer Teil der untersuchten Unternehmungen verwenden zur Berechnung des Kundenwertes aussagekräftige Instrumente, noch dazu in systematischer Weise.

Dabei ist in Wissenschaft und Praxis unbestritten, dass Kundenzufriedenheit und Kundenwert erst in ihrer Verbindung die Grundlage für ein effektives Kundenmanagement bilden. Im Folgenden soll daher auf diese beiden Faktoren näher eingegangen werden.

## 2. Kostenfalle Kundenbegeisterung?

In jüngster Zeit scheinen jene Stimmen mehr Gehör zu finden, die behaupten, dass der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg keineswegs so einfach sei, wie vor allem die triviale Managementliteratur zu suggerieren versucht. So wird z.B. argumentiert, dass sich hinter scheinbar zufriedenen Kunden "indifferente" Kunden verbergen könnten. Indifferente Kunden betrachteten Produkte und Dienstleistungen, die ihre Erwartungen "lediglich" erfüllten aber nicht übertrafen, als austauschbar. Danach richte sich ihr Verhalten: Sie wechselten trotz Zufriedenheit den Anbieter, ließen sich leicht von Konkurrenzangeboten verführen und empföhlen die Produkte und Dienstleistungen auch nicht weiter. Zufriedenheit führe nicht automatisch zu Kundentreue.

Dass dies empirisch belegbar ist, darauf verweisen insbesondere Stauss/Neuhaus (2004). Auch Gierl (1993, S. 90 ff.) stellt fest, dass ein großer Teil der Kunden, die sich als grundsätzlich markentreu bezeichnen, trotz Zufriedenheit ihre Stammmarke wechseln. Finkelman/Goland (1990, S. 4) wiederum stellen in ihrer Studie für Autohäuser eine Loyalitätsrate von nur 40 % (Ford) bzw. 58 % (Chrysler) bei sehr zufriedenen Kunden

fest. Reichheld (1993, S. 64 ff.) behauptet, dass zwischen 65 % und 85 % der abgewanderten Kunden, nach Befragungen zu urteilen, als zufrieden oder sogar sehr zufrieden einzustufen waren. "Kundenzufriedenheit ist daher kaum ein verlässlicher Indikator für das zukünftige Verhalten von Kunden", meinen schließlich Reichheld/Aspinall (1994). Ein weiteres Argument lautet, dass immer dann, wenn es gelänge, die Erwartungen des Kunden zu übertreffen und Begeisterung zu entfachen, mit einem sprunghaften Anstieg der Loyalität zu rechnen sei. Xerox stellt z.B. fest, dass begeisterte Kunden ungefähr sechs Mal so loyal sind, als zufriedene Kunden (Heskett et al. 1994). Die Daten des deutschen Kundenzufriedenheitsbarometers zeigen, dass "überzeugte" Kunden wesentlich häufiger Produkte weiterempfehlen als bloß "zufriedene" (Meyer/Dornach 1995).

Die Beziehung zwischen Zufriedenheit und Loyalität scheint nicht linear zu sein. Empirische Studien zeigen, dass erst dann, wenn eine bestimmte (individuell verschiedene) Wahrnehmungsschwelle überschritten wird, der Kunde von Beliebigkeit in der Wahl zu loyalem Wiederkaufverhalten oder gar zu Commitment und Anhängerschaft übergeht (ALDI und DM sind Beispiele für eine solche Loyalität). Homburg/Giering/Hentschel (1999, S. 185) kommen nach einer Sichtung der Literatur zum Schluss, "(dass) sich die Diskussion über die funktionale Form des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Wesentlichen auf einen progressiven oder einen sattelförmigen Verlauf konzentriert, ohne dass eine klare Tendenz im Hinblick auf einen der beiden Funktionsverläufe erkennbar wäre."

Diese Erkenntnisse unterstützen die Forderung nach "Kundenbegeisterung". In diesem Zusammenhang gewinnt das KANO-Modell der Kundenzufriedenheit (Bailom et al. 1996, Hinterhuber/Handlbauer/Matzler 2003) an Bedeutung. Es werden drei Zufriedenheitsfaktoren unterschieden:

- *Basisfaktoren*: Sie umfassen jene Produkt- bzw. Leistungsattribute, die Unzufriedenheit auslösen, wenn sie nicht oder nicht den Erwartungen entsprechend wahrgenommen werden. Nimmt sie der Kunde wahr, so führt das noch nicht zu Zufriedenheit, sondern lediglich zu "Nicht-Unzufriedenheit". Dies gilt auch dann, wenn die Erwartungen des Kunden übertroffen werden. Die Basisfaktoren beziehen sich also immer auf die grundlegenden Merkmale eines Produktes oder einer Dienstleistung.
- *Leistungsfaktoren*: Dies sind Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften, die einerseits beim Kunden Zufriedenheit stiften können, wenn seine Erwartungen übertroffen werden, andererseits auch Unzufriedenheit hervorrufen können, wenn die wahrgenommenen Eigenschaften hinter den Erwartungen zurück bleiben.
- *Begeisterungsfaktoren*: Sie umfassen jene Leitungskomponenten, die Zufriedenheit auslösen, wenn sie angeboten werden, aber nicht notwendigerweise Unzufriedenheit verursachen, wenn sie nicht vorhanden sind. Der Kunde, der durch solche Begeisterungsfaktoren "überrascht" wurde, wird dazu neigen, den *gesamten* Produkt- oder Leistungsnutzen spontan aufzuwerten.

Die Struktur der einzelnen Faktoren ist hierarchisch: Die Erfüllung von Basisanforderungen ist eine notwendige, wenn auch keine hinreichende Bedingung für Kundenzufrieden-

heit. Der Kunde erlebt lediglich den Zustand der "Nicht-Unzufriedenheit". Erst im Anbieten von Leistungs- und Begeisterungsfaktoren besteht die Chance, ihn auf die Ebene der "Zufriedenheit" zu hieven, was sich auch auf seine Loyalität positiv auswirken wird.

Ein progressiver Verlauf der Loyalitätskurve für den Bereich zwischen den Polen "Hohe Zufriedenheit" und "Abwesenheit von Zufriedenheit" scheint plausibel. Bei niedriger oder abwesender Zufriedenheit wird sich ein weiteres Absinken der Zufriedenheit kaum auf die Kundentreue auswirken. Hingegen kann man annehmen, dass steigende Unzufriedenheit zwischen den Polen "Hohe Zufriedenheit" und "Nicht-Unzufriedenheit" ein progressives Absinken der Loyalität zur Folge hat. Dies ist auf das Nicht-Erfüllen von Basisanforderungen zurückzuführen. Während bei "Nicht-Unzufriedenheit"· Wiederkäufe, gleichsam getarnt als "trügerische Kundentreue", etwa durch Versehen, mangelndes Involvement, Bequemlichkeit, liefertechnische Gründe usw. durchaus möglich sind, führt starke Unzufriedenheit zu einer bewussten Ablehnung des Produktes oder der Dienstleistung.

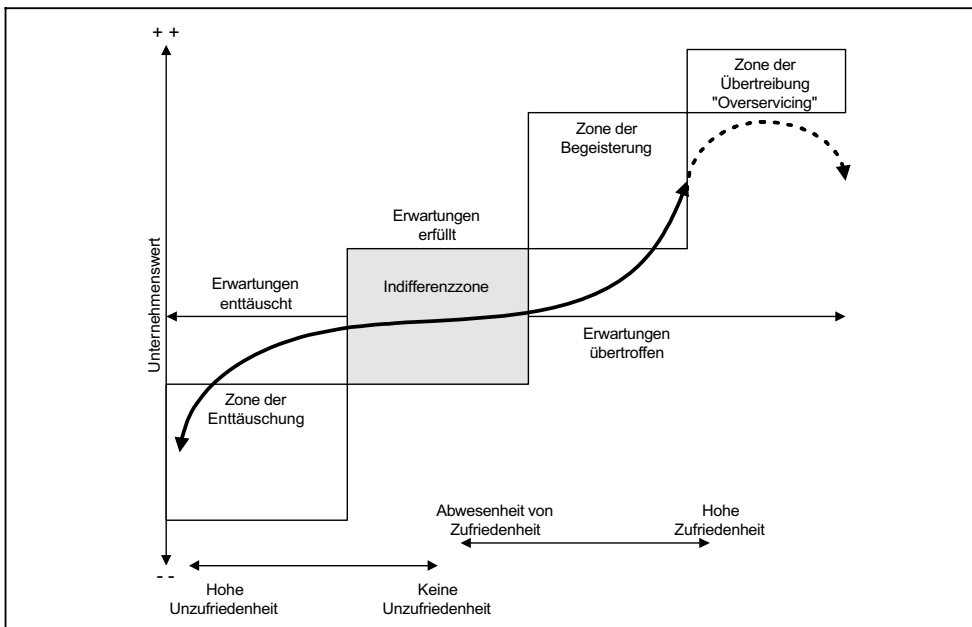


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert  
(Quelle: Matzler/Stahl 2000)

Hinter der Forderung nach Kundenbegeisterung und der ständigen Suche nach Begeisterungsfaktoren verbirgt sich allerdings häufig eine Kostenfalle. Sowohl das 1. Gossensche Gesetz des abnehmenden Grenznutzens als auch das Gesetz der Anpassung

lassen vermuten, dass im Lauf der Zeit eine absinkende Kundenbegeisterung bei gleichzeitig steigenden Aufwendungen des Lieferanten in Kauf zu nehmen ist. In der "Zone der Übertreibung" ("Overservicing") wird sogar Kundenwert vernichtet, trotz wohlge-meinter "Nähe" zum Kunden (Abb. 1).

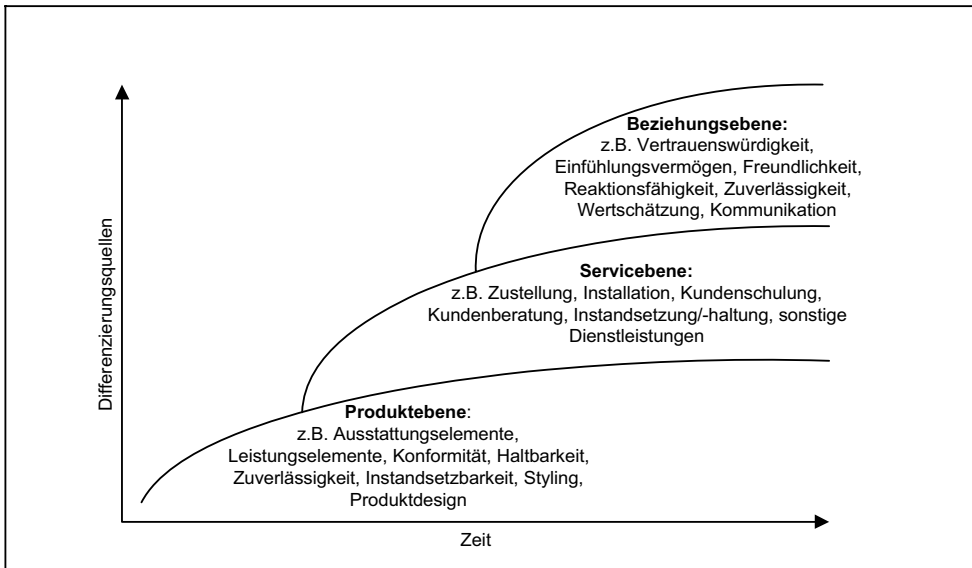


Abbildung 2: Zufriedenheitskriterien auf Produkt-, Service- und Beziehungsebene (Quelle: Matzler/Bailom 2008)

Die Gefahr eines solchen "Overservicing" entsteht insbesondere dann, wenn die Bemühungen um Kundenbegeisterung zu ehrgeizig sind. Zentrales Ziel der Kundenorientierung ist der Aufbau und der Erhalt *profitabler* Kundenbeziehungen (Bruhn 2004). Daher ist die Frage der Kundenbegeisterung unmittelbar mit der Frage des Kundenwertes verbunden. Nur bei jenen Kunden oder Kundengruppen, die eine entsprechende Profitabilität aufweisen, lohnen sich Bemühungen zur Kundenbegeisterung und Kundenbindung. Begeisterungsfaktoren lassen sich meist auf der Service- und Beziehungsebene finden (Abb. 2). Dies bedeutet (a), dass sie nicht unbedingt zum Kern des Angebots gehören, sondern als werterhöhende Zusatzleistungen zu betrachten sind, und (b), dass sie kundenspezifisch sind. Werden diese Zusatzleistungen jedoch nicht dem einzelnen Kunden zugerechnet, sondern durch einen einheitlichen Preis gedeckt, so führt eine solche Quersubventionierung zu einer Verzerrung der tatsächlichen Kostenstruktur.

Daher ist eine fortschreibende Feststellung des Wertes einzelner Kunden bzw. Kundengruppen, in die alle kundenspezifische Kosten und Erlöse einfließen, notwendiger Bestandteil kundenorientierter Unternehmensführung.

Ziel einer Kundenbewertung ist u.a. die Beantwortung folgender Fragen:

- Welchen Beitrag leisten einzelne Kunden oder Kundengruppen zum Unternehmensergebnis?
- Welche Kunden sollen langfristig gebunden werden?
- Anhand welcher Leistungen soll/kann dies geschehen?

Zu diesem Zweck wurde eine Reihe von Verfahren mit unterschiedlicher Aussagekraft und unterschiedlichem Aufwand entwickelt. Diese Verfahren werden im folgenden Abschnitt diskutiert.

### 3. Die wichtigsten Methoden zur Berechnung des Kundenwertes

#### 3.1 ABC-Analyse auf Basis Umsatz und Nettoerfolg

Die ABC-Analyse auf Basis des Umsatzes ist die in der deutschen Investitionsgüterindustrie am häufigsten verwendete Methode zur Bewertung der Kunden (Krafft/Marzian 1997). Sie folgt der PARETO-Regel: 20 % der Kunden machen 80 % des Umsatzes aus. Die Darstellung erfolgt anhand der Lorenzkurve, deren Steigung das Ausmaß der Umsatzkonzentration darstellt, die dann nach Faustregeln interpretiert wird: A-Kunden sind die wichtigsten Kunden, da sie den höchsten Anteil am Umsatz haben und somit eine intensivere Betreuung rechtfertigen. C-Kunden werden dann als "Mitnahmegeschäft" betrachtet und der Betreuungsaufwand wird möglichst klein gehalten. Die B-Kunden stellen eine Differenzgröße dar, an der sich häufig die Geister scheiden.

Eine ABC-Analyse ist zwar einfach und rasch zu erstellen, kann aber aus folgenden Gründen leicht zu falschen Schlussfolgerungen führen:

- Die ABC-Analyse berücksichtigt zwar den *derzeitigen* Umsatz, nicht aber das Entwicklungspotenzial eines Kunden. Wird ein C-Kunde "nur so am Rande" mitbetreut, kann er kaum zum A-Kunden wachsen. Zudem ist bei nicht wenigen Produkten und Dienstleistungen ein *zyklischer* Bedarf festzustellen, wofür der momentane Umsatz keine Hinweise liefert (vgl. z.B. Stahl 2000). Auch das Entwicklungspotenzial der ganzen *Branche* spielt eine Rolle, die von einer statischen ABC-Analyse nicht erfasst wird. Schließlich ist noch die *Lieferantenposition* in Betracht zu ziehen. Wer sich mit einer Position als C-Lieferant begnügt, muss auch mit einem großen Bestand an C-Kunden rechnen.

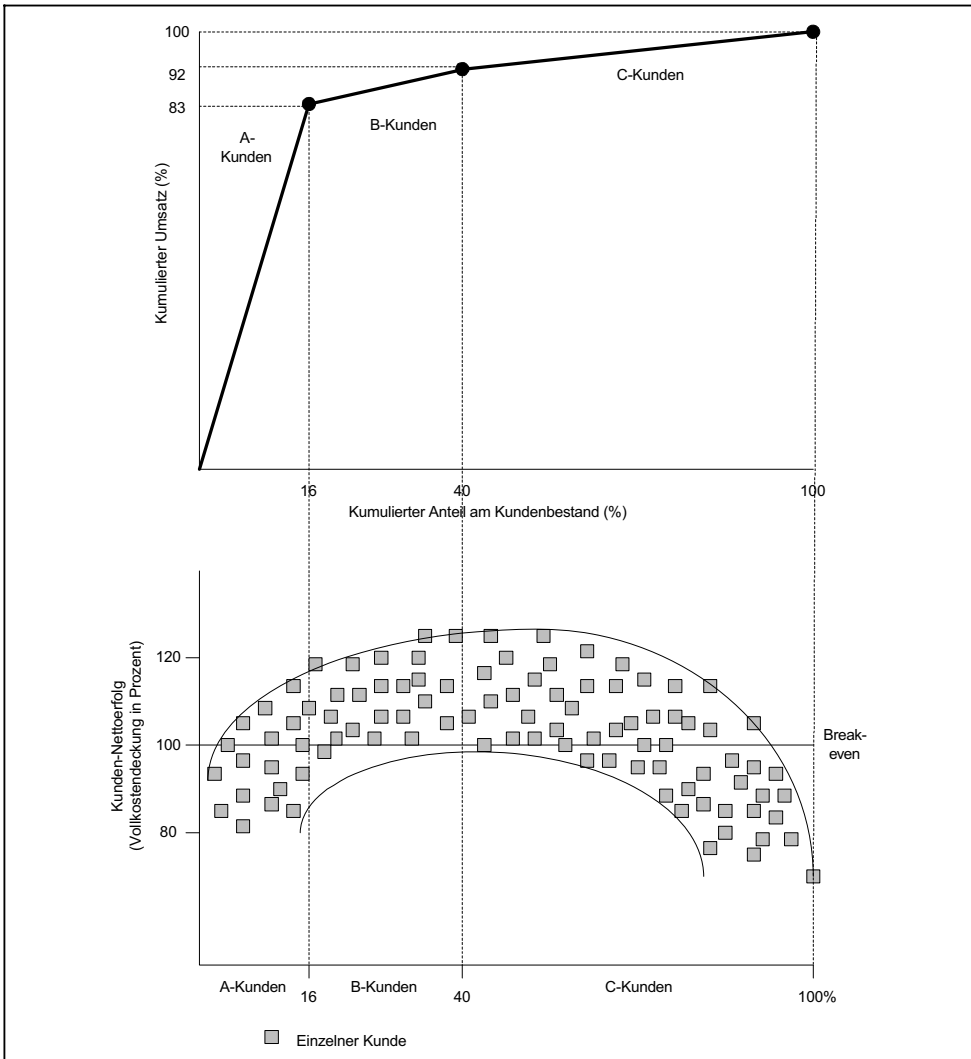


Abbildung 3: ABC-Analyse und Kunden-Nettoerfolg

- Die ABC-Analyse berücksichtigt nur die Umsätze, nicht aber die kundenspezifischen *Kosten*. Eine genaue Zuordnung der Kosten auf die einzelnen Kunden bzw. Kundengruppen verändert häufig das Bild. B-Kunden sind dann die profitabelsten Kunden, da A-Kunden aufgrund ihrer hohen Verhandlungsmacht Niedrigpreise und Sonderkonditionen durchsetzen können und C-Kunden zwar den vollen Listenpreis bezahlen, dafür aber aufgrund ihrer Auftragsstruktur Komplexitätskosten verursachen (vgl. Abb. 3).

---

Die ABC-Analyse ist daher denkbar ungeeignet, den tatsächlichen Wert verschiedener Kunden adäquat zu berechnen.

Um den Nettoerfolg von Kunden zu bewerten, werden häufig den Erlösen sämtliche im Unternehmen anfallenden Kosten zugerechnet, unabhängig davon, welche Kosten von welchen Kunden verursacht werden. Da die Kundeneinzelkosten in der Regel nur unzureichend bekannt sind, müssen Fixkosten in erheblichem Umfang proportionalisiert und anhand eines Umsatzschlüssels auf die Kunden verteilt werden. Eine Kunden-Nettoerfolgsrechnung spiegelt daher höchst unrealistische Verhältnisse wider. Dies umso mehr, je höher der Grad der Kundenorientierung ist, da dies, zumindest vom Konzept her, mit einer Individualisierung der Leistungen verbunden sein sollte.

### 3.2 Kundendeckungsbeitragsrechnung

Die Kundendeckungsbeitragsrechnung erlaubt eine genauere Berechnung des Wertes einer Kundenbeziehung, da den Umsatzerlösen Kosten gegenübergestellt werden können, die auch von dieser Kundenbeziehung verursacht werden.

Das Prüfkriterium der zurechenbaren Kosten lautet: Welche Kosten entstehen durch eine Beziehung und welche würden entfallen, wenn der Kunde abwanderte (vgl. Haag 1992).

Zwar liefert die Kundendeckungsbeitragsrechnung ein genaueres Bild als eine ABC-Analyse auf Basis Umsatz, dennoch sind einige Schwächen festzuhalten:

- Auch hier gibt es Positionen, die dem Kunden nur *geschlüsselt* zugeordnet werden können (z.B. Innendienst-Kosten).
- Wie die ABC-Analyse stellt auch die Kundendeckungsbeitragsrechnung eine *statische* Sichtweise dar, die das Entwicklungspotenzial eines Kunden, z.B. durch „Cross Buying“, nicht berücksichtigt.
- Es fließen nur *monetäre* Größen ein. Qualitative Faktoren wie z.B. Referenz- und Lernpotenzial bleiben ausgeklammert.



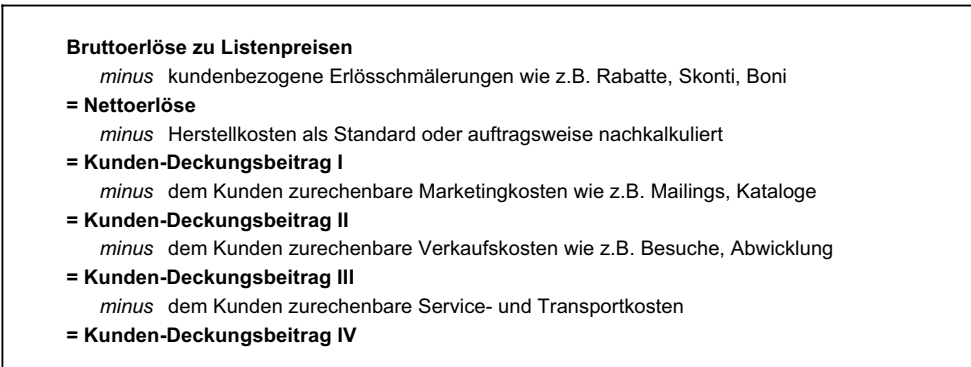


Abbildung 4: Struktur der Kundendeckungsbeitragsrechnung (Quelle: Stahl 2000)

### 3.3 Kundenorientierte Prozesskostenrechnung

Die Prozesskostenrechnung (Activity Based Costing) ermöglicht es am ehesten, fixe und variable Gemeinkosten dem Kunden verursachungsgerecht zuzuordnen. Ausgangspunkt sind dabei (a) die kundenbezogenen Prozesse (z.B. Besuch, Besuchsauswertung, Auftragsbearbeitung, Reklamationsbearbeitung, Fakturierung, Mahnverfahren als Teilprozesse des Hauptprozesses Kundenbetreuung, vgl. Abb. 5) und (b) die entsprechenden Kostentreiber.

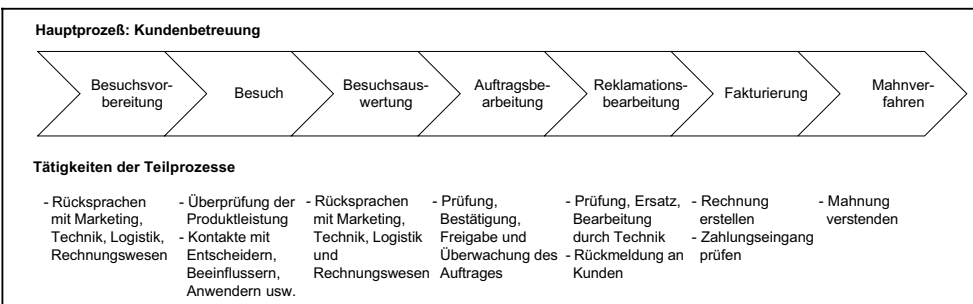


Abbildung 5: Teilprozesse des Hauptprozesses „Kundenbetreuung“ (in Anlehnung an Stahl 2000)

In der kundenorientierten Prozesskostenrechnung wird der Kunde zum Kostenträger und zur Bezugsgröße der Gemeinkostenverteilung. Die einzelnen Prozesse werden in kostenverursachende Tätigkeiten aufgegliedert und hierfür die Kostentreiber bestimmt (vgl.

Abb. 6). Die Behandlung von Kosten solcher Tätigkeitsbereiche, die vom Kunden nicht unmittelbar in Anspruch genommen werden, bereitet hier allerdings Probleme. Als pragmatische Lösung wird in diesen Fällen häufig der Umsatz als Kostentreiber gewählt (Köhler 1998, Knöbel 1995). Im Vergleich zur Kundendeckungsbeitragsrechnung weist die Prozesskostenrechnung zwei wesentliche Vorteile auf: (a) Kundennahe Vertriebsgemeinkosten werden über die in Anspruch genommenen Prozessstufen und nicht durch Zuschlagsbasen bestimmt; (b) die Komplexität von Kundenprozessen wird transparent (Stahl 2000). Eine Prozessbetrachtung fördert damit Ineffizienzen und Rationalisierungspotenziale zu Tage.

Aktivität	Kostentreiber
Eingabe von Aufträgen	Anzahl Bestellungen
Vertriebsprovisionen	Umsatz
Spedition/Versand	Anzahl Sendungen
Rechnungsstellung	Anzahl Rechnungen
Bonitätsprüfung	Anzahl offener Rechnungen > 60 Tage
Gebühren für Eilzustellung	Anzahl Eilzustellungen
Vertriebsmanagement	Umsatz
Segmentspezifisches Marketing	Umsatz
Marketing	Schätzung des Managements
Office Management	Umsatz

Abbildung 6: Prozesse und Kostentreiber am Beispiel eines PC-Herstellers  
(Quelle: Knöbel 1995, S. 10)

Der ABC-Analyse auf Basis Umsatz, der Kundendeckungsbeitragsrechnung und der kundenbezogenen Prozesskostenrechnung ist gemeinsam, dass sie

- nur von quantitativen Größen ausgehen und z.B. das Referenzpotenzial eines Kunden ausklammern;
- eine statische Betrachtung darstellen und das Entwicklungspotenzial des Kunden bzw. die Lieferantenposition nicht berücksichtigen;
- die Veränderung des Kundenwertes im Zeitablauf nicht einbeziehen. Reichheld (1997) stellt z.B. fest, dass der Wert eines Kunden mit der Bindungsdauer steigt (vgl. Abb. 7). Dafür seien mehrere Faktoren verantwortlich: Zunächst ist bei jedem Kunden unabhängig von seiner Bindungsdauer mit einem "Basis-Deckungsbeitrag" zu rechnen. Umsätze mit bestehenden Kunden steigen in der Regel mit zunehmender Beziehungsdauer, z.B. durch den Übergang in die nächste Phase des "Lebenszyklus" oder durch „Cross Buying“. Weiters sinken die Transaktionskosten bei höherer Bindungsdauer. Zudem agieren loyale Kunden oft als „Botschafter“ des Lieferanten und tragen durch Weiterempfehlungen zu Gewinnsteigerungen bei. Schließlich nimmt die Preisempfindlichkeit mit zunehmender Bindungsdauer in der Regel ab

(nähme sie zu, so wäre dies als ernstzunehmendes Signal des "Kundenwiderspruchs", – einer möglichen Vorstufe zur "Abwanderung", zu werten).

Eine zuverlässige Ermittlung des Kundenwertes sollte daher nicht nur die Deckungsbeiträge aufgrund der derzeitigen Kosten- und Erlössituation, sondern auch zukünftige Entwicklungen und qualitative Größen wie Referenz- und Lernpotenzial berücksichtigen.

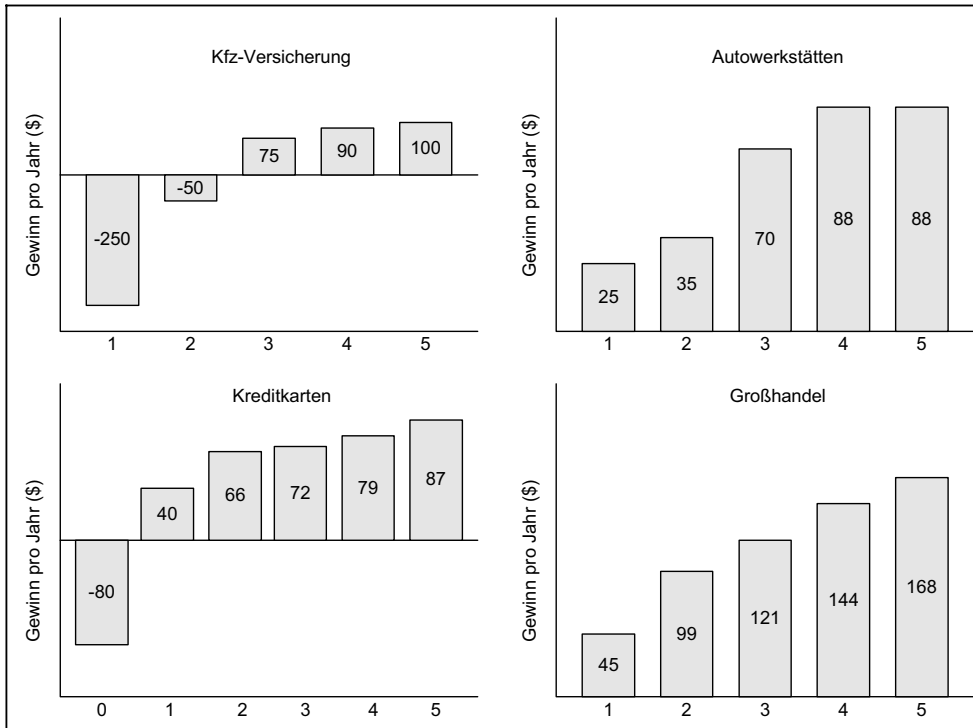


Abbildung 7: Gewinnmuster im Verlauf des Kundenlebenszyklus  
(Quelle: Reichheld 1993, S. 53)

### 3.4 Berechnung des Kundenkapitalwertes (KKW)

Die Idee, Kundenbeziehungen als *Investitionsobjekte* zu betrachten, legt es nahe, dynamische Investitionsrechnungen heranzuziehen, um den Wert von Kunden oder Kundengruppen zu bestimmen. Dabei wird der Wert des Kunden über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung betrachtet. Dazu ist eine Reihe von Verfahren entwickelt worden,

die sich nach Bruhn et al. (2000) darin unterscheiden, ob sie den Wert von Einzelkunden oder in aggregierter Form berechnen, inwieweit sie die Wiederkaufwahrscheinlichkeit als Risikofaktor miteinbeziehen und ob sie nur monetäre oder auch andere Komponenten in Betracht ziehen (für einen Überblick vgl. Bruhn et al. 2000).

Der KKW ergibt sich durch Abzinsung aller künftig aus einer Geschäftsbeziehung zu erwartenden Zahlungsströme auf den Gegenwartszeitpunkt. Anhand der Kapitalwertmethode wird so der Gegenwartswert der Kunden berechnet (vgl. z.B. Homburg/Werner 1998, S. 140):

$$\text{Kapitalwert} = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{1+i} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

$e_t$  = (erwartete) Einnahmen aus der Geschäftsbeziehung in der Periode  $t$   
 $a_t$  = (erwartete) Ausgaben aus der Geschäftsbeziehung in der Periode  $t$   
 $i$  = Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung auf einen einheitlichen Referenzzeitpunkt  
 $t$  = Periode ( $t = 0, 1, 2, \dots, n$ )  
 $n$  = Dauer der Geschäftsbeziehung

Die Berechnung des KKW in dieser Weise ist zwar theoretisch elegant, aber praktisch nicht ohne Probleme. Zum einen werden unsichere Schätzwerte eingebracht, wie z.B. die Beziehungsstabilität. Als Ausweg wird hier die Verwendung einer "Retention Rate" (Dwyer 1997, Bruhn et al. 2000) vorgeschlagen, welche die wahrscheinliche Wiederkaufsabsicht des Kunden in den nächsten Jahren wiedergibt. Zum anderen fällt der KKW immer dann zu niedrig aus, wenn nur monetäre Größen herangezogen werden. Da auch Faktoren wie Referenz- und Lernpotenzial zur Steigerung des Kundenwertes beitragen können, sollten sie in der Rechnung mitberücksichtigt werden. Der KKW in dieser umfassenderen Form setzt sich dann aus mehreren Teilwerten zusammen (vgl. Abb. 8):

- Das *Sockelgeschäft* stellt die gegenwärtigen und zukünftig erwarteten Umsätze an Produkten und Dienstleistungen dar, die den primären Gegenstand der Geschäftsbeziehung bilden. Zu berücksichtigen sind hier auch Veränderungen des Umsatzes im Lebenszyklus des Kunden und die sich verändernden Transaktionskosten, welche die Höhe der Zahlungsüberschüsse pro Periode beeinflussen.
- Das *Erweiterungspotenzial* durch *Cross Selling* besteht aus den Deckungsbeiträgen, die durch den Verkauf *zusätzlicher*, allerdings auf *denselben* Kernkompetenzen des Lieferanten beruhenden Produkte und Leistungen generiert werden können. "Cross-Selling" wird z.B. betrieben, wenn eine Bank ihren Kunden auch Versicherungen, ein Warenhaus auch Reisen oder ein Gebäudereiniger auch Sicherheitsdienste verkauft. Die Bereitschaft der Kunden zu einem "Cross Buying" sinkt allerdings mit der Anzahl der vom selben Lieferanten gekauften Produkte (Stahl 2000). Cross Selling-Potenziale lassen sich in der Regel schwer schätzen. Einen Näherungswert liefert die Multiplikation der Zahlungsüberschüsse aus Cross Selling pro Periode mit der Wahr-

scheinlichkeit der Realisierung. Dies entspricht dem Gedanken der "Retention Rates" zur Berücksichtigung der Beziehungssicherheit (Dwyer 1997).

- Der Wert von Kunden oder Kundengruppen wird weiters auch vom *Referenzpotenzial* beeinflusst. Ausdrückliche Weiterempfehlungen können ebenso zum Gewinn von Neukunden führen wie Kunden mit hoher positiver Reputation, die z.B. aufgrund ihrer Kompetenz oder Meinungsführerschaft andere Kunden in ihren Beziehungsentscheidungen beeinflussen können. Dieser Teilwert kann z.B. als Summe der abgezinsten Kundenwerte, die innerhalb einer Periode durch das Referenzpotenzial gewonnen wurden, ermittelt werden (vgl. Stahl 2000).
- Schließlich trägt auch das *Lernpotenzial* zum Kundenwert bei. Es stellt die Gesamtheit aller verwertbaren Informationen dar, die dem Lieferanten innerhalb eines bestimmten Zeitraumes aus einer Kundenbeziehung zufließen. Dazu 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" fungieren, da diese erfahrungsgemäß besonders hohe Anforderungen an eine Problemlösung stellen und damit reichhaltige Informationen für Produkt- und Prozessinnovationen liefern können. Für die Berechnung des Lernpotenzials ist es am zweckmäßigsten die Situation *mit* und *ohne* Berücksichtigung der verwertbaren Informationen gegenüberzustellen und monetär zu bewerten (vgl. Stahl 2000).

Die Berücksichtigung dieser Teilwerte einer Kundenbeziehung führt zu einer umfassenderen und realistischeren Bestimmung des KKW, als dies die anderen erwähnten Methoden zulassen. Allerdings muss das Verfahren noch weiterentwickelt werden, um seine Praxistauglichkeit zu erhöhen. Bruhn et al. (2000) weisen darauf hin, dass mit den bisherigen Verfahren zur Berechnung des KKW auf der Basis der Investitionsidee vor allem Zeit-, Qualitäts- und Kostenprobleme verbunden sind. Vordringlich notwendig sind Ansätze zur adäquaten Bewertung von nicht-monetären Größen.

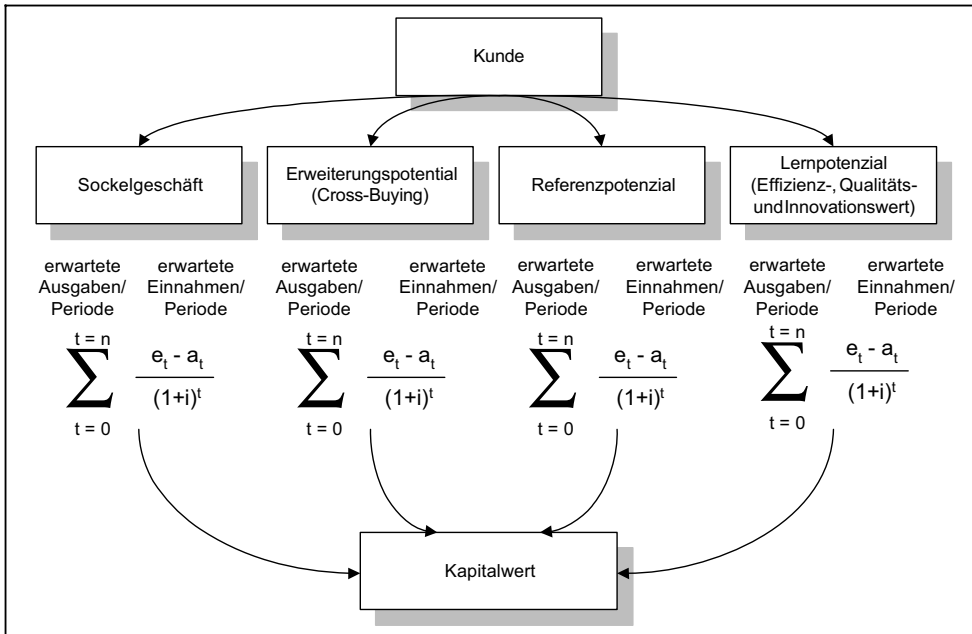


Abbildung 8: Teilwerte des Kundenwerts (in Anlehnung an Stahl 2000 und Cornelsen 1996)

## 4. Portfolio-Management als Fazit

Trotz einiger Unzulänglichkeiten der Methode zur Berechnung des KKW kann behauptet werden, dass sie den statischen Methoden wie ABC-Analyse, Kundendeckungsbeitragsrechnung und kundenbezogene Prozesskostenrechnung, durch ihre größere Realitätsnähe überlegen ist. Ein Nachteil besteht in dem hohen Aufwand, der mit ihrer Anwendung verbunden ist. Der Einsatz wird sich nur lohnen, wenn der Nutzen die bessere Bewertung der Kunden auch zu einer besseren Allokation von Ressourcen auf einzelne Kunden oder Kundengruppen führt.

Der Kundenwert ist kein vom Markt vorgegebenes Datum, sondern durch gezielte Maßnahmen steuerbar. Insbesondere wenn es um kundenindividuelle Zusatzleistungen mit dem Ziel einer Kundenbegeisterung geht, ist es ratsam den Kundenwert genau zu berechnen, um nicht in die Kostenfalle "Overservicing" zu geraten. Ein professionelles Kundenmanagement wird die beiden Dimensionen Kundenwert und Kundenzufrieden-

heit als Richtschnur benutzen (vgl. Abb. 9), um die Ertragssituation des Unternehmens über eine Optimierung des Kundenportfolios zu verbessern.

Kombiniert man die Dimensionen Kundenwert und Kundenzufriedenheit in einer Matrix (Abb. 9), lassen sich folgende 4 Felder mit den entsprechenden Implikationen für ein Kundenmanagement ableiten:

- *„Schlüsselkunden“*: Kunden mit hoher Zufriedenheit und gleichzeitig hohem Potenzial für stetige Rückflüsse aus den Investitionen in die jeweilige Beziehung. Solche Kunden beanspruchen häufig Zusatzleistungen, für die sie auch bereit sind einen angemessenen Preis zu bezahlen. Entscheidend ist, dass sich bei diesen Kunden die Anstrengungen des Lieferanten nicht in der ("intervenierenden") variablen Kundenzufriedenheit erschöpfen, sondern sich letztlich in der ("abhängigen") variablen Kundenwert widerspiegeln.
- *„Potenzialkunden“*: Kunden, die zwar ebenfalls hohe Zufriedenheit aufweisen, jedoch mit ihrem Kundenwert hinter den Schlüsselkunden zurück bleiben. Dies kann mehrere Gründe haben: Ihr Sockelgeschäft wirft zu geringe Deckungsbeiträge ab, weil die Erlöse unbefriedigend und/oder die Beziehungskosten zu hoch sind; die Möglichkeiten zum "Cross-Selling" erscheinen nicht attraktiv genug; Position und Ansehen des/der Kunden im Branchennetzwerk lassen kein nennenswertes Referenzpotenzial erwarten, usw. Um die Beziehungskosten offen zu legen, sollte eine Prozesskostenanalyse vorgeschaltet werden. Mit ihrer Hilfe können Ineffizienzen an den Schnittstellen der Kundenprozesse aufgedeckt werden. Es gilt vor allem zu untersuchen, welche Kosten und Nutzen die einzelnen Leistungskomponenten verursachen bzw. generieren. Diejenigen, die keinen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten, sind zu eliminieren. Beispiel: eine Bank stellte fest, dass die Kosten für die Kundenbetreuung im Schalterbereich unverhältnismäßig hoch waren, obwohl die Kunden das Kriterium "persönliche Betreuung" als eher unwichtig einstufen und Routineleistungen zunehmend von selbst wahrnahmen. Durch Umschichtung des Personals in den beratungsintensiven "gehobenen Privatkundenbereich" konnten die Betreuungskosten im Schalterbereich gesenkt und damit der Wert dieser Kundengruppe erhöht werden. Gleichzeitig stieg die Zufriedenheit der gehobenen Privatkunden, da jetzt mehr Mitarbeiter für intensivere Beratungen zur Verfügung standen. Natürlich ist auch das Preis- und Konditionensystem zu überprüfen. Insbesondere bei Dienstleistungen sollten die Möglichkeiten einer nichtlinearen Preisbildung voll ausgenutzt werden (vgl. hierzu Skiera 1999).
- *„Risiko-Kunden“*: Solche Kunden, die zwar einen hohen Wert für den Lieferanten besitzen, deren Zufriedenheit jedoch hinter jener der Schlüssel- und Potenzialkunden zurück bleibt. Das Risiko, diese Kunden zu verlieren, ist dreistufig. Die höchste Risikostufe bilden die Kunden, die keinen "Widerspruch" leisten, also bestenfalls indifferente oder schlimmstenfalls resignativ unzufrieden eingestellt sind. Das Risiko der "stillen" Abwanderung liegt hier auf der Hand. Mit diesen Kunden in einen Dialog einzutreten (Traditionalisten würden sagen, ein "Beschwerdemanagement" einzurichten), wäre ein Gebot der Stunde. Auf der mittleren Risikostufe finden sich jene

---

Kunden, bei denen der Einsatz von "Begeisterungsfaktoren" wirkungslos verpufft, weil der Lieferant seine Hausaufgaben in Form der "Basisfaktoren" vernachlässigt hat. Eine gründliche Analyse der einzelnen Faktoren vorausgesetzt, sollten Ressourcen immer zuerst dort eingesetzt werden, wo die "Beziehungshygiene", also z.B. Liefertreue, Fachkompetenz, Freundlichkeit, zu wünschen übrig lässt. Auf der dritten Risikostufe sollte dann versucht werden, auf einer soliden "Beziehungshygiene" aufzubauen und den Kunden zu überraschen, zu begeistern usw., ohne dabei zu übersehen, dass der Kunde mit jeder Überraschung, Begeisterung usw. auch sein Anspruchsniveau nach oben schraubt.

- „*Ballastkunden*“ sind schließlich jene Kunden, die nur unterdurchschnittliche Zufriedenheit demonstrieren und zugleich nur einen unterdurchschnittlichen Wert für den Lieferanten darstellen. Ballastkunden sind z.B. Kunden, die nicht bereit sind, einen angemessenen Preis für eine Gegenleistung zu bezahlen oder die häufig nur durch Preisnachlässe und/oder intensive Betreuung gehalten werden können. Wenn Kundenmanagement sowohl den Aufbau und Erhalt als auch die Beendigung von Kundenbeziehungen bedeutet, dann sind die "Ballastkunden" eindeutig die Kandidaten für letztere. So trivial dies auch klingen mag, so sehr wird in der Praxis dagegen verstoßen, weil sich das Management gegen eine (machtbewusste) Außendienstorganisation nicht durchzusetzen vermag.

Durch ein auf die Dimensionen *Kundenwert* und *Kundenzufriedenheit* aufbauendes Kundenmanagement kann die Ertragssituation bei einzelnen Kunden oder Kundengruppen besser gesteuert werden. Die kontinuierliche Bewertung dieser beiden Größen stellt somit sicher, dass die Ressourcen der Unternehmung im Rahmen des Kundenmanagements effizient und effektiv eingesetzt werden.



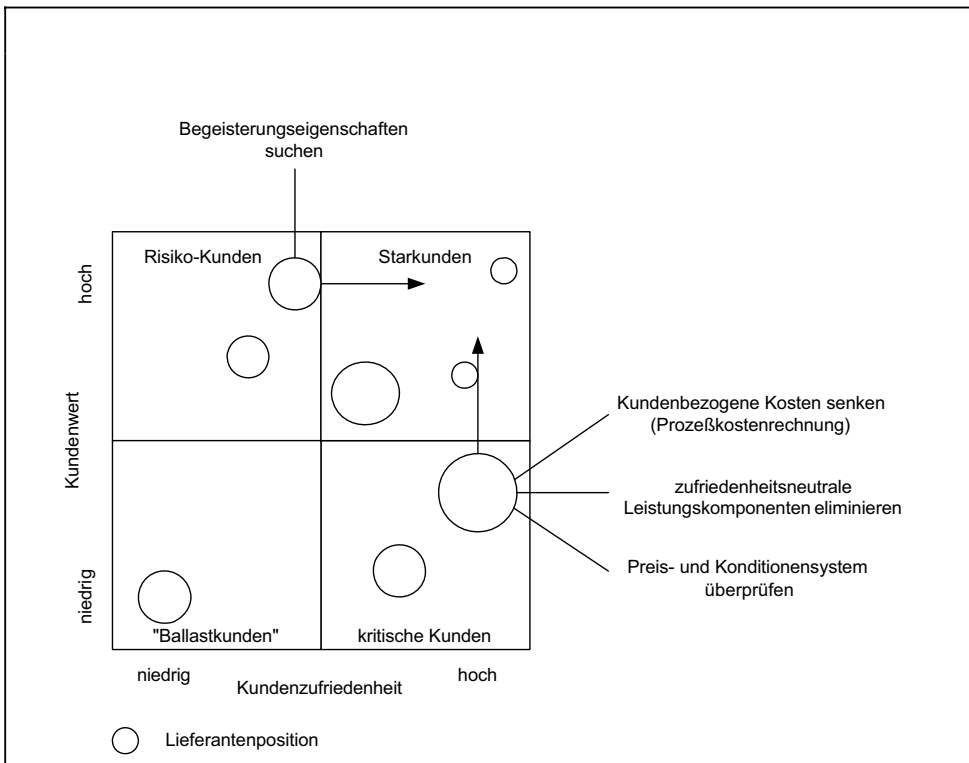


Abbildung 9: Kundenmanagement

## Literatur

- Bailom, F./Hinterhuber, H. H./Matzler K./Sauerwein, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, Nr. 2, S. 117 -126.
- Bruhn, M. (2008): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in diesem Band.
- Brohn, M./Georgi, D./Treyer, M./Leumann, S. (2000): Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Nr. 3.
- Comelsen, J. (1996): Kundenwert - Begriff und Bestimmungsfaktoren, Arbeitspapier Nr. 43 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg.

- 
- Dwyer, F. R. (1997): Customer Lifetime Valuation to support Marketing Decision Making, in: *Journal of Direct Marketing*, Vol. 3, No. 4. S. 8-15.
- Finkelman, D./Goland, T. (1990): How not to Satisfy Your Customers, in: *The McKinsey Quarterly*, Nr. 4, S. 2-12.
- Freiling, J./Reckenfelderbäumer, M. (2000): Kundenerfolgsrechnung für industrielle Dienstleistungen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 501-524.
- Gierl, H. (1993): Zufriedene Kunden als Markenwechsler, in: *Absatzwirtschaft*, Nr. 2, S. 90-94.
- Haag, J. (1992): Kundendeckungsbeitragsrechnungen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 52, Nr. 1, S. 25-39.
- Heskett, J. L. et al. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: *Harvard Business Review*, March-April, S. 164-174.
- Hinterhuber, H. H./Handlbauer, G./Matzler, K. (2003): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Homburg, C./Daum, D. (1997): *Marktorientiertes Kostenmanagement. Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden*, Frankfurt am Main.
- Homburg, C./Werner, H. (1998): *Kundenorientierung mit System*, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Homburg, Ch./Giering, A./Hentschel, F. (1999): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 59, S. 174-195.
- Knöbel, U. (1995): Was kostet ein Kunde? Kundenorientiertes Prozessmanagement, in: *Kostenrechnungspraxis*, Nr. 1, S. 7-13.
- Köhler, R. (1998): Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, Gabler Verlag Wiesbaden, S. 329-357.
- Kram, M./Marzian S. (1997): Dem Kundenwert auf der Spur, in: *Absatzwirtschaft*, 40. Jg., Nr. 6, S. 105-107.
- Link, J. (1995): Welche Kunden rechnen sich?, in: *Absatzwirtschaft*, 33. Jg., Heft 10, S.109-110.
- Matzler, K./Bailom F. (2008): Die Messung der Kundenzufriedenheit, in diesem Band.
- Matzler, K./Stahl, H. K. (2000): Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung, in: *Die Betriebswirtschaft*, Nr. 5, S. 626-640.
- Meyer, A./Dornach, F. (1995): Das Deutsche Kundenbarometer - Qualität und Zufriedenheit, in: Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.): *Kundenzufriedenheit, Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. Wiesbaden, S. 161-178.

- Reichheld, F. F. (1993): Loyalty-based Management, in: Harvard Business Review, Nr. 2, S. 64 -73.
- Reichheld, F. F. (1997): Der Loyalitätseffekt, Campus Verlag, Frankfurt/New York.  
Reichheld, F./Aspinall, K. (1994): Building High-Loyalty Business Systems, Journal of Retail Banking, Nr. 4, S. 21-29.
- Scheiter, S./Binder, C. (1992): Kennen Sie Ihre rentablen Kunden?, in: Harvardmanager 2, S.17-22.
- Skiera, B. (1999): Mengenbezogene Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen, DUV Gabler, Wiesbaden.
- Stahl, H.-K. (2000): Modernes Kundenmanagement - Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht, 2. Aufl., Expert Verlag, Renningen-Malmsheim.
- Stauss, B./Neuhaus, P. (2004): Das Qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM), in: Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung - Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 85-100.

*ao. Univ.-Prof. Dr. Heinz K. Stahl*  
*Research Associate an der Indisziplinären Abteilung für*  
*Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management*  
*Wirtschaftsuniversität Wien*  
*Althanstr. 51*  
*A-1090 Wien*

*em. o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Hans H. Hinterhuber*  
*Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus*  
*Universität Innsbruck*  
*Universitätsstr. 15*  
*A-6020 Innsbruck*

*Dr. Stephan A. Friedrich von den Eichen*  
*Malik Management Zentrum St. Gallen*  
*Geltenwilenstr. 18*  
*CH-9001 St. Gallen*

*Univ.-Prof. Dr. Kurt Matzler*  
*Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus*  
*Universität Innsbruck*  
*Universitätsstr.15*  
*A-6020 Innsbruck*