

Hausarbeit im Rahmen der Lehrveranstaltung
Informations- und Kommunikations-Management

MBA Entrepreneurial Management

4. Intake 2003

Wintersemester 2003/2004

***Customer Lifetime Value Management -
Eine neue Herausforderung für das analytische CRM und
das betriebliche Rechnungswesen***

23. April 2004

Dr. Ingo Hary

Matrikelnummer: 160144

Knut Scherpe

Matrikelnummer:

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Herleitung des Kundenwert-Konzeptes.....	4
3. Ableitung des investitionsrechnerischen Kundenwertes.....	6
3.1 Treue Kunden sind nicht automatisch rentable Kunden	7
3.2 Berücksichtigung der Dynamik des Kundenwertes	7
3.3 Abschätzung zukünftiger Erträge und Abgrenzung der Kundensegmente ..	8
3.4 Unterschiedliche Strategien beeinflussen den Kundenwert im Zeitverlauf 9	
4. Einsatz der Prozesskostenrechnung für die Berechnung des Kundenwertes	10
4.1 Grenzen der traditionellen Kostenrechnung.....	10
4.2 Notwendigkeit eines prozessorientierten Ansatzes.....	11
4.3 Einbindung der Prozesskostenrechnung in das CLV-M Konzept.....	11
5. Strategische Anwendungsbeispiele für das Konzept des CLV-M... 14	
5.1 Retentions- versus Akquisitionsstrategien.....	14
5.2 Beurteilung von Kundenbewirtschaftungsmethoden in der Praxis	18
6. Schlussfolgerungen und Ausblick	19
7. Literatur.....	21

1. Einleitung

Kundenwert zu erschaffen, zu erhalten und langfristig zu maximieren wird zunehmend als neue Quelle zur Erzielung eines unternehmerischen Wettbewerbsvorteils erachtet. Es hat sich im Verlauf der letzten Dekade gezeigt, dass dieses Thema von zentralem und wachsendem Interesse sowohl für die Konsumenten als auch für Marketingverantwortliche in der Wirtschaft ist. Kundenbewertungskonzepte dienen als Steuerungs- und Kontrollinstrumente für den Aufbau und die Art der Gestaltung langfristiger und rentabler Kundenbeziehungen und müssen somit als ein entscheidendes Kernelement der Customer Relationship Management (CRM) Philosophie angesehen werden. Der Kundenwert wird, wie renommierte Unternehmensberatungen voraussagen, als strategische Kennzahl sowohl für die unternehmensinternen Steuerungsprozesse als auch bei der externen Bewertung des Unternehmen stark an Bedeutung gewinnen.

Um so erstaunlicher ist es, dass zur Zeit gerade bei der praktischen Umsetzung von CRM-Projekten meistens eine Konzentration auf Fragen der technologischen und organisatorischen Umsetzung der CRM-Philosophie erfolgt. Nur selten liegt der Fokus auf dem betriebswirtschaftlichen Aspekt der Optimierung des Kundenportfolios.

Dabei liegt die Überlegung nahe, dass es aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht ausreichen kann, die Geschäftsprozesse an den Erwartungen der Kunden auszurichten, durch automatisierte Systeme zu unterstützen, und dadurch Wissen über die Kundenbedürfnisse und ihre bestmögliche Befriedigung zu generieren.

Dies allein kann langfristig nicht zu einer gewinnmaximierenden Kundenbewirtschaftung führen, da die spezifischen Kosten der auf den Kunden ausgerichteten Prozesse nicht berücksichtigt und den spezifischen Erträgen gegenübergestellt werden. Die mit der CRM-Philosophie einhergehende Prozessorientierung ist zwar eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung, um zu einem betriebswirtschaftlich optimalen Kundenportfolio zu gelangen. Hierfür bedarf es einer Ausrichtung aller Marketing- und Vertriebsmaßnahmen an dem Kundenwert: Die möglichen kundenbezogenen Maßnahmen müssen als Handlungsalternativen im Rahmen eines ökonomischen Entscheidungsproblems betrachtet werden, dessen Optimallösung ein für das Unternehmen gewinnmaximales Kundenportfolio hervorbringt.

Das Konzept des Customer-Lifetime-Value-Management (CLV-M) zeigt hierbei den Weg auf, wie man die Prozessorientierung des „klassischen“ CRM um diese Wert- und Entscheidungsorientierung ergänzt und weiterentwickelt.

2. Herleitung des Kundenwert-Konzeptes

Das Paradigma eines ganzheitlichen Kundenbeziehungsmanagements (CRM) geht von dem Ziel aus, dass ein Unternehmen das Potenzial jeder einzelnen Kundenbeziehung optimal ausschöpfen sollte. Diese Forderung ist ebenso schlicht wie zwingend – schließlich sind die aus Kundenbeziehungen erwirtschafteten Gewinne der eigentliche Lebensnerv eines Unternehmens (Abbildung. 1).

Mangelhafte Rentabilität von Kundenbeziehungen ist nicht selten eine Folge über-

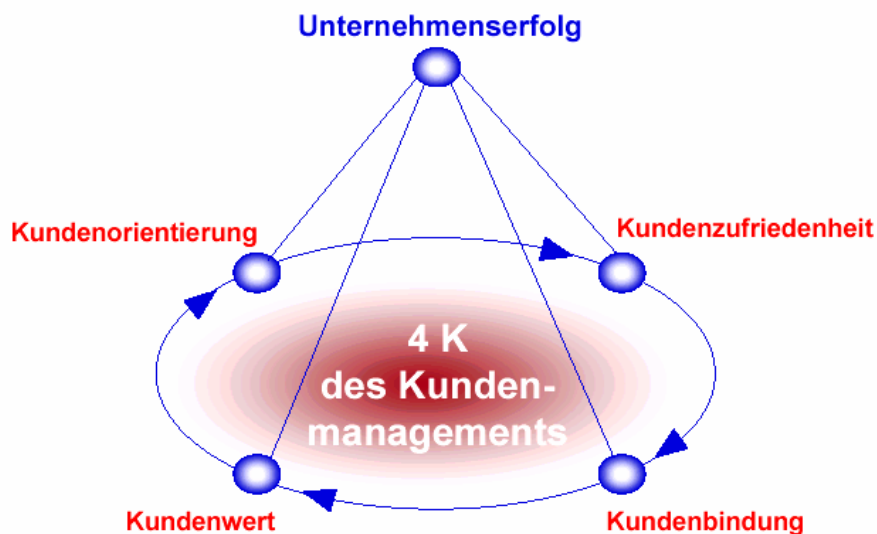


Abbildung 1. Die 4 K des Kundenmanagements (Helm und Günter, 2001).

triebener Anstrengungen (und damit hoher Kosten) zur Befriedigung der Bedürfnisse vermeintlich "wertvoller" Kunden. Die Kernfrage aber, die es zu beantworten gilt, ist, ob die als wertvoll wahrgenommenen Kunden auch gleichzeitig betriebswirtschaftlich rentable Kunden sind.

Dabei muss man zwischen einer kurzfristigen und einer langfristigen Perspektive unterscheiden. Marketing- und vertriebspolitische Maßnahmen sind häufig in kurzer Frist darauf ausgerichtet, die Umsätze zu maximieren. Letztendlich kommt es aber darauf an, den Kunden-Mix langfristig so zu gestalten, dass im Ergebnis unter Berücksichtigung der gewählten Marketingstrategie der Unternehmensgewinn maximiert wird.

Kein Kunde ist wie der andere – schon gar nicht, was die Kosten der Bewirtschaftung und damit die Rentabilität angeht. Umsatzstarke Kunden unterscheiden sich z.B. von umsatzschwächeren Kunden vor allem dadurch, dass sie bessere Konditionen und Serviceleistungen fordern oder automatisch bekommen. Umsatzhöhe und Kun-

denrentabilität sind jedoch nicht miteinander gleichzusetzen. Kunden mit gleich hohen Umsätzen können sowohl zu dem rentabelsten als auch zu den verlustbringendsten Kundensegmenten gehören.

Im Gegensatz zur „klassischen“ Wertschöpfungskette nimmt der Kundenwertschöpfungszyklus im Rahmen des CRM nicht den Leistungserbringungsprozess als Ausgangspunkt, sondern betrachtet die Wertschöpfung aus Sicht des Kundenlebenszyklus. Dieses Modell geht in Anlehnung an die Theorie des Produktlebenszyklus davon aus, dass jeder Kunde bestimmte Phasen durchläuft. Der Kundenlebenszyklus gibt den zeitlichen Verlauf der Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Kunden vom "Interessenten" bis zum "Verlorenen Kunden" wieder (Abbildung 2).

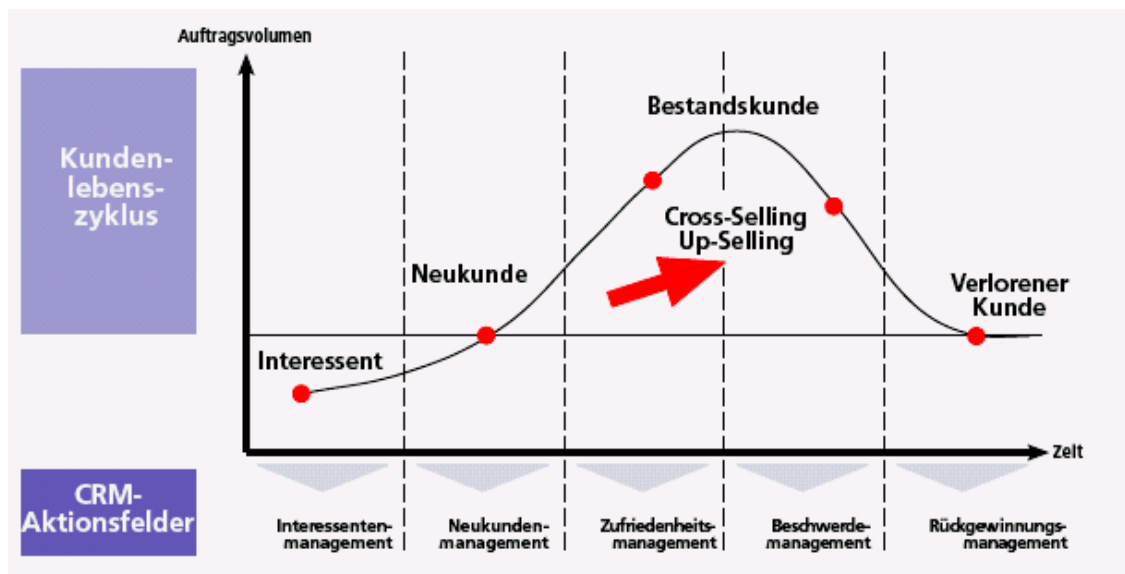


Abbildung 2. Der Kundenlebenszyklus (Softlab, 2003).

Dementsprechend muss das Unternehmen eine kundenzentrierte Wissensbasis in Form eines Datawarehouse aufbauen, um den Kunden optimal betreuen zu können. Informationen über den Kunden werden bei jedem neuen Kontakt verfeinert und in einer Wissensbasis abgelegt. Die Geschäftsprozesse orientieren sich dabei an den Erwartungen der Kunden und werden durch automatisierte Systeme unterstützt. Ziel ist es, detailliert zu wissen, wer der Kunde ist, welche Bedürfnisse er hat und wie diese befriedigt werden können. Der Kundenwertschöpfungszyklus(?) ist eine Art Blaupause, um die Prozesse in einem Unternehmen um den Kunden herum so zu organisieren, dass er optimal und individuell bedient werden kann (Prozessorientierung in Abbildung 3).

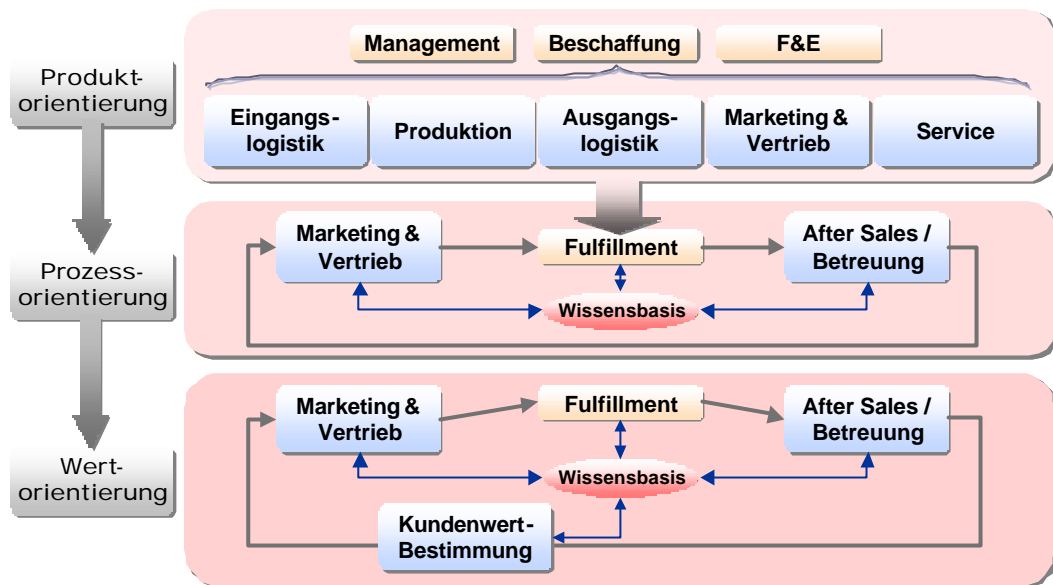


Abbildung 3. Von der Produktorientierung zur Wertorientierung. Zur Vereinfachung der Grafik subsumiert das Feld Fulfillment die Bereiche Management, Beschaffung, F&E, Eingangs-/Ausgangslogistik und Produktion.

Das Customer-Lifetime-Value-Management (CLV-M) baut auf diesem Ansatz auf und erweitert ihn um die Perspektive des Kundenwertes (Wertorientierung in Abbildung 3). CLV-M ist die Ausrichtung aller Marketing- und Vertriebsmaßnahmen eines Unternehmens an dem Kundenwert. Es werden also nicht nur auf Grundlage der vorhandenen Wissensbasis spezifische Anstrengungen unternommen, um den Kunden an das Unternehmen zu binden und seine Zufriedenheit zu erhöhen bzw. zu erhalten, sondern diese Anstrengungen werden in Art und Umfang von dem Wert abhängig gemacht, den der Kunde insgesamt für das Unternehmen darstellt. Kunden mit einem höheren Kundenwert erfahren so einen intensiveren Dialog mit dem Unternehmen, wodurch ihre Loyalität und damit auch ihre Rentabilität gesteigert werden sollen. Die Kundenbeziehungen sollen auf diese Weise so gestaltet werden, dass sich ein optimales Kundenportfolio entwickelt und damit letztlich der Unternehmensgewinn langfristig maximiert wird.

3. Ableitung des investitionsrechnerischen Kundenwertes

Der Kundenwert kann erst dann als Grundlage für strategische Unternehmensentscheidungen dienen, wenn er operationalisierbar gemacht wird. Das heißt, man muss ihn als mathematische Größe berechnen können, um ihn Analysetools zugänglich zu machen. Hierbei muss man sich darüber im klaren sein, dass der Kundenwert als in monetären Einheiten gewichtete Größe nicht alle Aspekte des Kundenwertes widerspiegeln kann. Insbesondere qualitative Aspekte wie das Weiterempfehlungspotenzial oder das Lead-Customer-Potenzial lassen sich nur sehr schwer berechnen, da sie hauptsächlich indirekte Erlöswirkungen haben. Dennoch muss der als Customer-

Lifetime-Value berechnete Kundenwert einigen grundsätzlichen Anforderungen genügen.

3.1 Treue Kunden sind nicht automatisch rentable Kunden

Jeder treue Kunde ist ein guter Kunde. Diese Aussage hat sich spätestens seit der einflussreichen Publikation von Reichheld (1996) zum Mantra des Kundenbeziehungsmanagement entwickelt. Mit dem Satz „Win loyalty, and profits will follow as night follows day“ haben kürzlich Reinartz und Kumar (2002) in einem kritischen Beitrag zum Thema Kundenloyalität das in der Wirtschaft weitverbreitete Kundenretentions-Dogma umschrieben. Sie kommen jedoch zu dem Schluss, das es weitaus mehr braucht als nur Kundenloyalitätsprogramme, um letztlich wirtschaftlich optimale Kundenbeziehungen zu entwickeln.

Es geht vielmehr darum, einen Weg zu finden, die Kundenbeziehung (und damit auch den Zusammenhang zwischen Loyalität und Rentabilität) ökonomisch messbar zu machen. Erst auf dieser Grundlage ist es überhaupt möglich, zu entscheiden, welche Kunden in einen intensiveren Dialog mit dem Unternehmen eingebunden werden sollen, und welche man aus Rentabilitätsgründen ignorieren muss.

Somit haben wir es zunächst mit einem ökonomischen Bewertungsproblem zu tun. Gibt es eine einzige Erfolgsgröße, die eine isolierte Messung der Vorteilhaftigkeit einer Kundenbeziehung erlaubt? Die Definition eines solchen Kriteriums muss berücksichtigen, dass die Geschäftsbeziehung zu einem Kunden weder an eine willkürliche Zeiteinteilung noch an ein bestimmtes Produkt gebunden ist. Es bedarf vielmehr einer lebenszyklusorientierten Sichtweise, und diese gilt insbesondere bei nicht-vertragsgebundenen Geschäftsbeziehungen wie sie z.B. im Versandhandel gegeben sind.

3.2 Berücksichtigung der Dynamik des Kundenwertes

Die Einbeziehung der Zeitdimension und somit die rechnungstechnische Erfassung der gesamten Dauer der Geschäftsbeziehung bildet die Grundlage des CLV-M-Konzeptes. Die Erfolgsrechnung muss periodenübergreifend erfolgen, da nur so die Dynamik der einzelnen Geschäftsbeziehungen und die damit einhergehenden Veränderungen auf Transaktionsebene erfasst werden können. Die CRM-Philosophie, die neben einer Fokussierung von Marketingmaßnahmen auf den Kunden auf eine Verlängerung der Kundenbeziehung abzielt, unterstützt explizit diese Betrachtungsweise. So erscheint aus einer ganzheitlichen Perspektive die Interpretation der aus Einzeltransaktionen über die Zeit bestehenden Geschäftsbeziehung als Investition gerechtfertigt (Schirmeister und Kreuz, 2001).

Ausgehend von diesen Überlegungen ist der *investitionsrechnerische Kundenwert* definiert als der Überschuss des gesamten Zahlungsstroms des 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. Die Anwendung einer Investitionsrechnung setzt voraus, eine Geschäftsbeziehung als Zahlungsstrom darstellen zu können. Rechnungs-

wesen und Marketing/Vertrieb müssen daher auf die termingenaue Erfassung und Auswertung der kundenspezifischen Stromgrößen ausgerichtet werden.

Der investitionsrechnerische Kundenwert wird über den Zeitverlauf aus einer Vielzahl von Einzeltransaktionen zwischen Unternehmung und Kunde ermittelt. Im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements ist dieser Aspekt von entscheidender Bedeutung, da mit der Konzentration zahlreicher Vertriebsmassnahmen auf den Kunden sich auch der Zeithorizont der Geschäftsbeziehung verlängert.

Im Sinne einer Investitionsrechnung ist es deshalb notwendig, zu einer dynamischen Erfolgsmittelung zu gelangen. Damit offenbart sich ein Kernproblem für die Operationalisierung von CLV-M: in den meisten Organisationen konzentriert sich das betriebliche Rechnungswesen nach wie vor auf eine produkt- und periodenbezogene Erfolgsrechnung. Es ist jedoch notwendig, die Produktkalkulation um die Kundenkalkulation zu erweitern.

Im Prinzip erfolgt die Ableitung des Kunden-Deckungsbeitrages aus dem Produkt-Deckungsbeitrag durch Einschluss von Kunden-Einzelkosten und –Gemeinkosten. Gleichzeitig muss die Zeitdimension der Geschäftsbeziehung einbezogen werden. Durch die rechnerische Erfassung der gesamten Dauer der Geschäftsbeziehung ergibt sich dann der Übergang von der Kunden- zur Investitionsrechnung, wobei der *Vermögensendwert* der am Ende der Beziehung mit dem Kunden erwirtschaftet wird, gerade den ökonomischen Wert eines Kunden beziffert (Schirmeister und Kreuz, 2001).

3.3 Abschätzung zukünftiger Erträge und Abgrenzung der Kundensegmente

Die Orientierung aller Vertriebsmaßnahmen am investitionsrechnerischen Kundenwert ist mit einer Abkehr von der vergangenheitsorientierten Bewertung und Einteilung der Kunden gemäß ihres Aktivitätsniveaus (Umsätze, Responseraten usw.) in Kundengruppen verknüpft. Im Gegensatz zur klassischen Kundenstrukturanalyse muss das Marketing sich auf quantitative und qualitative Bestimmungsgrößen des Kundenwertes stützen.

Da es im Kern um die Etablierung einer Kunden-Investitionsrechnung geht, erfordert die Einführung des CLV-M eine vorausschauende Einschätzung des zu erwartenden Gegenwartswertes der aktuellen und zukünftigen Zahlungsströme, die die Geschäftsbeziehung zum Kunden erzeugen. Die Vorhersage zukünftiger Zahlungsströme stellt nun eine besondere Herausforderung dar, insbesondere wenn sie kundenindividuell durchgeführt werden soll. Die Modellierung jedes einzelnen Kundenverhaltens wäre extrem aufwendig und mit großen Unschärfen behaftet.

Deswegen werden in der Praxis mit den Techniken des Database-Marketing Kunden mit ähnlichen Verhaltensweisen und Zahlungsstrukturen identifiziert, in Segmenten zusammenfasst und dann versucht, für diese Kundentypologien bzw. Kundenklassen die Zahlungsströme und damit letztlich deren Vermögensendwert zu prognostizieren. Der Erfolg des CLV-M steht und fällt mit der adäquaten Segmentierung des Kundenpotenzials und der Fähigkeit, über den Zeitverlauf die Migration von Kunden zwischen den identifizierten Kundentypen und deren verbleibende „Kunden-

Lebenszeit“ vorherzusagen. Ohne den Einsatz explorativer und prädiktiver Data Mining Verfahren sind diese Aufgaben kaum lösbar.

Vorrangig geht es also bei der Umsetzung des CLV-M darum, für das bestehende Kundenportfolio jeweils den aktuellen Kundenwert sowie den prognostischen Vermögensendwert zu berechnen und auf dieser Grundlage die Top-Kundensegmente zu identifizieren und gesondert zu bearbeiten. Darüber hinaus müssen die Auswirkungen einzelner vertriebspolitischer Maßnahmen auf den Kunden-Vermögensendwert in den einzelnen Segmenten bewertet werden.

3.4 Unterschiedliche Strategien beeinflussen den Kundenwert im Zeitverlauf

Mit unterschiedlichen Maßnahmen erzeugt man einen unterschiedlichen Kundenwert. Je nach gewählter Strategie bzw. Maßnahme verändern sich sowohl die aufzuwendenden Kosten für die Kundenbewirtschaftung in den einzelnen Perioden und somit der Vermögensendwert des Kunden oder des Kundensegments (Abbildung 4).



Abbildung 4. Idealfall einer Kundenbearbeitungsstrategie, die mit geringeren Kosten höhere Erträge in einem spezifischen Kundensegment bewirkt (Serverworld, 2000).

Um ein optimales Kundenportfolio zu generieren reicht es also nicht die Kosten der derzeitigen Kundenbearbeitung und Leistungserbringung den jeweiligen bisherigen und zu erwartenden Erträgen durch die Kunden gegenzuhalten und dann z.B. über eine ABC-Analyse die unrentablen auszusortieren.

Es muss vielmehr für jedes definierte Kundensegment abgeschätzt werden, welchen Kundenwert unterschiedliche Strategien der Kundenbearbeitung, also Aquisition und Bindung, haben. Es sind dann die Strategien bzw. Maßnahmenbündel zu wählen, die zu einem optimalen Kundenportfolio im Sinne eines maximalen Vermögensendwertes führen. Hierbei sind auch die Restriktionen auf Seiten der Leistungserbringung zu

beachten, damit die Hinterlegung der jeweiligen Strategie auch ressourcenseitig bewältigt werden kann.

Bei der mathematischen Modellierung ist zu berücksichtigen, dass man sich bei der Betrachtung der Kundensegmente nicht eindeutig vorhersehbaren Reaktionsketten oder Entwicklungen gegenüberstellt, sondern vielmehr einem dynamischen, stochastischen Prozess. Zielt man auf die Prognose von Kundenmigrationen in komplexeren Zustandsräumen (die zum Beispiel über eine einfache RFM-Segmentierung abgeleitet wurden) und deren Nutzung zur optimalen Gestaltung von Maßnahmen-Entscheidungen ab, bedarf es eines mathematisch-ökonomischen Optimierungsverfahrens zur Ableitung der optimalen Entscheidungsregeln. Da es sich um ein dynamisches, stochastisches Optimierungsproblem handelt, sind hierfür markovsche Entscheidungsprozesse prädestiniert, wobei Marketing- und Kundenbewirtschaftungsaufwand sowie Erlöse vom Status oder Zustand des Kunden abhängen. Die getroffenen Maßnahmeentscheidungen wiederum beeinflussen die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde in einem bestimmten Ist-Zustand in der nächsten Periode in demselben Zustand verharrt, oder aber in einen der anderen definierten Zustände migriert.

Ein vergleichsweise einfaches Anwendungsbeispiel hierfür findet sich in der Reaktivierung inaktiv gewordener Kunden im Versandhandel. Die sogenannten Kunden der Reaktivierung verursachen aufgrund ihrer geringen Responseraten erhebliche Kosten in der Kundenbewirtschaftung. Die entscheidende Frage, die es zu beantworten gilt, lautet: Wann sollte die Kundenbewirtschaftung und damit die Beziehung zum Kunden abgebrochen werden? Pfeifer und Carraway (2000) zeigen in ihrem Artikel auf, dass trotz des zunächst sehr ambitioniert wirkenden Ansatzes die Bestimmung des optimalen Zeitpunkts für die Beendigung einer Kundenbeziehung mit markovschen Entscheidungsprozessen in der Praxis realisierbar ist.

4. Einsatz der Prozesskostenrechnung für die Berechnung des Kundenwertes

4.1 Grenzen der traditionellen Kostenrechnung

Während die Ertragskomponente zur Berechnung des Kundenlebenswertes meist direkt aus den operativen Systemen bezogen werden kann, liegt der Schlüssel für eine korrekte Rentabilitätsanalyse in der Auswahl einer sachgemäßen Methode für die Ermittlung und Zurechnung des Güter- und Dienstleistungsverzehr, der im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung entstanden ist.

Unterschiedliche Kundenbedürfnisse verlangen nach einer differenzierten Kundenansprache, so dass vielfach unterschiedliche Produkte oder Dienstleistungen über mehrere Kanäle an unterschiedliche Kundengruppen vermarktet werden. Für die Bezifferung und Steuerung der im Rahmen jeder Maßnahme verursachten Kosten ist die industrielle Kosten- und Leistungsrechnung nicht gut geeignet, da mit ihr gerade die Differenzierung nach Maßgabe des Verursachungsprinzips nicht ausreichend trennscharf nachvollzogen werden kann.

Schwierigkeiten ergeben sich mit der traditionellen Kostenrechnung vor allem bei der verursachungsgerechten Verrechnung der Gemeinkosten. Der Gemeinkostenblock macht insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen einen hohen Anteil an den Gesamtkosten aus. Transparenzprobleme entstehen auch dadurch, dass traditionelle Verfahren der Zuschlagskalkulation in der Regel von einer funktionsbezogenen Sicht auf die Gemeinkosten ausgehen. Dies steht jedoch im diametralen Gegensatz zu der Prozessorientierung, wie sie der CRM Philosophie zugrunde liegt.

4.2 Notwendigkeit eines prozessorientierten Ansatzes

Viele CRM-Lösungen nehmen die einzelnen Produkte als Ausgangspunkt für die Kostenberechnung: Sie gehen davon aus, dass der Ressourcenverbrauch für die Leistungserstellung direkt proportional zur produzierten Menge ist. Die Gemeinkosten etwa für Marketing, Logistik, Vertrieb oder Lagerhaltung, die sich nicht direkt einzelnen Produkten zuordnen lassen, werden abhängig von der erstellten Leistungsmenge umgelegt. Auf diese Weise entsteht ein falsches Bild von der Kostenstruktur, denn es gibt keine Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen der Leistungserstellung und den angefallenen Kosten.

In vielen Branchen übersteigen die Gemeinkosten die Ausgaben für die eigentliche Produktion - Automobilhersteller etwa geben mittlerweile mehr Geld für den Vertrieb eines Auto als für seine Produktion aus. Bezogen auf die Ermittlung der Kundenrentabilität bleibt festzuhalten, dass wenn ein Unternehmen seine Gemeinkosten nicht dem tatsächlichen Aufwand entsprechend auf die einzelnen Kunden umlegen kann, ein verzerrtes Bild von deren Rentabilität entsteht.

Da die Prozessorientierung durch den CRM-Ansatz bereits vorgegeben ist, liegt der Gedanke nahe, entlang dieser Prozessflüsse auch die Kosten für die Leistungserbringung zu ermitteln. Daher drängt sich die Prozesskostenrechnung geradezu als Ansatz zur Lösung der Kostenrechnungsproblematik gerade in dienstleistungsintensiven Branchen an.

4.3 Einbindung der Prozesskostenrechnung in das CLV-M Konzept

Ergänzend zu den klassischen Instrumenten der Kostenrechnung bietet die Prozesskostenrechnung für spezifische Einsatzzwecke weitergehende analytische Möglichkeiten. Die Prozesskostenrechnung („Activity-Based-Costing“) wurde Mitte der 80er Jahre in den USA entwickelt, um die Zurechnung der Gemeinkosten auf die Kostenträger zu verbessern.

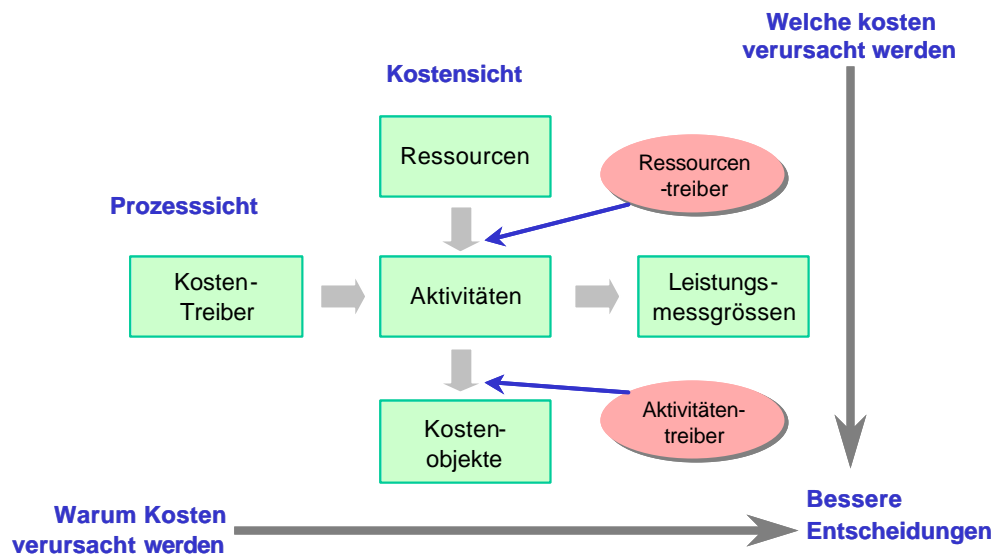


Abbildung 5. Das CAM-I Kreuz.¹

Die Motivation hierfür war der ständige Anstieg der Gemeinkosten, der durch die wachsende Automatisierung der Fertigung und Bedeutung von indirekten Leistungsbereichen verursacht wird. Die Prozesskostenrechnung vermeidet die mit der Anwendung der Zuschlagskalkulation einhergehende Verzerrung in der Ermittlung von Produkt-, Dienstleistungs- oder kundenspezifischen Kosten, indem sie die Kosten des Ressourceneinsatzes verursachungsgenau auf die ausgeführten Prozesse verrechnet. Produkte, interne und externe Dienstleistungen und Kunden werden so mit denjenigen Kosten belastet, die sie auch tatsächlich verursachen.

Das Prozesskostenmanagement berechnet die Kosten nicht auf Basis der Produkte, sondern geht von den einzelnen Aktivitäten aus, die für sämtliche Geschäftsprozesse etwa in der Produktion oder im Vertrieb notwendig sind (Abbildung 5). Diese Kosten werden dann den einzelnen Kostenträgern zugeordnet - und zwar über mehrere Kostenstellen hinweg nach Maßgabe des Aufwands, der nötig ist, um zum Beispiel die Wünsche der Kunden zu erfüllen. Dabei werden die auf drei verschiedenen Ebenen anfallenden Kosten zusammengefasst:

- Die *Einzelkosten*, etwa die Materialkosten oder der Aufwand für das Eröffnen eines neuen Kundenkontos, lassen sich volumenabhängig einfach und direkt einem einzelnen Kunden oder Produkt zuordnen.
- Die *"batch-level costs"* fallen unabhängig von der Menge der produzierten Güter oder des durch einen Kunden generierten Umsatzes an und lassen sich ebenfalls ohne Probleme Kunden oder Produkten zuschreiben. Ein Beispiel: Das Schreiben einer Rechnung verursacht Kosten (für Personal, Porto, Papier etc.) in einer Höhe, die nicht durch den Rechnungsbetrag beeinflusst wird - der Aufwand bleibt der gleiche, egal ob sich die Rechnung auf zehn oder 10.000 Euro beläuft. Wenn durch das Schreiben von hundert Rechnungen Kosten von 30 Euro entstehen, so

¹ Veränderte Darstellung nach: The Consortium of Advanced Management-International (CAM-I).

verursacht jeder einzelne Kunde gleichermaßen Ausgaben von 30 Cent. Im Gegensatz zu der traditionellen Kostenrechnung werden beim Prozesskostenmanagement die Kosten den Kunden also nicht proportional zur erbrachten Leistung, sondern dem tatsächlichen Aufwand entsprechend direkt zugeordnet.

- Die Zuordnung der *Gemeinkosten*: Wie kann etwa der Aufwand für die weihnachtliche Schaufensterdekoration auf die einzelnen Kunden umgelegt werden?. Die Prozesskostenrechnung geht von der Annahme aus, dass sich in jedem Prozessschritt die Kosten der dafür notwendigen vorbereitenden Aktivitäten summieren lassen: Jede Tätigkeit verbraucht Ressourcen, die für Handlungen im Vorfeld dieser Tätigkeit aufgewendet werden.

So entsteht eine Kausalkette, deren letztes Glied der Kunde ist: Die kundenfernen Prozesse - etwa die Verwaltung des Lagers - gehen in der Berechnung der kundenorientierten Abläufe auf. An der Spitze dieser Kalkulationspyramide steht der einzelne Kunde: Das Unternehmen bekommt Auskunft darüber, welchen individuellen Anteil die jeweiligen Kunden an den Kosten sämtlicher Geschäftsprozesse haben.

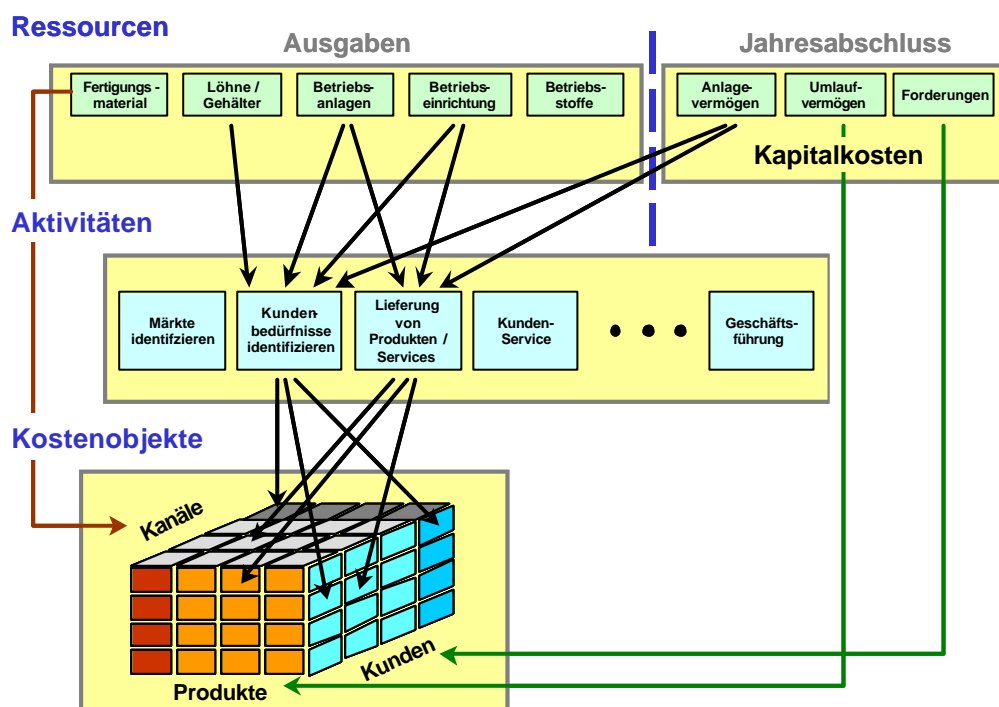


Abbildung 6. Erfassung von Kostenunterschieden, die durch Produkt- und Kundendiversität erzeugt werden, im Rahmen der Prozesskostenrechnung.

Abbildung 6 zeigt beispielhaft anhand der Aktivität „Kundenbedürfnisse Identifizieren“ wie die Prozesskostenrechnung vorgeht, um die durch die Interaktion mit dem Kunden induzierte Ursache-Wirkungs-Kette nachzuvollziehen und auf dieser Grundlage die Kosten Verursachungsgerecht zuzuordnen. Nur so lassen sich z.B. versteckte Kosten in der Kundenbearbeitung, insbesondere durch Abweichungen von Stan-

dardprozessen wie eine individuelle Preisgestaltung, Produkt- und Vertragsmodifikationen angemessen berücksichtigen.

5. Strategische Anwendungsbeispiele für das Konzept des CLV-M

5.1 Retentions- versus Akquisitionsstrategien

Unabhängig von der Art der Geschäftsbeziehung geht es aktivitätsseitig im analytischen CRM prinzipiell um die drei klassischen Betätigungsfelder des Database-Marketing:

- Neukundenakquisition
- Aktivierung bestehender Kunden. Darunter fallen Stichworte wie „Retention“ (Kundenbindung), „Cross-Selling“ (zusätzlicher Verkauf anderer Produkte), oder „Up-Selling“ (Verkauf höherwertiger Produkte).
- Entscheidungsfindung bezüglich der Reaktivierung inaktiver Altkunden bzw. unrentabel gewordener Kunden

Die Diskussion um den von Reichheld postulierten „Loyalitätseffekt“ hat dazu geführt, dass Aktivierungs- und Kundenbindungsmaßnahmen in den letzten Jahren in Literatur und Praxis zu dominanten Themen herangewachsen sind, wobei stets ein Gegensatz zwischen Akquisitions- und Retentionspolitiken unterstellt wird. Ein umfassendes CRM sollte jedoch in der Lage sein, unterschiedliche Kombinationen dieser Ansätze in seinen Ertrags- und Umsatzwirkungen zu bewerten und so Entscheidungshilfen für die Vertriebs- und Marketingstrategie zu liefern.

Das CLV-M-Konzept bietet das methodische Rahmenwerk, um solche strategischen Fragestellungen einer Bewertung zugänglich zu machen. Ein stark vereinfachtes Modellbeispiel soll dies verdeutlichen².

Ein hypothetisches Versandhandelsunternehmen hat die in der Abbildung 7 aufgeführten Eckdaten. Unternehmensziel ist es, die Anzahl der Kunden aufrecht zu erhalten. Die kann durch eine verstärkte Kundenbindung (Retention) oder eine verstärkte Akquisition erreicht werden. Um den Kundenstamm konstant zu halten, muss das Unternehmen im Basis-Szenario durch Akquisitionen 24% ihres Kundenstamms pro Zeiteinheit als Neukunden gewinnen. Diese Retentionsrate von 24% ergibt sich aus der durchschnittlichen Kundenbindung von 4,2 Jahren. Darüber hinaus entstehen

Anzahl Kunden	500,000
Jährliche Abgangsrate	24%
Mittlerer Jährlicher Umsatz/Kunde	SFr. 1,200
Umwandlungsquote in der Neukundenakquisition	5%
Stückkosten der Kundenansprache in der Akquisition	SFr. 25
Mittlere Dauer der Kundenbeziehung	4.2
Deckungsbeitrag (% vom Umsatz)	25%
Zinssatz	15%

Abbildung 7. Eckdaten eines hypothetischen Versandhandelsunternehmens. Die Umwandlungsquote in der Akquisition ist definiert als: $100 \cdot (\text{Anzahl kontaktierter potentieller Neukunden}) / (\text{Anzahl akquirierter Neukunden})$.

Akquisitionskosten von €500,- pro Kunde. Bei Betrachtung eines Zeitraumes von 30 Jahren ergibt sich dann ein Vermögensendwert in Höhe von €509,- pro Kunde (Abbildung 8).

Die Umwandlungsquote in der Neukundenakquisition (Ausgangswert: 5%) sowie die Retentionsrate werden nun stufenweise um jeweils 10% verbessert bzw. verschlechtert und jeweils die Auswirkungen auf den Vermögensendwert berechnet (Ausgangswert: € 509,- pro Kunde).

² Das Zahlenbeispiel vernachlässigt Aspekte wie unterschiedliche Kundenqualitäten, Migrationsbewegungen von Kunden zwischen Qualitätsklassen oder –Segmenten, sowie alle Fragen, die mit Sortimentsneigungen und zielgerichteten Ansprachen mit unterschiedlichen Angebotsträgern zu tun haben.

	Periode (Jahre)				
	0	1	2	3	30
Akquisitonskosten pro Kunde	-500	-120	-120	-120	-120
Gegenwartswert der Kostenströme	-500	-104	-91	-79	-2
Deckungsbeitrag	300	228	228	228	228
Gegenwartswert der DB-Ströme	300	198	172	150	3
Vermögenswerte	-200	94	82	71	2
Vermögensendwert des Kunden	€509				
Vermögensendwert des Portfolio	€254'562'900				

Abbildung 8. Cash-Flow zur Berechnung des Vermögensendwertes.

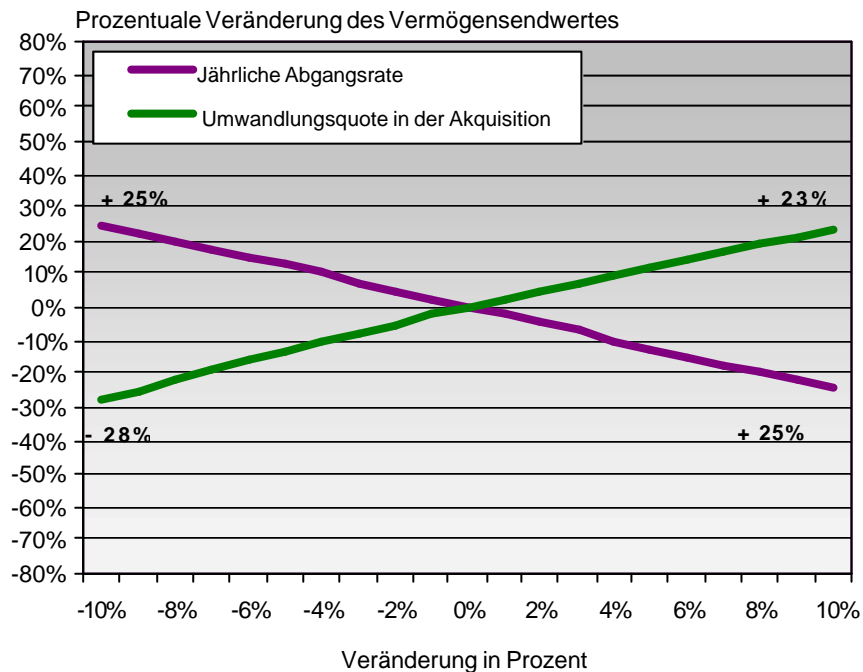


Abbildung 9. Prozentuale Veränderung des Vermögensendwertes bei relativer Veränderung der Abgangsrate und der Umwandlungsquote

Das Ergebnis in Abbildung 9 zeigt, dass die relativen Veränderungen auf den Vermögensendwert sich in beiden Fällen kaum unterscheiden. Dabei spielt die Ausgangssituation bezüglich der Akquisitons-Stückkosten, also die Stückkosten für einen einzelnen Angebotsträger in der Akquisition, eine nicht unerhebliche Rolle für die relative Vorzüglichkeit der Akquisitions- gegenüber der Retentionsstrategie (Abbildung 10).

Bei im Vergleich zum Ausgangswert um 50 % niedrigeren Stückkosten (€ 12.50) ergibt sich ein Vorteil für die Retentionsstrategie, während bei 50% höheren Stückkosten eine Fokussierung auf eine Verbesserung der Neukundengewinnung vorzuziehen wäre. Somit ist festzustellen, dass allgemeine Aussagen über das Für und Wider der einen oder anderen Strategie in der Form, wie sie von Reichheld vorgenommen wurde, kaum haltbar sind. Und das Konzept des Vermögensendwertes eines Kunden bildet eine methodisch saubere Grundlage, um solchen Fragestellungen nachzugehen.

Akquisitions-Stückkosten: €12,50		
Parameter	Veränderung des Parameters	
	-10%	+10%
Umwandlungsquote in der Akquisition	-5.4%	+4.4%
Abgangsrate	+6.9%	-6.9%

Akquisitions-Stückkosten: €37,50		
Parameter	Veränderung des Parameters	
	-10%	+10%
Umwandlungsquote in der Akquisition	-478%	+391%
Abgangsrate	+379%	-379%

Abbildung 10. Effekt der Akquisitions-Stückkosten auf die Veränderung des Vermögensendwertes.

Unterbleibt die rechnerische Erfassung des gesamten Kundenlebenszyklus', so ist es beispielsweise nicht möglich, den Bezug zwischen individuellen Akquisitionskosten und den zugehörigen, erst in späteren Perioden eingehenden Erlösen herzustellen. Und somit ist eine betriebswirtschaftlich optimale Akquisitionspolitik in dem Sinne, dass nur solche Kunden gewonnen werden, die langfristig einen positiven Beitrag zur Maximierung des Unternehmensgewinns leisten, von vorneherein ausgeschlossen. Für die Neukundenakquisition muss das Rechnungswesen in Abhängigkeit vom Kundenprofil den künftig zu erwartenden Kundenwert als Eckwert zur Verfügung stellen. Erst wenn man diesem Wert die (Kundenprofil-) spezifischen Akquisitionskosten gegenüberstellt, ist eine Einschätzung über die Vorteilhaftigkeit der Investition möglich.

Auch die Frage, ob ein Kunde sich amortisiert hat, oder nicht, lässt sich nur über den Vermögensendwert beurteilen. Diese Berechnungen sind geeignete Schlüsselindikatoren für strategische Überlegungen. Zum Beispiel erleichtern kurze Kapitalwiedergewinnungszeiten die Anpassung an sich wandelnde Gegebenheiten, etwa die

Ausrichtung auf neue Zielgruppen. Andererseits gewährleistet die Vermögensendwert-Analyse einen besseren Einblick in betriebswirtschaftliche Zusammenhänge. So weisen Schirmeister und Kreuz (2001) darauf hin, dass periodisch hohe Deckungsbeiträge allein noch lange nichts über die Rentabilität einer Kundenbeziehung aussagen. Wie oben erwähnt kommt es darauf an, die im Vergleich zum generierten Zahlungstrom häufig sehr hohen Kosten der Kundenakquisition gegenüberzustellen.

Eine ähnliche Vorgehensweise ist zur Bestimmung des optimalen Zeitpunkts für die Beendigung einer Kundenbeziehung notwendig. Denn es macht wenig Sinn, wenn ein Unternehmen ein Kundenportfolio bewirtschaftet, in dem z.B. weniger als die Hälfte des Kundenpotenzials einen positiven Deckungsbeitrag aufweist. Die allgemeinen Glaubenssätze des CRM, die als Antwort auf dieses weitverbreitete Problem angeboten werden (betreiben Sie „Up-Selling“, „Cross-Selling“, „Segmentierung“ und „Zielgerichtete Kundenansprache“ und ihre Kunden werden aktiv und rentabel), werden nicht zum Erfolg führen, solange die betriebswirtschaftliche Perspektive des Kundenwertes nicht die Grundlage der Maßnahmensteuerung bildet. Der im Rahmen der Investitionsrechnung ermittelte (prognostische) Vermögensendwert, der am Ende der Beziehung mit dem Kunden erwirtschaftet wird, ist die relevante Erfolgsgröße zur Bestimmung einer optimalen Entscheidung. Selbstverständlich gilt dies grundsätzlich für die Gestaltung aller absatzpolitischer Maßnahmen, also auch für die Bereiche Kundenretention, Cross- und Up-Selling.

5.2 Beurteilung von Kundenbewirtschaftungsmethoden in der Praxis

Trotz der hohen Maßnahmenkosten werden heute in der Praxis vergleichsweise einfache Methoden zur Kundenbewertung eingesetzt. Häufig werden Aktionen nach Maßgabe des individuellen Response oder bestenfalls des Deckungsbeitrags bezogen auf eine einzige Periode gesteuert. Aus dieser kurzfristigen, Vergangenheitsorientierten Sichtweise resultiert zwangsläufig eine Reduzierung des Kundenstammes, wenn nicht eine ausreichende Anzahl neuer Kunden geworben werden kann.

Selbst anspruchsvolle pragmatische Ansätze wie das RFM-Modell (R=Recency; F=Frequency; M=Monetary Value) weisen ein nachhaltiges Problem auf: die kurzfristige, zeitpunktbezogene Betrachtungsweise. Der ökonomische Wert eines Kunden manifestiert sich nicht in einem einzigen Zeitpunkt. Dies ist vor allem bei nichtvertraglichen Kundenbeziehungen ein entscheidendes Problem. Der Endpunkt ist nicht bekannt und deshalb ist es schwierig, gezielt auf eine Verlängerung der Beziehung hinzuarbeiten.

Die übermäßige Fokussierung auf die Kundenretention birgt dabei Gefahren, denen man sich auf Managementebene bewusst sein muss. So ist zum Beispiel ein Unternehmen mit einer kleinen, sehr treuen Kundenbasis sehr exponiert im Falle eines Liefer- oder Serviceausfalles, da innerhalb sehr kurzer Zeit der gesamte Kundenstamm betroffen sein kann. Zudem hat eine sehr erfolgreiche Retentionspolitik mittelfristig eine Alterung des Kundestammes und damit des Produkt- und Serviceportfolios zur Folge, so dass es zunehmend schwieriger werden kann, neue, junge Kunden zu akquirieren. Diesem Alterungsprozess muss man gezielt entgegen wirken, wobei drei Schlüsselfaktoren im Zentrum der Betrachtung stehen sollten: Retentionsrate, Akqui-

sitionsrate, Alter der Neukunden. Insgesamt sind Retentionsstrategien von ihrer Natur her defensive Strategien und können nur eine Komplementierung einer erfolgreichen, gezielten Akquisitionspolitik darstellen. Die Qualität der Akquirierten Neukunden spielt eine zentrale Rolle, und der Vermögensendwert ist das geeignete Kriterium zur Messung der Neukundenqualität.

6. Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Einführung des CLV-M stellt erheblich höhere Anforderungen an Kundendatenmanagement, Datenanalytik, und Einbindung des Rechnungswesens als das „klassische“ Database Marketing. Insbesondere die prospektive Einschätzung des Gegenwartwertes der aktuellen und zukünftigen Zahlungsströme aus der Geschäftsbeziehung, und dies immer in Abhängigkeit von den getroffenen Bewirtschaftungsmaßnahmen (Entscheidungsvariable) und des aktuellen „Zustands“ (im durch Segmentierung definierten Kunden-Zustandsraum) des Kunden, stellt eine besondere Herausforderung dar. In der Praxis wird man mit den Techniken des Database-Marketing Kunden mit ähnlichen Verhaltensweisen und Zahlungsstrukturen identifizieren, in Segmenten zusammenfassen und versuchen, für diese Kundentypologien deren Vermögensendwert zu prognostizieren.

Der Erfolg des CLV-M steht und fällt mit der adäquaten Segmentierung des Kundenpotenzials und der Fähigkeit, über den Zeitverlauf die Migration von Kunden zwischen den identifizierten Kundentypen (oder Kunden-„Zustände“) und deren verbleibende „Kunden-Lebenszeit“ vorhersagen zu können. Fortgeschrittene explorative und prädiktive Data-Mining-Verfahren sind hier unerlässlich.

Ohne eine integrierte, kundenzentrische Datenhaltung, die auch eine einheitliche und historisierte Sicht auf alle finanzwirtschaftlichen Aspekte der Geschäftsbeziehung zum Kunden umfasst, ist CLV-M ebenfalls nicht denkbar. Die Anforderungen gehen hier also deutlich über das hinaus, was im Rahmen von CRM üblicherweise gefordert wird. Sowohl Rechnungswesen als auch Marketing und Vertrieb müssen auf die termingenaue Erfassung und Auswertung der kundenspezifischen Zahlungsströme ausgerichtet werden.

Obwohl sich die Kostenrechnungsverfahren verbessert haben, ist die Nutzung neuerer Ansätze wie der Prozesskostenrechnung in Vertrieb und Marketing, und insbesondere im Rahmen von CRM-Systemen, noch wenig verbreitet. Die Prozesskostenrechnung ist in der Lage, die Gesamtrentabilität eines Kundenportfolios allein dadurch zu verbessern, dass man einen Einblick in die Struktur der Kostenverursachung durch Kunden erhält. Dies ist die Voraussetzung dafür, die richtigen Maßnahmen im Kundenbeziehungsmanagement zu definieren und umzusetzen, so dass z.B. unrentable Kunden durch ein segmentspezifisches Redesign des Kundenbeziehungsmodells wieder Gewinne erwirtschaften können. Hierbei kann man sich etwa auf den Einsatz von kostengünstigeren Medien und Kanälen, wie Call Center und Internet konzentrieren, sofern bekannt ist, bei welcher Kundengruppe dies zum Erfolg führt und gleichzeitig die Transaktionskosten senkt.

Im Rahmen der Kunderentabilitätsanalyse ist also die Wahl der richtigen Kostenkalkulationsmethode nur ein Mittel zum Erreichen des eigentlichen Zwecks. Eigentlich geht es doch darum, die Erkenntnisse, die aus der Prozesskostenkalkulation gewonnen werden, intelligent im Sinne des Unternehmensziel umzusetzen. Nicht das Wissen ist interessant, sondern wie die Informationen genutzt werden und welche Handlungsschritte sich daraus ableiten lassen.

Insgesamt ist das Konzept des Customer Lifetime Value Management unter Nutzung der Prozesskostenrechnung eine logische Weiterentwicklung des CRM-Gedankens. Erst mit dem Übergang zur Wertorientierung kann ein zentrales Versprechen des CRM vollständig eingelöst werden: durch das Verständnis und die Beeinflussung von Kundenverhalten die Rentabilität des Kundenpotenzials zu verbessern.

7. Literatur

Helm, S., Günter, B. (2001). Kundenwert – Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, Wiesbaden, S. 10.

Pfeifer, P.E., Carraway, R.L. (2000). Modeling customer relationships as Markov chains. Journal of Interactive Marketing, Vol. 14: 43-55.

Reichheld, F.F. (1996). The Loyalty Effect. Harvard Business School Press.

Reinartz, W., Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. Harvard Business Review, Vol. 80: 86-94.

Schirmeister, R., Kreuz, C. (2001). Der investitionsrechnerische Kundenwert. In: B. Günter, S. Helm (Hrsg.), Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen, Wiesbaden, S. 293 - 313.

Serverworld (2000). Ausgabe Dezember 2000. Online Verfügbar: URL: <http://www.serverworldmagazine.com/sunserver/2000/12/analytical.shtml>

Softlab (2003). CRM- ein Überblick.