Sven Reinecke/Jens Keller

Strategisches Kundenwertcontrolling

**Planung, Steuerung und Kontrolle von
Kundenerfolgspotenzialen**

1	Terminologische Abgrenzung des Kundenwertbegriffes	255
2	Strategisches Controlling durch Kundenwert	258
3	Inhalt und Methoden des strategischen Kundenwertcontrolling.....	261
3.1	Abgrenzung des strategischen vom operativen Kundenwertcontrolling.....	261
3.2	Methoden zum Erkennen und Bewerten von Kundenerfolgspotenzialen	262
3.2.1	ABC-Analyse	262
3.2.2	Kundenportfolio-Modelle.....	265
3.2.3	Scoring-Modelle	267
3.2.4	Customer-Lifetime-Value-Modelle.....	269
3.2.5	Real Options-Ansatz.....	273
4	Herausforderungen beim Kundenwertcontrolling.....	275

Prof. Dr. Sven Reinecke, Dozent für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen und Leiter des Kompetenzzentrums „Marketingplanung & -controlling“ am dortigen Institut für Marketing und Handel, CH-St. Gallen.

Dipl.-Kfm. Jens Keller, Master of Marketing Research (UGA), wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum "Marketingplanung & -controlling" am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen, CH-St. Gallen.

Der Kundenwert aus Anbietersicht ist ein in der Wissenschaft viel diskutiertes Konzept. Es gibt zahlreiche theoretische Vorschläge, die sich nach Bewertungsobjekt, Anzahl der Bewertungskriterien, Datenbasis, eventueller Monetarisierung der Bewertungskriterien sowie Zeitbezug unterscheiden lassen. In der Praxis eignet sich der Kundenwert zum strategischen Kundencontrolling, d. h. zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen. Dieser Beitrag fokussiert sich auf gerade diesen strategischen Kontext des Kundencontrollings und stellt ausgewählte Methoden zum Erkennen und Bewerten von Kundenerfolgspotenzialen vor.

1 Terminologische Abgrenzung des Kundenwertbegriffes

Dem Begriff „Kundenwert“ wird sowohl in der Theorie als auch in der Praxis ein unterschiedliches Verständnis entgegengebracht. Grundsätzlich lassen sich zwei Sichtweisen auf den Kundenwert unterscheiden:

Zum einen gibt es den *nachfragerspezifischen Kundenwert*, der oft auch als Customer Value (Holbrook 1994, 1999; Gale 1994; Naumann 1995; Woodruff 1997; Belz/Bieger 2004), Customer Perceived Value (Liljander/Strandvick 1992; Patterson/Spreng 1997; Grönroos 1997) oder auch Value for the Customer(s) (Reichheld 1996; Treacy/Wiersema 1993) bezeichnet wird. Der Kundenwert orientiert sich hier an einer utilitaristischen Perspektive der Kunden auf den Kauf und Konsum der Leistung. Wird dieser Wert für die Kunden, das heißt der wahrgenommene Kundennutzen, monetär bewertet, so kann man das Ergebnis der maximalen Zahlungsbereitschaft des Kunden für die Leistungen des Unternehmens gleichsetzen (Anderson/Narus 1998). Rust/Zeithaml/Lemon (2000, S. 8) unterscheiden in diesem Zusammenhang beispielsweise Teilnutzen, die vom Produkt, der Marke und den Kundenbindungsleistungen ausgehen. Gupta und Lehmann (2005, S. 115 f.) wiederum sehen psychologische, ökonomische und funktionelle Quellen für den Kundennutzen. Der nachfragerspezifische Kundenwert wird nicht Inhalt dieses Beitrages sein, sondern vielmehr der im Folgenden vorgestellte anbieterspezifische Kundenwert.

Zum anderen wird der Kundenwert aus Sicht des Unternehmens interpretiert (*anbieterspezifischer Kundenwert*). Nach diesem Verständnis wird Kundenwert als der Wert für das Unternehmen über jeglichen Beitrag eines Kunden bzw. des kompletten Kundenstamms zur Erreichung der monetären bzw. nicht-monetären Unternehmensziele definiert (Cornelsen 2000, S. 38). Der anbieterspezifische Kundenwert ist situationsbezogen: So kann derselbe Kunde bzw. dieselbe Kundengruppe für zwei unterschiedliche Unternehmen jeweils einen anderen Kundenwert aufweisen (Rudolf-Sipötz 2001,

S. 22; Reinecke 2004, S. 340). Der Wert hängt somit nicht nur von den Kundeneigenschaften, sondern auch von den Zielen des Unternehmens ab.

Im Folgenden werden Kriterien aufgezeigt, mittels welchen der Versuch einer *Systematisierung der Kundenwert-Definitionen* unternommen werden kann. Auf Basis der Unterscheidungskriterien lässt sich eine Taxonomie zu unterschiedlichen Arten der Kundenwertkonzeption aufstellen (siehe Abbildung 1-1). Da mit der Art der Kundenwert-Definition stets der Bewertungsinhalt der Kundenwert-Analyse einhergeht, wird bei den folgenden Ausführungen nicht zwischen Kundenwert-Definition und -Analyse unterschieden.

Abbildung 1-1: Taxonomie zur Konzeption des anbieterspezifischen Kundenwerts
(Quelle: Eigene Darstellung)

Unterscheidungskriterium	Kriterien		
Bewertungsobjekt	Kundenstamm	Kundensegment	Einzelkunden
Anzahl der Bewertungskriterien	Monokriteriell		Multikriteriell
Datenbasis	Quantitativ		Qualitativ
Monetarisierung der Bewertungskriterien	Monetäre Kriterien		Nicht-monetäre Kriterien
Zeitbezug	Einperiodisch/statisch		Mehrperiodisch/dynamisch

Generell lassen sich zwei Ansätze differenzieren. Wird die Gesamtheit der Kundenbeziehungen eines Unternehmens bewertet, spricht man vom Kundenstammwert bzw. Customer Equity (Rust/Zeithaml/Lemon 2000; Rudolf-Sipötz 2001, S. 14). Typischerweise werden bei dieser Art der Kundenwert-Analysen komplette Kundenstämme mit Durchschnittswerten bewertet, so dass sich wenige Anhaltspunkte über den Wert einzelner Kunden bzw. Kundengruppen ergeben. Auch Ansätze, die den Customer Equity über Kundensegmente errechnen (Blattberg/Getz/Thomas 2001), kommen über diesen Nachteil nicht hinweg. Davon lassen sich Ansätze abgrenzen, die auf individuelle Kundenbeziehungen fokussieren. Je nachdem, welchen Aussagewert bzw. welches Controllingziel man dem Kundenwert zuschreibt, sollte man das *Bewertungsobjekt* abgrenzen.

Weitere Unterscheidungskriterien sind die *Auswahl der Bestimmungsfaktoren* und der zugrunde gelegte *Zeitbezug* bei der Ermittlung des Kundenwerts. Je nachdem, wie

viele Bestimmungsfaktoren in die Kundenwert-Berechnung einbezogen werden, spricht man von einem eindimensionalen oder mehrdimensionalen Ansatz. *Bestandteile* des Kundenwertes können je nach Definition monetäre und nicht-monetäre Faktoren sein bzw. auf einer quantitativen oder qualitativen *Datenbasis* beruhen. Zu den monetären Determinanten werden beispielsweise der Umsatz, der vollkostenrechnerische Kunden-Nettoerfolg oder der teilkostenrechnerische Kundendeckungsbeitrag gezählt. Es existieren mehrere Möglichkeiten, um auch qualitative bzw. nicht-monetäre Wertbestandteile in die Kundenwert-Berechnung einzuschließen: Ist man versucht, durch den Kundenwert das Kundenpotenzial auszudrücken, eignet sich die Integration von Kriterien wie Entwicklungs-, Ausstrahlungs-, Innovations-, Einfluss- und Kooperationspotenzial der Kunden (Rieker 1995, S. 58 f.). Nach Auffassung von Cornelsen (2000, S. 42) greifen Kundenwertmodelle, die ausschließlich auf quantitativ-monetäre Faktoren abstellen, oft zu kurz. So gibt es kundenbezogene Verhaltenskomponenten, von denen Anbieter ebenfalls Nutzen davontragen. Hierzu zu zählen beispielsweise der Referenz-, Informations- und Cross-Selling-Wert eines Kunden (Cornelsen 2000, S. 171 f.). In der Praxis wird eher selten auf derartige Kriterien zurückgegriffen, da sie sehr schwer zu quantifizieren sind. Wenngleich monetären Kriterien die wichtigste Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktion für das Unternehmensmanagement zugeschrieben wird, sind sie jedoch letztlich nur einen begrenzten Ausschnitt der Kundenbeziehung. Auch nach Canning (1982, S. 91) sollte der Kundenwert sowohl über monetäre Faktoren der Kundenprofitabilität als auch über nicht-monetäre Bestimmungsfaktoren konzipiert werden. Beispiele für letztere Faktoren sind das Wachstum eines Kunden, das technologische Informationspotenzial des Kunden, dessen Grad der Meinungs- und Marktführerschaft sowie das Ausmaß der Kundendurchdringung in Hinsicht auf die Bedarfsdeckung.

Auch hinsichtlich des *Zeitbezugs* lassen sich Kundenwertmodelle differenzieren. Einerseits kann unterschieden werden, ob einperiodige (statische) oder mehrperiodige (dynamische) Kundenwertberechnungen vorgenommen werden. Andererseits lässt sich ein Unterschied bei der Bewertungsgrundlage des Kundenwerts festmachen. Neben Kundenwertmodellen, die retrospektiv auf realisierten Größen basieren, existieren Kundenwertanalysen, die auf Erwartungsgrößen abstellen. Bei letzteren lässt sich wiederum unterscheiden, ob die Erwartungsgrößen mittels Schätzungen bzw. Hochrechnungen von Werttreibergrößen errechnet werden, oder ob stochastische Modelle zum Tragen kommen.

Während bei statischen Modellen eine Gegenwartsaufnahme der aktuellen Kundenbeziehung erfolgt, wird bei dynamischen Modellen die Länge der Kundenbeziehung berücksichtigt; es wird ein Customer Lifetime Value (Berger und Nasr 1998), Kundenlebenszykluswert oder Kundenertragswert (Krafft/Marzian 1997; Reinartz/Krafft 2001) berechnet. Die Beziehung zum Kunden wird demnach einem konsequenten, langfristigen Investitionskalkül unterworfen.

Um Unterschiede zwischen Kunden herauszuarbeiten, müssen *präzise Abgrenzungen* zwischen den mit dem Kundenwert verwandten Begriffen vorgenommen werden. Insbesondere der Begriff „Customer Profitability“ wird sehr oft synonym für andere Wörter verwendet (Mulhern 1999, S. 26). Klarheit im Dschungel dieser begrifflichen Ungenauigkeiten lässt sich schaffen, indem man die Herkunft der Begrifflichkeiten betrachtet (hierzu Pfeifer/Haskins/Conroy 2005, S. 13 f.). So ist Customer Profitability beispielsweise dem Rechnungswesen zuzuordnen. Hier werden ex post die Umsätze, die Kosten und letztendlich die Gewinne (Profits) beurteilt. Die Wurzeln des Customer Lifetime Value hingegen sind in der Finanzabteilung zu suchen. Im Gegensatz zur Customer Profitability liegt der Fokus hier auf den erwarteten Cashflows, d. h. den erwarteten Zahlungsströmen. Zwar dienen die Zahlen der Rechnungslegung oft dazu, die Cashflows der Zukunft abzuschätzen, jedoch muss die Finanzabteilung Unsicherheitsfaktoren bzw. externe Faktoren, wie z. B. Marktwachstum, Kundenwachstum, konjunkturelle Entwicklung zusätzlich berücksichtigen. Wenn es darum geht, zukünftige Zahlungsströme anhand des zukünftigen Kundenpotenzials zu bestimmen, kommt diese Aufgabe der Marketingabteilung zu.

2 Strategisches Controlling durch Kundenwert

Aus dem *Streben nach Wertorientierung* im Marketing resultiert die Notwendigkeit, alle Marketingmaßnahmen so auszurichten, dass *Gewinn* und *Nachhaltigkeit* der Kundenbeziehungen optimiert werden. Dies ist Aufgabe des Marketingmanagements und z. T. auch der Unternehmensführung. Das Controlling unterstützt die Führungsarena, weshalb man von einer Steuerungs- und Führungshilfe sprechen kann (Küpper/Weber/Zünd 1990, S. 282). Folglich kann das Controlling als ein Teil des Führungssystems angesehen werden, welches einen Bezug zum Zielsystem des Unternehmens herstellt.

Möchte man die *Funktionsbreite des Kundencontrollings* darstellen, so lassen sich drei grundsätzliche Aufgaben abgrenzen: die Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen (analog zu Horváth 2006, S. 133). Werden Kunden im Sinne des wertorientierten Marketing nicht als Objekte, sondern als intangible Werte und Assets betrachtet (Gupta/Lehmann 2003; Gupta/Lehmann 2005), erklärt sich der Fokus auf das Erfolgspotenzial des Kunden bei der Abgrenzung der Controllingaufgaben (siehe Abbildung 2-1). Dabei können *Erfolgspotenziale* unterschiedlichen Quellen entstammen (Rudolf-Sipötz 2001, S. 186; Tomczak/Rudolf-Sipötz 2001). Einerseits können direkte Wirkungen auf das Marktpotenzial durch das Ertrags-, Entwicklungs- und Loyalitätspotenzial von Kunden entstehen. Davon lassen sich andererseits indirekte Wirkungen

auf das Kundenerfolgspotenzial unterscheiden, welche auf das Ressourcenpotenzial von Kunden zurückzuführen ist. Hierunter lassen sich das Referenz-, Informations-, Synergie- und das Kooperationspotenzial subsumieren.

Abbildung 2-1: Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen
(Quelle: Eigene Darstellung)

Nach dem informationsversorgungsorientierten Ansatz kann dem Kundencontrolling eine unterstützende Funktion des Kundenmanagements nachgesagt werden, wobei die Unterstützungsleistung bei der Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen zu suchen ist (Schmöller 2001, S. 13). Wird zur Ausführung dieser drei Funktionen das Konzept des Kundenwerts als *Leitkennzahl* instrumentalisiert, so kann man vom *Kundenwertcontrolling* sprechen (i. S. v. Weber und Lissautzki 2004).

Im Rahmen der Planung sind mittels des Kundenwertes *Kundenpotenziale zu identifizieren*, um darauf aufbauend die Marktbearbeitung zu planen. Hinter der Funktion Planung verbirgt sich u. a. das Bestreben, die Marketingmaßnahmen auf diejenigen Kunden zu richten, die für das Unternehmen langfristig rentabel erscheinen. Aus strategischer Perspektive sind die Kunden oder Kundengruppen auszuwählen, bei welchen das Marktpotenzial hoch ist und welche mit Hilfe der Kernkompetenzen des Anbieters bearbeitet werden können (Weber/Lissautzki 2004, S. 31). Letzteres ist ein Indikator dafür, inwieweit das *Kundenpotenzial ausgeschöpft* werden kann. In Hinsicht auf die Marktsegmentierung schlagen Wayland und Cole (1997, S. 125) vor, den traditionellen Segmentierungsprozess umzudrehen. Zuerst sollten Kunden demnach nach den angeführten zwei Dimensionen des strategischen Fits ausgewählt werden, um dann die Kunden anhand von verhaltens- und bedürfnisorientierten, demografischen sowie anderen Kriterien den Marktsegmenten zuzuordnen.

Ziel des Planungsprozesses ist es, zum einen Wert steigernde Kunden zu identifizieren und mittels entsprechender *Marktbearbeitung* zu fördern. Zum anderen sind Wert vernichtende Kunden ausfindig zu machen und wenn nötig aufzugeben bzw. in ein profitables Beziehungsverhältnis zu überführen (ausführlich Tomczak/Reinecke/Finsterwalder 2000). Zeithaml, Rust und Lemon (2001) haben für diesen Selektions-

prozess eine Kundenpyramide entwickelt, nach welcher sich Kunden anhand der Rentabilität einteilen lassen. Während sich Unternehmen von Kunden der untersten Rentabilitätsschicht i. d. R. trennen sollten, ist bei Kunden der mittleren Schichten zu hinterfragen, ob sie nicht auf ein höheres Rentabilitätsniveau gebracht werden können. Eine weiterführende detaillierte Untersuchung mittels anderer Kundenprofilcharakteristika kann helfen, zusätzliche Erfolgspotenziale zu erkennen und die Marktbearbeitung zu planen.

Wird im Planungsprozess bestimmt, welche Kunden priorisiert bearbeitet werden sollen, so übernimmt die *Controllingfunktion* die *Steuerung der Ressourcenallokation* für die Kundenakquisition und -bindung. Der Kundenwert eignet sich in diesem Zusammenhang, um die Marketingmaßnahmen auf den Lebenszyklus des Konsumentenverhaltens abzustimmen. Möchte man die optimale Balance zwischen Kundenakquisitions- und Kundenbindungsinvestitionen finden, so liegt diese nach Blattberg und Deighton (1996) an dem Punkt, an welchem der Wert des gesamten Kundenstamms maximal ist. In vielen Situationen empfiehlt es sich, die Ressourcen nicht bezogen auf den gesamten Kundenstamm, sondern auf Basis von Kundensegmenten zu verteilen. Rosset et al. (2003) zeigen, wie ausgewählte Marketingaktionen auf spezielle Kundensegmente wirken, wobei die Segmente über die Kundenwertdimension Abwanderungsneigung der Kunden definiert werden. Denkbar ist es auch, die Budgetplanung der Marketingkommunikation über die Zielvariable Customer Equity vorzunehmen (Berger/Nasr 1998; Berger/Bechwati Nasr 2001). Marketingmaßnahmen können zudem über den Kundenwert in Abhängigkeit vom Wettbewerb gesteuert werden. Rust, Lemon und Zeithaml (2004) implementieren in diesem Zusammenhang das Markenwechselerhalten von Kunden in ein Kundenwertmodell.

Die angeführten Vorgehensweise streben alle danach, finanzielle, personelle und informationsbezogene Ressourcen auf besonders attraktive Kunden oder Kundensegmente zu verteilen (Cornelsen 2000, S. 270). Bislang gibt es in der Literatur jedoch kaum Vorschläge, wie die individuelle Heterogenität von Kunden und das individuelle dynamische Wertverhalten der Kunden bei der Allokation von Ressourcen berücksichtigt werden kann (Ausnahmen sind Libai/Narayandas/Humby 2002; Venkatesan/Kumar 2004). Ferner weisen Albers (1998, S. 232 f.) sowie Mantrala, Sinha und Zoltners (1992) darauf hin, dass Marketinginvestitionen nicht nur vom Wert des Kunden abhängig gemacht werden sollen, sondern die Ressourcenverteilung sollte auf die kundenindividuelle Empfangsbereitschaft auf spezifische Marketingmaßnahmen angepasst werden.

Wertorientiertes Management heißt, Marketinginvestitionen sind nur dann lohnenswert, wenn sie sich langfristig als rentabel erweisen. Da das Konzept des Kundenwerts und im Besonderen das des Customer Equity und Customer Lifetime Value langfristig angelegt ist, sollte auch die Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen sollte unter Berücksichtigung einer *langfristigen Perspektive* erfolgen. Folglich sollten Kosten von

Marketingmaßnahmen i. d. R. als langfristige Investitionen in Kunden angesehen werden.

Die *Kontrolle von Erfolgspotenzialen* hat einerseits den Zweck, die *Ausschöpfung des Kundenpotenzials* zu überprüfen, beispielsweise mittels kontinuierlicher Kundenwertberechnungen. Weichen die Ist-Kundenwerte von den Soll-Kundenwerten ab, sind Detail- oder Schwachstellenanalysen erforderlich. Dabei können die Abweichungen oft mittels genauerer Analyse der Kundenwertdimensionen erklärt werden. Denkbar ist ferner, dass nicht die bei der Planung der Erfolgspotenziale ursprünglich ausgewählten Kunden mit den Marketingmaßnahmen bearbeitet wurden. Hier würde es folglich Handlungsbedarf bei der Ausrichtung der Marketingressourcen geben.

Andererseits die Kontrolle dazu, *Potenzial- bzw. Kundenwertänderungen festzustellen*; diese können externe Ursachen (z. B. Vermögenszuwachs) haben oder die Folge eigener Maßnahmen sein (beispielsweise verbesserter persönlicher Kundenbeziehungen). Potenzialänderungen sind ebenfalls ein Grund für die Notwendigkeit der fortwährenden Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen mittels Kundenwertberechnungen.

3 Inhalt und Methoden des strategischen Kundenwertcontrolling

3.1 Abgrenzung des strategischen vom operativen Kundenwertcontrolling

Generelle Kriterien für die Unterscheidung von operativem und strategischem Kundencontrolling sind die Forderung nach Informationen mit unterschiedlichen Zeithorizonten und Zielinhalten (analog zu Hans 2003, S. 45 ff.). Das *operative Kundencontrolling* nimmt sich der Aufgabe an, die Nutzung aktueller Kundenerfolgspotenziale in den Mittelpunkt der Überlegungen zum Management von Kunden zu rücken. Hingegen sind die Erschaffung, Ausschöpfung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotenziale Gegenstand des *strategischen Kundencontrolling* (Link/Gerth/Voßbeck 2000, S. 20). Im speziellen Fall des Kundenwertcontrolling kann dieses Aufgabenverständnis übertragen werden, wobei sich die Konzeption und/oder die methodische Einbindung des Kundenwerts je nach strategischer oder operativer Ausrichtung unterscheidet.

Inhaltlich werden beim operativen Kundenwertcontrolling die Zieltrajektorien des langfristigen Kundenmanagements umgesetzt. Die Planung und Kontrolle der Erreichung der strategischen Planvorgaben kann als zentrale Aufgabe des operativen Kundenwertcontrolling angesehen werden. Mit dem Ziel der Sicherstellung von Liquidität

und Generierung von Erfolg liegt der instrumentelle Fokus insbesondere auf der Kunden-Erlös-, Kosten- und Erfolgsrechnung im Sinne von Customer Profitability (siehe Kapitel 1). In Hinsicht auf die zeitliche Perspektive orientiert sich das operative Kundenwertcontrolling auf Kundenwertdimensionen der Gegenwart und Vergangenheit.

Aufgabeninhalte des strategischen Kundenwertcontrolling sind das Auffinden oder Aufbauen sowie das Nutzen zukünftiger Erfolgspotenziale. Zum Beispiel obliegt es dem strategischen Kundenwertcontrolling, möglichst früh Strukturbrüche im Kundenstamm zu erkennen, aus denen Chancen und Risiken hervorgehen können (Link/Gerth/Voßbeck 2000, S. 67 ff.).

In der Regel sind Kundenerfolgspotenziale nicht gegeben, sondern sie müssen identifiziert oder aufgebaut werden. Sind sie erkannt, ist es aus unternehmensstrategischer Hinsicht erforderlich, sie zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern. Der vorliegende Beitrag fokussiert sich auf diesen strategischen Kontext des Kundencontrollings. Zuerst sind Kundenerfolgspotenziale mittels Kundenwertkonzepten zu erkennen, um im nächsten Schritt für die langfristig orientierte Marktbearbeitung bewertet werden zu können. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden ausgewählte Methoden zum strategischen Kundenwertcontrolling vorgestellt.

3.2 Methoden zum Erkennen und Bewerten von Kundenerfolgspotenzialen

3.2.1 ABC-Analyse

Eine in der Unternehmenspraxis sehr weit verbreitete Methode zur Analyse des Kundenstamms ist die *ABC-Analyse*. Um Aussagen über die Verteilungsstrukturen der Kunden vornehmen zu können, werden hierbei Kunden hinsichtlich einer Erfolgsgröße in Reihenfolge gebracht. Somit lassen sich Kunden anhand ihrer Attraktivität hinsichtlich ihres anteiligen Erfolgsbeitrages in eine ABC-Klassifikation einteilen, wobei A-Kunden als die attraktiven und C-Kunden als die am wenigsten interessante Klientel identifiziert werden können. In den meisten Fällen werden periodenbezogene, retrospektive Erfolgsgrößen für die Rangbildung verwendet, wie Umsatz oder Deckungsbeitrag. Auch sind prospektive zukunftsgerichtete Maße wie beispielsweise das Umsatzpotenzial vorstellbar.

Ein grafische kartesische Darstellung (siehe Abbildung 3-1) mit dem kumulierten prozentualen Anteil am Kundenbestand auf der Abszisse und dem kumulierten prozentualen Anteil am Gesamterfolg auf der Ordinate gibt einen Überblick über die Kundenstruktur bzw. Erfolgskonzentrationen. Häufig ergibt sich eine klassische 20-80-Konzentration: Nach dem *Pareto-Prinzip* lassen sich viele Aufgaben mit einem 20-prozentigen Mitteleinsatz zu einem 80-prozentigen Erfüllungsgrad ausführen. In Be-

zug auf die Kundenstruktur besagt die Regel demnach, dass 20 % aller Kunden 80 % des Gesamterfolges bewirken (Koch 2004). In Einzelfällen wurden auch bereits Verteilungen wie 20 : 225 festgestellt (Cooper/Kaplan 1991): Hier haben 20 % der Kunden 225 % des Gewinns erzielt. Die restlichen Kunden befanden sich entweder in der Nähe der Gewinnschwelle oder haben Verlust erzeugt. Dies zeigt, weshalb die Kundenkosten bei strategischen Überlegungen immer berücksichtigt werden sollten.

Abbildung 3-1: ABC-Analyse mit einer 80-zu-20-Konzentration
(Quelle: Eigene Darstellung)

Mittels einer ABC-Analyse sind folglich einerseits die wichtigsten Kunden ermittelbar, andererseits lassen sich Kunden ausweisen, die tiefer gehend zu analysieren sind. Insbesondere bei C-Kunden sollte ergründet werden, ob keine übermäßige Inanspruchnahme betrieblicher Ressourcen vorliegt. Möglicherweise werden Marketingmaßnahmen bei diesen Kunden auch nicht effektiv platziert, was wiederum heißt, dass vorhandenes Potenzial nicht ausgeschöpft wurde. Allzu oft empfiehlt es sich, bei kostenspezifischen Fragen sowohl den Umsatz als auch den Deckungsbeitrag der Kunden in die ABC-Analyse einzubeziehen (Rieker 1995, S. 56). Scheiter und Binder

(1992) zeigen anhand eines Fallbeispiels, dass B-Kunden bei Betrachtung der *Vollkosten* die rentabelsten sein können (siehe Abbildung 3-2).

Folglich können Strategieempfehlungen für Kunden abgeleitet werden. Die ABC-Analyse gibt Aufschluss, welche Kunden mit größerer Priorität zu bearbeiten sind und welche Abnehmer weniger zum Erfolg beitragen. Durch die Verwendung zukunftsgerichteter Erfolgskennzahlen oder auch Entwicklungs- bzw. Trendgrößen als Bewertungsdimensionen lässt sich das Manko einer generellen Vergangenheitsorientierung aufheben. Mit dieser für strategische Implikationen relevanten Zukunftsorientierung sind Erfolgspotenziale erkennbar. Überdies eignet sich die Methode sehr gut, um die Ausgewogenheit der Kundenstruktur zu kontrollieren oder Verschiebungen der Kundenstruktur festzustellen (Schmölter 2001, S. 137 f.).

Abbildung 3-2: ABC-Analyse auf Basis einer Vollkostenrechnung
(Quelle: In Anlehnung an Scheiter/Binder 1992)

3.2.2 Kundenportfolio-Modelle

Ebenso dienen *Kundenportfolio-Modelle* der Analyse der Kundenstruktur. Die Anfänge des Portfolio-Ansatzes sind im Finanzbereich zu suchen (Markowitz 1959, S. 3 ff.). Die Grundidee besteht darin, das Kundenportfolio anhand von zwei Dimensionen zu analysieren, um aus den Erkenntnissen Investitionsentscheidungen treffen zu können. Grundsätzlich spiegelt sich auf der einen Analysedimension die *Unternehmenskomponente* wider, während sich auf der anderen Dimension die *Umfeldkomponente* abbildet (Schmöller 2001, S. 138). Anhand des finanziellen Gleichgewichts und der Ausgewogenheit der Kundenkonzentrationen lassen sich somit optimale Kundenportfolios mit einer ausgeglichenen Risikoverteilung erkennen.

Ähnlich wie bei der ABC-Analyse werden beim Kundenportfolio-Ansatz Kunden oder Kundensegmente anhand von zwei Achsen visualisiert (siehe Abbildung 3-3). Für den Zweck, Kundenerfolgspotenziale erkennen zu können, sind vielfältige Analysedimensionen zur Operationalisierung der Erfolgsfaktoren denkbar. Häufig werden die Dimensionen Kundenattraktivität und die eigene relative Wettbewerbsposition verwendet (Lessing 1982, S. 57; Schlepppegrell 1987, S. 32; Velte 1987, S. 130). Die Investitionswürdigkeit des Kunden wird so dann vom kundenspezifischen Erfolg und von den relativen Erfolgchancen des Unternehmens abhängig gemacht (Link/Hildebrand 1997, S. 167). Mögliche Variablen für die Attraktivität sind Umsatzwachstum oder die Entwicklung des Deckungsbeitrages. Im Rahmen des Kundenwertcontrolling eignet sich jedoch auch der Kundenwert sehr gut, um diese Dimension zu repräsentieren. Für die externe Dimension lässt sich zudem das geografische Absatzpotenzial oder das Marktwachstum vorschlagen.

Wie zu erkennen ist, handelt es sich bei der Kundenportfolio-Analyse um ein Instrument zur *Darstellung von Kundenstrukturen bzw. -beziehungen*. Die Analyse ergibt leicht verständliche Heuristiken zum Ableiten von Kundenbearbeitungsstrategien. Kundenerfolgspotenziale lassen sich lokalisieren und Handlungsempfehlungen ableiten. Teilt man die Portfolio-Matrix in vier Felder ein, so können beispielsweise die Kunden(segmente) mit einer hohen Attraktivität bei einer schwachen Wettbewerbsposition als „Entwicklungskunden“ bezeichnet werden. Bei diesen Kunden ist zu überprüfen, ob die Wettbewerbsposition durch zielgerichtete Maßnahmen verbessert werden kann. „Abschöpfungskunden“ lassen sich als gering attraktiv charakterisieren bei einer relativ schwachen Konkurrenz. Marketinginvestitionen sollten hier daher in einem Ausmaß getätigt werden, die für die Verteidigung der eigenen Position erforderlich ist (Link/Hildebrand 1993, S. 53).

Abbildung 3-3: Beispiel eines Kundenportfolio-Modells mit illustrativem Soll-Ist-Vergleich oder Entwicklungstrend (zu erkennen am gestrichelten Kreis)
(Quelle: In Anlehnung an Homburg/Daum 1997, S. 396)

In erster Linie können mit Hilfe dieser zweidimensionalen Beurteilungsmethodik Kunden zur weiteren Bearbeitung priorisiert werden. Als Erweiterung des zweifaktoriellen Kundenportfolio-Modells kann der multifaktorielle Ansatz verstanden werden, wonach Kunden auf Basis einer Vielzahl von Kriterien beurteilt werden. Zwar werden auch auf diese Weise die Kunden auf Basis von zwei Faktoren skaliert, jedoch ergeben sich die Koordinaten als Ergebnis aus mehreren, bewerteten und gewichteten Einzelkriterien (Götz/Diller 1991, S. 5). Eine Vorgehensweise zur Generierung der Portfolio-Erfolgsfaktoren gibt Schulz (1995, S. 128 ff.). Durch die Beurteilung der Kunden mittels mehreren Kriterien bekommt die Kundenportfolio-Analyse den Charakter nicht nur der Ergründung der Kundenstruktur, sondern auch der *Bewertung der Kunden*.

Aufgrund des Aggregationsgrades eignet sich die Methodik in besonderem Maße für Kundensegmente oder Unternehmen mit einer geringen Kundenanzahl. Dies ist Grund dafür, weshalb die Analyseform im Business-to-Business-Bereich weit verbreitet ist (Homburg/Schnurr 1998, S. 183). Allerdings ist auch eine mehrstufige Vorgehensweise denkbar, bei welcher beispielsweise zuerst alle Distributionskanäle (z. B. Fachhandel, Großhandel, Exporteure) und anschließend die Unternehmen eines Kanals (beispielsweise Fachhändler) im einzelnen analysiert werden. Trotz der starken *Komplexitätsreduzierung* gibt die Methodik Impulse für die Zusammenstellung des

Maßnahmenkatalogs und bietet *Anregungen* für strategische Zielkonzeptionen (Raffée 1989, S. 12).

3.2.3 Scoring-Modelle

Wie bei mehrfaktoriellen Kundenportfolios angeführt, kann den Kunden mittels *Bewertung mehrerer gewichteter Kriterien* mit anschließender *Aggregation* ein verdichteter Wert, ein so genannter *Score*, zugewiesen werden. Hierbei lassen sich sowohl nicht-monetäre als auch monetäre Komponenten berücksichtigen. Monetäre Kennzahlen fließen jedoch nicht in Form ihres originären Werts in die Analyse ein, sondern werden in eine dem Scoring-Modell angepassten einheitlichen Skala transformiert (Knigge 1975, S. 18 f.). Als maßgebliches Entscheidungskriterium über Investitionen in den Kunden dient der aggregierte Gesamtscorewert eines Kunden. Dieser Gesamtwert hat je nach inhaltlicher Ausgestaltung der Bewertungsgrundlage eine unterschiedliche Aussagekraft. Möglich ist es, zusätzlich einen Schwellenwert zu definieren, der darüber entscheidet, ob Marketinginvestition erfolgen sollten oder nicht.

Ein allgemeingültiges Vorgehen zur Aufstellung eines Scoring-Modells kann nach Engelhardt und Günter (1981, S. 62) in folgende Schritte eingeteilt werden. Im ersten Schritt ist auf qualitativ oder auch quantitativ empirische Weise eine Liste aller relevanten quantitativen und qualitativen Kriterien zu erstellen. Nachdem alle Kunden anhand dieser Kriterien auf einer normierten Skala bewertet wurden, werden die Ausprägungen über Gewichtungsfaktoren zu einem Gesamtwert verdichtet. Dabei entscheiden die Zielgewichte, inwieweit die einzelnen Kriterien in die Bewertung der Kunden eingehen (zur Bestimmung der Gewichte siehe Dreyer 1974, S. 262 f.). Entscheidungen werden dann letzten Endes auf Basis des Gesamtindex getroffen.

Das bekannteste Scoring-Modell ist das RFM- bzw. *RFMR-Modell*, wobei die Benennung auf die Komponenten Recency, Frequency und Monetary Ratio zurück geht. Der Ansatz basiert auf dem Gedanken, Kunden, deren Käufe in jüngerer Zeit datieren (*Recency*), einen höheren Score zuzuschreiben, als Kunden, deren letzter Kauf weit in der Vergangenheit liegt. Umso häufiger der Kunden einen Kauf tätigt (*Frequency*), desto bedeutender ist er. Ferner sind Kunden umso wertvoller, je höher deren Umsatz oder Deckungsbeitrag (*Monetary Ratio*). Basierend auf diesen drei Komponenten werden die Kundenscores berechnet (Abbildung 3-4). In die Formel lassen sich auch zusätzliche Kriterien integrieren. Im Versandhandel, für welchen das Modell ursprünglich entwickelt wurde, kann es unter Umständen sinnvoll sein, die Anzahl Retouren (Kundenrücksendungen) zu berücksichtigen (Cullinan 1977).

Abbildung 3-4: Allgemeine Formel zur Berechnung eines RFM-Scores
(Quelle: Eigene Darstellung)

$$RFM - \text{Kundenscore} = [RecS] + [FreqS] + [MoRS] + [SonS]$$

RecS	...	Score des Faktors „Recency“
FreqS	...	Score des Faktors „Frequency“
MoRS	...	Score des Faktors „Monetary Ratio“
SonS	...	Score der sonstigen Variablen

In Anlehnung an das RFM-Modell schlägt Bauer (1988) ein generisches Kundenscoringmodell vor, welches branchenübergreifend für eine Vielzahl von Produktbereichen gelten soll. Auch das so genannte *GSC-Modell* (Generic Scoring Customer Model) basiert auf diesen drei Komponenten, allerdings gehen die originären Werte in die Berechnungsformel ein. Die Verknüpfung der Parameter erfolgt ferner multiplikativ (siehe Abbildung 3-5). Mittels Gewichtungsparemtern können die Variablen Recency und Monetary Ratio an die kontextspezifische Unternehmenssituation angepasst werden. Bauer zeigt jedoch empirisch, dass sich das Modell eher zur Identifizierung von Käufern mit niedrigem Kundenwert bzw. geringer Kaufwahrscheinlichkeit als zur Bestimmung wertvoller Kunden eignet. Des Weiteren besteht bei diesem Modell – wie bei vielen anderen Scoring-Verfahren – die Schwierigkeit, die Parameter angemessen und begründet zu gewichten.

Abbildung 3-5: Formel zur Berechnung des GSC-Scores
(Quelle: In enger Anlehnung an Bauer 1988, S. 17)

$$GSC \text{ Score} = [F + 1] \times [R]^{-q} \times [MV + 1]^p$$

F	...	Kaufhäufigkeit innerhalb einer Zeitperiode (Frequency)
R	...	Zeitspanne zwischen dem letzten Kauf und der Gegenwart (Recency)
MV	...	Gesamtumsatz (Monetary Value)
q und p	...	Gewichtungsparameter für R und MV mit $q \leq 1$ und $0 < p \leq 1$

Aufgrund ihrer *Flexibilität* hinsichtlich Anzahl und Art der Variablen (monetär oder nicht-monetär) und Art des Skalenniveaus (nominal, ordinal oder metrisch) sind Scoring-Modelle dazu in der Lage, die *Mehrdimensionalität* des Kundenwertkonstruktes abzubilden. Je nach Verwendungskontext lassen sich die Modelle inhaltlich flexibel anpassen und die Bewertungskriterien entsprechend operationalisieren. Insofern erscheinen Scoring-Modelle insgesamt gut für die Bewertung von Kunden und somit

für das Kundenwertcontrolling geeignet. Problematisch ist jedoch die methodische Vorgehensweise bei der Bestimmung und Operationalisierung der Parameter. Da dieses Vorgehen einer möglichst objektiven Bewertungsgrundlage und methodisch ausgearbeiteten Verdichtungssystematik bedarf, um einer Scheingenauigkeit vorzubeugen, entscheidet letztlich der Prozess der Berechnung des Kundenscores darüber, wie valide und praktikabel das Bewertungsinstrument ist.

3.2.4 Customer-Lifetime-Value-Modelle

Soll der Investitionsaspekt und Lebenszyklus der Kunden bei der Kundenbewertung im Vordergrund stehen, so bieten sich *Customer-Lifetime-Value-Modelle* (CLV-Modelle) an. Die Vielzahl von Vorschlägen in der Literatur zur Operationalisierung des Kundenkapitalwertes erschwert eine abschließende Erörterung der CLV-Modelle, weshalb nachfolgend nur eine Auswahl an Ansätzen vorgestellt wird.

Gemäß Dwyer (1997) lassen sich die Modelle in zwei Kategorien einteilen. Je nach Blickwinkel auf die Kundenbeziehung kann zwischen einer „*Lost-for-good*“- und einer „*Always-a-share*“-*Situation* unterschieden werden. Dem ersten Kontext liegt der Beziehungsmarketingansatz zugrunde, weshalb die Modelle als kundenbindungsorientiert bezeichnet werden. Aufgrund des großen Commitments oder hoher Wechselbarrieren sind Kunden stark an einen Anbieter gebunden. Beenden die Kunden eine Beziehung mit dem Anbieter, dann nimmt man an, dass diese Kunden für alle Zeiten verloren sind. In der zweiten Situation spricht man von kundenmigrationsbasierten Modellen, was dem Transaktionsdenken entspricht. Nach diesem Ansatz stehen Kunden mit mehreren Anbietern in einer Geschäftsbeziehung. Dabei entscheiden die Kunden situativ, bei welchem Anbieter sie welchen Teil ihrer Einkäufe tätigen.

Kundenbindungsorientierte Modelle können auf Ebene des gesamten Kundenstamms oder mit kundenindividuellem Fokus definiert werden. Der „Net Profit Value“ bzw. der gegenwärtige Nettowert eines Kunden wird über sämtliche Gewinnrückflüsse (Barwerte) des Kunden über dessen gesamte Lebenszeit bestimmt (Reichheld/Sasser 1990, S. 109; Blattberg/Deighton 1996, S. 137 f.). Mit anderen Worten ergibt sich dieser investitionsrechnerische Kundenwert über die Summe aller abdiskontierten Auszahlungsüberschüsse des Kunden. Um den Customer-Lifetime-Value des gesamten Kundenstamms zu bestimmen, werden die einzelnen Kundenwerte addiert.

Oft werden Kundenlebenszykluswerte auf Basis konstanter durchschnittlicher Kundenbindungsraten berechnet (beispielsweise Gupta/Lehmann/Stuart 2004). Bei diesem weit verbreiteten Kapitalwertansatz wird jedoch oft vernachlässigt, dass die Lebenszeit eines Kunden stochastischen Schwankungen unterliegt. Hinsichtlich einer Prognose sind auch Einzahlungen und Auszahlungen Zufallsgrößen. Ein weitaus angemessener Ausgangspunkt für die Berechnung des (erwarteten) Kundenlebenszeitwertes ist in Abbildung 3-6 dargestellt.

Abbildung 3-6: Allgemeine Formel zur Berechnung des kundenbindungs-basierten CLV
(Quelle: In Anlehnung an Rosset et al. 2003, S. 322)

$$E[CLV] = \int_0^{\infty} E[v(t)] S(t) d(t) dt$$

$E[CLV]$	... erwarteter CLV
$E[v(t)]$	... erwarteter Wert des Kunden zum Zeitpunkt t
$S(t)$	... Abwanderungswahrscheinlichkeit eines/der Kunden
$d(t)$	... Diskontierungsfaktor bzw. -funktion
t	... Variable der Zeit

Mit den gleichen stochastischen Überlegungen gibt es Ansätze, bei denen die Verteilung der Kundenabwanderung im Speziellen modelliert werden. So besteht die Möglichkeit, Kundenmigrationen mittels Überlebensfunktionen (Survival Functions) bzw. Harzard-Funktionen zu erklären. Drew et al. (2001) liefert ein Anwendungsbeispiel, bei welchem die Harzard-Rate über das Modell eines künstlichen neuronalen Netzwerkes erschlossen wurde. Hingegen kann die Wahrscheinlichkeit, ob ein Kunde aktiv ist, auch über eine Pareto-Funktion zweiter Ordnung oder eine beta-geometrische Funktion errechnet werden. Wird die Kaufhäufigkeit daneben über eine negative Binomial-Verteilung erklärt, spricht man im ersten Fall von einem Pareto/NBD-Modell (Schmittlein/Morrison/Columbo 1987; Schmittlein/Peterson 1994) und bei der zweiten Verteilungsannahme von einem BG/NBD-Modell (Fader/Hardie/Lee 2005). Anwendungsbeispiele in der Praxis zeigen Reinartz und Kumar (2000; Pareto-NBD-Modell) und Fader, Hardie und Lee (2005; BG-NBD-Modell).

Von diesen kundenbindungs-basierten Ansätzen lassen sich die *kundenmigrationsbasierte Modelle* differenzieren. Die bekannteste Modellierung ist jene von Dwyer (1997, S. 11 f.), welche unter Verwendung des Ansatzes von Courtheoux (1986) formuliert wurde. Wie bei den stochastischen kundenbindungs-basierten Modellen wird dabei versucht, die Kaufwahrscheinlichkeit eines Kunden zu quantifizieren. Dies geschieht bei dieser Methode über die Recency (siehe Kapitel 3.2.3). Der CLV wird so dann in zwei Etappen berechnet (siehe Abbildung 3-7): Im ersten Schritt werden die potenziellen Kunden einer Zeitperiode berechnet. Danach wird im zweiten Schritt der durchschnittliche Lebenszykluswert pro Kunde bestimmt.

Abbildung 3-7: Formel zur Berechnung des kundenmigrationsbasierten CLV auf Basis des Ansatzes von Dwyer
(Quelle: Berger/Nasr 1998, S. 26 mit eigenen Erweiterungen)

$$CLV = \left\{ (GC) \cdot \left\{ C_0 + \left[\sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^i C_{i-j} \cdot P_{t-j} \cdot \prod_{k=1}^j (1 - P_{t-j+k}) \right] \right] \right\} / (1+d)^i \right\}$$

1. Schritt

2. Schritt

CLV	...	erwarteter CLV
GC	...	Brutto-Deckungsbeitrag
C ₀	...	Anfänglicher Kundenbestand
C _{i,j}	...	Kundenbestand zum Zeitpunkt i bzw. j
P _{t,j,k}	...	Kaufwahrscheinlichkeit zum Zeitpunkt t, j bzw. k
d	...	Diskontierungsfaktor
t	...	Variable der Zeit

Als Verallgemeinerung der kundenbindungs- und kundenmigrationsbasierten Ansätze können Modelle angesehen werden, die auf *Markov-Ketten* beruhen (Pfeifer/Carraway 2000, S. 44). Die Grundlage für die Beurteilung, ob ein Kunde aktiv ist, kann nun um zusätzliche Attribute erweitert werden. Neben der Recency werden beispielsweise die Kaufhäufigkeit, der monetäre Wert oder demografische Kriterien der Kunden in die Berechnungsgrundlage einbezogen, so dass ein generalisiertes Kundenwertmodell entsteht. Zur Erklärung kann angeführt werden, dass Markov-Ketten eine Folge von Zufallsvariablen sind, wobei die Werte der jeweils folgenden Zufallsvariable ausschließlich vom Status der direkt vorangegangenen Variable abhängen. In der kundenmigrationsbasierten Variante des Modells kann der Status eines Kunden z. B. über die Variable Recency erklärt werden. Im Beispiel der Abbildung 3-8 (1. Schritt) wird angenommen, dass die Recency eines Kunden maximal 5 sein kann. Wurde der letzte Kauf vor 5 Zeitperioden getätigt, so ist der Kunde für immer verloren. Über die jeweiligen Status und Transaktionswahrscheinlichkeiten kann die Folge der erwarteten Kunden-Cashflows berechnet werden. Der erwartete Kundenlebenszykluswert wird dann über die Summe der abdiskontierten Cashflows berechnet (Abbildung 3-8; 2. Schritt).

Im Vergleich zu den bisher behandelten Modellen haben CLV-Modelle den Vorteil, dass sie unter vorausschauender Betrachtung auf dem mit der Unternehmensexistenz unmittelbar verbundenen Kunden-Cashflows aufbauen (Cornelsen 2000, S. 140). Infolgedessen kann den Modellen eine *hohe Relevanz* beim strategischen Kundenwertcontrolling zugesprochen werden. Bedenkt man die Vielzahl der in der Literatur angeführ-

ten Berechnungsmodelle, besteht die Herausforderung in der Praxis nicht darin, überhaupt ein Modell zu finden, sondern vielmehr die für den strategischen Unternehmenskontext passende *Operationalisierung* zu wählen und *situationsadäquate Annahmen* zu treffen. Die „lost-for-good“- „always-a-share“-Klassifikation der Kundenbeziehung kann helfen, entsprechend den beabsichtigten strategischen Implikationen eine Modellauswahl vorzunehmen. Es besteht grundsätzlich kein Engpass hinsichtlich der Möglichkeiten einer Operationalisierung: Die Status von Markov-Ketten können beispielsweise von einer Vielzahl von Variablen abhängig gemacht werden. Außerdem haben sie den Vorteil, dass sie den probabilistischen Aspekt der Kundenbeziehung im Ansatz implizieren. In der Praxis besteht allerdings ein gewisser *Zielkonflikt* zwischen komplexer, situationsspezifischer Modellierung einerseits und Praktikabilität sowie methodischem Aufwand andererseits.

Abbildung 3-8: Kundenmigrationsbasiertes CLV-Modell basierend auf dem Markov-Ketten-Ansatz nach Pfeifer und Carraway
(Quelle: In Anlehnung an Pfeifer/Carraway 2000)

1. Schritt:

2. Schritt:

$$CLV^T = \sum_{t=0}^T \left[(1+d)^{-1} P \right]^t R$$

CLV	...	erwarteter CLV
d	...	Diskontierungsfaktor
P	...	Matrix der Übergangswahrscheinlichkeiten (Transition-Matrix)
R	...	Vektor der Cash-Flows (pro Recency-Status)
t	...	Variable der Zeit

3.2.5 Real Options-Ansatz

Kundenbeziehungen lassen sich als so genannte *Realoptionen* modellieren. Diese Methode hat ihren Ursprung in der Finanzwirtschaft, in der sie als Antwort auf die Kritik an der Kapitalwertanalyse entwickelt wurde. Beispielsweise ist es nicht möglich, mittels der generellen Kapitalwertmethode strategische Handlungsoptionen methodisch zu berücksichtigen. Doch kann sich sowohl das Kundengeschäft auf der gegenwärtigen Informationslage unterschiedlich entwickeln als auch diese Informationsbasis aufgrund der Dynamik des Unternehmensumfelds in der Zukunft wiederum verändern. Eine Revidierung bzw. Modifizierung der Handlungsoptionen im Zeitablauf ist deshalb die Regel. Beim Konzept der Realoptionen werden die *Prinzipien der Handlungsoptionen* auf das Management von Kundenpotenzialen übertragen. Folgt man dieser Idee, so können Investitionen in den Kunden zu einem beliebigen Zeitpunkt abgebrochen, modifiziert oder fortgesetzt werden.

Realoptionen sind durch *Unsicherheit*, *Irreversibilität* und *Flexibilität* charakterisiert (Pindyck 1991). Investitionen in Kunden werden in einem unsicheren Umfeld getätigt. Die Investitionen sind zudem irreversibel und zeitlich flexibel. Hat man Realoptionen im eigenen Unternehmenskontext identifiziert, gibt es unterschiedliche Ansätze, um diese monetär zu bewerten. Am weitesten verbreitet ist die Bewertung der Optionen mittels dem Black und Scholes Modell (1973), dem Contingent Claims-Modell (Cox/Ross/Rubinstein 1979) oder der dynamischen Programmierung (beispielsweise Copeland/Tufano 2004). Zu einer Klassifikation so genannter Optionspreismethoden sei auf Hommel und Lehmann (2001) verwiesen.

Zur Bewertung von Kundenerfolgspotenzialen soll beispielhaft das Modell von Cox, Ross und Rubinstein (1979) bzw. das *Binomialbaum-Modell* verwendet werden. Der Barwert eines Kunden kann sich im Laufe der Perioden entweder negativ oder positiv entwickeln. Nach der Annahme einer multiplikativen Zufallsbewegung (Random Walk) kann sich der Barwert des Kunden nach oben oder nach unten bewegen. Nimmt man einen perfekten, kompletten und arbitragefreien Kapitalmarkt an, so kann ein risikofreies Hedgeportfolio bestehend aus einer (amerikanischen) Aufschuboption und ein entsprechendes Duplikationsportfolio aufgebaut werden. Ein risikoneutraler Investor (in unserem Fall das Unternehmen) würde dann einen risikofreien Rückfluss von den Kunden in gewisser Höhe erwarten. Hiermit kann die Pseudowahrscheinlichkeit für die Auf- und Abwärtsbewegungen errechnet werden. Diese Wahrscheinlichkeit lässt nun zu, den optimalen Zeitpunkt der Kundeninvestition durch rekursive Auflösung des Binomialbaumes zu berechnen. In Abbildung 3-9 ist ein nach diesem Prinzip erstellter Ereignis- und Entscheidungsbaum illustriert. Ein Bestreben nach ökonomischer Gewinnmaximierung wird unterstellt. Überdies zeigt die Abbildung im Speziellen ein Unternehmen, das sich in einer Monopolstellung befindet. In Folge gibt es keine anderen Unternehmen, die das Kundenerfolgspotenzial ebenfalls abschöpfen. Für den Fall eines Duopols oder perfekten Wettbewerbs finden sich bei Smit und Ankum (1993) entsprechende Modellierungen.

Abbildung 3-9: Ereignis- und Entscheidungsbaum für Investitionen in Kunden nach dem Ansatz von Realoptionen (zweiperiodiger Monopol-Fall)
(Quelle: Eigene Darstellung)

- BW_t ... erwarteter Barwert des Kunden zum Zeitpunkt t
 C ... Wert der Option bzw. des Kundenerfolgspotenzials
 I ... Investitionen in Kunden
 u, d ... Variablen für Auf- und Abwärtsbewegung
 p ... Pseudo-Wahrscheinlichkeit
 d ... Diskontierungsfaktor
 t ... Variable der Zeit

Insbesondere die *Schaffung strategischer Handlungsspielräume* ist im Bereich des Marketing ein besonderes Anliegen (Kühn/Fuhrer/Jenner 2000, S. 45). Der Ansatz der Realoptionen ist ein geeignetes strategisches Planungsinstrument für Kundeninvestitionen. Er wurde bereits bei Haenlein, Kaplan und Schoder (2006) zur Bewertung von Kunden eingesetzt – im Speziellen zur Bewertung einer Option, eine unprofitable Kundenbeziehung zu beenden. Im Business-to-Business-Bereich und dort bei der Modellierung von Kundenbeziehungen zeigen Hogan und Hibbard (2002) ein Anwendungsbeispiel. Dass der Realoptionen-Ansatz im Marketing verhältnismäßig wenig verwendet wird, kann an dessen Komplexität liegen. Aber es könnte auch darauf zurückzuführen sein, dass das Aufstellen des Modells sehr aufwändig und das Verständnis des Grundkonzepts sehr anspruchsvoll ist.

4 Herausforderungen beim Kundenwertcontrolling

Bereits Sevin (1965) legte nahe, wie wichtig der Wert des Kunden im Marketing ist. Seitdem gab es zahlreiche Publikationen über Stellenwert, Konzeptionalisierungen und verwandte Themen des Kundenwertes. Wie bereits in Abschnitt 2 gezeigt, gab es in der Literatur unterschiedliche Strömungen und Vorschläge, den Kundenwert zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen einzusetzen. Dennoch bestehen nach wie vor Herausforderungen und Schwierigkeiten beim Kundenwertcontrolling. Bell et al. (2002) zeigen sieben zentrale Problempunkte des Kundenmanagements, welche es abzuwägen gilt:

Unternehmen müssen gezielt die Informationen sammeln, die für das entsprechende Kundenwertmodell verwendet werden. Zwar sind kundenindividuelle oder segment-spezifische Informationen prinzipiell aufschlussreicher, jedoch ist der Aufwand der Datensammlung stets unter *Wirtschaftlichkeitsaspekten* zu betrachten.

Die Datensammlung hat nicht nur unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorschriften zu erfolgen, sondern sie sollte fortwährend im Rahmen der moralischen und ethischen Regeln erfolgen. Die *Privatsphäre der Kunden* zu respektieren heißt zugleich, auch nur jene Daten zu sammeln, die dem Unternehmen tatsächlich Nutzen stiften.

Kennzahlen wie der Kundenwert sollten *nie isoliert* betrachtet werden (siehe auch Reinecke 2004, S. 71). Vielmehr sollte hinterfragt werden, welche Aufwendungen im Zusammenhang mit welchen Wirkungen stehen. Für das Controlling von Erfolgspotenzialen sind in diesem Zusammenhang neben dem (monetären) Kundenwert die Ausprägungen der einzelnen Kundenwertdimensionen mindestens ebenso informativ.

Ein größere Herausforderung ist die *Modellierung der zukünftigen Zahlungsströme*. Bei den investitionsrechnerischen Methoden ist es stets erforderlich, Annahmen darüber zu treffen, wann die Ein- und Auszahlungen anfallen. Stochastische Ansätze können Abhilfe schaffen, die Unsicherheit und Dynamik der Zukunft einzubeziehen.

Kundenwerte werden berechnet, um auch in der *betrieblichen Praxis* effektiv genutzt zu werden. Dies sollte auch die Zielsetzung beim Controlling der Kundenpotenziale sein. Die derzeit verfügbaren Operationalisierungsvorschläge des Kundenwerts werden allerdings (noch) nicht von der Mehrheit der Unternehmen angenommen (Reinecke 2004, S. 152 ff. und 343).

Mit dem Kundenwert als Leitkennzahl für das Kundenmanagement ist eine konsistente *Implementierung in der Marketingorganisation* unerlässlich. Dabei sind organisationsbedingte oder unternehmenskulturelle Hürden zu überwinden sowie sachliche und zeitliche Zielpräferenzkonflikte zu lösen.

Letztlich hilft das Kundenwertcontrolling nicht, wenn es von der *Unternehmensführung* nicht *akzeptiert* wird. In einem solchen Fall kann es die Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung nicht sicherstellen. Wird strategisches Kundenwertcontrolling dagegen zielgerichtet eingesetzt, kann es bei markt- bzw. kundenorientierten Unternehmen zu einem *strategischen Wettbewerbsvorteil* ausgebaut werden.

Literaturverzeichnis

ALBERS, S. (1998): Regeln für die Allokation eines Marketing-Budgets auf Produkte oder Marktsegmente, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50, H. 3, S. 211-235.

ANDERSON, J.C./NARUS, J.A. (1998), Business Marketing: Understand What Customers Value, in: Harvard Business Review, Vol. 76, No. 6 Nov/Dec 1998, p. 53-65.

BELL, D./DEIGHTON, J./REINARTZ, W.J./RUST, R.T./SWARTZ, G. (2002), Seven Barriers to Customer Equity Management, in: Journal Service Research, Vol. 5, No. 1 Aug 2002, p. 77-85.

BELZ, C./BIEGER, T. (2004), Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, St. Gallen/Frankfurt am Main.

BERGER, P.D./BECHWATI NASR, N.I. (2001), The allocation of promotion budget to maximize customer equity, in: Omega, Vol. 29, No. 1 Feb 2001, p. 49-61.

BERGER, P.D./NASR, N.I. (1998), Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 12, No. 1 Winter 1998, p. 17-30.

- BLACK, F./SCHOLES, M. (1973), The Pricing of Options and Corporate Liabilities, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 81, No. 3 May-Jun 1973, p. 637-59.
- BLATTBERG, R.C./GETZ, G./THOMAS, J.S. (2001), *Customer Equity: Building and Managing Relationships As Valuable Assets*, Boston, Mass.
- BLATTBERG, R.C./DEIGHTON, J. (1996), Manage Marketing by the Customer Equity Test, in: *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 4 Jul/Aug 1996, p. 136-44.
- BAUER, C.L. (1988), A Direct Mail Customer Purchase Model, in: *Journal of Direct Marketing*, Vol. 2, No. 3 1988, p. 16-24.
- CANNING, G.JR. (1982), Do a Value Analysis of Your Customer Base, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 11, No. 2 Apr 1982, p. 89-93.
- COOPER, R./KAPLAN, R.S. (1991), Profit Priorities from Activity-Based Costing, in: *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 3 May-Jun 1991, p. 130-35.
- COPELAND, T./TUFANO, P. (2004), A Real-World Way to Manage Real Options, in: *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 3 Mar 2004, p. 90-9.
- CORNELSEN, J. (2000), *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing - Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich*, Erlangen/Nürnberg.
- COURTHEOUX, R.J. (1986), Database Marketing: Developing a Profitable Mailing Plan, in: *Catalog Age*, June/July 1986.
- COX, J.C./ROSS, S.A./RUBINSTEIN, M. (1979), Option Pricing: Simplified Approach, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 7, No. 3 Sep 1979, p. 229-63.
- CULLINAN G.J. (1977), Picking them by their batting averages' recency-frequency-monetary method of controlling circulation, Manual release 2103, Direct Mail/Marketing Association, New York.
- DREW, J.H./MANI, D.R./BETZ, A.L./DATTA, P. (2001), Targeting customers with statistical and data-mining techniques, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 3 Feb 2001, p. 205-19.
- DREYER, A. (1974), Scoring-Modelle bei Mehrfachzielsetzungen: Eine Analyse des Entwicklungsstandes von Scoring-Modellen, in: *ZfB*, 44. Jg., Heft 4 1974, S. 255-74.
- DWYER, F.R. (1997), Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, in: *Journal of Direct Marketing*, Vol. 11, No. 4 Fall 1997, p. 6-13.
- ENGELHARDT, W.H./GÜNTHER, B. (1981), *Investitionsgüter-Marketing - Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger*, Stuttgart et al.

- FADER, P.S./HARDIE, B.G.S./LEE, K.L. (2005), RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 42, No. 4 Nov 2005, p. 415-30.
- GALE, B.T. (1994), *Managing Customer Value*. New York.
- GÖTZ, P./DILLER, H. (1991), *Die Kunden-Portfolio-Analyse*, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg, 1991.
- GRÖNROOS, C. (1997), Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5 Jul 1997, p. 407-19.
- GUPTA, S./LEHMANN, D.R. (2003), Customers as assets, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17, No. 1 Winter 2003, p. 9-24.
- GUPTA, S./LEHMANN, D.R. (2005), *Managing Customers as Investments - The Strategic Value of Customers in the Long Run*, Upper Saddle River, NJ.
- GUPTA, S./LEHMANN, D.R./STUART, J.A. (2004), Valuing Customers, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 1 Feb 2004, p. 7-18.
- HAENLEIN, M./KAPLAN, A.M./SCHODER, D. (2006), Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 3 Jul 2006, p. 5-20.
- HANS, L. (2003), Strategisches Geschäftsfeld und Geschäftsfeldanalysen, in: PEPELS, W. (HRSG.), *Marketing-Controlling-Organisation - Grundgestaltung marktorientierter Unternehmenssteuerung*, Berlin, S. 45-70.
- HOGAN, J.E./HIBBARD, J.D. (2002), *A Real-Options-Based Framework for Valuing Business Relationships as Strategic Assets*, Working Paper # 2000-10, School of Management, Boston University, Boston.
- HOLBROOK, M.B. (1994), The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience, in: RUST, R.T., AND OLIVER, R.L. (EDS.), *Service Quality - New directions in theory and practice*. London, p. 21-71.
- HOLBROOK, M.B. (1999), *Consumer Value - A Framework for Analysis and Research*. New York.
- HOMBURG, CH./DAUM, D., (1997), Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung, in: *Controlling*, 9. Jg., Heft 6 Nov/Dez 1997, S. 394-405.
- HOMBURG, C./SCHNURR, P. (1998), Kundenwert als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung, in: BRUHN, M./LUSTI, M./MÜLLER, W.R./SCHIERENBERG, H./STUDER, T. (HRSG.), *Wertorientierte Unternehmensführung - Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen*, Wiesbaden, S. 169-89.

- HOMMEL, U./LEHMANN, H. (2001), Die Bewertung von Investitionsprojekten mit dem Realloptionsansatz - Ein Methodenüberblick, in: HOMMEL, U./SCHOLICH, M./VOLLRATH, R. (HRSG.), Realloptionen in der Unternehmenspraxis - Wert schaffen durch Flexibilität, Berlin et al., S. 113-29.
- HORVÁTH, P. (2006), Controlling, 10. Auflage, München.
- KNIGGE, R. (1975), Von der Cost-Benefit-Analyse zur Nutzwert-Analyse, in: WISU, 4. Jg., Heft 3 1975, S. 15-21.
- KOCH, R. (2004), Das 80/20-Prinzip - Mehr Erfolg mit weniger Aufwand, Frankfurt/New York.
- KRAFFT, M./MARZIAN, S. (1997), Dem Kundenwert auf der Spur, in: Absatzwirtschaft, 40. Jg., Heft 6/1997, S. 104-7.
- KÜHN, R./FUHRER, U./JENNER, T. (2000), Reale Optionen, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Heft 1 2000, S. 43-56.
- KÜPPER, H.-U./WEBER, J./ZÜND, A. (1990), Zum Selbstverständnis des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg., Heft 3 1990, S. 281-93.
- LESSING, R. (1982), Das Kunden-Portfolio - eine Methode zur effizienten Marktdurchdringung, in: VDI-Berichte Nr. 461, S. 51-63.
- LIBAI, B./NARAYANDAS, D./HUMBY, C. (2002), Toward an Individual Customer Profitability Model - A Segment-Based Approach, in: Journal of Service Research, Vol. 5, No. 1 Aug 2002, p. 69-76.
- LILJANDER, V./STRANDVIK, T. (1992), Different Types of Customer Service Expectations in Relation to Perceived Value, in: Proceedings of the Annual Conference - European Marketing Academy, Vol. 21, No. 2, p. 1351-54.
- LINK, J./GERTH, N./VOßBECK, E. (2000), Marketing-Controlling. Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, München.
- LINK, J./HILDEBRAND, V.G. (1993), Database Marketing und Computer Aided Selling, München.
- LINK, J./HILDEBRAND, V.G. (1997), Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung im Rahmen des Database Marketing, in: LINK, J./BRÄNDLI, D./SCHLEUNING, C./KEHL, R.E. (HRSG.), Handbuch Database Marketing, Ettlingen, S. 159-74.
- MANTRALA, M.K./SINHA, P./ZOLTNER, A.A. (1992), Impact of Resource Allocation Rules on Marketing Investment-Level Decisions and Profitability, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, No. 2 May 1992, p. 162-75.
- MARKOWITZ, H.M. (1959), Portfolio Selection - Efficient Diversification of Investments, New York, NY/London.

- MULHERN, F.J. (1999), Customer Profitability Analysis - Measurement, Concentration, and Research Directions, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13, No. 1 Winter 1999, p. 25-40.
- NAUMANN, E. (1995), *Creating Customer Value - The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Cincinnati, OH.
- PATTERSON, P.G./SPRENG, R.A. (1997), Modelling the Relationship Between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-To-Business, Services Context: An Empirical Examination, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 5 1997, p. 414-34.
- PFEIFER, P.E./CARRAWAY, R.L. (2000), Modeling Customer Relationships As Markov Chains, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 14, No. 2 Spring 2000, p. 43-55.
- PFEIFER, P.E./HASKINS, M.E./CONROY, R.M. (2005), Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending, in: *Journal of Managerial Issues*, Vol. 17, No. 1 Spring 2005, p. 11-25.
- PINDYCK, R. (1991), Irreversibility, Uncertainty, and Investment, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 29, No. 3 Sep 1991, p. 1110-48.
- RAFFÉE, H. (1989), Grundfragen und Ansätze des strategischen Marketing, in: RAFFÉE, H./WIEDMANN, K.-P. (HRSG.), *Strategisches Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart, S. 3-33.
- REICHHELD, F.F. (1996), *The Loyalty Effect - The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Values*, Boston, Mass.
- REICHHELD, F.F./SASSER, W.E. (1990), Zero-Defections - Quality Comes to Services, in: *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5 Sep/Oct 1990, p. 105-11.
- REINARTZ, W./KRAFFT, M. (2001), Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindung und Kundenertragswert, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., Nr. 11 2001, S. 1263-81.
- REINARTZ, W./KUMAR, V. (2000), On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4 Oct 2000, p. 17-35.
- REINECKE, S. (2004): *Marketing Performance Management – Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*, Wiesbaden.
- RIEKER, S. (1995), *Bedeutende Kunden. Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten*, Wiesbaden.
- ROSSET, S./NEUMANN, E./EICK, U./VATNIK, N. (2003), Customer Lifetime Value Models for Decision Support, in: *Data Mining and Knowledge Discovery*, Vol. 7, No. 3 Jul 2003, p. 321-39.

- RUDOLF-SIPÖTZ, E. (2001), *Kundenwert: Konzeption - Determinanten - Management*, Dissertation Nr. 2527, Universität St. Gallen, Bamberg.
- RUST, R.T./LEMON, K.N./ZEITHAML, V.A. (2004), Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1 Jan 2004, p. 109-127.
- RUST, R.T./ZEITHAML, V.A./LEMON, K.N. (2000), *Driving Customer Equity. How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York, NY et al.
- SCHEITER, S./BINDER, C. (1992), Kennen Sie Ihre rentablen Kunden?, in: *HARVARDmanager*, 14. Jg., Heft 2, S. 17-22.
- SCHLEPPEGRELL, J. (1987), Vielzweckwaffe Portfolio, in: *Absatzwirtschaft*, 30. Jg., Heft 5/1987, S. 80-5.
- SCHMITTLEIN, D./PETERSON, R.A. (1994), Customer Base Analysis - An Industrial Purchase Process Application, in: *Marketing Science*, Vol. 13, No. 1 Winter 1994, p. 41-67.
- SCHMITTLEIN, D.C./MORRISON, D.G./COLOMBO, R. (1987), Counting your customers: Who are they and what will they do next?, in: *Management Science*, Vol. 33, No. 1 Jan 1987, p. 1-24.
- SCHMÖLLER, P. (2001), *Kunden-Controlling - Theoretische Fundierung und empirische Erkenntnisse*, Wiesbaden.
- SCHULZ, B. (1995), *Kundenpotenzialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen*, Frankfurt.
- SEVIN, C.H. (1965), *Marketing Productivity Analysis*, New York, NY.
- SMIT, H.T.J./ANKUM L.A. (1993), A Real Options and Game-Theoretic Approach to Corporate Investment Strategy Under Competition, in: *Financial Management*, Vol. 22, No. 3 Autumn 1993, p. 241-50.
- TOMCZAK, T./REINECKE, S./FINSTERWALDER, J. (2000): Kundenausgrenzung: Umgang mit unerwünschten Dienstleistungskunden, in: BRUHN, M./STAUSS, B. (Hrsg.): *Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2000 – Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich*, Wiesbaden, S. 399-421.
- TOMCZAK, T./RUDOLF-SIPÖTZ, S. (2001): Bestimmungsfaktoren des Kundenwertes: Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie, in: GÜNTHER, B./HELM, S. (Hrsg.): *Kundenwert, Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, S. 127-154.
- TREACY, M./WIERSEMA, F. (1993), Customer Intimacy and Other Value Disciplines, in: *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 1 Jan-Feb 1993, p. 84-93.
- VELTE, M. (1987), Steuern Sie Ihre Kunden-Besuche „erfolgs“-orientiert - Die Portfolio-Analyse bietet sich an, in: *Marketing Journal*, 20. Jg., Heft 2 1987, S. 128-32.

VENKATESAN, R./KUMAR, V. (2004), A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 4 Oct 2004, p. 106-25.

WAYLAND, R.E./COLE, P.M. (1997), Customer connections: new strategies for growth, Boston, Mass.

WEBER, J./LISSAUTZKI, M. (2004), Kundenwertcontrolling, Reihe: Advanced Controlling, 7. Jg., Band 41, Vallendar.

WOODRUFF, R.B. (1997), Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, No. 2 Spring 1997, p. 139-53.

ZEITHAML, V.A./RUST, R.T./LEMON, K.N. (2001), The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, in: California Management Review, Vol. 43, No. 4 Summer 2001, p. 118-142.