

## Kundenperformance: Identifizierung von theoretischen Ansätzen und Implikationen für das CRM

Marcel Zürcher

Customer Relationship Management (CRM) – das Management von Beziehungen zu Kunden – ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die Idee der kundenzentrierten Unternehmensführung effizient auf operative Massenprozesse anwendet. Dazu werden Methoden und Systeme zur Entscheidungsfindung und zur Marktbearbeitung zu einem integrierten Kundenmanagement vereinigt. Im Mittelpunkt stehen eine zentrale Kundendatenbank sowie Softwarebausteine, die eine Kundenansprache aus einem Guss über verschiedenartige Vertriebskanäle ermöglichen.

CRM hat in erster Linie mit einer Unternehmensphilosophie und betriebswirtschaftlichen Aspekten zu tun und bloss nachrangig mit Software, was immer wieder vergessen wird. Die Software ist dazu da, Versäumnisse in Aufbauorganisation und Prozessabläufen auszugleichen. CRM soll Kunden bewerten und sie entsprechend ihres Wertes für das Unternehmen unterschiedlich behandeln. Dabei lassen sich CRM-Systeme grundsätzlich in die drei folgenden Aufgabenbereiche unterteilen, die in engen Austauschbeziehungen zueinander stehen: analytisches, operatives und kommunikatives CRM.

Vor dem Hintergrund des zu beobachtenden Perspektivenwechsels vom Transaktionsmarketing zum langfristigen Beziehungsmarketing steigt die Notwendigkeit, die in den Unternehmen vorhandenen Kundenbewertungsmethoden an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Unter Kundenbewertung wird der Prozess der Bewertung von Kundenbeziehungen verstanden. Kundenwertanalysen beinhalten die systematische Sammlung, Aufbereitung, Verdichtung und Auswertung vergangenheits- und zukunftsbezogener Informationen über den Wert von Kunden, Kundengruppen bzw. den gesamten Kundenstamm. Kundenwertanalysen werden sowohl für einzelne Kunden, Kundengruppen als auch für den gesamten Kundenstamm des Unternehmens durchgeführt.

Eine umfassende Kundenbewertung erfordert die Einbeziehung von quantitativen und qualitativen Determinanten. Es reicht nicht aus, lediglich direkt-monetäre Wertbestandteile (Umsatz, Kundenerfolg) in die Kundenwert-Ermittlung einzubeziehen, sondern es bedarf ebenfalls der Berücksichtigung sogenannter indirekt-monetärer Wertbestandteile. Möchte der Anbieter somit seinen Kunden „als Ganzes“, d.h. im Hinblick auf sämtliche Interaktionspunkte, monetär bewerten, so sind direkt- und indirekt-monetäre Wertbestandteile zusammenzuführen. Es ist notwendig, die ökonomische Gesamtbedeutung des Kunden, d.h. das Marktpotential – das sind dessen direkten Beiträge – und das Ressourcenpotential –

das sind dessen indirekten Beiträge – zum Unternehmenserfolg zu betrachten. Mit anderen Worten, es gilt, die strategischen und zukünftigen Potentialgrößen und nicht bloss direkt und gegenwärtig ökonomisch wirksame Größen einzubeziehen. Das Marktpotenzial eines Kunden ergibt sich aus dem Ertrags-, dem Entwicklungs-, dem Cross-Buying- und dem Loyalitätspotenzial. Im Gegensatz dazu umfasst das Ressourcenpotenzial eines Kunden das Referenz-, Informations-, Kooperations- und Synergiepotenzial. In einem vereinfachten Wirkungsmodell werden die in der Arbeit aufgezeigten Bestimmungsfaktoren zusammengefasst.

Das Durchführen von systematischen Kundenprofitabilitäts- bzw. Kundenwertanalysen ist unerlässlich und führt zu einem wertorientierten Verständnis von Beziehungsmarketing. Bei den Analysemethoden zur Kundenperformance wird zwischen ein- und mehrdimensionalen sowie zwischen monetären und nicht-monetären Methoden unterschieden.

Eindimensionale Kundenbewertungsverfahren fokussieren auf einen begrenzten „Beziehungsausschnitt“ und können entweder auf monetären Kriterien, z.B. Umsatz, Kundendeckungsbeitrag, kundenbezogener Kapitalwert, oder auf nicht-monetären Kriterien, z.B. Kundenzufriedenheit, Informations-, Referenzpotenzial etc., beruhen. Dies führt dann unmittelbar zu kundenbezogenen Umsatz-, Zufriedenheits- oder Referenzwerten, die – je nach Zeitbezug – entweder periodenbezogen (z.B. jährlich) oder periodenübergreifend ermittelt werden können. Die Aufhebung der Periodengebundenheit erfolgt etwa mit Hilfe von Kundenlebenszyklusrechnungen (Customer Lifetime Value), welche die Ermittlung der Profitabilität bzw. Rentabilität von Geschäftsbeziehungen mit Hilfe von kosten- bzw. investitionsrechnerischer Verfahren ermöglicht. In der Arbeit werden die Umsatzanalyse (ABC-Analyse), Kundenerfolgsrechnungen (Kundendeckungsbeitrags-, relative Einzelkosten-, Prozesskostenrechnung, Kombination der relativen Einzelkosten- mit der Prozesskostenrechnung), Customer Lifetime Value und das Loyalitätsleiterkonzept als gängige eindimensionale Kundenbewertungsverfahren mitsamt Vor- und Nachteilen vorgestellt.

Unter dem Customer Lifetime Value (CLV), einem der wichtigsten eindimensionalen Kundenbewertungsverfahren, wird der Kapitalwert der Gewinnrückflüsse, die mit einem Kunden während seiner Kundenbeziehung erzielt werden, verstanden. Ziel des Customer Lifetime Values ist es, die gesamte „Lebenszeit“ der Kundenbeziehung über seinen Kundenlebenszyklus abzubilden. Dieser wird berechnet, indem künftige Ein- und Auszahlungen kumuliert und mit einem Kalkulationszinsfuß entsprechend der Anzahl der zu betrachtenden Perioden abdiskontiert werden. Grundlage der kundenbezoge-

nen Kapitalwertberechnung ist der Diskontierungsfaktor, dessen Höhe von verschiedenen weiteren Faktoren beeinflusst wird.

Mehrdimensionale Kundenbewertungskriterien hingegen verbinden Kriterien gleicher oder unterschiedlicher Art miteinander, wobei rein monetäre, nicht-monetäre und kombinierte Ansätze zu unterscheiden sind. Aufgabe der mehrdimensionalen Analysemethoden ist es, monetäre und nicht-monetäre Bewertungskriterien zusammenzuführen. Im Gegensatz zu den eindimensionalen Ansätzen wird hier die Kundenbeziehung „als Ganzes“ bewertet. Monetäre Kundenerfolgsgrößen werden ebenso einbezogen wie Absatzmenge, Kundenzufriedenheit, Kundendurchdringungsrate, Produktqualität etc. Meistens reicht ein einzelnes Kriterium zur Identifikation der „richtigen“ Kunden oder Kundengruppen nicht aus. Durch die Kombination verschiedener Kriterien erhält man einen verdichteten Aussagewert für die Bewertung der Kunden. Aus den vielen mehrdimensionalen Analysemethoden werden in der Arbeit insbesondere die folgenden drei hervorgehoben: Kunden-Scoringmodelle, Kunden-Portfolio-modelle und der dreidimensionale Ansatz von Cube. Zentrales Problem bei mehrdimensionalen Bewertungsverfahren bleibt die „Monetarisierung“ prinzipiell nicht-monetärer Größen. Diese Analysemethoden beschränken sich zudem im besten Falle auf begrenzte Zeitperioden und vernachlässigen somit, die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung der Kunden zu bewerten.

Obwohl in der Arbeit eine isolierte Analyse der eindimensionalen und mehrdimensionalen Analysemethoden erfolgt, muss bedacht werden, dass ein Anbieter grundsätzlich auch mehrere der vorgestellten Kriterien zur Bewertung seiner Kunden beiziehen kann. Die simultane Verwendung mehrerer Kriterien ist immer dann notwendig, wenn die Austauschbeziehung mit dem Nachfrager mehrere Ressourcen berührt, die aus Sicht des Anbieters als bedeutend zu bezeichnen sind.

Die Darstellung der ausgewählten Methoden bringt die Erkenntnis, dass die Performance von Kunden, Kundengruppen bzw. der gesamte Kundenstammwert auf sehr unterschiedliche Art und Weise ermittelt werden kann. Aufgrund der Komplexität der einzelnen Ansätze ist es oftmals notwendig, realitätsferne Annahmen wie z.B. einheitliche Einzahlungs- und Auszahlungsströme zu treffen. Infolgedessen wird die Aussagekraft und die Praxistauglichkeit dieser Analysemethoden beeinträchtigt. Trotzdem liefern sie wertvolle Hinweise zur Kundenwertbestimmung und Kundenperformance. Zudem besteht die zentrale Erkenntnis, dass bei der Kundenbewertung weniger die Absolutwerte als vielmehr die Relationen von Entscheidung sind. Voraussetzung für den Einsatz der verschiedenen Analysemethoden in der Praxis ist neben ihrer Praxistauglichkeit durch eine Reduktion der Komplexität ebenfalls die Verfügbarkeit valider Kundeninformationen.