

Nadine C. Schneider

Kundenwertbasierte Effizienzmessung

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Nadine C. Schneider

Kundenwertbasierte Effizienzmessung

Der Beitrag von Marketingmaßnahmen
zur Unternehmenswerterhöhung
in der Automobilindustrie

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hans H. Bauer

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Mannheim, 2006

1. Auflage März 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Stefanie Loyal

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0704-8

Geleitwort

In der Marketingpraxis kann derzeit von einem Paradigmenwechsel gesprochen werden. Durch die Etablierung des wertorientierten Management gerät das Marketing zunehmend unter Druck, seinen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung nachzuweisen. CEOs und Finanzchefs fordern heute die Bestimmung eines Return on Marketing, um Budgets zu legitimieren. Dies erfordert die Messung der Marketingeffizienz, ohne die ein wertorientiertes Management der Marketingressourcen nicht möglich ist. Daher wird der Suche nach Größen, die sich zur Messung des Marketing Erfolgs eignen und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg belegt werden kann, derzeit ein hoher Stellenwert beigemessen.

Hier setzt die Dissertation von Nadine Schneider an. Sie wird damit der gerade in jüngster Zeit erhobenen Forderung gerecht, ein Modell zur Messung der Gesamtmarketingeffizienz zu entwickeln und empirisch anzuwenden. Als Marketingoutput muss dabei der Wertbeitrag des Marketing dienen, der zu den Marketinginvestitionen als Input in Beziehung gesetzt wird. Zur Messung der Wertschaffung des Marketing greifen traditionelle Performancemaße jedoch zu kurz, da sie entweder keinen Bezug zum Shareholder Value aufweisen oder sich auf einer zu hohen Aggregationsebene befinden und die Messung einzelner Marketingmaßnahmen nicht mehr zulassen. Der von Nadine Schneider entwickelte Ansatz zur kundenwertbasierten Effizienzmessung überwindet diese Probleme, indem sie als aggregierte Outputgröße der Marketingfunktion den Kundenwert heranzieht. Damit trägt sie der Erkenntnis Rechnung, dass Kunden allein die Quelle zukünftiger Cash Flows darstellen. Zur Herleitung des Gesamtmarketingoutputs werden sämtliche psychografischen und ökonomischen Mikro-Werttreiber in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gebracht, woraus sich die Makro-Werttreiber der höheren Aggregationsebene errechnen lassen. Auf diese Weise entwickelt sie ein ganzheitliches Kundenwertmodell, welches sich in die Unternehmensbewertung integrieren lässt. Das Kundenwertmodell umfasst drei Komponenten, den Transaktions-, den Referenz- und den Informationswert. Die bei der Berechnung der Kundenwertkomponenten bestehenden Forschungslücken werden dabei erfolgreich geschlossen.

Das Modell zur kundenwertbasierten Effizienzmessung wird im Rahmen einer Längsschnittstudie empirisch angewandt. Zur Messung der Kundenwerterhöhung (Marketingoutput) als Folge der Investitionen in Marketingmaßnahmen (Marketinginput) ist die Anwendung eines experimentellen Studiendesigns notwendig. Aufbauend auf der Kundenwertberechnung kann so die Wirkung von Marketingmaßnahmen überprüft werden. Neben dem allgemeinen Nachweis eines positiven Return on Mar-

keting werden konkrete Strategien zur Wertsteigerung abgeleitet, indem gezeigt wird, welche Maßnahmen stärker auf den Kundenwert wirken und über welche Treiber diese Wirkung erfolgt. Weiterhin unterscheidet sich die Wirkung der Marketingmaßnahmen bei unterschiedlichen Kundengruppen. Die Ergebnisse zeigen, wie die Marketingressourcen gezielter eingesetzt werden können, um einen höheren Wertbeitrag zu generieren.

Nadine Schneider ist mit dieser Dissertationsschrift ein erheblicher und innovativer Beitrag zur Kundenwertberechnung und Marketingeffizienzmessung gelungen. Der Umstand, dass ihr ganzheitliches Modell zur kundenwertbasierten Effizienzmessung durch eine groß angelegte Längsschnittstudie erfolgreich getestet wurde, erhöht den praktischen Wert dieser Arbeit. Die Untersuchungsergebnisse und die daraus abgeleiteten Implikationen liefern wichtige Erkenntnisse für ein wertorientiertes Management der Marketingressourcen. Ich bin davon überzeugt, dass diese Arbeit in Wissenschaft und Praxis auf größtes Interesse stoßen wird.

Univ.-Prof. Dr. Hans H. Bauer

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im September 2006 von der Universität Mannheim als Dissertation angenommen. Sie entstand parallel zu meiner Tätigkeit bei der DaimlerChrysler AG. Ich möchte mich an dieser Stelle bei all denen bedanken, die zum erfolgreichen Abschluss meiner Arbeit beigetragen haben.

Mein besonderer Dank gilt zuallererst meinem Doktorvater Prof. Dr. Hans H. Bauer für die sehr gute Betreuung. Ohne den großen Freiraum und ohne seine fachliche und menschliche Unterstützung wäre eine Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen. Darüber hinaus danke ich den Mitarbeitern seines Lehrstuhls sowie dem Dekanats-Team der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim, die einen freundlichen und unkomplizierten Ablauf meines Dissertationsprojektes gewährleisteten. Dr. Maik Hammerschmidt danke ich nicht nur für die kritische Durchsicht früherer Versionen dieser Arbeit, die zu entscheidenden Verbesserungen geführt hat, sondern insbesondere für den großen mentalen Rückhalt, den er mir vor allem in der Endphase meiner Dissertation gegeben hat. Zu besonderem Dank verpflichtet bin ich auch Prof. Dr. Hans-Jörg Hoitsch für die freundliche Unterstützung und die spontane Übernahme des Korreferats.

Weiterhin bin ich zahlreichen Personen der DaimlerChrysler AG zu Dank verpflichtet. Ich bedanke mich zunächst bei Dr. Andreas Roggon, Marc Frank und Meike Sander, die mir die Möglichkeit gegeben haben, das Thema Kundenbewertung und Effizienzmessung zu bearbeiten. Mein besonderer Dank gilt hierbei Christian Bauer, der mich während der letzten Jahre gefördert, gefordert und immer unterstützt hat. Neben Kollegen des Customer Insights Teams und hierbei insbesondere Tina Kießling und den Diplomanden Johannes Ziegenbalg und Thilo Rüdt von Collenberg bin ich für das Gelingen meiner empirischen Studie vor allem Birgit Havenith, Pilar Hernanz, Joaquín Garralda Azpiroz und den Mitarbeitern des Loyalitätsprogramm-Teams, Michael Meinke und Sanjay Sabnani, zu großem Dank verpflichtet. Für die sehr gute und flexible Zusammenarbeit danke ich den Mitarbeitern des Marktforschungsinstitutes und hierbei vor allem Dr. Ralf Mäder. Dank gebührt weiterhin meinen Mitdoktoranden Caroline Buchner, Daniel Schreiber, Jacek Zaranek, Jochen Rahmfeld und Markus Prechtel für die gemeinsame Zeit im und außerhalb des Unternehmens, die besonders wegen des tiefen Verständnisses von Krisensituationen im Spannungsfeld zwischen Universität und Unternehmen sehr hilfreich war.

Ein ganz großes Dankeschön möchte ich Maren Wendt aussprechen, die mir in verschiedenen Lebenslagen stets freundschaftlich zur Seite stand und mich bei der Kor-

rektur und Formatierung meiner Dissertation enorm unterstützt hat. Weiterhin bin ich allen Freunden, die in unterschiedlicher Weise zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben, aufrichtig dankbar. Im Besonderen möchte ich Alexander von Scheidt, Claudia Berthel, Marie Naumann und Nadine Aimée Bauer danken, die Teile dieser Arbeit korrigiert haben, stetes Verständnis für meine notorische Zeitknappheit hatten und es verstanden, durch Zuspruch, Humor und Ablenkung vieles zu erleichtern.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Bruder Dr. Maik Schneider, der mich immer unterstützt hat und dessen fachliche Hinweise diese Arbeit stark verbessert haben. Mein größter Dank gebührt meinen Eltern, die mir den notwendigen Rückhalt gegeben haben. Ihrer kompromisslosen Unterstützung verdanke ich weit mehr als die Fertigstellung dieser Arbeit. Ihnen sei daher diese Arbeit gewidmet.

Nadine C. Schneider

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Symbolverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1 Bedeutung der Effizienzmessung für ein wertorientiertes Management	1
1.1 Notwendigkeit der Effizienzmessung im Rahmen des wertorientierten Management.....	1
1.2 Abgrenzung und Zielsetzung der Arbeit.....	5
1.3 Vorgehensweise und Gang der Untersuchung	9
2 Wertorientiertes Marketing	15
2.1 Wertorientierte Unternehmensführung.....	15
2.2 Marktorientierte Unternehmensführung	19
2.3 Der Kunde als Zielgröße des wertorientierten Marketing.....	20
2.3.1 Wertkonzeptionen in den Wirtschaftswissenschaften.....	22
2.3.2 Kundenwert	23
2.3.2.1 Kundenwert aus der Perspektive des Nachfragers.....	24
2.3.2.2 Kundenwert aus der Perspektive des Anbieters	26
2.3.3 Konzept des Beziehungsmarketing	30
2.3.4 Marketing Performance Management	33
3 Kundenwert als Bestandteil des Unternehmenswertes	35
3.1 Unternehmensbewertungsmethoden.....	35
3.1.1 Traditionelle Unternehmensbewertungsmethoden	35
3.1.2 Shareholder-Value-Ansatz	38
3.1.2.1 Kapitalkosten	40
3.1.2.2 Planungshorizont.....	43
3.1.3 Shareholder-Value-basierte Kennzahlen	45
3.1.3.1 Discounted Cash Flow (DCF)	47
3.1.3.2 Tobin's Q	48
3.1.3.3 Cash Flow Return on Investment (CFRoI).....	48
3.1.3.4 Cash Value Added (CVA) und Economic Value Added (EVA).....	49

3.2	Kundenbewertungsmethoden.....	50
3.2.1	Traditionelle Kundenbewertungsmethoden	50
3.2.1.1	Loyalitätsleiter-Konzept	50
3.2.1.2	Scoring-Modelle.....	52
3.2.1.3	Portfolio-Analyse.....	54
3.2.1.4	ABC-Analyse	58
3.2.1.5	Kundenerfolgsrechnung.....	60
3.2.2	Customer-Lifetime-Value-Ansatz.....	65
3.2.2.1	Methodik	65
3.2.2.2	Komponenten	66
3.2.2.3	Aggregation der Customer Lifetime Values zum Customer Equity	69
3.2.2.4	Modelle zur Prognose des Customer Equity.....	70
3.3	Zusammenführung von Unternehmenswert und Kundenwert.....	73
3.3.1	Ansätze zur Integration von Kundenwertkomponenten in die Unternehmensbewertung	73
3.3.2	Ansätze zur Integration des Customer Equity in den Shareholder Value.....	75
3.3.3	Anforderungen an ein Kundenwertmodell zur Integration in den Unternehmenswert	80
4	Kundenwertbasierte Segmentierung und Effizienzmessung	83
4.1	Kundenwert zur Segmentierung	84
4.1.1	Kriterien einer kundenwertbasierten Segmentierung.....	84
4.1.2	Anforderungen an ein Kundenwertmodell zur Segmentierung	86
4.2	Kundenwert zur Effizienzmessung	87
4.2.1	Effektivität und Effizienz als Performancemaße	87
4.2.2	Ansätze zur Messung des Beitrags von Marketingmaßnahmen zur Unternehmensperformance	89
4.2.3	Operationalisierung der kundenwertbasierten Effizienzmessung	98
4.2.3.1	CLV-Return-on-Marketing-Investment-Modell	98
4.2.3.2	Experimentelles Design der CLV-Return-on- Marketing-Investment-Berechnung.....	102
4.2.4	Anforderungen an ein Kundenwertmodell zur Effizienzmessung	106
4.3	Anwendbarkeit der Kundenbewertungsmethoden zur Segmentierung und Effizienzmessung.....	108
4.3.1	Eignung der Kundenbewertungsmethoden zur Entwicklung eines ganzheitlichen Modells zur Effizienzmessung.....	109
4.3.2	Verbindung der Segmentierung mit dem ganzheitlichen Kundenwertmodell zur Effizienzmessung.....	110

5	Konzeptualisierung eines ganzheitlichen Kundenwertmodells zur Effizienzmessung	115
5.1	Transaktionswert	116
5.1.1	Abgrenzung und Definition des Transaktionswertes.....	116
5.1.2	Ansätze zur Prognose zukünftiger Wertbeiträge aus Transaktionen.....	119
5.1.2.1	Kundenloyalitäts- und Kundenmigrationsmodell.....	120
5.1.2.2	Markovkettenmodell.....	122
5.1.2.3	Pareto-NBD-Modell.....	124
5.1.2.4	Indikatormodelle	125
5.1.2.5	Trendverfahren	126
5.1.3	Messung des Transaktionswertes	128
5.1.3.1	Prognosehorizont.....	129
5.1.3.2	Beziehungsverlauf	130
5.1.3.2.1	Extrapolation vergangener Transaktionsdaten in die Zukunft.....	130
5.1.3.2.2	Integration der Bindungsrate.....	132
5.1.3.2.3	Lebenszyklusanpassung.....	138
5.1.4	Integration des Transaktionswertes in das CLV-Modell.....	141
5.2	Referenzwert	142
5.2.1	Abgrenzung und Definition des Referenzwertes	142
5.2.2	Ansätze zur Referenzwertberechnung	143
5.2.2.1	Modellrechnungen zur Bedeutung der Referenzen	143
5.2.2.2	Scoring-Modelle zur Erfassung des Referenzwertes	145
5.2.2.3	Dynamisches Investitionswertmodell.....	146
5.2.2.4	Weiterempfehlungsmodell	147
5.2.2.5	Referenzwertmodell.....	150
5.2.3	Messung des Referenzwertes	155
5.2.4	Integration des Referenzwertes in das CLV-Modell.....	158
5.3	Informationswert	159
5.3.1	Abgrenzung und Definition des Informationswertes	159
5.3.2	Ansätze zur Klassifikation von Informationen	164
5.3.3	Messung des Informationswertes.....	166
5.3.3.1	Ex-post-Informationsbewertung.....	167
5.3.3.2	Ex-ante-Informationsbewertung.....	171
5.3.4	Integration des Informationswertes in das CLV-Modell	180
5.4	Zusammenführung der Wertkomponenten zu einem Gesamtmodell.....	182

6	Empirische Anwendung des Modells zur kundenwertbasierten	
	Effizienzmessung	185
6.1	Design der empirischen Analysen	185
6.1.1	Ziel und zentrale Fragestellungen	185
6.1.2	Aufbau des experimentellen Studiendesigns und methodische Vorgehensweise.....	186
6.2	Kundenwertberechnung.....	194
6.2.1	Transaktionswertberechnung	194
6.2.2	Referenzwertberechnung	203
6.2.3	Informationswertberechnung	210
6.2.4	Berechnung des ganzheitlichen Customer Lifetime Value	219
6.3	Effizienzmessung.....	221
6.3.1	Veränderung des Kundenwertes durch Marketing	221
6.3.1.1	Veränderungen des Kundenwertes durch das Maßnahmenprogramm	221
6.3.1.1.1	Veränderungen der Kundenwerttreiber	224
6.3.1.1.2	Veränderungen der Kundenwertkomponenten.....	230
6.3.1.1.3	Veränderungen des Gesamtkundenwertes	234
6.3.1.2	CLV Return on Marketing Investment.....	235
6.3.1.3	Einfluss einzelner Marketingmaßnahmen auf den Kundenwert.....	236
6.3.1.4	Einfluss des Marketing auf die Kundenwert- komponenten bei unterschiedlichen Kundengruppen	247
6.3.1.5	Veränderungen und Interdependenzen der Wertbeiträge im Zeitablauf.....	256
6.3.1.6	Analysen zur Effizienzmessung im Rahmen eines Panels und der Messung zu einem Zeitpunkt.....	258
6.4	Customer-Equity- und Unternehmenswertberechnung.....	261
7	Zusammenfassung, Bewertung der Ergebnisse und Ableitung von	
	Handlungsempfehlungen.....	269
	Anhang	277
	Literaturverzeichnis	287

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Integriertes Kundenwertmodell zur Effizienzmessung	9
Abb. 2:	Überblick über den Aufbau der Arbeit.....	13
Abb. 3:	Systematisierung von Ansätzen zur Kundenwertbestimmung.....	27
Abb. 4:	Ermittlung des Informationswertes und des Gesamtscores eines Kunden	52
Abb. 5:	Kundenportfolio-Analyse	55
Abb. 6:	ABC-Analyse am Beispiel der Struktur eines Kosmetikherstellers	59
Abb. 7:	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung nach der relativen Einzelkostenrechnung	62
Abb. 8:	Das Customer-Equity-Netzwerk	78
Abb. 9:	Unterscheidung von Kundenwert und Kundenpotenzial	85
Abb. 10:	Input- und Output-Größen der kundenwertbasierten Effizienzmessung	100
Abb. 11:	Konzept der kundenwertbasierten Effizienzmessung	104
Abb. 12:	Messung der bisherigen CLV-Veränderung durch Marketing sowie der veränderten CLV-Prognose.....	106
Abb. 13:	Scores als Prädiktoren des ganzheitlichen CLV	111
Abb. 14:	Subsumtion von CLV-Treibern zu den drei Kernkomponenten Transaktions-, Referenz- und Informationswert.....	116
Abb. 15:	Schritte der Transaktionswertberechnung	128
Abb. 16:	Berechnung des Prognosehorizontes.....	129
Abb. 17:	Kundenindividuelle Trendextrapolation auf Basis vergangener Transaktionsdaten	132
Abb. 18:	Integration der Kundenbindungsrate in die Zukunftsprognose	133
Abb. 19:	Determinanten der Kundenbindung eines Automobilherstellers.....	135
Abb. 20:	Operationalisierung des Customer Commitments	136
Abb. 21:	Anpassung der linearen Fortschreibung an den Kundenlebenszyklus.....	139
Abb. 22:	Beispielhafte Berechnung von Kundenwertverlusten aufgrund negativer Referenzen	144
Abb. 23:	Referenzwertmodell.....	151
Abb. 24:	Basiskonzeption der Wertgenerierung durch Information.....	163
Abb. 25:	Bestimmungsgrößen des Informationspotenzials von Kunden	165
Abb. 26:	Wirkungen der Nutzung von Kundeninformationen auf die übrigen Wertkomponenten des CLV	168
Abb. 27:	Bestimmungsgrößen des Ex-ante-Informationsscores	180
Abb. 28:	Grundkonzept der kundenwertbasierten Effizienzmessung.....	187

Abb. 29:	Häufigkeitsverteilung der Kunden nach dem umsatzbezogenen Transaktionswert	203
Abb. 30:	Häufigkeitsverteilung der Kunden nach dem umsatzbezogenen Referenzwert	209
Abb. 31:	Berechnung des Ex-post-Informationswertes bzw. des Wertes der CRM-Marktforschung	210
Abb. 32:	Faktoren des Ex-ante-Informationsscores	216
Abb. 33:	Häufigkeitsverteilung der Kunden nach dem Ex-ante-Informationsscore	219
Abb. 34:	Vergleich der Experimental- und Kontrollgruppe bzgl. des Fachwissens und der Meinungsführerschaft	225
Abb. 35:	Vergleich der Experimental- und Kontrollgruppe bzgl. des sozialen Netzes	226
Abb. 36:	Wirkung des Maßnahmenprogramms auf ausgewählte Variablen des Informationswertes	227
Abb. 37:	Wirkung des Maßnahmenprogramms auf die sieben Faktoren des Ex-ante-Informationsscores	228
Abb. 38:	Wirkung des Maßnahmenprogramms auf die Aftersales-Ausgaben..	229
Abb. 39:	Wirkung des Maßnahmenprogramms auf den Fahrzeugkauf.....	230
Abb. 40:	Einfluss des Maßnahmenprogramms auf den Transaktionswert der letzten drei Jahre	231
Abb. 41:	Einfluss des Maßnahmenprogramms auf den zukünftig prognostizierten Transaktionswert.....	232
Abb. 42:	Einfluss des Maßnahmenprogramms auf den zukünftig prognostizierten Referenzwert.....	233
Abb. 43:	Einfluss des Maßnahmenprogramms auf den Ex-ante-Informationsscore	234
Abb. 44:	AnswerTree zur Identifikation von Kunden, deren Transaktionswert am stärksten durch Marketingmaßnahmen zu steigern ist	250
Abb. 45:	AnswerTree zur Identifikation von Kunden, deren Referenzwert am stärksten durch Marketingmaßnahmen zu steigern ist	253
Abb. 46:	AnswerTree zur Identifikation von Kunden, deren Informationsscore am stärksten durch Marketingmaßnahmen zu steigern ist	255
Abb. 47:	Szenarien zur Veränderung von Werttreibern und deren Einfluss auf die CLV-Erhöhung	257
Abb. 48:	Zeitlicher Vergleich des Anteils an Kunden mit angegebener negativer Erfahrung im Panel	260
Abb. 49:	Gegenüberstellung Customer-Equity-Hochrechnung und Marktwert.....	267

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Prognosearten im Rahmen der Customer-Equity-Berechnung	73
Tab. 2:	Naturwissenschaftlich ideales Kontroll-Experiment	102
Tab. 3:	Studiendesign zur Kundenwertberechnung und Effizienz- messung von Marketingmaßnahmen	192
Tab. 4:	Einfluss auf die Komponenten des CLV bei Kunden mit unterschiedlichen Merkmalen	249
Tab. 5:	Übersicht zur Erhöhung des zukünftigen Transaktionswertes bei unterschiedlichen Kundengruppen	252
Tab. 6:	Übersicht zur Erhöhung des zukünftigen Referenzwertes bei unterschiedlichen Kundengruppen	254
Tab. 7:	Übersicht zur Erhöhung des Ex-ante-Informationsscores bei unterschiedlichen Kundengruppen	255

Symbolverzeichnis

AK_k	Akquisitionskosten des Kunden k
AU_{tk}	Autonomer Umsatz des Kunden k in Periode t
AuK_k	Auflösungskosten der Beziehung mit Kunde k
a_t	(erwartete) Ausgaben aus der Geschäftsbeziehung in Periode t
AW_k	Akquisitionswert des Kunden k
β	systematisches Risiko (Marktrisiko)
b_0	konstantes Glied
b_j	Regressionskoeffizienten ($j = 1, 2, \dots, J$)
b_{tk}	Bindungsrate des Kunden k in Periode t
BW_k	Bindungswert des Kunden k
C	Kontrollgruppe
CE_j	Customer Equity der Unternehmung / Marke j
$CF_{Trans, t}$	Cash Flows aus Transaktionen
CLV_c	Customer Lifetime Value eines aktuellen Kunden c
CLV_{fc}	Customer Lifetime Value zukünftiger Kunden fc
$CLV_{IS, exante}$	Ex-ante-Informationsscore als Wertkomponente des CLV
CLV_{IW}	Informationswert als Wertkomponente des CLV
CLV_{RW}	Referenzwert als Wertkomponente des CLV
CLV_{TW}	Transaktionswert als Wertkomponente des CLV
CS_{tk}	Cross-Selling-Umsatz des Kunden k in Periode t
CSD_t	Deckungsbeitrag in Periode t , aufgrund von Cross-Selling
d	Alter eines individuellen Kunden
δ	Wertveränderung
E	Experimentalgruppe
e_k	Werte der Residualgröße ($k = 1, 2, \dots, K$)
e_t	(erwartete) Einnahmen aus der Geschäftsbeziehung in Periode t
EK	Eigenkapital
FB	Faktor Fachberater (aus 7 Variablen)
FCF	Free Cash Flow
F_d	durchschnittliche Kauffrequenz
f_i	Fremdkapitalzins
FK	Fremdkapital
FK_M	Marktwert des Fremdkapitals
ΔG_m	Veränderung des Transaktionswertes G_m' des Kunden m durch
den	Empfang einer Weiterempfehlung
g_i	Gewichtungsfaktor des Merkmals i
GK	Gesamtkapital

GSK	Faktor Geselligkeit (aus 3 Variablen)
i	Nummer des Merkmals
I_0	Investitionskosten zur Stimulierung der Referenzaktivität durch A
$I_{ex-ante,t}$	Ex-ante-Informationswert
$I_{ex-post,t}$	Ex-post-Informationswert
$InfoW_{tk}$	Informationswert des Kunden k in Periode t
$InnoW_{tk}$	Innovationswert des Kunden k in Periode t
$InvAV_t$	Nettoinvestitionen ins Anlagevermögen in Periode t
$InvNWC_t$	Nettoinvestitionen ins Net Working Capital in Periode t
IS_{exante}	Ex-ante-Informationsscore
J	Zahl der unabhängigen Variablen
K	Zahl der Beobachtungen
k_{GK}	Reproduktionskosten des Gesamtkapitals
K_i	Bewertung des Kriteriums i auf normierter Skala
$KV_{Oberklasse}$	durchschnittliches Kaufvolumen in der automobilen Oberklasse
$KoopW_{tk}$	Kooperationswert des Kunden k in Periode t
KZ	Kundenzufriedenheit
l'	erwartete Kundenbindungsdauer in Perioden ohne Empfang von Weiterempfehlung
l	neue Kundenbindungsdauer in Perioden aufgrund des Empfangs von Weiterempfehlung
LDF	Lebenszyklusbedingter Downgrading-Faktor
LES	Faktor Leading-Edge-Status (aus 5 Variablen)
LF	Lebenszyklusfaktor
LI	Loyalitätsindex
LUE	Faktor Lead-User-Eigenschaft (aus 2 Variablen)
m	Marktwert
MBF	Faktor marktbezogenes Fachwissen (aus 2 Variablen)
MF	Meinungsführerindex
MK_{tk}	Marketingkosten für die Bindung des Kunden k in Periode t
$MM_{1a, 1b, 2, \dots 4b}$	Marketingmaßnahmen als erklärende Variablen
n	Anzahl der Kriterien
NFK_t	nicht dem Einzelkunden zurechenbare Fixkosten in Periode t
p_i	Anzahl der Personen im Personenkreis i , mit denen der Referenzgeber themenbezogene Gespräche führt
$PE_{DB,t}$	Deckungsbeitrag des n , aufgrund seines Absatzes, zunehmender Preiselastizität und Reduktion der Stückkosten im Jahr t
PK_{tk}	Kosten, die für die Bedienung des Kunden k in Periode t anfallen (Produkt- und Servicekosten etc.)

$Prob(Akquisition)$	Anteil der von Kunde k im Zeitraum t abgegebenen Weiterempfehlungen, die zur Gewinnung von Neukunden führen
$\bar{P}_{sj,fc}$	segmentspezifische durchschnittliche Akquisitionswahrscheinlichkeit zukünftiger Kunden fc
q^{-t}	Abzinsungsfaktor mit Zinssatz r
r	Diskontierungszinssatz
r_f	risikofreie Rendite
r_i	erwartete Rendite für ein Wertpapier
r_m	Marktpreis des Risikos
RB	Faktor Risikobereitschaft (aus 4 Variablen)
RES	Faktor Responsiveness (aus 3 Variablen)
R_{tk}	Deckungsbeiträge aus Weiterempfehlungsaktivitäten des Kunden k in Periode t (Referenzwert)
R_U	umsatzbezogener Referenzwert (Jahresbasis)
RR_{auto}	durchschnittliche Netto-Referenzrate im Automobilbereich
$RV_{Oberklasse}$	monetäres Referenzvolumen pro Jahr
RW_T	Restwert des Free Cash Flow jenseits des Prognosehorizontes
s	Steuerquote
SN	Nettogröße des sozialen Netzes
$Steuer_t$	Steuerzahlung auf den Cash Flow in Periode t
$t=0 \dots T$	Prognosezeitraum
US_{tk}	Up-Selling-Umsatz des Kunden k in Periode t
$V_{WOM,k,t}$	Anzahl der im Betrachtungszeitraum t durch die Weiterempfehlung von Kunde k gewonnenen Neukunden
v_t	Anzahl der Kunden am Ende der Periode t
W	Wirkung des experimentellen Faktors
$WACC$	Weighted Average Cost of Capital
WF_t	Wachstumsfaktor
WW_k	Weiterempfehlungswert des Kunden k
X	unabhängige Variable
x_{jk}	Werte der unabhängigen Variablen ($j = 1, 2, \dots, J; k = 1, 2, \dots, K$)
Y	abhängige Variable
\hat{Y}	Schätzung der abhängigen Variablen Y
y_k	Werte der abhängigen Variablen ($k = 1, 2, \dots, K$)
$Y_{k,B/N,t}$	Anzahl der von Kunde k im Zeitraum t gegenüber Bestandskunden B / Neukunden N ausgesprochenen Empfehlungen

Abkürzungsverzeichnis

ACSI	American Customer Satisfaction Index
AFRA	Affinity Frequency Recency Amount
AID	Automatic Interaction Detector
APT	Arbitrage Pricing Theory
APV	Adjusted Present Value
AV	abhängige Variable
BCG	The Boston Consulting Group
BEP	Bezugspersonen-Einflusspotenzial
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
CE	Customer Equity
CFRoI	Cash Flow Return on Investment
CHAID	Chi Squared Automatic Interaction Detection
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
CVA	Cash Value Added
DCF	Discounted Cash Flow
DEA	Data Envelopment Analysis
DSI	Domain Specific Innovativeness
EPS	Earnings per Share
EVA	Economic Value Added
FCF	Free Cash Flow
GSC	Generic Scoring Customer
IAS	International Accounting Standard
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
KNN	Künstliche Neuronale Netze
LISREL	Linear Structural Relations
LP	Loyalitätsprogramm
MB	Mercedes-Benz
MCG	Mercedes Car Group
MSA	Measure of Sampling Adequacy
MSI	Marketing Science Institute
n	Stichprobengröße / Anzahl Kunden
NBD	Negative Binomial Distribution
NFZ	Nutzfahrzeuge
NOPAT	Net Operating Profits after Taxes
p	Signifikanzniveau

PKW	Personenkraftwagen
RFM	Recency Frequency Monetary Ratio
RoA	Return on Assets
RoE	Return on Equity
Rol	Return on Investment
RoNA	Return on Net Assets
RoS	Return on Sales
SHV	Shareholder Value
TCF	Total Cash Flow
US-GAAP	United States - Generally Accepted Accounting Principles
UV	unabhängige Variable
VIF	Variance Inflation Factor

1 Bedeutung der Effizienzmessung für ein wertorientiertes Management

1.1 Notwendigkeit der Effizienzmessung im Rahmen des wertorientierten Management

Die Marketing- und Controllingwissenschaft hat in den letzten Jahren eine Neuausrichtung erfahren. Seit Beginn der 80er-Jahre entwickelte sich das Shareholder Value Management als neues Managementparadigma.¹ Mittlerweile hat sich die Maximierung des Unternehmenswertes im Sinne des Shareholder Value als oberstes Ziel der Unternehmung etabliert.² Die wertorientierte Unternehmensführung basiert auf dem Shareholder-Value-Ansatz und bezeichnet die Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Unternehmenswertmaximierung. Im Marketing richten sich im Sinne einer Marktorientierung traditionell die Aktivitäten auf die bestmögliche Befriedigung der Kundenbedürfnisse durch das Leistungsangebot. Das Marketing Management verfolgt demzufolge vornehmlich das Ziel der Effektivität, wobei die Effizienz häufig unberücksichtigt bleibt. Damit vernachlässigt die marktorientierte Unternehmensführung jedoch erfolgs- und finanzwirtschaftliche Ziele.³ Auch die Zielgrößen des Marketing sind an den obersten Unternehmenszielen abzuleiten.⁴ Eine Verwendung des Shareholder Value als oberste Zielgröße des Unternehmens hat die Konsequenz, dass der Einfluss des Marketing schwindet, solange es nicht gelingt, den finanzwirtschaftlichen Wert von Marketingmaßnahmen zu messen, zu managen und zu kommunizieren.⁵ Demnach ist wie für andere Unternehmensfunktionen auch für das Marketing zu prüfen, inwiefern es mit den eingesetzten Ressourcen einen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung zu leisten vermag.⁶ Ohne Messung der Marketingeffizienz ist ein wertorientiertes Management der Marketingressourcen nicht möglich. Weiterhin besteht die Grundvermutung, dass Marketingmaßnahmen keinen finanziellen Wert schaffen, solange kein Wertbeitrag nachweisbar ist.⁷

Problematisch bei der Umsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung ist, dass sich der Shareholder Value und die an ihm abgeleiteten Kennzahlen auf einer hohen Aggregationsstufe befinden und damit kaum operationalisierbar sind.⁸ Der Shareholder Value hängt hauptsächlich von zukünftigen Cash Flows ab. Diese zu

¹ Vgl. Günther, T./Landrock, B./Muche, T. (2000a), S. 69.

² Vgl. Bauer, H.H./Stokburger, G./Hammerschmidt, M. (2006), S. 21; Hoitsch, H.-J. (2000), S. 77; Rappaport, A. (1986).

³ Vgl. Pape, U. (1997), S. 35.

⁴ Vgl. Tewes, M. (2003), S. 16.

⁵ Vgl. Reinecke, S. (2004), S. 2.

⁶ Vgl. Clark, B.H. (2001), S. 357.

⁷ Vgl. Reinecke, S. (2004), S. 2.

⁸ Vgl. Bauer, H.H./Hammerschmidt, M./Brähler, M. (2002), S. 336; Bauer, H.H./Hammerschmidt, M./Brähler, M. (2003), S. 58.

bestimmen gelingt, indem die Kunden als Quelle zukünftiger Cash Flows bewertet werden. RAPPAPORT selbst merkt an: „Without customer value there can be no shareholder value.“⁹ Traditionell wurden im Rahmen der Unternehmensbewertung insbesondere materielle Vermögensgegenstände, wie z.B. Gebäude oder Maschinen, betrachtet. Da diese zunehmend an Bedeutung verlieren, wird im Controlling weiterhin die Forderung nach einer Identifikation und Steuerung der immateriellen Vermögenswerte verstärkt. Letztlich gilt es, um ein Überleben zu sichern, verstärkt auch diejenigen Unternehmensbereiche auf Potenziale zur Wertsteigerung hin zu untersuchen, die aufgrund der Erstellung intangibler Leistungen bisher kaum Gegenstand quantitativer Untersuchungen waren.¹⁰ Unter den intangiblen Vermögensgegenständen nimmt der Kunde die entscheidende Rolle ein, da allein seine individuelle Kaufentscheidung wertsteigernd wirkt.¹¹ Die anderen intangiblen Assets eines Unternehmens, wie z.B. die Marke, sind dem Kunden unterstellt, da sie selbst keine monetären Rückflüsse generieren, sondern vielmehr die Kaufentscheidung des Kunden beeinflussen.¹² Durch eine Integration der wertorientierten und der marktorientierten Unternehmensführung ergibt sich ein wertorientiertes Marketingverständnis mit dem Kundenwert als entscheidender Verbindungsgröße. Der Kundenwert dient hierbei sowohl der Umsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung auf Basis des Shareholder Value als auch zur Messung und zum Management im Marketing.

Insbesondere durch die Arbeit von REICHELDE/SASSER hervorgerufen, fand ein Wandel vom klassischen, transaktionsbezogenen Marketing zum beziehungsorientierten Marketing statt.¹³ Dem ursprünglichen Verständnis von Beziehungsmarketing lag die Annahme zugrunde, dass Kunden mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung attraktiver für ein Unternehmen werden und somit Kundenbindungsmaßnahmen profitabler sind als Maßnahmen zur Neukundenakquisition. In diesem Zusammenhang rückte die Bemühung um zero defections, d.h. sämtliche Kundenbeziehungen aufrechtzuerhalten, sowie die Ausrichtung am Ziel der Zufriedenheitsmaximierung in den Mittelpunkt.¹⁴ Derartige Strategien vernachlässigen allerdings den Wertaspekt und können dementsprechend wertvernichtend wirken. So sind bei bestimmten Kunden kurzfristige Transaktionen profitabler als der Aufbau einer dauerhaften Beziehung.¹⁵ Demzufolge war das klassische Beziehungsmarketing durch den Kundenwert zu einem wertorientierten Beziehungsmarketing auszu-

⁹ Rappaport, A. (1998), S. 76.

¹⁰ Vgl. Hammerschmidt, M. (2006), S. 1.

¹¹ Vgl. Bauer, H.H./Hammerschmidt, M./Brähler, M. (2002), S. 325; Tewes, M. (2003), S. 72.

¹² Vgl. Gupta, S./Lehmann, D.R./Stuart, J.A. (2004), S. 7; Hogan, J.E./Lemon, K.N./Rust, R.T. (2002), S. 7; Tewes, M. (2003), S. 72.

¹³ Vgl. Reichheld, F.F./Sasser, E.W. (1990), S. 142 f.

¹⁴ Vgl. Cornelsen, J. (2000), S. 1.

¹⁵ Vgl. Reinartz, W.J./Krafft, M. (2001); Reinartz, W.J./Kumar, V. (2000).

bauen.¹⁶ Die Kundenorientierung stellt also keinen Selbstzweck dar, sondern es müssen sich alle Marketingziele am Beitrag zu den Unternehmenszielen messen lassen.¹⁷ Bislang wird vermutet, das Kundenbeziehungsmanagement als Teil der neuen Marketinglogik¹⁸ bringe keinen Beitrag zum Unternehmensergebnis.¹⁹ REIN-ECKE führt an, „dass einerseits in der Marketing- und Controllingwissenschaft hoher Forschungs-, andererseits in der Marketingpraxis hoher Handlungsbedarf besteht, um den betriebswirtschaftlichen Wertbeitrag des Marketing differenziert zu analysieren, zu belegen und zu steuern.“²⁰

Als Anforderungen einer zielgerichteten Marketing- und Unternehmenssteuerung ergeben sich das Performance Measurement und das Performance Management. Unter Performance wird der Beitrag zur Zielerreichung eines Unternehmens verstanden,²¹ den es zu messen (Performance Measurement) und (durch ein Performance Management) zu maximieren gilt. Zentrale Zielgrößen des Marketing Performance Measurement sind die Marketingeffektivität und die Marketingeffizienz,²² wobei die Effektivität ein Beurteilungskriterium dafür darstellt, ob eine Maßnahme in der Lage war, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Bei der Effizienz wird zusätzlich der unternehmerische Mitteleinsatz zur Zielerreichung berücksichtigt. Die Marketingeffizienz ergibt sich demnach als Verhältnis von Marketingoutputs zu Marketinginputs.²³ Dieses Output-Input-Verhältnis gilt es zu messen und zu optimieren.

Sowohl Praxis als auch Wissenschaft verlangen eine stärkere Beachtung des Performance Measurement im Marketing.²⁴ Das Marketing Science Institute (MSI) stuft die Messung der Marketing Performance, die Implementierung und Bewertung des Einflusses von Customer Relationship Management und Marketing Programmen sowie die Messung und Prognose des Lifetime Value eines Kunden als Top Tier Priorities ein.²⁵ Auch HOMBURG fordert, sowohl die monetäre Bewertung des Erfolgs von Marketingmaßnahmen als auch die Messung und Steigerung der Marketingproduktivität für die Zukunft vehementer in den Vordergrund zu stellen.²⁶

¹⁶ Vgl. Cornelsen, J. (2000), S. 46; Wehri, H.P./Jüttner, U. (1996), S. 33 ff.; Wehri, H.P./Wirtz, B.W. (1997), S. 128.

¹⁷ Vgl. Tewes, M. (2003), S. 2.

¹⁸ Vgl. Day, G.S. (2004).

¹⁹ Vgl. Zablah, A.R./Bellenger, D.N./Johnston, W.J. (2004).

²⁰ Reinecke, S. (2004), S. 3 f.

²¹ Vgl. Piser, M. (2004), S. 109.

²² Vgl. Reinecke, S. (2004), S. 9; Weber, J./Schäffer, U. (1999).

²³ Vgl. Bauer, H.H./Hammerschmidt, M./Staat, M. (2002), S. 4; Hammerschmidt, M. (2006), S. 15; Hoitsch, H.-J. (1993), S. 23 f.

²⁴ Vgl. Bauer, H.H./Stokburger, G./Hammerschmidt, M. (2006), S. 17.

²⁵ Vgl. Marketing Science Institute (2004).

²⁶ Vgl. Homburg, C. (2001), S. 342.

Um die ökonomischen Wirkungen des Marketing abzuschätzen, sind die konkreten Marketingaktivitäten mit finanziellen Ergebnissen zu verknüpfen.²⁷ Traditionell für die Evaluierung von Marketingkampagnen und -strategien herangezogene Kriterien liefern nicht den geforderten Zusammenhang mit dem Unternehmenswert.²⁸ Klassische Erfolgsvariablen wie Marktanteil oder Verkaufszahlen sind über Preisänderungen leicht manipulierbar und besitzen somit keine Aussagekraft für eine Steigerung des Unternehmenswertes.²⁹ Auch in der Marketingsteuerung dominierten aufgrund der fehlenden Quantifizierbarkeit von Marketingleistungen lange Zeit Zielgrößen wie Kundenzufriedenheit oder Marktanteil, deren Erreichen nicht immer mit einer Steigerung des Unternehmenswertes einhergeht. Es ergibt sich die Forderung nach Kriterien, die sich zur Messung des Marketingerfolgs eignen und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg nachvollzogen werden kann.

Die Kennzahl Kundenwert verbindet die Führungsphilosophien Kundenorientierung und Wertorientierung geradezu in idealer Art.³⁰ Indem der Kundenwert auf Basis eines investitionsrechnerischen Verfahrens ermittelt wird, z.B. dem Net Present Value, auf welchem auch der Shareholder Value basiert, kann eine direkte Integration der Werte über die von Kunden ausgelösten Cash Flows erfolgen. In diesem Zusammenhang wird vom „Customer Equity Management“ gesprochen, welches einen Ansatz des Marketing darstellt, der sich einer Wertorientierung verschreibt.³¹ Der Customer Equity stellt den Kundenstammwert und die oberste Zielgröße des Marketing dar, ohne welchen eine systematische Planung und Kontrolle der Gesamteffekte von Marketingaktivitäten nicht möglich ist.³² In diesem Zusammenhang stellt das Marketing selbst das Mittel zur Maximierung der Cash Flows und damit des Unternehmenswertes dar.³³ Marketingaufwendungen sind nicht mehr als kurzfristige Kostentreiber, sondern als langfristige Investitionen in die Zukunft zu betrachten.³⁴ Hiermit nimmt das Marketing eine investive Perspektive ein, bei der z.B. die in Marken und Kunden getätigten Investitionen letztlich am Beitrag zum Unternehmenswert entsprechend des Shareholder Value gemessen werden.³⁵

Die durch Marketingmaßnahmen (Input) bewirkte Steigerung des Kundenwertes (Output) stellt einen Maßstab für die Bewertung und Kontrolle dieser Maßnahmen dar. Investitionen in Loyalitätsprogramme können gerechtfertigt werden, falls diese

²⁷ Vgl. Morgan, R.M./Clark, B.H./Gooner, R. (2002), S. 375.

²⁸ Vgl. Wangenheim, F. von (2003), S. 14.

²⁹ Vgl. Doyle, P. (2000), S. 300; sowie Wangenheim, F. von (2003), S. 14.

³⁰ Vgl. Weber, J./Lissautzki, M. (2004), S. 10.

³¹ Vgl. Blattberg, R.C./Deighton, J. (1996), S. 136; Blattberg, R.C./Getz, G./Thomas, J. (2001).

³² Vgl. Bayón, T./Gutsche, J./Bauer, H.H. (2002), S. 218.

³³ Vgl. Bauer, H.H./Stokburger, G./Hammerschmidt, M. (2006), S. 18.

³⁴ Rust, R.T./Lemon, K.N./Zeithaml, V.A. (2004), S. 109.

³⁵ Tewes, M. (2003), S. 5.

zu einer Erhöhung der Wiederkauftrate und -intensität, zu einer Steigerung der Zahlungsbereitschaft oder zu Weiterempfehlungen führen.³⁶ Hierbei ist zu betrachten, welche wirtschaftlichen Auswirkungen „das Drehen an einzelnen Stellschrauben auf die Kundenwerte verschiedener Segmente“³⁷ hat. Ziel der Kundenwertbestimmung im Marketing ist demzufolge nicht nur ein evaluatives Maß, das Auskunft über die Höhe des Kundenwertes gibt, sondern ebenfalls die Betrachtung der Kundenwerttreiber, anhand derer Maßnahmen zur Steigerung des Kundenwertes abgeleitet und bewertet werden können.³⁸

1.2 Abgrenzung und Zielsetzung der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Ausarbeitung eines ganzheitlichen und integrierten Modells zur Effizienzmessung von Marketing- und Customer-Relationship-Management- (CRM-) Maßnahmen.

Das Marketing Performance Management ergibt sich als interdisziplinäres Thema, indem es die Schnittmenge zwischen Managementforschung, Marketing- und Controllingwissenschaft bildet.³⁹ Wie bereits ausgeführt, kristallisiert sich hierbei der Kundenwert als zentrales Verbindungselement heraus. Das Kundenwertmanagement bedient sich ebenfalls verschiedener Fachdisziplinen. Neben der allgemeinen Managementlehre fällt das Kundenwertmanagement insbesondere in den Bereich des Marketing, welches Ansätze zur Nachfragesteuerung und zur Gestaltung von Austauschbeziehungen liefert.⁴⁰ In diesem Zusammenhang sind auch Kenntnisse der Marktforschung und damit verbunden Verfahren der Statistik relevant. Statistische Methoden werden bei einem kundenwertbasierten Performancemanagement einerseits im Rahmen einer durchzuführenden Marktforschungsstudie und andererseits bereits bei der Berechnung der Kundenwerte an sich, die einige Klassifikations- und Prognoseprobleme beinhaltet, verwendet. Weitere relevante Fachdisziplinen des Kundenwertmanagements sind vor allem das Controlling, das Rechnungswesen und die Finanzierungslehre, die eine kundenbezogene Erlös- und Kostenrechnung sowie verschiedene Bewertungsansätze zur Verfügung stellen.⁴¹ Insbesondere bezogen auf Kundenwertkomponenten, welche nicht direkt monetär sind, liefert die Psychologie relevante verhaltenstheoretische und sozialpsychologische Ansätze für die Kundenbewertung. Als Infrastruktur dient die Informatik, die Lösungsansätze für Kun-

³⁶ Vgl. Bauer, H.H./Stokburger, G./Hammerschmidt, M. (2006), S. 21.

³⁷ Weber, J./Lissautzki, M. (2004), S. 8.

³⁸ Vgl. ähnlich Rudolf-Sipötz, E. (2001), S. 4.

³⁹ Vgl. ähnlich Reinecke, S. (2004).

⁴⁰ Vgl. Meffert, H. (2000), S. 12.

⁴¹ Vgl. Eberling, G. (2002), S. 5.

dendatenbanken und zur Informationsverarbeitung liefert.⁴² Als Aufgabe der Erforschung des Kundenwertmanagements gilt es, die Erkenntnisse aus verschiedenen wissenschaftlichen Fachdisziplinen und Theorien zu integrieren und nutzbar zu machen.⁴³

Aufgrund der bereits aufgezeigten Bedeutung dieses Forschungsgebietes in der Theorie und dessen hoher Praxisrelevanz wurden in der Vergangenheit zahlreiche Beiträge veröffentlicht. Jedoch beziehen sich die Arbeiten auf unterschiedliche Teilaspekte, sodass es noch immer an einem Gesamtmodell zur Messung der Marketingeffizienz fehlt.⁴⁴ Abbildung 1 stellt die Grobstruktur der Modellierung eines integrierten Kundenwertmodells zur Effizienzmessung dar. Entsprechend dem verwendeten Unternehmenswertmodell ergeben sich hierbei zunächst bestimmte Anforderungen an das zu entwickelnde Kundenwertmodell, um eine Integration beider Wertberechnungen zu ermöglichen. Unter den wissenschaftlichen Arbeiten zur Unternehmensbewertung wurde in jüngster Vergangenheit ein Fokus auf den Shareholder Value gelegt. In Folge der finanzwirtschaftlichen Herkunft des Shareholder-Value-Konzepts werden in diesem Zusammenhang häufig marketingrelevante Gesichtspunkte vernachlässigt. BAUER/HAMMERSCHMIDT/BRÄHLER weisen darauf hin, dass, obwohl der Shareholder Value in besonderem Maße vom Free Cash Flow abhängt, ein Großteil der Literatur vornehmlich auf eine Diskussion der Kapitalkosten, der Finanzierungsstruktur oder steuerlicher Aspekte abstellt.⁴⁵ In jüngster Vergangenheit sind jedoch auch zahlreiche Beiträge zur wertorientierten Unternehmensführung und damit einhergehend zum wertorientierten Marketing erschienen. Sie zielen insbesondere auf die Verknüpfung des Kundenwertes mit dem Unternehmenswert⁴⁶, die Modellierung einzelner Wertbeiträge des Kundenwertes⁴⁷ (und hierbei häufig auf

⁴² Vgl. ähnlich Homburg, C./Sieben, F. (2000), S. 4.

⁴³ Vgl. Eberling, G. (2002), S. 9.

⁴⁴ Es existiert ein Modell zur Messung der Marketingeffizienz von Hammerschmidt, welches auf eine disaggregierte Betrachtung abzielt, d.h., es werden einzelne Marketinginputs und einzelne Marketingoutputs gegenübergestellt. In vorliegender Arbeit liegt der Fokus auf einem Gesamtmodell der Marketingeffizienzmessung. So werden, im Sinne einer Gesamtmarketingeffizienz, die einzelnen Marketingoutputs zu einem Gesamtoutput (Kunden- und Unternehmenswert) aggregiert und im Verhältnis zum Gesamtmarketinginput betrachtet. Vgl. auch Hammerschmidt, M. (2006).

⁴⁵ Vgl. Bauer, H.H./Hammerschmidt, M./Brähler, M. (2002), S. 336. Für Literatur worauf sich diese Aussage bezieht, vgl. z.B. Eichmann, K. (1992), S. 70; Hachmeister, D. (2000).

⁴⁶ Als Beispiel seien hier sämtliche Beiträge zum Thema Customer Equity, vgl. u.a. Bayón, T./Gutsche, J./Bauer, H.H. (2002), S. 213-222; Hogan, J.E./Lemon, K.N./Rust, R.T. (2002), S. 4-12; Stahl, H.K./Matzler, K./Hinterhuber, H.H. (2003), S. 267-279; sowie zur Integration des Customer Lifetime Value in den Shareholder Value, vgl. insbesondere Bauer, H.H./Hammerschmidt, M./Brähler, M. (2002), S. 324-344, genannt.

⁴⁷ Fokus auf den Referenzwert als Wertbeitrag des Kundenwertes legt zum Beispiel Cornelsen, J. (2000), sowie Wangenheim, F. von (2003) entsprechend auf den Weiterempfehlungswert.

verschiedene Prognosemethoden) oder eine verbesserte Segmentierungsstrategie zur Ressourcenallokation ab.⁴⁸

Zur Entwicklung eines ganzheitlichen Kundenwertmodells zur Effizienzmessung einzelner Marketing- und CRM-Maßnahmen bedarf es zunächst einer Integration vorhandener Modelle, welche zumeist nur auf Teilbereiche dieses Gesamtmodells abzielen oder vor dem Hintergrund anderer Forschungsziele determiniert wurden. Zum Beispiel verfolgen Kundenwerte, basierend auf Scoring-Modellen oder Kundenportfoliomodelle, vielmehr das Ziel der Segmentierung des Kundenstammes sowie die Ableitung von Kundenbearbeitungsstrategien als die Kalkulation von Zahlungsströmen und die Integration in den Unternehmenswert. So sind zur Messung der Marketingeffizienz zunächst Anforderungen an das Kundenwertmodell zu erfüllen, die eine Verknüpfung des Kundenwertes mit dem Unternehmenswert ermöglichen. Gleichzeitig jedoch muss der Kundenwert als Messgröße für die Effizienz einzelner Marketingmaßnahmen fungieren. Traditionelle Performancemaße greifen zur Messung der Wertschaffung von Marketingmaßnahmen zu kurz. Es ergibt sich eine Aggregationsproblematik, da einige Ansätze zwar den Unternehmenswert als Zielgröße verwenden, dann jedoch nicht mehr in der Lage sind, einzelne Marketingmaßnahmen zu messen. Umgekehrt weisen Ansätze auf sehr operativer Ebene keinen Bezug mehr zum Shareholder Value auf und ziehen häufig willkürliche Größen und Gewichtungen heran, die in keinem kausalen Zusammenhang stehen. Diese Probleme kann das Modell der kundenwertbasierten Effizienzmessung überwinden. Neben dem Kundenwert als entscheidender Größe zur Messung der Performance auf den verschiedenen Aggregationsstufen ist hierzu ein experimentelles Studiendesign notwendig. Ein experimentelles Studiendesign lässt den Vergleich einer Gruppe von Kunden auf die Marketingmaßnahmen angewandt wurden (Experimentalgruppe), mit einer in ihrer Zusammensetzung gleichartigen Kundengruppe zu, auf die keine Maßnahmen angewandt wurden (Kontrollgruppe). Denn ohne die Kenntnis darüber, wie sich der Kundenwert ohne Marketingmaßnahmen entwickelt hätte, kann die Erhöhung durch diese nicht festgestellt werden, d.h., es bleibt unklar, inwieweit die Veränderungen auf andere Einflüsse, wie z.B. Marketingmaßnahmen von Wettbewerbern oder Produktprobleme der Kunden, zurückzuführen sind.

Des Weiteren ergeben sich besondere Schwierigkeiten der Modellierung für die Automobilindustrie. Da die Käufe (von Autos) zeitlich sehr weit auseinander liegen, reichen z.B. rein monetäre Wertbeiträge nicht aus, es ist damit unabdingbar, sämtliche, auch nicht-monetäre Wertbeiträge des Kundenwertes einzubeziehen, um Verände-

⁴⁸ Vgl. Böhrs, S. (2005), die eine Verknüpfung des Kundenwertes aus Kundensicht mit dem Kundenwert aus Unternehmensperspektive anstrebt, wodurch eine verbesserte Strategie zur Ressourcenallokation resultiert.

rungen nicht erst nach etwa 7 Jahren feststellen zu können. Ansonsten wären trotz der Einrichtung von Kontrollgruppen im Studiendesign kaum Rückschlüsse von Veränderungen der Wertbeiträge auf bestimmte Marketingmaßnahmen mehr möglich. Diese Integration sämtlicher Wertbestandteile des Kundenwertes wird in der aktuellen Literatur ebenfalls propagiert. Hierzu sind allerdings zahlreiche Informationen über jeden einzelnen Kunden erforderlich. Trotz der Fortschritte der Informationstechnologien zur verbesserten Datenerfassung und -verarbeitung wird dem Unternehmen diese Fülle an Informationen auch in Zukunft nicht von sämtlichen Kunden bekannt sein. Im Rahmen einer Segmentierungsstrategie, d.h. der optimalen Allokation von Marketingressourcen auf die individuellen Kunden, sind jedoch Kundenwerte sämtlicher Kunden des Unternehmens notwendig. Um der Anforderung der Anwendbarkeit eines Kundenwertmodells für den gesamten Kundenstamm nachzukommen, bedarf es einer „Verknüpfung“ zweier Kundenwertmodelle, um deren jeweilige Vorteile zu nutzen.

Zusätzlich zur Änderung und Integration bestehender Modelle blieben einige Forschungsgebiete bisher unbearbeitet, sodass entsprechende Modelle gänzlich fehlen. Diese werden im Weiteren erarbeitet und integriert. Beispielsweise existiert noch kein Modell zum Informationswert als Bestandteil des Kundenwertes. Ein Effizienznachweis durch diesen Wertbeitrag würde die Frage nach dem Wert der Marktforschung beantworten.

Insbesondere wurden bisher, wenn auch häufig gefordert, keine Längsschnittstudien zur Gewinnung neuer Erkenntnisse über die Veränderlichkeit der Kunden und ihrer Wertbeiträge im Zeitablauf durchgeführt. Diese können zu einer Verbesserung der im Rahmen der Effizienzmessung verwendeten Modelle genutzt werden, sowie neue Strategien der Effizienzsteigerung ermöglichen. Letztlich wird durch die Analyse der Veränderung der Kunden und ihrer Wertbeiträge im Zeitablauf erstmalig die Messung der Effizienz einzelner Marketing- bzw. CRM-Maßnahmen möglich. Insgesamt kann hiermit der Beweis erbracht werden, dass der Unternehmenswert durch Marketing bzw. CRM gesteigert wird. Hierbei wird angenommen, dass verschiedene Maßnahmen unterschiedlich hohe Werte für das Unternehmen generieren. Des Weiteren ist zu vermuten, dass bei denjenigen Kunden hohe Werte für das Unternehmen geschaffen werden, die die Maßnahmen aus Kundensicht hoch bewerten. Eine detaillierte Analyse, basierend auf dieser Längsschnittstudie, liefert Ergebnisse über die Unternehmenswertveränderung durch bestimmte Nachfragersegmente (getrennt nach Soziodemographika, Kundenwert aus Kundensicht etc.) sowie durch bestimmte Wertbeiträge des Kundenwertes und erlaubt dadurch eine Verbesserung der Strategie zur effizienten Ressourcenallokation.

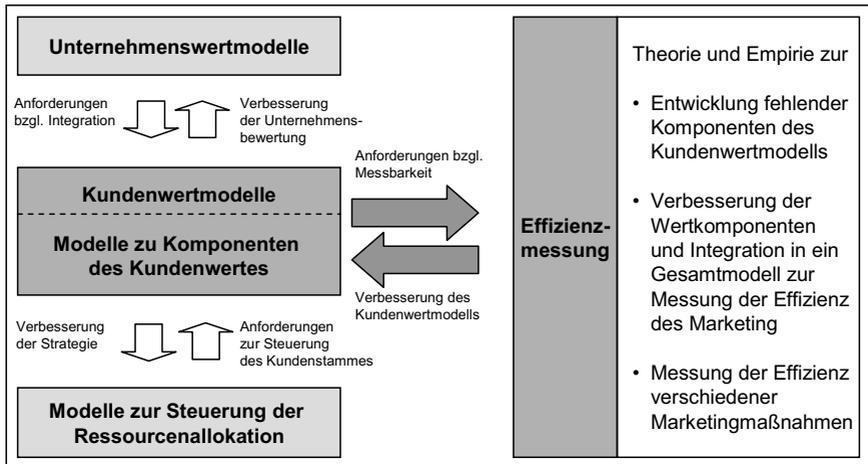


Abb. 1: Integriertes Kundenwertmodell zur Effizienzmessung

1.3 Vorgehensweise und Gang der Untersuchung

Im Hinblick auf die angesprochenen Ziele und Forschungslücken soll zunächst eine theoretische Fundierung und Erarbeitung des Gesamtmodells zur Effizienzmessung erfolgen. Daraufhin kommt das Modell zur kundenwertbasierten Effizienzmessung empirisch zur Anwendung. Als Zielsetzung ergibt sich im Einzelnen die Beantwortung folgender Fragestellungen:

1. Theorie

- Von welcher Bedeutung ist eine Effizienzmessung im Marketing?
- Wie sieht der theoretische Handlungsrahmen eines Management der Marketing Performance auf Basis von Kundenwerten aus?
- Wie kann der Kundenwert in den Unternehmenswert integriert werden und welche Anforderungen ergeben sich daraus an das Kundenwertmodell?
- Welche Anforderungen ergeben sich an das Kundenwertmodell im Marketing, bezüglich des Kundenwertes als Maßgröße zur Effizienzmessung sowie zur Steuerung der Ressourcenallokation?
- Wie sieht ein Gesamtmodell zur kundenwertbasierten Effizienzmessung aus?
- Inwieweit sind herkömmliche Modelle der Kundenwertberechnung in der Lage, diese Anforderungen zu erfüllen?

- Wie sieht demnach ein ganzheitliches Kundenwertmodell aus?
 - Welche Modelle und Methodiken führen zu einem Kundenwertmodell, das die Anforderungen zur Messung der Marketingeffizienz erfüllt?
 - Wie können die einzelnen Wertkomponenten des Kundenwertmodells entwickelt werden?

2. Empirie

- Welche Anforderungen gibt es jeweils an das Forschungsdesign und an die Analysemethoden?
- Wie können die einzelnen Wertbeiträge des Kundenwertes operationalisiert und berechnet werden?
- Wird der Unternehmens- und Kundenwert durch Marketingmaßnahmen verändert?
- Wie hoch ist der Cash Flow Return on Marketing Investment?
- Generieren verschiedene Maßnahmen einen unterschiedlich hohen Wert für das Unternehmen?
- Existieren Kundengruppen, deren Kundenwerte stärker/weniger stark durch Marketingmaßnahmen beeinflusst werden?
- Liegen Interdependenzen der Wertbeiträge im Zeitablauf vor?
- Welche Empfehlungen lassen sich ableiten, um die Strategie zur Effizienzsteigerung zu verbessern?

Nach dem einleitenden Kapitel geht es im 2. Kapitel darum, die beiden Perspektiven wertorientierte und marktorientierte Unternehmensführung eingehender zu betrachten. Es wird gezeigt, dass beide Führungskonzepte in unterschiedlichen Unternehmensbereichen entwickelt wurden und damit den Anspruch eines strategischen Steuerungskonzeptes auf Gesamtunternehmensebene erheben. Damit erscheint es notwendig, die Sichtweisen des Marketing und des Controlling zu vereinen, was ein wertorientiertes Marketingverständnis begründet. Als zentrales Verbindungselement dessen ergibt sich der Kundenwert. Aus diesem Grund wird nachfolgend der Begriff Kundenwert näher erläutert und definiert. Hierbei wird insbesondere eine definitorische Abgrenzung des Kundenwertes aus Anbietersicht gegenüber dem Kundenwert aus Kundensicht vorgenommen. Im Anschluss wird der Kundenwert aus Anbietersicht als zentrale Größe im Rahmen des Beziehungsmarketing diskutiert. Dabei zeigt sich die Notwendigkeit eines Marketing Performance Management auf Basis des Kundenwertes als Anforderung einer zielgerichteten Unternehmenssteuerung.

Entsprechend diesem strategischen Handlungsrahmen und den dargestellten Forschungsfragen befasst sich das 3. Kapitel zunächst mit bestehenden Ansätzen der