



School of  
Management and Law



# Marketing und Marktbearbeitung

## SW 10: Kundenwertmanagement



**Building Competence. Crossing Borders.**

**Dr. Nina Heim**

nina.heim@zhaw.ch

# Vorlesungsprogramm in der Übersicht

Termin	Thema	DozentIn
Woche 1	Check-in / Einführung ins Marketing	Rolf Rellstab
Woche 2	Marktverständnis 1	Rolf Rellstab
Woche 3	Marktverständnis 2	Rolf Rellstab
Woche 4	Kundenverständnis 1	Rolf Rellstab
Woche 5	Kundenverständnis 2	Rolf Rellstab
Woche 6	Marketingstrategie	Rolf Rellstab
Woche 7	Kundenakquisition	Dr. Nina Heim
Woche 8	Kundenbindung	Dr. Nina Heim
Woche 9	Kommunikation und Vertrieb	Rolf Rellstab
Woche 10	Kundenwertmanagement	Dr. Nina Heim
Woche 11	Leistungsinnovation	Dr. Helen Vogt
Woche 12	Leistungspflege	Dr. Helen Vogt
Woche 13	Preismanagement	Dr. Helen Vogt
Woche 14	Simulation / Check-out	

# Agenda

- Kundenwertmanagement
  - Grundlagen zum Kundenwert
  - Messung von Kundenwert
  - Management von Kundenwert

# Lernziele Kundenwertmanagement



Nach dieser Lerneinheit können Sie...

1. ....die Konzepte «**Customer Value**», «**Kundenwert**» und «**Kundennutzen**» unterscheiden.
2. ...verschiedene **ein- und mehrdimensionale Modelle** zur **Messung von Kundenwert** beschreiben und kritisch beurteilen.
3. ... die Ansatzpunkte zum **Management von Kundenwert** darlegen.

# Rückblick: Denken in Kundenbeziehungen

«**Customer Relationship Management (CRM)** ist der Managementprozess zur Initiierung, Festigung, Bindung, Rückgewinnung von profitablen und Beendigung von unprofitablen Kundenbeziehungen.»

(Lucco et al., 2017, S. 100)

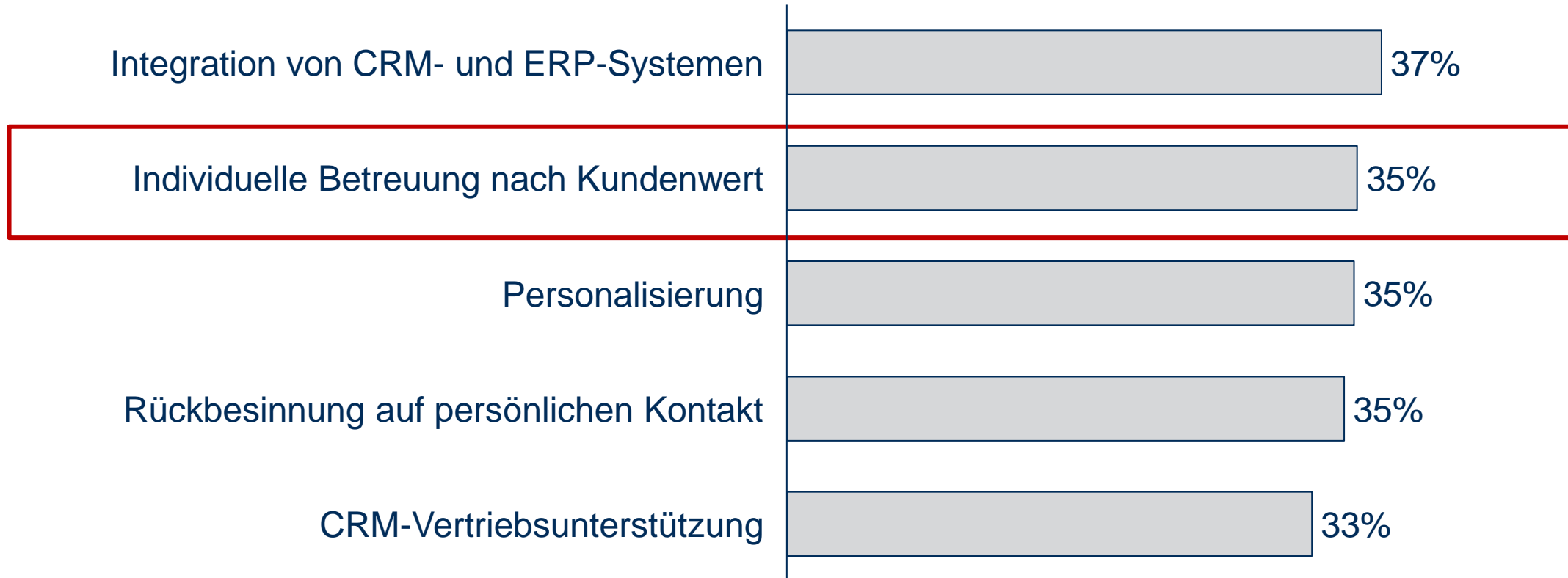
- Denken in Kundenbeziehungslebenszyklen und Beziehungsphasen.
- **Denken in Kundenwert als Steuerungsgrösse für das Management von Kundenbeziehungen.**
- Das Denken in Erfolgsketten zur Bestimmung der Treiber des Kundenwertes.

(Bruhn, 2016, S. 12ff.)

# Praxisbeispiel

## Kundenwert und CRM-Trendthemen

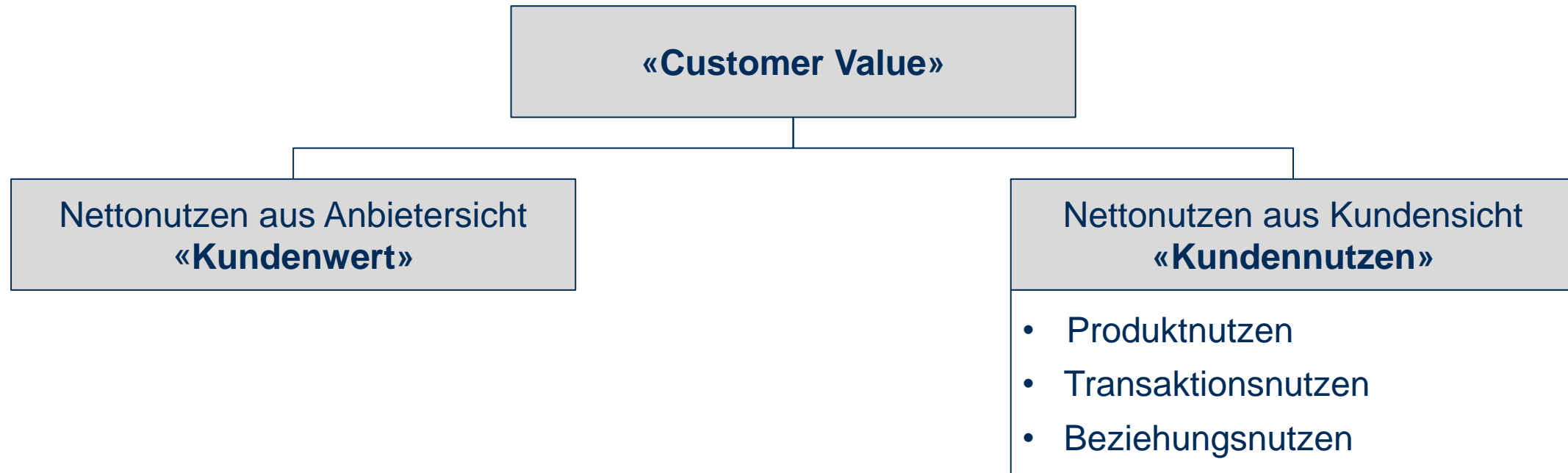
### Top 5 CRM-Trendthemen in der Schweiz <sup>1</sup>



1) N = 467 Entscheider; Mehrfachnennungen möglich (geschlossene Abfrage)  
Quelle: Hannich et al. (2014), S. 25

# Theorie

## Kundenwert vs. Kundennutzen



➔ Nur Unternehmen, die Kundennutzen schaffen, können Kunden mit hohem Kundenwert halten

# Definition

## Kundenwert

«Kundenwert ist der vom Anbieter wahrgenommene, bewertete Beitrag eines Kunden bzw. des gesamten Kundenstamms zur Erreichung seiner monetären und nicht-monetären Ziele.» (Günter/ Helm, 2011, S. 274)



# Theorie

## Betrachtungsansätze zum Kundenwert

- Eindimensionaler vs. mehrdimensionaler Kundenwert
- Vergangenheitsorientierter vs. zukunftsorientierter Kundenwert
- Statischer vs. dynamischer Kundenwert
- Nicht-monetärer vs. monetärer Kundenwert
- Aggregierter vs. disaggregierter Kundenwert

➔ **Aggregierter Kundenwert («Customer Equity»)** kann für die Unternehmensbewertung herangezogen werden

# Praxisbeispiel

## Übernahme von WhatsApp durch Facebook

«Nach Facebooks Ankündigung, WhatsApp für **19 Milliarden Dollar** übernehmen zu wollen, fragen sich viele Nutzer, was sich für sie ändern wird. Wenn man einem Blogeintrag der Messenger-Macher Glauben schenken mag: nichts. Das ist insofern bemerkenswert, als das Geschäftsmodell des grössten Social Networks auf Werbung beruht. Die seit 2009 verfügbare Applikation WhatsApp, deren Entwickler noch im Dezember Verkaufsabsichten bestritten, ist hingegen werbefrei. [...] Nach einem Jahr wird für WhatsApp ein Franken fällig. Beim für eine Milliarde Dollar übernommenen Dienst Instagram hat Facebook übrigens mit der Einführung von Werbung begonnen. [...] Google soll einst zehn Milliarden Dollar für WhatsApp geboten haben. Dass Facebook unter anderem ein Drittel seiner Barmittel beziehungsweise fast ein Zehntel seines Börsenwerts in WhatsApp, das keine Geschäftszahlen veröffentlicht, investieren möchte, begründet CEO Mark Zuckerberg in einer Telefonkonferenz mit Analysten so: «WhatsApp ist die einzige App mit höherem **Nutzerengagement** als Facebook». Er spielt damit unter anderem darauf an, dass die User des Messengers 500 Millionen Fotos täglich miteinander teilen – und damit Facebooks Mitglieder überrundet haben, die pro Tag 350 Millionen Bilder austauschen. [...] WhatsApp, das mit 32 Entwicklern auskommt, hat **450 Millionen Nutzer**, von denen 72 Prozent täglich aktiv sind. [...] Der Deal bewertet einen WhatsApp-Nutzer übrigens mit knapp **42 Dollar**, beim Instagram-Kauf waren es 35 Dollar. Nimmt man Facebooks aktuellen Börsenwert als Basis, ist ein Nutzer des Netzwerks 140 Dollar wert.»

# Theorie

## Messung von Kundenwert

### Eindimensionale Modelle

ABC-Analyse

Kundendeckungsbeitragsrechnung

Prozesskostenrechnung

Etc.

### Mehrdimensionale Modelle

Kundenportfolio

RFM-Modell

Scoring-Modell

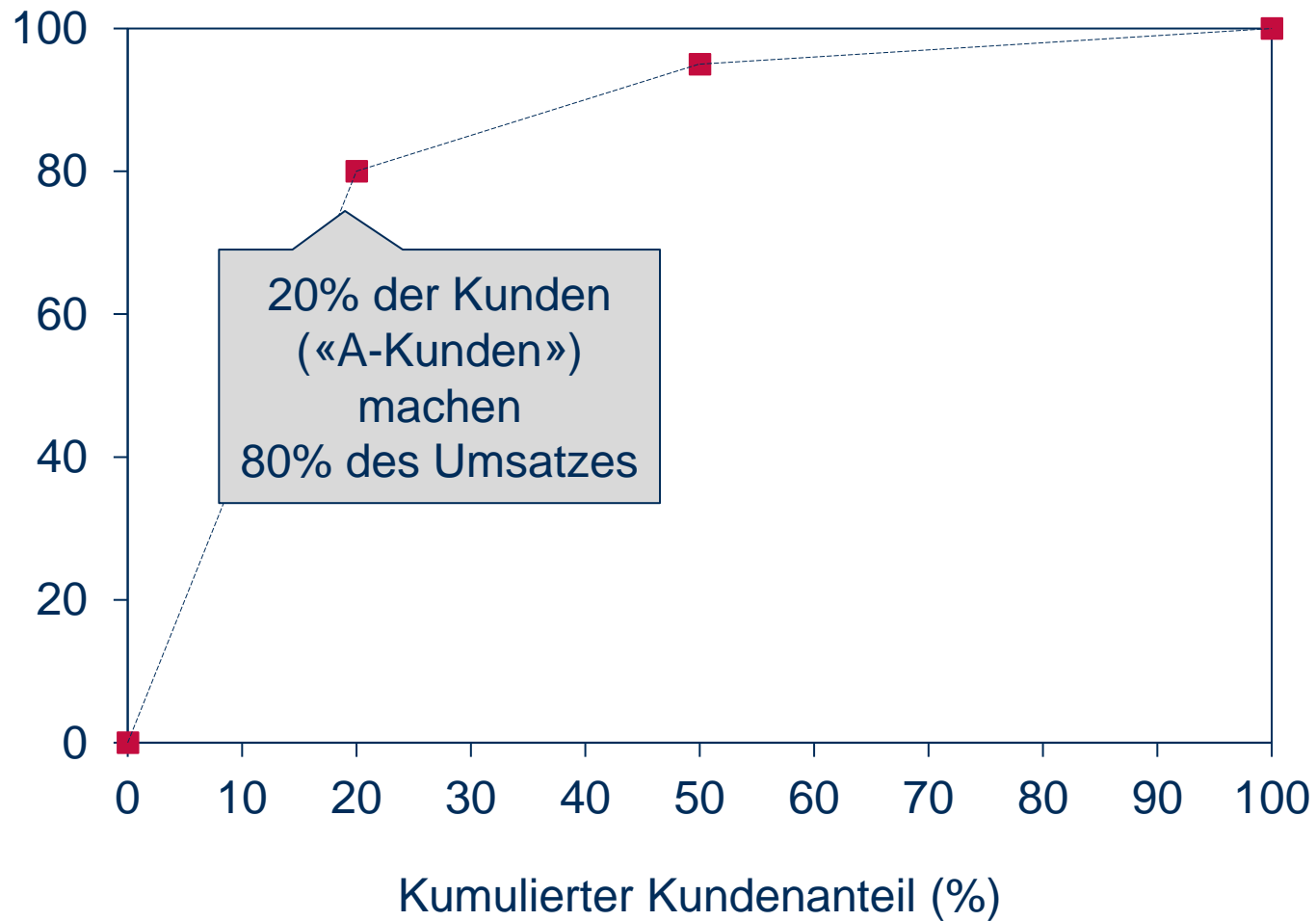
Customer Lifetime Value (CLV)

Etc.

# Theorie

## ABC-Analyse

Kumulierter Umsatzanteil (%)



# Theorie

## Vor- und Nachteile der ABC-Analyse

### Vorteile

---

- Einfache Anwendbarkeit
- Einfache Kommunizierbarkeit
- Etc.

### Nachteile

---

- Keine Betrachtung von Umsatzpotenzialen
- Keine Betrachtung von Verbundeffekten
- Keine Betrachtung von Deckungsbeiträgen
- Etc.

# Theorie

## Kundendeckungsbeitragsrechnung

### Kundenspez. Bruttoerlöse

- Kundenspez. Erlösschmälerungen

= **Kundenspez. Nettoerlöse**

- Kundenspez. Produktkosten

= **Kundenspez. DB 1**

- Kundenspez. Auftragskosten

= **Kundenspez. DB 2**

- Kundenspez. Betreuungskosten

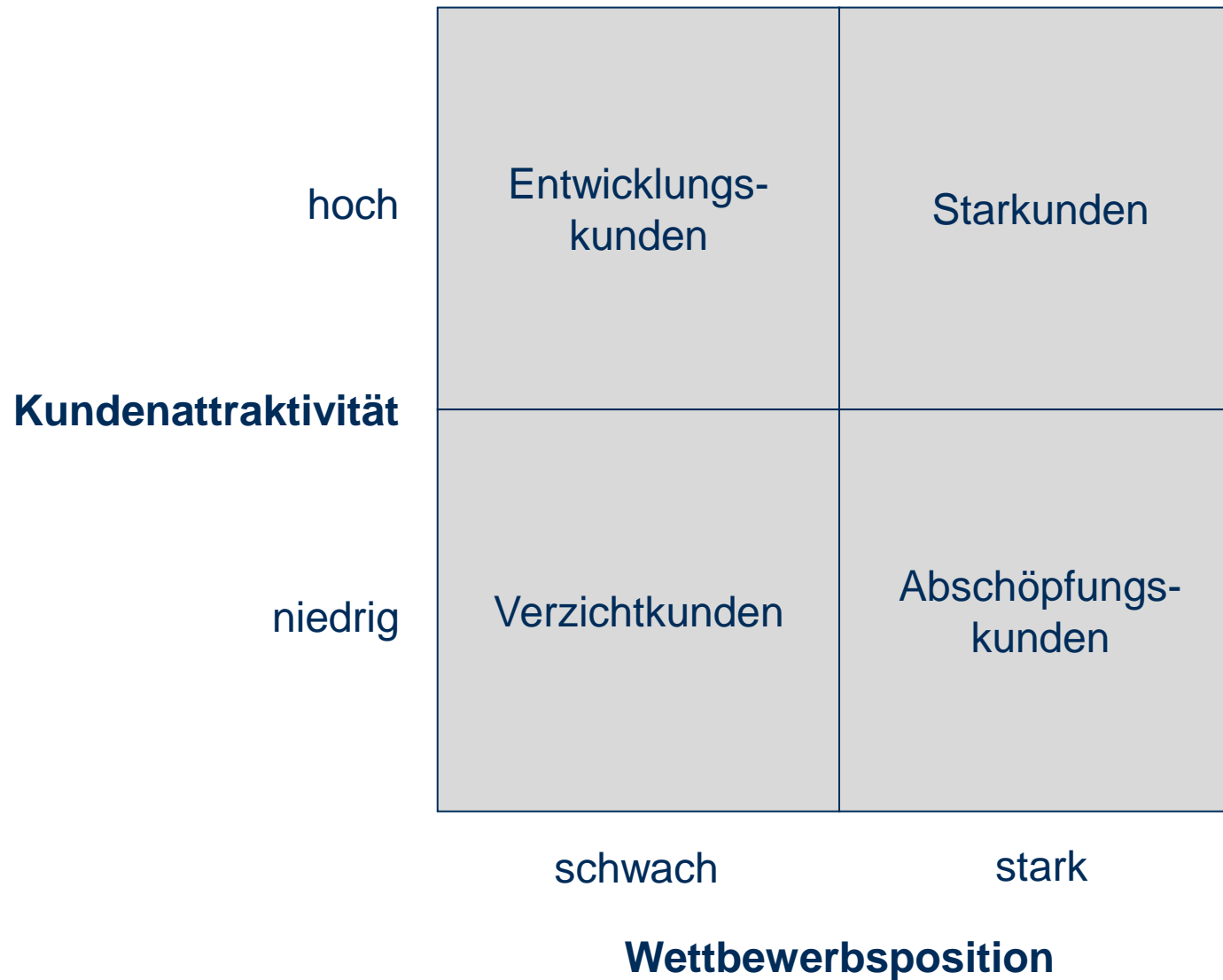
- Sonstige kundenspez. Einzelkosten

= **Kundenspez. DB 3**

➔ **Voraussetzung ist die Erfassung der Erlöse und Kosten je Kunde**

# Theorie

## Kundenportfolio



# Theorie

## RFM-Modell

Kriterium	Punktbewertung				
Start	25 Punkte				
Letzter Kauf (R)	bis 6 Monate: 30 Punkte	bis 12 Monate: 15 Punkte	bis 18 Monate: 5 Punkte	bis 24 Monate: -5 Punkte	früher: -15 Punkte
Häufigkeit (F)	Anzahl Käufe in den letzten 18 Monaten multipliziert mit Faktor 6				
Ø Umsatz (M)	bis 50 Euro: 5 Punkte	bis 100 Euro: 10 Punkte	bis 150 Euro: 20 Punkte	bis 200 Euro: 30 Punkte	mehr: 40 Punkte
Anzahl Retouren	0-1: 0 Punkte	2-3: -5 Punkte	4-6: -10 Punkte	7-10: -15 Punkte	mehr: -30 Punkte
Anzahl Mailings	0-3: 0 Punkte	4-6: -5 Punkte	7-10: -10 Punkte	11-15: -15 Punkte	mehr: -20 Punkte

➔ Einsatz der RFM-Methode vor allem im Versandhandel



# Theorie

## Scoring-Modell

Kundenwert-Komponenten	Gewichtung <sup>1</sup> (Bsp.)	Score <sup>2</sup> (Bsp.)	Gewichtung x Score
Basis-Wert	0.2	50	10
Informations-Wert	0.1	80	8
Penetrations-Wert	0.2	20	4
Cross-Selling-Wert	0.1	20	2
Referenz-Wert	0.1	60	6
Preis-Premium	0.1	10	1
Kunden-Kosten	0.1	10	1
Transaktions-Kosten	0.1	20	2
			<b>34</b>

In Anlehnung an  
Diller (2002)

1) Summe der Gewichte ergibt 1.0; 2) Score zwischen 0 und 100  
Quelle: In Anlehnung an Diller (2002)

# Theorie

## Customer Lifetime Value (CLV)

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

- $e_t$ : Kundenspez. Einzahlungen (Umsätze) in Periode  $t$
- $a_t$ : Kundenspez. Auszahlungen (Kosten) in Periode  $t$
- $i$ : Kalkulationszinssatz (z.B. WACC <sup>1)</sup>)
- $t$ : Periode ( $t = 0, 1, 2, \dots, n$ )
- $n$ : Dauer der Kundenbeziehung

1) Weighted Average Cost of Capital  
Quelle: In Anlehnung an Homburg/Daum (1997), S. 402

# Berechnungsbeispiel Customer Lifetime Value

Jahr	0	1	2	3	4
Erstinvestition	5'500 CHF				
Kundenbezogener Umsatz $e_t$		10'000 CHF	9'000 CHF	8'500 CHF	12'000 CHF
Kundenbezogene Kosten $a_t$		5'500 CHF	5'000 CHF	4'000 CHF	3'000 CHF
Abzinsungsfaktor $q = \left(\frac{1}{1+i}\right)^t$		0.9524	0.9070	0.8638	0.8227
Barwert $e_t - a_t$	-5'500 CHF	4'286 CHF	3'628 CHF	3887 CHF	7'404 CHF

Der Kalkulationszinssatz beträgt  $i = 5\%$

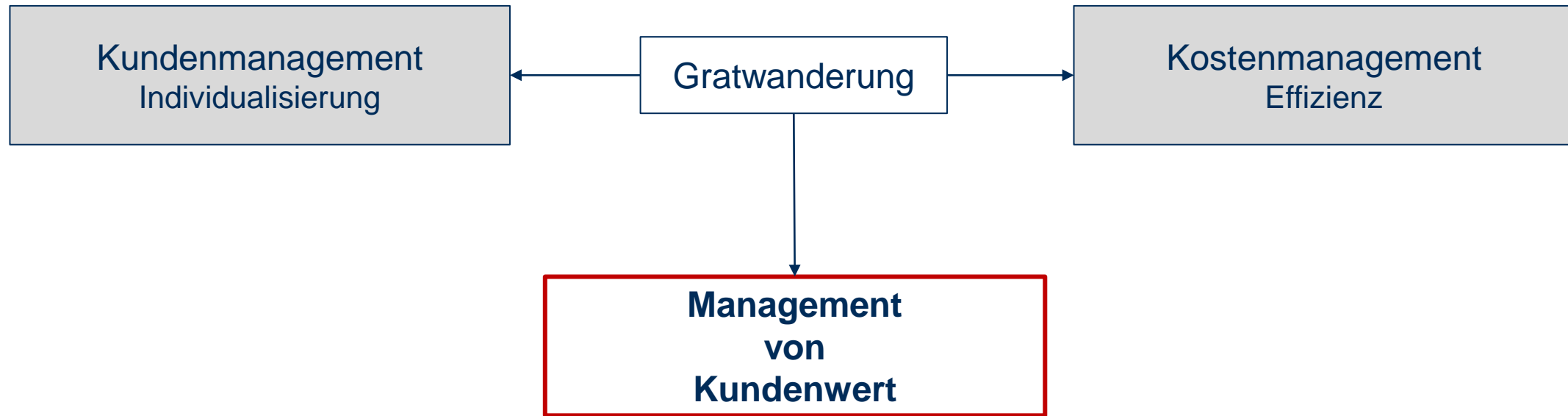
# Definition

## Management von Kundenwert

Management von Kundenwert ist «die Ermittlung und Analyse individueller Kundenwerte sowie die Ausrichtung der beziehungsorientierten Aktivitäten an diesen Werten mit dem Ziel eines effizienten Einsatzes von Marketinginstrumenten und einer optimalen Ausschöpfung von Kundenpotenzialen.» (Bruhn, 2009)

# Theorie

## Kunden- vs. Kostenmanagement



**→ Erreichung des «richtigen» Masses an Individualisierung und Effizienz als entscheidender Erfolgsfaktor**

# Check-out: Take-Aways, Comments, Feedback, Questions?



# Kontakt

## **Dr. Nina Heim**

Dozentin und Projektleiterin

Fachstelle Behavioral Marketing

Institut für Marketing Management

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Theaterstrasse 17

8401 Winterthur

+41 58 934 68 66

[nina.heim@zhaw.ch](mailto:nina.heim@zhaw.ch)

<http://www.sml.zhaw.ch/imm>