



FACHHOCHSCHULE  
KOBLENZ  
University of Applied Sciences

# Wissenschaftliche Schriften



## Kundenwertermittlung

Prof. Dr. Andreas Mengen

Fachbereich  
**Betriebswirtschaft**  
Nr. 1 - 2009

Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Betriebswirtschaft  
Koblenz University of Applied Sciences

Verfahren der Kundenwertermittlung

Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil des  
Marketing-Controlling

von

Prof. Dr. Andreas Mengen

Vollbeleg: Mengen, Andreas: Verfahren der Kundenwertermittlung, Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als Bestandteil des Marketing-Controlling, in: Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Betriebswirtschaft, Koblenz University of Applied Sciences, Nr. 1 – 2009.

Koblenz, Mai 2009

ISSN 1868-3711

Alle Rechte vorbehalten.

© Prof. Dr. Andreas Mengen, Koblenz University of Applied Sciences. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN

Mit der Herausgabe der "Wissenschaftlichen Schriften" werden aktuelle Ergebnisse der Forschungstätigkeiten des Fachbereichs Betriebswirtschaft dokumentiert und sowohl in gedruckter als auch in elektronischer Form veröffentlicht.

Wissenschaftler, Praktiker und Studierende erhalten Einblick in die wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeit des Fachbereichs, die sich mit betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und wirtschaftsjuristischen Fragestellungen befasst. Eine anwendungsorientierte Forschung stellt dabei sicher, dass die Aufarbeitung vorhandenen Wissens und die Suche nach neuen Erkenntnissen von Gestaltungshinweisen für die Unternehmenspraxis begleitet wird.

Die Wissenschaftlichen Schriften des Fachbereichs Betriebswirtschaft an der Koblenz University of Applied Sciences erscheinen mehrmals jährlich. Weitere Informationen unter [www.fh-koblenz.de/betriebswirtschaft](http://www.fh-koblenz.de/betriebswirtschaft).

### Schriftenleitung

Prof. Dr. Christoph Beck  
Dipl. Betriebswirtin Nadine Hürth  
Prof. Dr. Andreas Mengen  
Dipl. Betriebswirtin Martina Mürtz  
Prof. Dr. Holger Philipps  
Prof. Dr. Georg Schlichting

## **KUNDENWERTERMITTLUNG**

Längst ist Controlling als Unternehmensfunktion nicht mehr weg zu denken und beschäftigt sich mit Themen, die bei weitem über „Buchhaltung XXL“ hinausgehen. So ist z.B. die Strukturierung und Quantifizierung von Kundenbeziehungen ein wesentliches Element des Marketing-Controlling und wird von immer mehr Unternehmen durchgeführt. Hierbei wird versucht auf Fragen wie „Wieviel Vertrieb ist uns der Kunde wert?“ oder „Ist wirklich jeder Kunde König?“ eine Antwort zu finden, um Effektivität und Effizienz beim Management der knappen Marketing- und Vertriebsressourcen sicher zu stellen. Credo: Nur die Kunden mit einem für das Unternehmen hohen (Kunden-) Wert, verdienen unsere ungeteilte Aufmerksamkeit.

Aber wie genau den Kundenwert messen? Ganz offensichtlich ist es dazu erforderlich sowohl harte als auch weiche Faktoren zu systematisieren und vor allem so weit wie möglich zu quantifizieren – getreu dem Motto des Controlling: Nur was gemessen werden kann, kann auch gemanaged werden.

Dieser Beitrag möchte über die verschiedenen Ansätze der Kundewertermittlung einen Überblick geben. Welche Ansätze gibt es, wie funktionieren sie und wo haben sie ihre Stärken und Schwächen? Wie sooft zeigt sich, dass es nicht das eine überlegene Verfahren gibt, sondern die Anwender ihre eigenen Prioritäten setzen müssen. In jedem Fall kann festgehalten werden: Allein schon die systematische Beschäftigung mit den Kunden und ihre vergleichende Bewertung ist ein lohnender Prozess, denn jetzt gilt es (erstmal) festzulegen, wer und was für das Unternehmen wertvoll ist und wer nicht. Dieses sollte allen Führungskräften und Mitarbeitern klar sein.

# INHALTSVERZEICHNIS

WISSENSCHAFTLICHE SCHRIFTEN.....	I
KUNDENWERTERMITTLUNG .....	II
1. PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE .....	1
2. VERFAHREN DER KUNDENWERTERMITTLUNG .....	4
2.1 ABC-ANALYSE.....	4
2.2 RFM-VERFAHREN .....	5
2.3 LOYALITÄTSLEITER.....	7
2.4 CUSTOMER LIFETIME VALUE .....	9
2.5 KUNDENDECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG .....	11
2.6 SCORING MODELL.....	13
2.7 KUNDENPORTFOLIO.....	15
3. ZUSAMMENFASSUNG .....	18
LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS .....	20
AUTORENPORTRAIT .....	22
SCHRIFTENVERZEICHNIS .....	23

## 1. PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE

Controlling als Funktion der Unternehmenssteuerung hat heute einen festen Platz in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis eingenommen. Betrachtet man Untersuchungen zu den Controllingaufgaben, so besteht eine weitgehende Übereinstimmung bzgl. Planung und Kontrolle einerseits und Informationsversorgung andererseits (vgl. *Küpper*, 2005, S. 5). Etwas anders sieht es jedoch bei der Suche nach einem einheitlichen Verständnis der zugrunde liegenden Controlling-Konzeption aus, also bei der Frage, was den eigentlichen Kern des Controlling ausmacht. So sehen z.B. *Küpper* und *Horváth* in der Koordination der verschiedenen Teilsysteme der Unternehmensführung das wesentliche Merkmal des Controlling (vgl. *Küpper*, 2005, S. 28 ff., *Horváth*, 2006, S. 3 ff.). Ein anderer vergleichsweise junger Ansatz von *Weber* und *Schäffer* baut hingegen auf der Rationalitätssicherung der Führung zur Erklärung des Controlling auf (vgl. *Weber/Schäffer*, 2008, S. 33 ff.).

Ungeachtet dieser noch nicht abgeschlossenen akademischen Diskussion kann eine kontinuierliche Ausbreitung des Controlling über das „klassische“ Finanz- bzw. Unternehmenscontrolling hinaus beobachtet werden. Im sog. „Bereichscontrolling“ werden die o.g. Aufgaben auf Teilbereiche des Unternehmens übertragen und an deren spezifische Anforderungen angepasst. In der Literatur werden zur Abgrenzung der Teilbereiche oftmals die idealisierten Leistungsphasen, wie z.B. Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion sowie Marketing und Vertrieb herangezogen, woraus dann die Begriffe wie bspw. Personal-, Logistik- oder auch Marketingcontrolling abgeleitet werden (vgl. z.B. *Reichmann*, 2006, S. 6 ff., *Berens*, 2006, S. 686 ff.).

Eine zentrale Aufgabe des Marketing-Controlling ist die informationelle Fundierung von Führungsentscheidungen über die Außenbeziehungen des Unternehmens. In unserem Beitrag wollen wir als Bestandteil der Informationsversorgungsaufgabe des Marketing-Controlling die Ermittlung eines Kundenwertes in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken. Im Sinne einer Effektivitätssteigerung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten des Unternehmens ist es angezeigt, nicht allen Kunden eine Gleichbehandlung zukommen zu lassen. Vielmehr ist es erforderlich, Kunden nach ihrer Wichtigkeit zu priorisieren und differenziert vorzugehen.

Was bedeutet aber in diesem Zusammenhang „nach Wichtigkeit“? Eine Antwort auf diese Frage kann durch die Konzeption des Kundenwertes gegeben werden, denn für dessen Ermittlung ist festzulegen, welche Merkmale mit welcher Gewichtung bzw. Berechnung hier einfließen. Demzufolge wird Kunden mit einem hohen Kundenwert besondere Beachtung, d.h. ein höheres Maß an Marketing- und Vertriebsaufwand zu teil, hingegen lassen sich über einen geringen Kundenwert auch diejenigen identifizieren, die letztlich ein heftiges Umwerben durch den Anbieter gar nicht „verdienen“.

Zunächst wollen wir ein allgemeines Verständnis des Kundenwertes einführen. Als Kundenwert wird dazu die vom Anbieter wahrgenommene Summe aller qualitativen oder quantitativen Wertbeiträge eines Kunden bzw. des gesamten

Kundenstamms zur Erreichung der monetären und nicht monetären Ziele des Anbieters verstanden (vgl. *Günter/ Helm*, 2003, S.7, *Rudolf-Sipötz*, 2001, S. 12). Hierbei wird bereits deutlich, dass in den Kundenwert nicht immer nur die mit einem Kunden getätigten Umsätze einfließen, sondern oftmals auch andere Wertbeiträge, so z.B. die Qualität der Kundebeziehung oder auch das Zahlungsverhalten.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur sind eine Vielzahl verschiedener Ansätze zur Konzeption und Berechnung des Kundenwertes wiederzufinden. Für die vorliegende Arbeit wurden diejenigen Verfahren ausgewählt, welche in der Literatur eine angemessene Beachtung finden und ein ausreichendes Potential für die Anwendung in der Unternehmenspraxis aufweisen. Es handelt sich dabei um die ABC-Analyse, das RFM-Verfahren, die Loyaltätsleiter, den Customer Lifetime Value, die Kundendeckungsbeitragsrechnung, das Scoring-Modell sowie das Kundenportfolio. Es ist das Ziel des Beitrags die verschiedenen Ansätze in übersichtlicher und weitgehend vergleichbarer Form vorzustellen und auch hinsichtlich ihrer Einsatzmöglichkeiten zu bewerten.

Die Vorstellung der Ansätze erfolgt durch eine Methodenbeschreibung und durch die Einordnung des jeweiligen Ansatzes an den folgenden einheitlichen Kriterien:

*Periodenbetrachtung (welcher Zeitraum wird dem Verfahren zugrunde gelegt?)*

Die Ausprägungsformen sind „statisch“ bzw. „dynamisch“. Statische Verfahren sind periodenbezogen und legen daher i.d.R. den gleichen Betrachtungszeitraum wie das Rechnungswesen (Jahr bzw. Quartal) zugrunde. Dynamische Verfahren sind periodenübergreifend und beziehen alle Perioden einer Kundenbeziehung in die Berechnung mit ein.

*Lösungsansatz (auf welcher Grundlage erfolgt der Lösungsansatz?)*

Die Ausprägungsformen sind „heuristisch“ bzw. „quasianalytisch“. Heuristische Verfahren basieren auf Regeln und Annahmen die nicht endgültig betrachtet werden und nur vorläufig aufgestellt werden. Solche Verfahren dienen nicht der idealen Entscheidungsfindung sondern vielmehr der Herleitung von Lösungswegen. Den quasianalytischen Verfahren liegen dagegen mathematische Berechnungen zugrunde. Somit können eindeutige Werte generiert werden, die einen quantitativen Vergleich von Kunden und eine optimale Entscheidungsfindung ermöglichen.

*Dimensionalität (wie viele Dimensionen des Kundenwerts werden in die Betrachtung einbezogen?)*

Die Ausprägungsformen sind „eindimensional“ bzw. „mehrdimensional“. Eindimensionale Verfahren berücksichtigen lediglich einen Aspekt des Kundenwertes. Mehrdimensionale Verfahren beziehen hingegen mehrere Aspekte in die Betrachtung ein. Dabei wird die Anzahl der einbezogenen Aspekte meist auf wenige beschränkt um eine gewisse Übersichtlichkeit zu gewährleisten.



*Monetarisierbarkeit (haben die verwendeten Daten einen finanziellen Hintergrund?)*

Die Ausprägungsformen sind „Monetarisierbar“ bzw. „Nicht-Monetarisierbar“. Monetäre Kundenbewertungsverfahren beziehen die notwendigen Daten i.d.R. aus dem Rechnungswesen des Unternehmens. Dabei handelt es sich typischerweise um Größen wie Umsatz und Kosten. Bei den nicht-monetären Verfahren werden Wertbeiträge nicht genau quantifiziert. Die Kundenbeziehung wird hauptsächlich unter qualitativen Gesichtspunkten betrachtet.

*Datenherkunft (woher werden die Daten in zeitlicher Hinsicht bezogen?)*

Die Ausprägungsformen sind: „retrospektiv“ und „prospektiv“. Retrospektive Verfahren basieren auf vorhandenen Daten, welche die bisherige Geschäftstätigkeit berücksichtigen. Zukünftige Faktoren werden üblicherweise außer Acht gelassen. Diese werden hingegen bei den prospektiven Verfahren berücksichtigt. Dabei wird mithilfe von Prognosen versucht zukünftige Ereignisse zu antizipieren.

Für die Bewertung der Ansätze werden die drei folgenden Kriterien herangezogen:

*Entscheidungsunterstützung*

Hier wird geprüft, inwieweit das jeweilige Verfahren geeignet ist, Entscheidungsträgern im Unternehmen im Hinblick auf aktuelle und zukünftige Ereignisse zuverlässige Hilfestellungen zu geben und inwieweit die Ergebnisse für die Praxis nutzbar sind.

*Benutzerfreundlichkeit*

Sie gibt Auskunft darüber, ob die Verfahren einfach zu handhaben sind und für den praktischen Einsatz nicht zu komplex sind.

*Wirtschaftlichkeit*

Die Wirtschaftlichkeit wiederum zeigt, welchen Ressourcenaufwand die Datenbeschaffung und Modellgestaltung verursacht und ob somit ein Einsatz der Verfahren aus ökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll ist.

## 2. VERFAHREN DER KUNDENWERTERMITTLUNG

### 2.1 ABC-ANALYSE

#### Beschreibung des Verfahrens

Die ABC-Analyse ist eine besonders einfache Methode der Kundenwertbestimmung und in der Praxis weit verbreitet. Dieses Instrument wird zur Bildung einer relativen Rangordnung über die Bedeutung von Kunden herangezogen. Zur Bildung dieser Rangordnung lassen sich verschiedene, in der Regel monetäre Kriterien wie beispielsweise der Gewinn, der Deckungsbeitrag oder wie in den meisten Fällen, der Umsatz verwenden. Die Kunden werden dazu anhand ihres in der Vergangenheit getätigten Umsatzes im Verhältnis zum Gesamtumsatz des Unternehmens in A, B und C – Kunden eingeteilt. A-Kunden stellen die umsatzstärksten und C-Kunden die umsatzschwächsten Kunden dar.

Grundlage der ABC-Analyse ist die Pareto-Regel, nach der mit 20% der Kunden 80% des Umsatzes generiert werden (vgl. Abbildung 1). Dieses Instrument ermöglicht die Segmentierung von Kundengruppen und die Kundenstruktur kann auf einfachste Weise abgebildet werden. Grafisch dargestellt entsteht eine sogenannte Lorenzkurve. Die Ergebnisse der ABC-Analyse erlauben die Ableitung von Handlungsempfehlungen insbesondere für die Steuerung von Kundenkontakten und für die Kundenkommunikation. Sie kann zudem eine ggf. vorhandene Abhängigkeit des Unternehmens von wenigen Großkunden aufzeigen. Soll die Berechnung des Kundenwertes aufgrund nur einer quantitativen Größe erfolgen, ist die ABC-Analyse ein geeignetes Verfahren (vgl. dazu *Henseler, J./Hoffmann, T., 2003; Meier, R., 2003; Eberling, G., 2002*).

#### Bewertung des Verfahrens

##### *Entscheidungsunterstützung*

- Erhöht die Transparenz der Kundenstruktur und ermöglicht somit die Identifikation von großen und kleinen Kunden aus Unternehmenssicht.
- Werden statt der Umsätze Erfolgsgrößen in die Analyse einbezogen, so lassen sich „lohnende“ und „verlustbringende“ Kunden identifizieren.
- Ergebnisse können zur Entscheidungsfundierung in Marketing und Vertrieb genutzt werden und Effizienz und Effektivität der Kundenbearbeitung erhöhen.

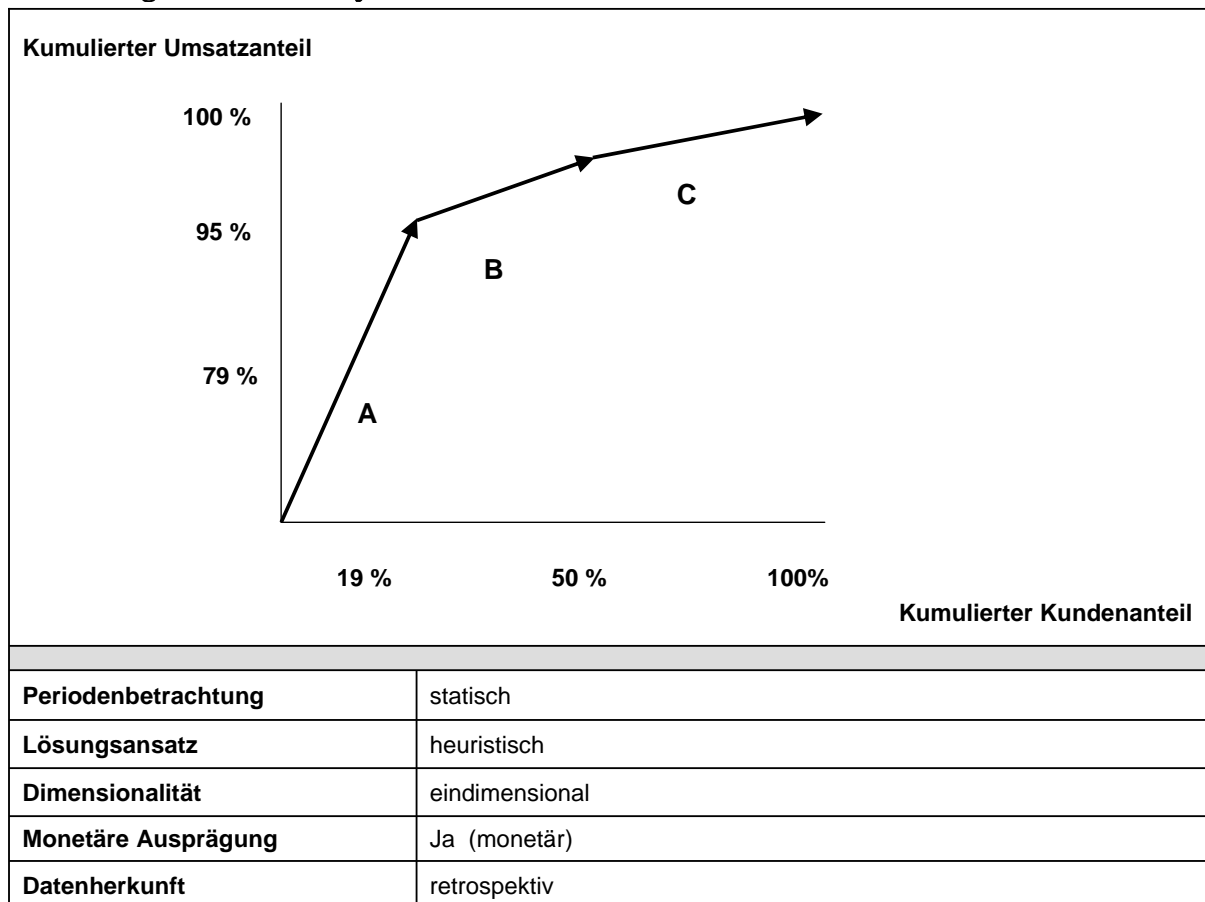
##### *Benutzerfreundlichkeit*

- Sehr einfaches Verfahren, welches von jedem verstanden und durchgeführt werden kann.

### Wirtschaftlichkeit

- Die Beschaffung der Daten ist nicht aufwendig, da diese insbesondere bei der Umsatzbetrachtung in geeigneter Form im Rechnungswesen ohnehin vorliegen.
- Aufwand zur Auswertung ist nicht hoch.

Abbildung 1: ABC-Analyse



Quelle: In Anlehnung an Henseler J./ Hoffmann, T., 2003, S. 26.

## 2.2 RFM-VERFAHREN

### Beschreibung des Verfahrens

Das RFM Verfahren ist eine auf vorhandene Absatzdaten aufbauende Scoring-Methode. Die Buchstaben stehen für *Recency* of last purchase, *Frequency* of Purchases, *Monetary* Value. Unter dem Begriff RFMR Verfahren wird das gleiche Verfahren verstanden. Die letzten beiden Buchstaben stehen für *Monetary Ratio*.

Aufgrund empirischer Analysen ist davon auszugehen, dass zwischen dem Bestellverhalten der Kunden und den drei Größen ein unmittelbarer

Zusammenhang besteht. Demnach bestellen Kunden öfters und mehr, je näher die letzte Bestellung zurückliegt (Recency), je häufiger innerhalb eines bestimmten Zeitraumes bestellt wurde (Frequency) und je höher der Umsatz in der Geschäftsbeziehung ausgefallen ist (Monetary Value). Ausgehend von 25 Basis-Punkten erfolgt eine Bewertung durch Punktevergabe für die jeweilige Größe auf der Grundlage subjektiver Einschätzung oder aufgrund von Vergangenheitsdaten. Dabei können jeder Größe mehrere Kriterien zugeordnet werden. Für Retouren oder vom Kunden verursachte Aufwendungen (bspw. Versand eines Katalogs) werden Punkte abgezogen.

Je höher die ermittelten Punkte ausfallen, desto höher ist seine Wiederkaufwahrscheinlichkeit und daraus resultierend seine Bedeutung für ein Unternehmen.

Die Verdichtung der Einzelwerte führt zu einem Informationsverlust, durch den nicht erkennbar ist, wodurch z.B. eine hohe Punktbewertung eines Kunden entstanden ist. Eine statistische Analyse der Häufigkeitsverteilung der RFM-Kriterien im Kundenstamm ist Voraussetzung für die Bestimmung der Klassengrenzen (vgl. dazu *Krafft, M./ Rutsatz, U.*, 2003; *Krafft, M./ Albers, S.*, 2000; *Eberling, G.*, 2002; *Henseler, J./ Hoffmann, T.*, 2003).

## **Bewertung des Verfahrens**

### *Entscheidungsunterstützung*

- Nicht monetäre Merkmale lassen sich quantifizieren, daher werden Entscheidungen auf eine breite Basis gestellt.
- Subjektive Punktevergabe (Einstellung der Punktespannen je Kriterium), so dass Entscheidungen ggf. auf einer „scheingenauen“ Basis getroffen werden.
- Kunden mit hoher und niedriger Bedeutung für das Unternehmen werden auf vergleichbarer Basis identifiziert. Entscheidungen in Marketing und Vertrieb werden dadurch unterstützt.

### *Benutzerfreundlichkeit*

- Einfache Erstellung möglich.
- Punktwerte statistisch nachprüfbar.
- Verzerrung und Informationsverlust durch normierte Skalen.

### *Wirtschaftlichkeit*

- Vorhandene Datenbasis kann genutzt werden.
- Aufwand zur einmaligen Erstellung der Punkteberechnung ist überschaubar.
- Erstellung der Auswertung ist weitgehend automatisierbar.

**Tabelle 1: RMF-Verfahren**

<b>Startwert</b>	25 Punkte					
<b>Letztes Kaufdatum</b>	< 6 Mon. + 40 Pkt.	6-9 Mon. + 25 Pkt	9-12 Mon. + 15 Pkt.	12-18 Mon. + 5 Pkt.	18-24 Mon. - 5 Pkt.	> 24 Mon. - 15 Pkt.
<b>Häufigkeit des Einkaufs in 1,5 Jahren</b>	Zahl der Aufträge multipliziert mit dem Faktor 6					
<b>Durchschn. Umsatz bei den letzten drei Einkäufen</b>	< 50 € + 5 Pkt.	50-100 € + 15 Pkt.	100-200 € + 25 Pkt.	200-300 € + 35 Pkt.	300-400 € + 40 Pkt.	> 400 € + 45 Pkt.
<b>Retouren (kumuliert)</b>	0-1 0 Pkt.	2-3 - 5 Pkt.	4-6 - 10 Pkt.	7-10 - 20 Pkt.	11-15 - 30 Pkt.	> 15 - 45 Pkt.
<b>Anstöße seit letztem Einkauf</b>	Je Hauptkatalog 12 Pkt.		Je Sonderkatalog 6 Pkt.		Je Mailing 2 Pkt.	
<b>Periodenbetrachtung</b>	statisch					
<b>Lösungsansatz</b>	quasi-analytisch					
<b>Dimensionalität</b>	Mehrdimensional					
<b>Monetäre Ausprägung</b>	Nein (nicht monetär)					
<b>Datenherkunft</b>	retrospektiv					

Quelle: In Anlehnung an *Krafft, M./Albers, S., 2000, S. 521.*

## 2.3 LOYALITÄTSLEITER

### Beschreibung des Verfahrens

Im Loyalitätsleiter-Konzept werden Nähe und Bindung des Kunden zum Unternehmen auf unterschiedlichen Stufen dargestellt. Die jeweiligen Stufen stehen für die Kaufwahrscheinlichkeit der potenziellen Neukunden und der gegenwärtigen Kunden. Die Wahrscheinlichkeit zum Kauf des Produkts ist bei Stammkunden am höchsten und bei Kunden, die das Produkt nicht nutzen am geringsten. Es wird bei dem Loyalitätsleiter-Konzept folglich eine positive Korrelation zwischen der Kundenbindung, also der Loyalität, und dem Kundenwert unterstellt. Die Sprossen zwischen höchster und niedrigster Stufe auf der Loyalitätsleiter stellen verschiedene Abschnitte der Kundenloyalität dar und geben jeweils die Höhe der Kaufwahrscheinlichkeit wieder.

Ziel des Loyalitätsleiter-Konzepts ist es, die Kunden von der niedrigsten Stufe, bis zur obersten Stufe, also zur Stammkundschaft zu führen. Hierzu werden für jede Stufe der Kaufwahrscheinlichkeit individuelle Handlungsempfehlungen im Hinblick auf die Kundenansprache festgesetzt. Stammkunden, die ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen in der Vergangenheit bereits mehrfach bewiesen

haben, werden folgerichtig anders angesprochen als Neukunden. Problematisch erscheint bei dem Modell der Loyalitätsleiter die Festlegung geeigneter Unterscheidungskriterien für die Zuordnung der einzelnen Kundenklassen. Die Loyalitätsleiter besitzt eine rein qualitative Aussage. Eine Quantifizierung des Kundenwerts wird durch das Modell nicht gegeben (vgl. dazu *Kreutzer, R.*, 2006; *Henseler, J./Hoffmann, T.*, 2003; *Eberling, G.*, 2002).

## **Bewertung des Verfahrens**

### *Entscheidungsunterstützung*

- Das Verfahren unterstützt die Entscheidungsfindung bei der Kundensegmentierung.
- Je nach Loyalitätsstufe können für Marketing und Vertrieb Maßnahmen abgeleitet werden, die den unterschiedlichen Ansprüchen an Art und Intensität der Kundenansprache bzw. Kundenbetreuung gerecht werden.
- Kritisch: Verlässlichkeit der Ergebnisse, da nur Wahrscheinlichkeiten betrachtet werden, die auf einem unterstellten Zusammenhang zwischen Loyalität und Kaufverhalten beruhen.

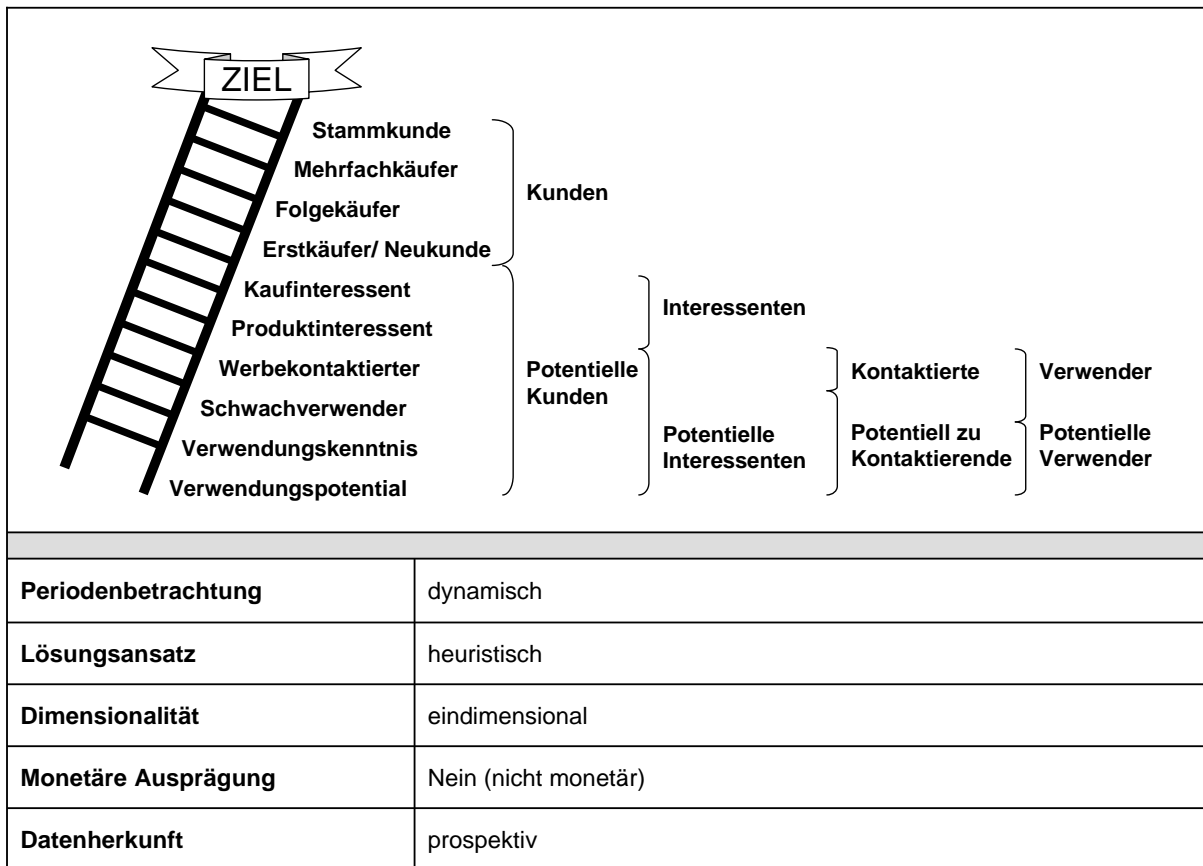
### *Benutzerfreundlichkeit*

- Im Ergebnis sehr einfaches, verständliches Verfahren.

### *Wirtschaftlichkeit*

- Hoher Aufwand, da für jeden Kunden eine nachvollziehbare und vergleichbare Einordnung auf der Loyalitätsleiter vorgenommen werden muss.
- Der Aktualisierungsaufwand ist hoch, da das (geänderte) Kundenverhalten abgebildet werden muss.
- Eine Automatisierung des Verfahrens erscheint schwierig, da es sich um einen weitgehend qualitativen Ansatz handelt.

Abbildung 2: Loyalitätsleiter



Quelle: In Anlehnung an Henseler, J./ Hoffmann, T., 2003, S. 43.

## 2.4 CUSTOMER LIFETIME VALUE

### Beschreibung des Verfahrens

Unter dem *Customer-Lifetime-Value* (CLV) wird der Zuwachs an Werten verstanden, den ein Kunde für ein Unternehmen in der Vergangenheit gebracht hat und/ oder in der Zukunft zu bringen vermag. Er stellt den individuellen Wert („Kapitalwert“) eines Kunden für ein Unternehmen über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung dar. Durch Abzinsen und Saldieren aller Einzahlungen des Kunden (z.B. Umsätze) mit den entsprechenden Auszahlungen (z.B. Herstellkosten der bezogenen Produkte, Kundenbindungskosten etc.) kann pro Kunde ein Kapitalwert errechnet werden.

Der Customer-Lifetime-Value als Kundenwert dient zur Identifizierung, Selektierung und Förderung profitabler und Gewinn bringender Kunden für bestehende und zukünftige Geschäftsbeziehungen. Bei der Berechnung des CLV können neben den quantitativen auch qualitative Faktoren berücksichtigt werden.

### *Quantitative Bestimmungsgrößen*

- Akquisitionskosten
- Rückgewinnungskosten
- Einzahlungen des Kunden gemindert um die anfallenden Kosten (Stückkosten)
- Kundenbindungskosten (Mailingaktionen, Kundenbesuche, Werbegeschenke)

### *Qualitative Bestimmungsgrößen*

- Weiterempfehlungspotential
- Wert als Datenlieferant für Marketing Forschung
- Cross- und Up-Selling Potential

Der Vorteil des CLV liegt in der Berücksichtigung aller Beziehungsphasen während der gesamten Lebenszeit der Kundenbeziehung (vgl. dazu *Homburg, C./Droll, M., 2008; Meier, R., 2003; Krüger-Strohmayer, S., 2000*).

## **Bewertung des Verfahrens**

### *Entscheidungsunterstützung*

- Der CLV als eindimensionale monetäre Größe kann Entscheidungen in Marketing und Vertrieb gut unterstützen. Produktangebote und Kaufanreize können je nach CLV segmentspezifisch oder dar individuell gestaltet werden.
- Entscheidungen, die im Rahmen des Kundengewinnungs- und Kundenbindungsmanagements zu treffen sind, werden durch den CLV unterstützt.
- Die explizite Berücksichtigung von Prognosewerten bei der Quantifizierung schränkt aufgrund der Unsicherheit die Ergebnisqualität ein.

### *Benutzerfreundlichkeit*

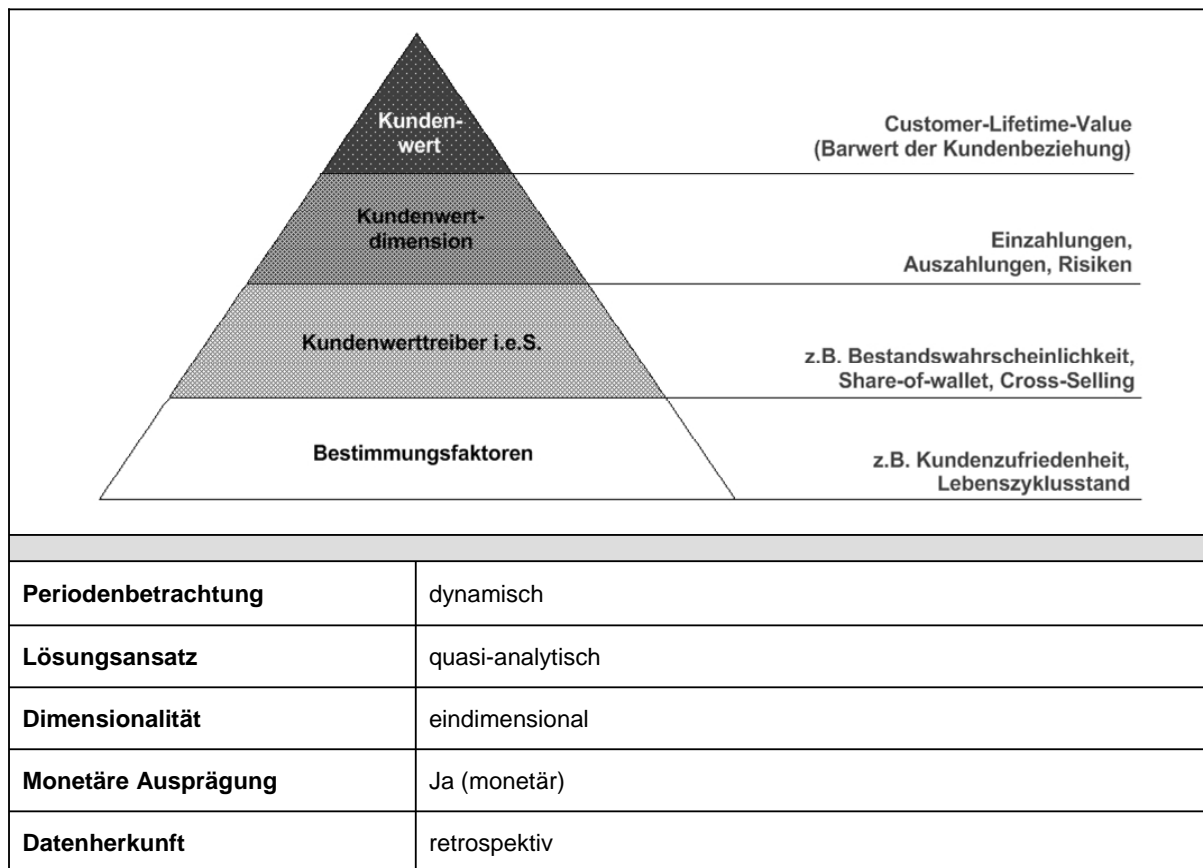
- Die Kapitalwertmethode grundsätzlich ein bekanntes und in der Praxis angewandtes Vorgehen, daher ist die Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit des Ansatzes grundsätzlich gut.
- Die Modelle zur Berechnung insbesondere der zukünftigen Ein- und Auszahlungen können sehr komplex werden. Dann ist die Verständlichkeit für den Benutzer eingeschränkt.

### *Wirtschaftlichkeit*

- Zur Berechnung sind transaktionsbezogene Daten (Kunden-Historie) notwendig, insbesondere um zukünftige Ein- und Auszahlungen einigermaßen korrekt abschätzen zu können.
- Viele Daten zur Ermittlung des CLV müssen über aufwendige Verfahren herausgefunden werden.
- Für die Erstellung der Berechnungsmethodik werden vielfach Spezialisten benötigt.



Abbildung 3: Customer Lifetime Value



Quelle: In Anlehnung an *Lissautzki, M.*, 2007, S. 119.

## 2.5 KUNDENDECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG

### Beschreibung des Verfahrens

Die Kundendeckungsbeitragsrechnung ist ein Instrument zur Ermittlung der Wertbeiträge einzelner Kunden am Unternehmenserfolg. Durch eine verursachungsgerechte kundenspezifische Zuordnung aller Kosten und Erlöse kann der Beitrag jedes Kunden am Erfolg der Abrechnungsperiode in vergleichbarer Form ermittelt werden. Bei einer stufenweisen Berechnung des Deckungsbeitrags ist die Profitabilitätsbetrachtung der Kunden auf mehreren Ebenen möglich und erlaubt differenzierte Aussagen.

Der Kundendeckungsbeitrag lässt erkennen, ob und wenn ja in welchem Ausmaß Kunden für ein Unternehmen profitabel sind. Erfolgt eine durchgängige Betrachtung des Kunden als „Kostenträger“ auch bei den Verwaltungs- und Vertriebskosten kann aufgezeigt werden, ob besondere kundenbezogene „Anstrengungen“ wie Sonderkonditionen, Betreuungs- und Schulungskosten oder Kulanz sich noch rechnen (vgl. dazu *Meier, R.*, 2003; *Krüger-Strohmayer, S.*, 2000; *Homburg, C./Kromer, H.*, 2003, S. 1020 ff.).

**Tabelle 2: Kundendeckungsbeitragsrechnung**

Kunde	1	2
<b>Brutto-Erlöse</b>	1200	600
- kundenspezifische Erlösschmälerungen	600	250
<b>= Nettoerlöse</b>	600 (100%)	350 (100%)
- var. Kosten/ Produkt-Einzelkosten	280	150
<b>= DB I</b>	320 (53%)	200 (57%)
- fixe Kosten der Fertigung/ Auftrags-Einzelkosten	70	100
<b>= DB II</b>	250 (42%)	100 (29%)
- Vertriebskosten/ Kunden-Einzelkosten	80	90
<b>= DB III</b>	170 (28%)	10 (3%)
<b>Periodenbetrachtung</b>		
	statisch	
<b>Lösungsansatz</b>		
	quasi-analytisch	
<b>Dimensionalität</b>		
	eindimensional	
<b>Monetäre Ausprägung</b>		
	Ja (monetär)	
<b>Datenherkunft</b>		
	retrospektiv	

Quelle: In Anlehnung an *Henseler, J./ Hoffmann, T.*, 2003, S. 30f., sowie *Homburg, C./ Droll, M.*, 2008, S. 16.

## Bewertung des Verfahrens

### *Entscheidungsunterstützung*

- Schafft die erforderliche Transparenz und liefert dem Management somit entscheidungsrelevante Informationen für den wirtschaftlichen Einsatz der Vertriebsressourcen.
- Die Informationen über die Kundendeckungsbeiträge können Rückschlüsse geben, inwieweit die Intensität des Betreuungsaufwandes oder der Verteilung (knapper) Marketingmittel für einzelne Kunden gerechtfertigt ist.

### *Benutzerfreundlichkeit*

- Die Kundendeckungsbeitragsrechnung ist relativ einfach zu verstehen und bedarf keiner komplexen Formeln.
- Um Entscheidungen in Marketing- und Vertrieb mit der Kundendeckungsbeitragsrechnung unterstützen zu können, bedarf die Rechnung in der Praxis eine weit detailliertere Abbildung der Kostenarten im Vergleich zur obigen Darstellung. Dies kann wiederum zu einer gewissen Unübersichtlichkeit führen.
- Die Eindeutigkeit und Nachvollziehbarkeit der verursachungsgerechten Verwaltungs- und Vertriebskostenzuordnung ist nicht immer gegeben, insbesondere dann, wenn mit Prozentzuschlägen gearbeitet wird.

### *Wirtschaftlichkeit*

- Die inhaltliche Ausgestaltung der Deckungsbeitragsrechnung ist ein weitgehend einmaliger und von der Höhe her vertretbarer Aufwand.
- Zur eigentlichen Berechnung ist jedoch die laufende Erfassung bzw. Zuordnung aller relevanten Kosten für den Kostenträger „Kunde“ erforderlich. Darin liegt die Schwierigkeit der Aufwand einer Kundendeckungsbeitragsrechnung

## **2.6 SCORING MODELL**

### **Beschreibung des Verfahrens**

Unter Scoring-Modellen versteht man ein Punktbewertungsmodell, welches die Entscheidungsfindung oder Bewertung bei mehreren Alternativen bzw. Objekten (hier Kunden) unter Berücksichtigung mehrerer Ziele (hier Bewertungskriterien) auf vergleichbarer Basis ermöglicht. Dabei können die betrachteten Bewertungskriterien sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein und sowohl aus vergangenheitsbezogenen als auch zukunftsgerichteten Faktoren bestehen.

Im Rahmen dieses Ansatzes werden die wichtigsten Bewertungskriterien identifiziert und anhand ihrer Bedeutung gewichtet. Anschließend wird jeder Kunde auf allen Kriterien bewertet und das Ergebnis mit der Gewichtung multipliziert, so dass ein vergleichbarer Gesamtpunktwert für jeden Kunden errechnet wird.

Der Prozess kann somit in fünf Stufen unterteilt werden:

- Festlegung der zu untersuchenden Kundengruppe
- Identifikation der relevante Bewertungskriterien
- Gewichtung der Bewertungskriterien
- Durchführung der Bewertung für jeden Kunden
- Errechnung eines Gesamtpunktwertes je Kunde und ordnen der Kunden in einer Rangfolge oder nach Ergebnisgruppen.

(Vgl. dazu *Homburg, C./ Schäfer, H./ Schneider, J., 2007; Kohrmann, O., 2003; Kreutzer, R., 2006*).

### **Bewertung des Verfahrens**

#### *Entscheidungsunterstützung*

- Es kann eine klare Kundenrangfolge zur Unterstützung von Entscheidungen in Marketing und Vertrieb gebildet werden.
- Die Entscheidungsunterstützung findet auf breiter Basis statt, da sowohl vergangenheits- und zukunftsbezogene als auch quantitative und qualitative Kriterien in die Kundenwertberechnung einfließen.
- Explizierte Angabe und Dokumentation der Beurteilungskriterien und deren Gewichtung sowie Anwendung auf alle Alternativen.

- Die Methode täuscht unter Umständen eine Objektivität der Entscheidungsfindung vor, die nicht gegeben ist: Kriterienauswahl und Bewertung unterliegen immer einer gewissen Subjektivität.
- Bewertungen sind immer subjektiv, z.B. welche Kriterien ausgewählt werden und wie sie gewichtet werden.

#### *Benutzerfreundlichkeit*

- Relativ einfaches Modell (einfache Berechnung + Interpretierbarkeit).
- Transparenz der Entscheidung: Durch Zergliederung des Beurteilungsprozesses ist die Nachvollziehbarkeit sichergestellt.
- Scoring-Modelle vereinfachen komplexe Entscheidungen, indem sie vor allem Vergleichbarkeit ermöglichen.

#### *Wirtschaftlichkeit*

- Bei hoher Kriterienzahl und/ oder weitgehend objektiver Durchführung der Bewertung (z.B. mittels Marktstudien) sehr zeit- und arbeitsintensiv.
- Oft erheblicher Aufwand bei der Anpassung an neue Problemstellung.
- Bei einfachen Bewertungsmodellen und subjektiver (interner) Bewertung gutes „Preis-Leistungsverhältnis“.

**Tabelle 3: Scoring Modell**

Kriterium	Gewichtung	Kunde A	Kunde B	Kunde C
Umsatz in tsd. €	0,2	10	2	6
Deckungsbeitrag in tsd. €	0,6	2	10	4
Zukunftspotential (1-10)	0,2	4	2	10
Ergebnis (gewichteter Kundenwert)	-	4	6,8	5,6
<b>Periodenbetrachtung</b>	statisch			
<b>Lösungsansatz</b>	quasi-analytisch			
<b>Dimensionalität</b>	mehrdimensional			
<b>Monetäre Ausprägung</b>	beides möglich			
<b>Datenherkunft</b>	retrospektiv			

Quelle: In Anlehnung an *Homburg, C./ Droll, M.*, 2008, S.18.

## 2.7 KUNDENPORTFOLIO

### Beschreibung des Verfahrens

Bei der Erstellung eines Portfolios werden Kunden i.d.R. auf zwei Dimensionen bewertet und relativ zueinander eingeordnet. Ziel ist das Herausarbeiten verschiedener Kundengruppen zur Ableitung unterschiedlicher Ansätze für die Kundenbearbeitung. Dadurch soll zudem sichergestellt werden, dass sich das Unternehmen auf für aus seiner Sicht wertvolle Kunden konzentriert.

Für die Bewertung der Kundenattraktivität können Merkmale wie z.B. Umsatzpotential, Produktauswahl, Zahlungsverhalten oder Kreditwürdigkeit des Kunden herangezogen werden. Oft wird das Umsatzpotential explizit durch die Größe der Kreise im Portfolio zusätzlich dargestellt. Die eigene Marktposition bei den Kunden kann z.B. durch Merkmale wie Dauer und Volumen der Kundenbeziehung, Attraktivität der eigenen Leistung im Wettbewerbsvergleich aus Kundensicht oder die Anzahl bestehender oder potentieller Wettbewerber bzw. Lieferanten bestimmt werden.

Mit einem Kundenportfolio lassen sich vier „Norm-„ Kundengruppen unterscheiden (vgl. Abbildung 4):

*Starkunden* sind durch einen hohen Kundenwert und eine gute Wettbewerbsposition des Anbieters bei den Kunden gekennzeichnet. Diese hochrentablen Kunden müssen gezielt und adäquat angesprochen werden. Für ein Unternehmen lohnt es sich, in die Kundengruppe zu investieren.

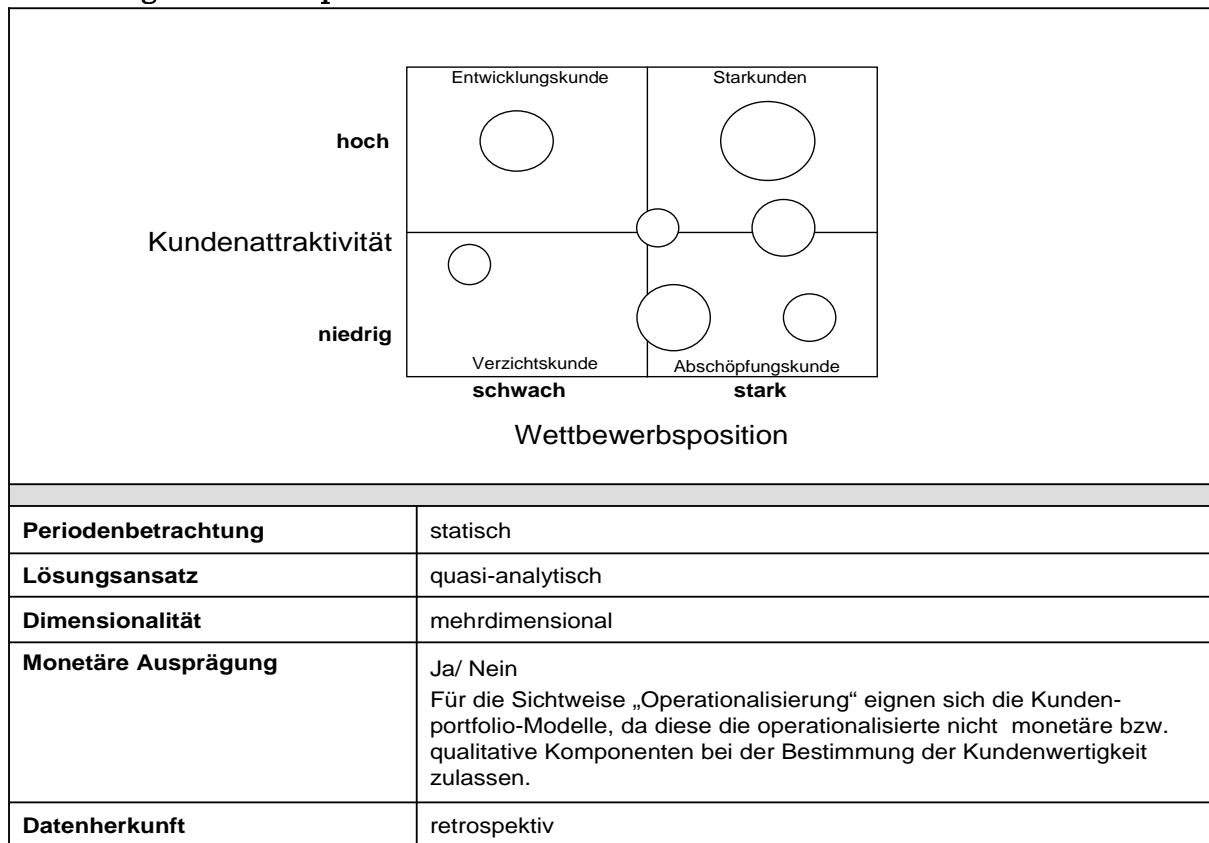
*Bei den Abschöpfungs- oder Ertragskunden* hat das Umsatzpotential sein Maximum überschritten, aber das Unternehmen ist z.B. aufgrund einer langen und stabilen Kundenbeziehung in einer guten Position. Da nicht mit weiteren Zuwächsen bei dieser Kundengruppe zu rechnen ist, sollten keine übermäßigen Investitionen in die Kundebeziehung getätigt werden. Dennoch verdient ein Unternehmen deutlich an dieser Gruppe und entsprechende Kundenbindungsmaßnahmen sollten zur maximalen Ausschöpfung der Kunden eingesetzt werden.

*Verzichts- oder Mitnahmekunden* sind wenig attraktiv für ein Unternehmen, weil sie voraussichtlich kein großes Potential aufweisen und aufgrund der schlechten Wettbewerbsposition besondere Anstrengungen des Anbieters nötig wären, um zum Erfolg zu kommen. „Zufällige“ Umsätze mit diesen Kunden sind natürlich willkommen, rechtfertigen aber keinen Einsatz wertvoller Marketing- und Vertriebsressourcen, die den übrigen Kundengruppen vorbehalten werden sollten.

*Entwicklungs- oder Fragezeichenkunden* haben das Potential Starkunden zu werden, aber sie sind noch im Zweifel, ob und mit welcher Intensität sie eine Geschäftsbeziehung mit dem anbietenden Unternehmen eingehen. Seitens des Anbieters sind besondere Anstrengungen erforderlich, um die eigene Wettbewerbsposition bei diesen Kunden zu verbessern. Deshalb muss diese

Gruppe mit selektiven, gezielten und individuellen Maßnahmen für Auf- und Ausbau der Kundenbeziehung angesprochen werden (vgl. dazu *Ketzer, K., 2008; Helm, S. und Günter, B., 2006; Krenz, J., 2006*).

**Abbildung 4: Kundenportfolio**



Quelle: In Anlehnung an *Krafft, M., 2007, S. 83*.

## Bewertung des Verfahrens

### *Entscheidungsunterstützung*

- Mit dem Kundenportfolio werden die geeigneten Marketingstrategien abgeleitet, mit denen der Kunde umworben oder als weniger wichtig eingestuft wird.
- Nur wenn die dem Portfolio zugrunde liegenden Informationen explizit mitberücksichtigt werden, sind konkrete Entscheidungshilfen möglich. Ansonsten bleiben die Informationen des Portfolios zu oberflächlich.

### *Benutzerfreundlichkeit*

- Ein zweidimensionales Beurteilungssystem ist leicht verständlich, allerdings sind durch den hohen Verdichtungsgrad weitere Informationen heranzuziehen, was die Benutzerfreundlichkeit wieder reduziert.
- Das Portfolio hat seine Stärke in der Schaffung von Überblick für die Konzentration auf das Wesentliche.

### *Wirtschaftlichkeit*

- Durch die Veranschaulichung der Matrix ergibt sich ein hoher Kommunikationswert.
- Die Erstellung bedarf der Quantifizierung von z.T. qualitativen Faktoren wie Kundeattraktivität und Wettbewerbsposition, was bei möglichst objektiver Durchführung aufwendig ist.

### 3. ZUSAMMENFASSUNG

Alle in diesem Beitrag vorgestellten Verfahren zur Kundenwertermittlung haben zum Ziel, einen effizienten und effektiven Einsatz der knappen Unternehmensressourcen in Marketing und Vertrieb zu unterstützen – eine wesentliche Aufgabe des Marketing- und Vertriebs-Controlling. Dies geschieht über eine Bewertung vorhandener und auch potentieller Kunden nach festgelegten Kriterien, aus denen sich ein vergleichbarer Kundenwert ermitteln lässt. Der Kundenwert kann im Ergebnis je nach Verfahren sowohl in Euro, z.B. Kundenumsatz oder –deckungsbeitrag, als auch in Punktwerten oder Kaufwahrscheinlichkeiten ausgedrückt werden. So ist eine Unterscheidung nach Kunden oder Kundengruppen mit hohem oder niedrigem Wert für das Unternehmen möglich, wobei je nach Verfahren nicht nur Vergangenheitswerte, sondern auch Zukunftserwartungen einfließen. Liegen Kundenwerte im Unternehmen vor, können Marketing- und Vertriebsaktivitäten gezielt auf die „lohnenden“ Kundenbeziehungen ausgerichtet werden.

Die ABC-Analyse, die Kundendeckungsbeitragsrechnung und das Verfahren des Customer Lifetime Value (CLV) sind vergleichsweise eng an den Zahlen des betrieblichen Rechnungswesens orientiert. So zeigt die ABC-Analyse lediglich auf, welcher Anteil z.B. am Gesamtumsatz des Unternehmens auf welche Kunden oder Kundengruppe entfällt, wobei dadurch auch eventuelle Abhängigkeiten des Unternehmens von einzelnen Kunden identifiziert werden können. Die Kundendeckungsbeitragsrechnung ordnet die Kunden nach ihrem Beitrag zum Unternehmensgewinn der zurückliegenden Abrechnungsperiode und zeigt somit auf, mit welchen Kunden Geld verdient wurde und mit welchen nicht. Einen Bogen von der Vergangenheitsbetrachtung in die Zukunft schlägt der CLV, bei dem je Kunde die Differenz aus allen Einzahlungen (Erlöse) und Auszahlungen (Kosten) des kompletten „Kundenlebens“ zur Berechnung des „Kundenlebenswertes“ errechnet und als Kapitalwert auf den heutigen Zeitpunkt abgezinst wird. Aufwendig ist dabei naturgemäß die Bestimmung der zukünftigen Ein- und Auszahlungen. Alle drei Verfahren haben somit zum Ziel, einen Kundenwert in Euro zu quantifizieren.

Anders gehen die Ansätze RMF-Verfahren und Loyalitätsleiter vor. Beide sind verhaltensorientiert geprägt und versuchen aus dem bisherigen Kaufverhalten bzw. der Nähe eines Kunden zum letztendlichen Kauf eines Produktes die Kundenloyalität zu erklären. Der Kundenwert wird dabei in hohem Maße aus Kundenloyalität und Kaufverhalten abgeleitet. Das Arbeiten mit Kaufwahrscheinlichkeiten zeigt, dass diese Verfahren nicht nur getätigte Umsätze, sondern auch zusätzliche bzw. „weiche“ Faktoren einbeziehen.

Auch beim Kundenportfolio gehen Kundenmerkmale jenseits von Umsatzgrößen ein. Durch die Beurteilung der Attraktivität eines Kunden (wie groß ist dessen Absatzpotential für die Produkte des Unternehmens?) und der eigenen Wettbewerbsposition (wie gut stehen die Chancen, sich beim Kunden im Wettbewerb mit anderen Anbietern zu behaupten?) sollen Kunden mit einem hohen Wert aufgezeigt werden. Auf diese Kunden sollten sich die Anstrengungen zum Auf- und Ausbau der Kundenbeziehungen konzentrieren.



Schließlich werden bei den Scoring-Modellen Kundenwerte über die Vergabe von Punkten ermittelt. Es können sowohl „harte“ Fakten wie Kundenumsatz oder –deckungsbeitrag als auch „weiche“ Kriterien wie die Qualität der bisherigen Zusammenarbeit oder das erwartete Kundenwachstum bewertet werden. Nach Durchführung der Bewertung, Gewichtung und Verdichtung kommt man je Kunde zu einem vergleichbaren Punktwert (Kundenwert), mit dem z.B. eine Rangfolge von den sehr wertvollen bis zu den weniger wertvollen Kunden aufgestellt werden kann. Auch wenn Punktwerte im Ergebnis eine Objektivitätsanmutung vermitteln, darf die Subjektivität bei Bewertung und Gewichtung nicht vergessen werden.

Welches Verfahren im Unternehmen zur Anwendung kommen sollte, hängt von der individuellen Situation ab. Diese ist geprägt von der Kundenstruktur (z.B. Anzahl, anonyme versus persönlich bekannte Kunden etc.), der zur Verfügung stehenden Datenbasis, dem vorhandenen Verfahrensknow-how und der Einschätzung des Erkenntniswertes bzw. der praktischen Nutzbarkeit der Ergebnisse im Verhältnis zum Aufwand, der für ihre Bereitstellung getrieben werden muss.

Neben der reinen Ergebnisqualität der Verfahren der Kundenwertermittlung sollte allerdings auch bedacht werden, dass schon die Erarbeitung von Kriterien, an welchen die Kunden des Unternehmens gemessen werden sollen, positive Effekte für die Arbeit von Marketing und Vertrieb besitzt. Gerade bei Vertriebsentscheidungen kann so mehr Sachlichkeit und Transparenz zu Lasten von reinen „Bauchentscheidungen“ Einzug halten.

## LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

**Eberling, G.** (2002)

Kundenwertmanagement, Wiesbaden.

**Günter, B./Helm S.** (2003)

Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Günter, B./Helm S. (Hrsg.), Kundenwert, 2. Auflage, Wiesbaden.

**Helm, S./Günter, B.** (2006)

Kundenwert, Wiesbaden.

**Henseler, J./Hoffmann, T.** (2003)

Kundenwert als Baustein zum Unternehmenswert, Hamburg.

**Homburg, C./Droll, M.** (2008)

Kundenpriorisierung: Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, Wiesbaden.

**Homburg, C./Kromer, H.** (2003)

Marketingmanagement, Wiesbaden.

**Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J.** (2007)

Sales excellence: Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden.

**Ketzer, K.** (2008),

Wertorientiertes Portfoliomanagement, München.

**Kohrmann, O.** (2003)

Mehrstufige Marktsegmentierung zur Neukundenakquisition: Am Beispiel der Telekommunikation, Wiesbaden.

**Krafft, M.** (2007)

Kundenbindung und Kundenwert, 2. Auflage, Heidelberg.

**Krafft, M./Rutsatz, U.** (2003)

Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts, Wiesbaden.

**Krafft, M./Albers, S.** (2000),

Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 2000, S. 515 – 536.

**Krenz, J.** (2006)

Die Analyse des Kundenwertes, Saarbrücken.

- Kreutzer, R.** (2006)  
Praxisorientiertes Marketing Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele,  
Wiesbaden.
- Krüger-Strohmayer, S.** (2000)  
Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement,  
München.
- Lissautzki, M.** (2007)  
Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung, in: Schriften des Center for  
Controlling & Management (CCM), Band 28, Wiesbaden.
- Meier, R.** (2003),  
Generierung von Kundenwert durch mobile Dienste, Wiesbaden.
- Rudolf-Sipötz, E.** (2001)  
Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management, St. Gallen.
- Schmidt-Gallas, D. et al.** (2008)  
Die Potenziale von Kundenwertmodellen sind noch weitgehend ungenutzt, in:  
Versicherungswirtschaft, Heft 24, 63. Jahrgang, 15. Dezember 2008, Seite 2074.
- Wirtz, B. W./Schilke O.** (2004)  
Ansätze des Kundenwertmanagements, in: Wirtz, B.W./Göttgens, O., Integriertes  
Marken- und Kundenwertmanagement, Wiesbaden.

## AUTORENPORTRAIT



**Prof. Dr. Andreas Mengen** lehrt seit 2004 Controlling und General Management im Fachbereich Betriebswirtschaft der Koblenz University of Applied Sciences. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. Marketing- und Vertriebscontrolling sowie Preisgestaltung. Zuvor war er acht Jahre als Geschäftsführer in einem großen mittelständigen Unternehmen der Bauzulieferindustrie tätig und sammelte drei Jahre Erfahrung als Mitarbeiter einer internationalen Unternehmensberatung für Strategie und Marketing.

Kontakt: [mengen@fh-koblenz.de](mailto:mengen@fh-koblenz.de)

Dieser Beitrag basiert maßgeblich auf den Arbeiten von Studierenden des „Master of Science in Business Management“, die am Modul „Wissenschaftliche Studien“ im Schwerpunkt Controlling im WS 08/09 teilgenommen haben:

**Mario Breiden**, Dipl.-Betriebswirt  
**Deniz Eronc**, Dipl.-Betriebswirt  
**Christian Emam**, M.Sc.  
**Eva Graben**, M.Sc.  
**Gerlinde Halfmann**, B.Sc.  
**Timo Kachel**, B.Sc.  
**Nadine Mind**, M.Sc.  
**Petra Pohren**, Dipl.-Betriebswirtin  
**Arthur Riemer**, Dipl.-Betriebswirt  
**Ansgar Sartor**, B.Sc.  
**Romain Valle**, Dipl.-Betriebswirt  
**Manuel Wald**, M.Sc.  
**Miao Wang**, Dipl.-Betriebswirtin  
**Tobias Wolfmüller**, B.Sc.

## SCHRIFTENVERZEICHNIS

- Nr. 1      Verfahren der Kundenwertermittlung  
Darstellung und Bewertung der Kundenwertmessung als  
Bestandteil des Marketing-Controlling,  
Prof. Dr. Andreas Mengen  
Mai 2009