

**Matthias Tewes**

# **Der Kundenwert im Marketing**

**Theoretische Hintergründe und  
Umsetzungsmöglichkeiten einer wert-  
und marktorientierten Unternehmensführung**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Roland Mattmüller

**Deutscher Universitäts-Verlag**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XIX</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XXV</b>
<b>Gleichungsverzeichnis.....</b>	<b>XXV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XXVII</b>
<b>Symbolverzeichnis.....</b>	<b>XXIX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemhintergrund und Problemstellung: Marketing im Spannungsfeld von marktorientierter und wertorientierter Unternehmensführung.....	1
1.2 Zielsetzung und Erkenntnisziel der Arbeit.....	7
1.3 Methodologie und Aufbau der Arbeit.....	9
<b>2 Konzeptioneller Bezugsrahmen und theoretische Grundlagen des wertorientierten Marketing.....</b>	<b>15</b>
2.1 Unternehmensziele als Hintergrund des wertorientierten Marketing.....	16
2.1.1 Der unternehmerische Zielfindungsprozess: Ziele für die Unternehmung versus Ziele der Unternehmung.....	16
2.1.2 Systematisierung der Unternehmensziele.....	21
2.2 Wertorientierung und Marktorientierung als grundlegende Perspektiven des wertorientierten Marketing.....	26
2.2.1 Wertorientierung und Wertorientierte Unternehmensführung.....	27
2.2.1.1 Begriff und Zielgröße der Wertorientierung von Unternehmen.....	27
2.2.1.2 Der Unternehmenswert im Spannungsfeld von Shareholder Value und Stakeholder Value.....	31

2.2.1.3	Umsetzung der Wertorientierung in der wertorientierten Unternehmensführung.....	35
2.2.1.4	Einordnung der Wertorientierung in das Zielsystem des Unternehmens.....	37
2.2.1.5	Zwischenergebnis.....	38
2.2.2	Marktorientierung und Marktorientierte Unternehmensführung.....	39
2.2.2.1	Begriff und Zielgröße der Marktorientierung von Unternehmen.....	39
2.2.2.2	Umsetzung der Marktorientierung in der marktorientierten Unternehmensführung.....	43
2.2.2.3	Einordnung der Marktorientierung in das Zielsystem des Unternehmens.....	46
2.2.2.4	Zwischenergebnis.....	47
2.3	Zusammenführung der Wertorientierung und Marktorientierung in einem wertorientierten Marketingverständnis.....	48
2.3.1	Marktbasierte Vermögensgegenstände als Verbindungselement der Wertorientierung und Marktorientierung von Unternehmen.....	49
2.3.2	Anbieter- und nachfragerseitiger Kundenwert als Ziel- und Steuerungsgröße des wertorientierten Marketing in dyadischen Austauschbeziehungen.....	53
2.3.2.1	Der Kundenwert aus der Perspektive des Nachfragers.....	53
2.3.2.2	Der Kundenwert aus der Perspektive des Anbieters.....	59
2.3.2.3	Zusammenführung des Kundenwerts aus Anbieter- und Nachfragersicht.....	69
2.3.3	Zwischenergebnis.....	72
2.4	Zur Aufgabe der Implementierung eines wertorientierten Marketingverständnisses.....	73
<b>3</b>	<b>Der Kundenwert aus Anbietersicht als Steuerungsgröße eines wertorientierten Marketing: Abgrenzung und Bewertung der Determinanten.....</b>	<b>76</b>
3.1	Determinanten des Kundenwerts aus Anbietersicht.....	77
3.1.1	Kundenwertpotentiale als Determinanten des Kundenwerts.....	80

3.1.1.1	Monetäre Kundenwertpotentiale.....	80
3.1.1.1.1	Ertragspotential.....	80
3.1.1.1.2	Cross-Selling Potential.....	87
3.1.1.1.3	Zwischenergebnis.....	92
3.1.1.2	Nicht-monetäre Kundenwertpotentiale als Determinanten des Kundenwerts.....	93
3.1.1.2.1	Informationspotential.....	94
3.1.1.2.2	Referenzpotential.....	100
3.1.1.2.3	Ergänzende Kundenpotentiale als Determinanten des Kundenwerts.....	105
3.1.1.2.4	Zwischenergebnis.....	107
3.1.2	Die Kundenloyalität als Determinante des Kundenwert.....	109
3.1.3	Zwischenergebnis.....	117
3.2	Bestimmung des Kundenwerts aus Anbietersicht.....	119
3.2.1	Monetäre Verfahren.....	121
3.2.1.1	Periodenbezogene Ermittlung des Kundenwerts.....	122
3.2.1.1.1	Umsatzanalysen.....	122
3.2.1.1.2	Kundenerfolgsrechnung.....	125
3.2.1.1.3	Beurteilung der Verfahren.....	133
3.2.1.2	Periodenübergreifende Ermittlung des Kundenwerts.....	136
3.2.1.2.1	Investitionsrechnerische Ermittlung des Kundenwerts.....	136
3.2.1.2.2	Beurteilung des Verfahrens.....	141
3.2.2	Nicht-monetäre Verfahren.....	143
3.2.2.1	Scoringmodelle.....	143
3.2.2.2	Portfoliomodelle.....	150
3.2.2.3	Beurteilung der Verfahren.....	157
3.3	Der Zusammenhang von anbieterspezifischem Customer-Lifetime-Value und Unternehmenswert.....	159
3.3.1	Wertorientierte Kennzahlen auf der Unternehmensebene.....	160

3.3.2	Der Zusammenhang von anbieterspezifischem Customer-Lifetime-Value und Unternehmenswert auf Basis des Discounted Cash Flow.....	162
3.3.3	Zwischenergebnis.....	171
3.4	Zusammenfassende Betrachtung zur Abgrenzung und Bewertung der Determinanten des anbieterspezifischen Kundenwerts.....	173
4	Ausrichtung der Führungssysteme eines Unternehmens am anbieterspezifischen Kundenwert.....	175
4.1	Elemente des Führungssystems und Aufgabe der Gestaltung des Führungssystems eines Unternehmens.....	177
4.2	Planungssystem.....	186
4.2.1	Aufgaben des Planungssystems.....	186
4.2.2	Strategische Planung mit Kundenwerten.....	187
4.2.2.1	Kundenwertorientierte Analyse im Rahmen der strategischen Planung.....	188
4.2.2.1.1	Analyse der strategischen Ausgangssituation....	189
4.2.2.1.2	Kundenbezogene Schwachstellenanalyse.....	190
4.2.2.2	Abgrenzung kundenwertorientierter Strategien.....	196
4.2.2.2.1	Beendigung von Kundenbeziehungen bei negativem Kundenwert.....	196
4.2.2.2.2	Strategien zur Ausschöpfung des Kundenwertpotentials.....	200
4.2.2.2.3	Kundenwertorientierte Strategien im Spannungsfeld von Kundenwert aus Anbieter- und Kundenwert aus Nachfragersicht .....	205
4.2.2.3	Bestimmung des Wertbeitrags von Strategien.....	207
4.2.3	Operative Planung mit Kundenwerten.....	209
4.2.3.1	Der Prozess der operativen Planung.....	209
4.2.3.2	Abgrenzung operativer Maßnahmen im wertorientierten Kundenmanagement.....	210
4.2.4	Zwischenergebnis zur Ausrichtung des Planungssystems.....	213
4.3	Kontrollsystem.....	215

4.3.1	Aufgaben des Kontrollsystems.....	215
4.3.2	Gegenstand der Kontrolle.....	217
4.3.2.1	Prämissenkontrolle.....	218
4.3.2.2	Ergebniskontrolle.....	220
4.3.2.2.1	Wertorientierte Kundenergebnisrechnung.....	220
4.3.2.2.2	Kundenwertorientierte Abweichungsanalysen..	226
4.3.2.3	Prozess- und Maßnahmenkontrolle.....	233
4.3.3	Zwischenergebnis zur Ausrichtung des Kontrollsystems.....	235
4.4	Informationssystem.....	236
4.4.1	Aufgaben des Informationssystems.....	236
4.4.2	Informationsversorgung für eine kundenwertorientierte Führung.....	239
4.4.2.1	Gegenstand der Informationsversorgung.....	239
4.4.2.2	Instrumente der Informationsgenerierung.....	240
4.4.2.2.1	Rechnungswesen als Informationslieferant monetärer Größen.....	242
4.4.2.2.2	Marktforschung als Informationslieferant nicht-monetärer Größen.....	246
4.4.2.2.3	Strategische Frühaufklärung für Kundenbeziehungen.....	247
4.4.2.3	Zwischenergebnis.....	251
4.4.3	Ermittlung des kundenbezogenen Rückflusses.....	252
4.4.3.1.1	Abgrenzung des Kostenbegriffs.....	253
4.4.3.1.2	Die Relative Einzelkosten- und Deckungs- beitragsrechnung als Basis der Ermittlung kundenbezogener Rückflüsse.....	256
4.4.3.1.3	Erweiterung der Relativen Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung durch die Prozesskostenrechnung.....	259
4.4.3.1.4	Integration von Prozesskostenrechnung und Relativer Einzelkostenrechnung zur Bestimmung des Kundenwerts.....	264

4.4.3.1.5	Ableitung des mehrperiodischen kunden- bezogenen Rückflusses.....	267
4.4.3.1.6	Prognose zukünftiger Zahlungsströme.....	269
4.4.3.1.7	Zwischenergebnis.....	274
4.4.4	Ermittlung des Diskontierungszinssatzes.....	276
4.4.5	Ermittlung der Beziehungsdauer.....	285
4.4.6	Berücksichtigung von Unsicherheit bei der Kundenbewertung.....	294
4.4.7	Zwischenergebnis zur Ausrichtung des Informationssystems.....	298
4.5	Personalführungssystem.....	300
4.5.1	Aufgabe des Personalführungssystems.....	300
4.5.2	Konzeptionelle Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen.....	302
4.5.2.1	Die Notwendigkeit der Verhaltensbeeinflussung durch Anreizsysteme.....	302
4.5.2.2	Grundlagen von Anreizsystemen.....	305
4.5.2.3	Anforderungen an die Gestaltung eines Entlohnungs- systems.....	308
4.5.3	Kundenwertorientierte Anreizsysteme.....	310
4.5.3.1	Strategische und operative Anreizsysteme im Marketing.....	310
4.5.3.1.1	Bemessungsgrundlagen eines kundenwert- orientierten Anreizsystems.....	311
4.5.3.1.2	Beurteilung des Kundenwerts im Anreizsystem.....	314
4.5.3.2	Weitere Bestandteile eines Anreizsystems.....	318
4.5.4	Zwischenergebnis zur Ausrichtung des Personalführungssystems.....	321
4.6	Organisationssystem.....	323
4.6.1	Ziele und Inhalte des Organisationssystems.....	323
4.6.2	Kundenwertorientierte Organisation.....	325
4.6.2.1	Integration und Prozessorientierung als Grundvoraus- setzungen der Organisationsgestaltung.....	326
4.6.2.2	Grundlegende Perspektive einer kundenorientierten Orga- nisation.....	332

4.6.3	Zwischenergebnis zur Ausrichtung des Organisationssystems.....	337
4.7	Zusammenfassende Bewertung der Möglichkeiten und Grenzen einer Ausrichtung der Führungssysteme am anbieterspezifischen Kundenwert.....	339
4.7.1	Grenzen einer kundenwertorientierten Führung.....	341
4.7.2	Möglichkeiten einer kundenwertorientierten Führung.....	343
<b>5</b>	<b>Empirische Erkenntnisse zur Umsetzung eines kundenwertorientierten Marketing: Eine explorative Expertenbefragung .....</b>	<b>347</b>
5.1	Design der empirischen Untersuchung.....	347
5.1.1	Ziel und Anlage der Untersuchung.....	347
5.1.2	Methodische Vorgehensweise und Einordnung der Studie.....	350
5.1.3	Untersuchungsdurchführung und Auswertung der Daten.....	353
5.2	Ergebnisse der Expertenbefragung.....	356
5.2.1	Einschätzung der Bedeutung der monetären und nicht-monetären Kundenwerte.....	357
5.2.2	Allgemeine Einschätzung der Kundenbewertung und Status quo der Kundenbewertung.....	359
5.2.3	Verwendung der Kundenbewertungsverfahren.....	366
5.2.4	Umsetzung des Kundenwertmanagement in den Führungssystemen.....	371
5.2.5	Zentrale Herausforderungen der Kundenbewertung.....	389
5.3	Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse der explorativen Expertenbefragung.....	391
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick.....</b>	<b>396</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>405</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>421</b>