

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM<sup>®</sup>)

■ ■ ■ **L i M - A R B E I T S P A P I E R E** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 3

**Christoph Burmann / Stefan Hundacker**

Customer Equity Management

- Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings

Bremen, Dezember 2003

**Impressum:**

Stiftungslehrstuhl für ABWL,  
insbesondere innovatives Markenmanagement (LiM®)  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft  
Hochschulring 4  
28359 Bremen

[www.lim.uni-bremen.de](http://www.lim.uni-bremen.de)

ISSN: 1613-0936

Copyright 2003



# ZUSAMMENFASSUNG

**Christoph Burmann / Stefan Hundacker**

Customer Equity Management –  
Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings

## **Arbeitspapier Nr. 3**

- Gegenstand:** Customer Equity Management, Wertorientierte Unternehmensführung, Beziehungsmarketing
- Art des Arbeitspapiers:** Formal-analytische Modellkonzeption und empirische Analyse
- Methode:** Multivariate Verfahren der Marktsegmentierung, bedingtes Angebotswahlmodell (MNL) und hierarchisch disaggregierte Werttreiberanalyse
- Ziele:** Entwicklung eines praktisch-robusten, theoretisch fundierten Customer Equity Modells zur wertorientierten Gestaltung von Kundenbeziehungen
- Zentrale Ergebnisse:** Verbesserung der bisher existierenden Customer Equity Modelle auf den drei Ebenen:
- Instrumentenebene: Zielsegmentspezifische Ausrichtung der Marktbearbeitung im Kundenlebenszyklus
  - Psychographische Ebene: Anwendungsspezifische nutzen-theoretische Fundierung des Customer Equity Modells
  - Monetäre Ebene: Einbezug operativer Kosten der differenzierten Marktbearbeitung in die Customer Equity-Berechnung
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Problemstellung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Konzeption des Customer Equity Managements</b> .....	<b>2</b>
2.1 Kundenorientierung in der wertorientierten Unternehmensführung .....	3
2.2 Wertorientierung im Beziehungsmarketing .....	5
2.3 Anwendung der integrativen Konzeption des Customer Equity Managements .....	9
<b>3. Operationalisierung des Customer Equity</b> .....	<b>10</b>
3.1 "Black-Box"-Modelle .....	11
3.2 Verhaltenstheoretisch orientierte Modelle .....	12
3.3 Hybride Modelle .....	13
<b>4. Zielorientiertes hybrides Modell des Customer Equity Managements</b> .....	<b>18</b>
4.1 Zugrundeliegendes Entscheidungsproblem und grundsätzliche Lösungsstruktur .....	18
4.2 Zweidimensionale Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag und Kundennettonutzen .....	21
4.3 Customer Equity Wirkung differenzierter Ansätze des Beziehungsmarketings .....	25
4.3.1 Segmentweise Werttreiberanalyse des Customer Lifetime Value .....	27
4.3.2 Gestaltung des Beziehungsmarketings und Auswirkung auf das Konsumentenwahlverhalten .....	32
<b>4.4 Nutzen und Voraussetzungen der Modellanwendung</b> .....	<b>37</b>
4.4.1 Steuerungspotenzial des Modells .....	37
4.4.2 Anwendungsvoraussetzungen der Modellierung .....	39
4.5 Modelleinschränkungen und Forschungsbedarf .....	41
<b>5. Schlußbemerkung</b> .....	<b>43</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>45</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Konzeption des Customer Equity Managements .....	3
Abb. 2: Wertsteigerungshebel des Unternehmenswerts .....	4
Abb. 3: Konzeption des Kundennettonutzen im Lebenszykluskonzept des Beziehungsmarketings .....	7
Abb. 4: Modelltypen der Operationalisierung von Customer Equity .....	11
Abb. 5: Hybrides Customer Equity Modell von Rust/Lemon/Zeithaml .....	14
Abb. 6: Zielorientiertes hybrides Modell des Customer Equity Managements ...	19
Abb. 7: Zweidimensionale Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag und Kundennettonutzen.....	22
Abb. 8: Werttreiberanalyse des Customer Equity und Konsumentenwahlverhalten .....	26
Abb. 9: Operationalisierung der BM-Ansätze im MNL-Modell .....	37

## Symbolverzeichnis

*	Indizierung des Wettbewerbs
'	Indizierung der Allgemeinheit der Kriterien
$a$	Akzeptanzrate Metadimension des Kundennettonutzen
$ACQV_m$	Wertbeitrag der Kundenakquisition durch BM-Ansatz $m$
$ari_{j,m}$	Akzeptanzrate des BM-Ansatzes $m$ im Segment $i,j$
$ARPU_{i,j,m,p}$	Nettoumsatz eines Kunden im Status Quo in Segment $i,j,m$ in Produktgruppe $p$
$bm,a$	Bewertung der Nettonutzendimension $a$ im BM-Ansatz $m$ (durch den Forscher)
$BIL_{i,j,m}$	Kosten der Rechnungsstellung je Kunde im Segment $i,j,m$ ("Billing Cost")
$c$	Indizierung des Vertriebs- und Servicekanals
$CE_{i,j,m}$	Wert der Kundenbasis eines Betreibers ("Customer Equity"), ggf. in den Segmenten $i$ und $j$
$CLV_{i,j,m}$	Barwert der Einzahlungsüberschüsse ("Customer Lifetime Value") des Segmentes $i,j,m$
$CMA_{i,j,m}$	Zusammensetzung des Vertriebskanalmix bei der Kundenakquisition ("Channel Mix Acquisition")
$CMR_{i,j,m}$	Zusammensetzung des Vertriebskanalmix bei der Kundenbindung ("Channel Mix Retention")
$CSC_{i,j,m}$	Kosten des Cross-Selling je Kunde im Segment $i,j,m$ ("Cross-Selling Cost")
$CTS_{i,j,m}$	Kosten des Kundenservice je Kunde im Segment $i,j,m$ ("Cost To Serve")
$CUC_{i,j}$	Kosten der Leistungsnutzung je Kunde im Segment $i,j$ ("Customer Usage Cost")
$d$	Kosten
$DIC_l$	Matrix der Einzelkosten je Treiber in der Kundenlebenszyklusphase $l$ ("Lifecycle Direct Cost")
$DRl_{i,j,m,l}$	Treibermatrix der Lebenszykluskosten je Kunde im Segment $i,j$ im BM-Ansatz $m$ und in der Lebenszyklusphase $l$ ("Lifecycle Cost Driver")
$drpi_{j,m}$	Langfristige diskontierte Kundenbindungsdauer ("discounted retention potential")
$\delta ARPU_{m,p}$	Relative Änderung des Durchschnittsnettoumsatzes in Produktgruppe $p$ aufgrund einer Bedienung mit Beziehungsmarketingansatz $m$
$\epsilon_{r,m}$	Fehlerterm bei der Messung des Kundennettonutzens
$GC_{i,j,m}$	Bruttodeckungsbeitrag eines Kunden des Segmentes $i,j,m$
$h$	Indizierung des Subventionstyps
$HMA_{i,j,m}$	Zusammensetzung des Subventionstyps bei der Kundenakquisition ("Handset Mix Acquisition")
$HMR_{i,j,m}$	Zusammensetzung des Subventionstyps bei der Kundenbindung ("Handset Mix Retention")

## IV

$HSA_{i,j,m}$	Subvention bei Akquisition von Kunden im Segment $i,j,m$ ("Handset Subsidy Aquisition")
$HSA'_h$	Einzelkosten der Subvention bei der Akquisition im Subventionstyp $h$
$HSR_{i,j,m}$	Subvention bei Akquisition von Kunden im Segment $i,j,m$ ("Handset Subsidy Retention")
$i$	Index der Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag
$INV_m$	Investition im Rahmen der Einführung des BM-Ansatz $m$
$impr_a$	Absolutes Bedeutungsgewicht der Nutzendimension $a$ bei Kunde $r$
$j$	Index der Marktsegmentierung nach Kundennutzen
$l$	Index der Lebenszyklusphasen
$LCC_{i,j,m}$	Beziehungsmarketingkosten im Lebenszyklus je Kunde im Segment $i,j,m$ ("Life Cycle Cost")
$LPC_{i,j,m,l}$	Beziehungsmarketingkosten der Lebenszyklusphase $l$ je Kunde im Segment $i,j,m$ ("Life Cycle Cost")
$LOY_{i,j,m}$	Kosten des Loyalty-Programm je Kunde im Segment $i,j,m$
$m$	Index der grundlegenden Ansätze des Beziehungsmarketings
$MIGV_m$	Wertbeitrag der Kundenmigration durch BM-Ansatz $m$
$MS_{i,j}$	Marktanteil des Betreibers am Kundenstamm in Segment $i,j$
$MSCE_m$	Marktanteil des Betreibers am Customer Equity im BM-Ansatz $m$ ("Market Share of Customer Equity")
$ni_{j,m}$	Kundenbestand des Segmentes $i,j,m$
$POP$	Marktgröße an Nutzern
$respi_{j,m}$	Anzahl befragter Konsumenten, die Segment $i,j,m$ zuzuordnen sind
$reti_{j,m}$	Kundenbindungsrate eines Kunden im Segment $i,j,m$
$ROI$	Return on Investment
$PCAI_{i,j,m}$	Prozesskosten bei Akquisition je Kunde im Segment $i,j,m$ ("Process Cost Acquisition")
$PCRI_{i,j,m}$	Prozesskosten bei Bindung je Kunde im Segment $i,j,m$ ("Process Cost Retention")
$SAC_{i,j,m}$	Akquisitionskosten je Kunde im Segment $i,j,m$ ("Subscriber Acquisition Cost")
$SCAI_{i,j,m}$	Vertriebskosten der Akquisition je Kunde im Segment $i,j,m$ ("Sales Cost Acquisition")
$SCA'_h$	Einzelvertriebskosten der Akquisition je Kunde im Vertriebskanal $h$
$SCR'_h$	Einzelvertriebskosten der Bindung je Kunde im Vertriebskanal $h$
$SCR_{i,j,m}$	Vertriebskosten der Bindung je Kunde im Segment $i,j,m$ ("Sales Cost Retention")
$segi_j$	Anteil des Segments $i,j$ am Kundenstamm des Betreibers
$SIB_{i,j,m,c}$	Inbound-Serviceanfragen eines Kunden im Segment je Kanal und BM-Ansatz

$SIB'_c$	Einzelkosten je Kanalnutzung bei Inbound-Serviceanfragen eines Kunden
$SER_{i,j,m}$	Kosten des Kundendienst je Kunde im Segment $i,j,m$ ("Customer Service Cost")
$SOB_{i,j,m,c}$	Outbound-Servicekontakte des Anbieters je Kanal, Segment und BM-Ansatz
$SOB'_c$	Einzelkosten je Kanalnutzung bei Outbound-Servicekontakten des Anbieters
$SRC_{i,j,m}$	Bindungskosten je Kunde im Segment $i,j,m$ ("Subscriber Retention Cost")
$SSCE_{i,j}$	Segmentanteil am Customer Equity ("Segment Share of Customer Equity")
$t$	Periodenindex
$T$	Länge des Betrachtungszeitraums
$TC_{i,j,m}$	Gesamte kundenspezifische Kosten im Segment $i,j,m$ ("Total Cost")
$U_{r,m}$	Tatsächlicher, unbeobachtbarer Nettonutzen des BM-Ansatzes $m$ bei Kunde $r$
$V_{r,m}$	Meßbarer Nettonutzen des BM-Ansatzes $m$ bei Kunde $r$
$WACC$	Unternehmensspezifischer Diskontierungszinssatz
$w_{r,a}$	Relatives Bedeutungsgewicht der Nutzendimension $a$ bei Kunde $r$
$XSC_{i,j,m}$	Cross-Selling-Kosten je Kunde im Segment $i,j,m$
$XCA_{i,j,m}$	Cross-Selling-Kampagnenkosten je Kunde im Segment $i,j,m$
$XIC_{i,j,m}$	Kosten der proaktive Anwendungserklärung je Kunde im Segment $i,j,m$ ("Cross-Selling Interaction Cost")
$XIN_{i,j,m,h}$	Anzahl proaktive Anwendungserklärungen des Anbieters je Kunde im Segment $i,j,m$ und je Kanal ("Number Cross-Selling Interactions")
$XIN'_h$	Einzelkosten bei der proaktiven Anwendungserklärung je Kanal
$XCN_{i,j,m,h}$	Anzahl Cross-Selling-Kampagnen des Anbieters je Kunde im Segment $i,j,m$ und je Kanal ("Number Cross-Selling Campaigns")
$XCN'_h$	Einzelkosten einer Cross-Selling-Kampagne je Kanal



## 1. Problemstellung

Immaterielle Vermögenswerte, die nicht durch die Bilanz erfasst werden, sind vielfach als **Determinanten des Unternehmenswerts** identifiziert worden.<sup>1</sup> Je nach Geschäftssystemspezifika werden diese Vermögenswerte bisweilen auf unterschiedliche Stärken des Unternehmens zurückgeführt. Dazu zählen der Markenwert im Konsumgüterbereich<sup>2</sup>, das geistige Eigentum in innovationsabhängigen Industrien<sup>3</sup> oder organisationale Fähigkeiten, zum Beispiel die strategische Flexibilität in turbulenten Märkten<sup>4</sup>. Unabhängig von den jeweiligen Besonderheiten der Industrie wird in jüngster Zeit zunehmend der Versuch unternommen, immaterielle Vermögenswerte auf die derzeitigen und zukünftigen Kundenbeziehungen eines Unternehmens zurückzuführen. Diesem Ansatz liegt das Konzept des Beziehungsmarketings zugrunde, nach dem Kundenbeziehungen als Investitionsobjekt zu verstehen sind.<sup>5</sup> Der Beitrag des Kundenstamms zum Unternehmenswert liegt hier in der Möglichkeit, aus den Investitionen in die Kundenbeziehungen zukünftige Erfolgsbeiträge zu generieren. Ein derart erwirtschafteter Kundenstammwert, der auch als **Customer Equity** bezeichnet wird, wurde von BURMANN als geeignete Steuerungsgröße der wertorientierten Unternehmensführung identifiziert.<sup>6</sup>

Als neue Steuerungsgröße ist Customer Equity mit Umsetzungsproblemen verbunden.<sup>7</sup> Um die Schwierigkeiten der Operationalisierung, Anwendung und Abgrenzung des Customer Equity zu lösen, hat das Marketing Science Institute (MSI) der Erforschung des Customer Equity höchste Priorität innerhalb der Marketingwissenschaft in den Jahren 2002 - 2004 beigemessen.<sup>8</sup> Ein Großteil der existierenden Forschungsarbeiten zur **Operationalisierung des Customer**

---

<sup>1</sup> Vgl. AMIR/LEV (1996); SRIVASTAVA/SERVANI/FAHEY (1998); (1999).

<sup>2</sup> Vgl. KELLER (2003), S. 12.

<sup>3</sup> Vgl. GU/LEV (2003a).

<sup>4</sup> Vgl. BURMANN (2002).

<sup>5</sup> Vgl. PLINKE (1989).

<sup>6</sup> Vgl. BURMANN (2003).

<sup>7</sup> Vgl. DILLER (2002).

<sup>8</sup> Vgl. MSI (2002), S. 4f.

**Equity** konzentriert sich bislang auf die Messung der Kundenerfolgsbeiträge<sup>9</sup> und die wertorientierte Erfassung des Kundenverhaltens im Zeitablauf<sup>10</sup>. Neben dieser Verbesserung der *Customer Equity Messung* sind Forschungsfragen an ein *Customer Equity Management* gestellt. Grundsätzlich wird die Integration der *Customer Equity Partialansätze* zu einem Gesamtmodell gefordert<sup>11</sup> sowie die Orientierung an den Aufgaben der wert- und kundenorientierter Unternehmensführung<sup>12</sup>. Zu den Schwerpunkten zukünftiger inhaltlicher Ausgestaltung zählen die stärkere Zielsegmentausrichtung<sup>13</sup> und der explizite Einbezug kundenindividueller Kosten der Marktbearbeitung<sup>14</sup>.

In der vorliegenden Arbeit wird entlang dieser Forschungsfragen ein **neues Modell des Customer Equity Managements** eingeführt. Vor der Modelldarstellung werden zunächst die theoretischen Grundlagen des *Customer Equity Modells* erläutert und bestehende *Customer Equity Ansätze* hinsichtlich ihres Steuerungspotenzials diskutiert. Das neue *Customer Equity Management Modell* versucht zur Schließung der identifizierten Steuerungslücken beizutragen. Es trägt bei zur Integration des *Beziehungsmarketings* in die wertorientierte Unternehmensführung durch die Modellierung des Beitrags diskreter *Beziehungsmarketing-Ansätze* zum Unternehmenswert.

## 2. Konzeption des Customer Equity Managements

*Customer Equity Management* vereinigt zwei verhältnismäßig junge und dynamische Forschungsrichtungen, den Ansatz wertorientierter Unternehmensführung und das *Beziehungsmarketing* (vgl. Abb.1). In den folgenden Abschnitten werden die Forschungsrichtungen kurz skizziert und die Positionierung des *Customer Equity* darin aufgezeigt.

---

<sup>9</sup> Vgl. CORNELSEN (2000).

<sup>10</sup> Vgl. PFEIFFER/CARRAWAY (2002); REINARTZ/KRAFFT (2001).

<sup>11</sup> Vgl. BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003), S. 213, BURMANN (2003), S. 131.

<sup>12</sup> Vgl. BELL et al. (2002), S. 82.

<sup>13</sup> Vgl. BELL et al. (2002), S. 48.

<sup>14</sup> Vgl. BURMANN (2003), S. 131.

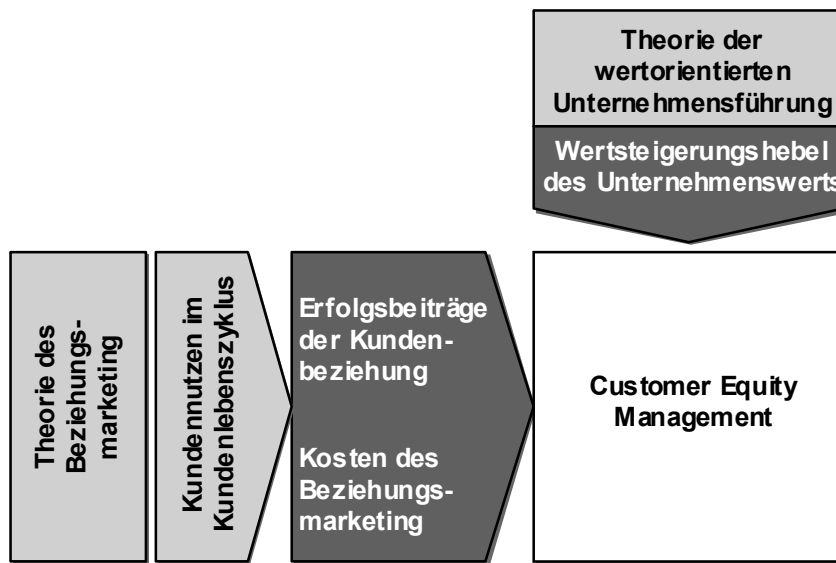


Abb. 1: Konzeption des Customer Equity Managements

## 2.1 Kundenorientierung in der wertorientierten Unternehmensführung

Ausgehend von den theoretischen Arbeiten von RAPPAPORT<sup>15</sup>, COPELAND/KOLLER/MURRIN<sup>16</sup> und STEWART/STERN<sup>17</sup> hat sich das Verständnis der **wertorientierten Unternehmensführung** von einem wertorientierten Controlling hin zu einem Gesamtkonzept wertorientierter Strategieentwicklung und -umsetzung entwickelt<sup>18</sup>. Das übergreifende Ziel des Ansatzes liegt im Anspruch, ökonomischen Mehrwert zu schaffen, also in der nachhaltigen Erwirtschaftung von Erträgen, die über den Opportunitätskosten des eingesetzten Kapitals liegen.<sup>19</sup> Beim Vorliegen effizienter Kapitalmärkte lässt sich durch nachhaltige Wertschaffung langfristig der Unternehmenswert steigern.

<sup>15</sup> Vgl. RAPPAPORT (1986).

<sup>16</sup> Vgl. COPELAND/KOLLER/MURRIN (1990).

<sup>17</sup> Vgl. STEWART/STERN (1991).

<sup>18</sup> Vgl. COENENBERG/SALFELD (2003), S. 11.

<sup>19</sup> ALBACH (2001) hat theoretisch abgeleitet, dass das Prinzip wertorientierter Unternehmensführung in seiner Ausprägung als Shareholder Value Ansatz mit der dynamischen Theorie der Unternehmung im Einklang steht. Das heißt, in der dynamischen Theorie der Unternehmung wird stets Shareholder Value-Maximierung angenommen.

Die Durchsetzung wertorientierter Unternehmensführung ist in allen Bereichen der Wirtschaft zu erkennen und breitet sich zunehmend auf nicht-börsennotierte Unternehmen aus. Bereits im Jahr 1999 war Wertorientierung in den Kennzahlensystemen von zwei Drittel aller DAX-100-Unternehmen verankert, weitere 23% waren in der Implementierungsphase.<sup>20</sup> Mittlerweile implementieren auch nicht börsennotierte Unternehmen zunehmend wertorientierte Führungssysteme und messen ihre Leistung anhand wertbasierter Kennzahlen im Vergleich zu Wettbewerbsunternehmen.<sup>21</sup>

Grundlage der Unternehmenswertberechnung ist die Kapitalwertformel, mit der - ausgehend vom Gesamtwert - die Wertsteigerungshebel (Value Driver) des Unternehmens identifiziert werden können (vgl. Abb. 2).<sup>22</sup>

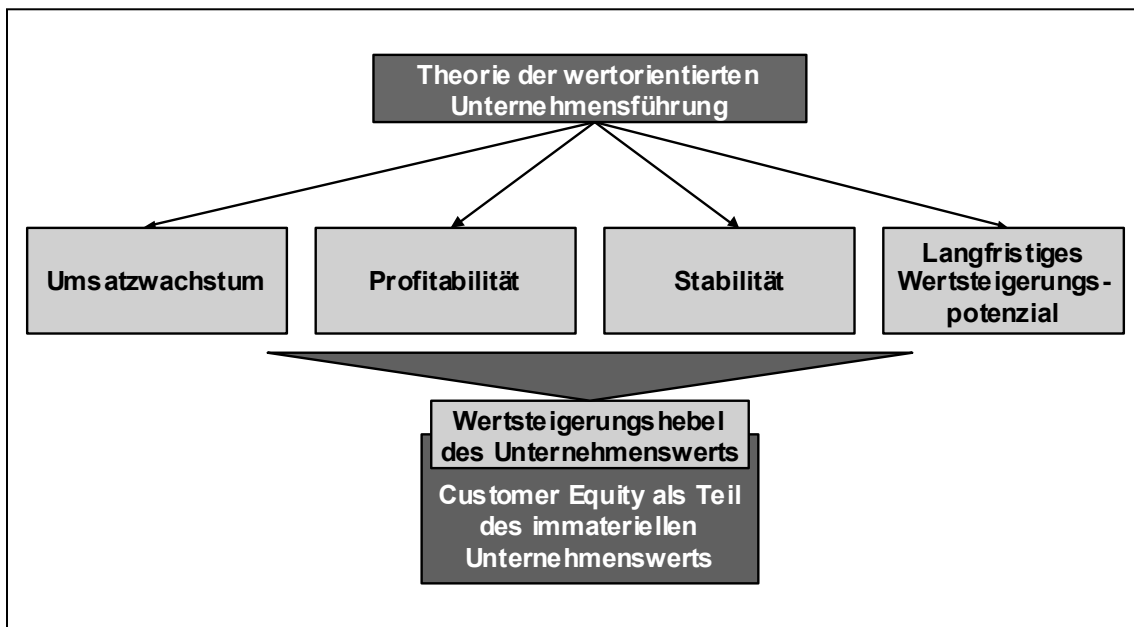


Abb. 2: Wertsteigerungshebel des Unternehmenswerts

Neben den finanzwirtschaftlich abgeleiteten Wertsteigerungshebeln Umsatzwachstum, Profitabilität, Stabilität und langfristige Wachstumspotenziale können, strategische Werttreiber identifiziert werden, die auch als immaterielle

<sup>20</sup> Vgl. ACHLEITNER/BASSEN (2002), S. 621.

<sup>21</sup> Vgl. COENENBERG/SALFELD (2003), S. 6.

<sup>22</sup> Vgl. COPELAND/KOLLER/MURRIN (2000), S. 97 ff.

Vermögenswerte (Intangibles) bezeichnet werden.<sup>23</sup> Customer Equity bezeichnet in diesem Zusammenhang den zukunftsgerichteten Beitrag des Kundenstamms zum Unternehmenswert.<sup>24</sup> Customer Equity Management kann also als **kundenorientierte Konkretisierung des Prinzips wertorientierter Unternehmensführung** verstanden werden, bei dem die Summe der Kundenbeziehungen als meß- und steuerbarer Vermögenswert aufgefasst wird.

## 2.2 Wertorientierung im Beziehungsmarketing

Auf der anderen Seite kann Customer Equity Management als **wertorientierte Ausrichtung des Beziehungsmarketings** aufgefasst werden. Beziehungsmarketing wird von BRUHN definiert als Summe aller "Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, der Stabilisierung, der Verbesserung und der Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen - insbesondere zu den Kunden - des Unternehmens mit dem Ziel gegenseitigen Nutzens dienen".<sup>25</sup> Im Vordergrund dieses Begriffsverständnisses liegt die Ausrichtung des Marketing auf den Beziehungslebenszyklus der Kunden. Marktbearbeitungsinstrumente können dahingehend unterschieden werden, inwieweit sie zur Initiierung, Stabilisierung, Verbesserung oder Wiederaufnahme von Kundenbeziehungen führen. Im Folgenden wird im Einklang mit der anglo-amerikanischen Literatur von Instrumenten der Akquisition, der Bedienung, des Cross-Selling und der Kundenbindung gesprochen,<sup>26</sup> die im Kundenlebenszyklus differenziert einzusetzen sind, um den Wert der Kundenbeziehungen zu steigern.

---

<sup>23</sup> Vgl. GU/LEV (2003); LEV (2003).

<sup>24</sup> Vgl. BLATTBERG/GETZ/THOMAS (2001), S. 3; KRAFFT/RUTSATZ (2003), S. 277.

<sup>25</sup> BRUHN (2002), S. 187 f. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich im Einklang mit PARVATIYAR/SHETH (1997, S. 233 ff.) auf die Marketingfunktion und die Marketingakteure. Inhalt des Konzeptverständnis ist damit die Beziehung von Unternehmen und Kunde im Sinne von Verkäufer und Käufer. Damit werden Aspekte organisatorischer Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden wie zum Beispiel Akquisitionen und Zusammenschlüsse ausgeschlossen. Zu einer Diskussion der damit verbundenen Probleme, vgl. REBER (2002), S. 258.

<sup>26</sup> Vgl. BLATTBERG/GETZ/THOMAS (2001), S. 3; SAREL/MARMORSTEIN (2003), S. 116.

Wertorientierung im Beziehungsmarketing muss, wie der Verweis von BRUHN auf das "Ziel gegenseitigen Nutzens" nahelegt<sup>27</sup>, aus Kundensicht und aus Anbietersicht verstanden werden. Unter Berücksichtigung des Kundenlebenszyklus eignet sich bei der Betrachtung der **Wertorientierung aus Kundensicht** besonders das Konstrukt des **Kundennettonutzen** (Customer Value). Unter Kundennettonutzen wird grundsätzlich die übergreifende Bewertung des Nettoleistungsnutzens durch den Kunden verstanden, der auf seiner Einschätzung dessen resultiert, was er durch die Anbieterleistung erhält und was er dafür aufgeben muss.<sup>28</sup> Dieser Konzeption liegt das Verständnis zugrunde, das nur solche Leistungsdimensionen geeignet sind, eine Kundenbeziehung zu initiieren und auszubauen, die dem Kunden einen positiven, bzw. den höchsten Nettonutzen stiften. Damit spiegelt das Konstrukt die grundlegende Leitidee des Marketing wieder.<sup>29</sup> Der Nettonutzen wird aus Sicht des Kunden verstanden, das heißt, dass in die kundenseitige Bewertung einer Leistung nicht die objektiven Eigenschaften des Beziehungsmarketing-Instrumentariums eingehen, sondern ihr Einfluss auf die Bedürfnisbefriedigung des Kunden ("Means-End-Theorie").<sup>30</sup>

Das Konstrukt des Kundennettonutzen ist breiter angelegt als konzeptionell ähnliche Konstrukte wie das der Kundenzufriedenheit.<sup>31</sup> Der Nettonutzen ist nicht auf die Nachkaufphase beschränkt, sondern eignet sich in jeder Phase des Kaufprozesses, weil der Nettonutzenbleich a priori und a posteriori stattfinden kann.<sup>32</sup> Außerdem können aktuelle Kunden ebenso wie potenzielle Kunden hinsichtlich ihrer Nettonutzenbeurteilung analysiert werden.<sup>33</sup> Damit eignet sie sich gleichermaßen für die kundenorientierte Analyse bestehender Angebote ("Status Quo") und die wahrscheinliche Wirkung neuer Angebote. In die Kundenbeurteilung gehen dabei nicht die objektiven Eigenschaften des BM-

---

<sup>27</sup> BRUHN (2002), S. 188.

<sup>28</sup> Vgl. ZEITHAML (1988), S. 14.

<sup>29</sup> Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 57.

<sup>30</sup> Vgl. WOODRUFF (1997), S. 141 f.; ZEITHAML (1988), S. 14.

<sup>31</sup> Vgl. EGGERT/ULAGA (2002), S. 110.

<sup>32</sup> Vgl. EGGERT (2003), S. 49 f.

<sup>33</sup> Insgesamt kann das Konstrukt des Kundennettonutzen sowohl für taktische Fragestellungen als auch für strategische Fragen der Marktpositionierung als geeignet identifiziert werden, vgl. EGGERT/ULAGA (2002), S. 110.

Angebots ein, sondern ihr Einfluss auf den Nettonutzen der Kunden.<sup>34</sup> Unterschieden wird prinzipiell in eine nutzenstiftende Komponente ("Nutzensumme") und eine nutzenmindernde Aufwandssumme des Kunden im Lebenszyklus (vgl. Abb. 3).

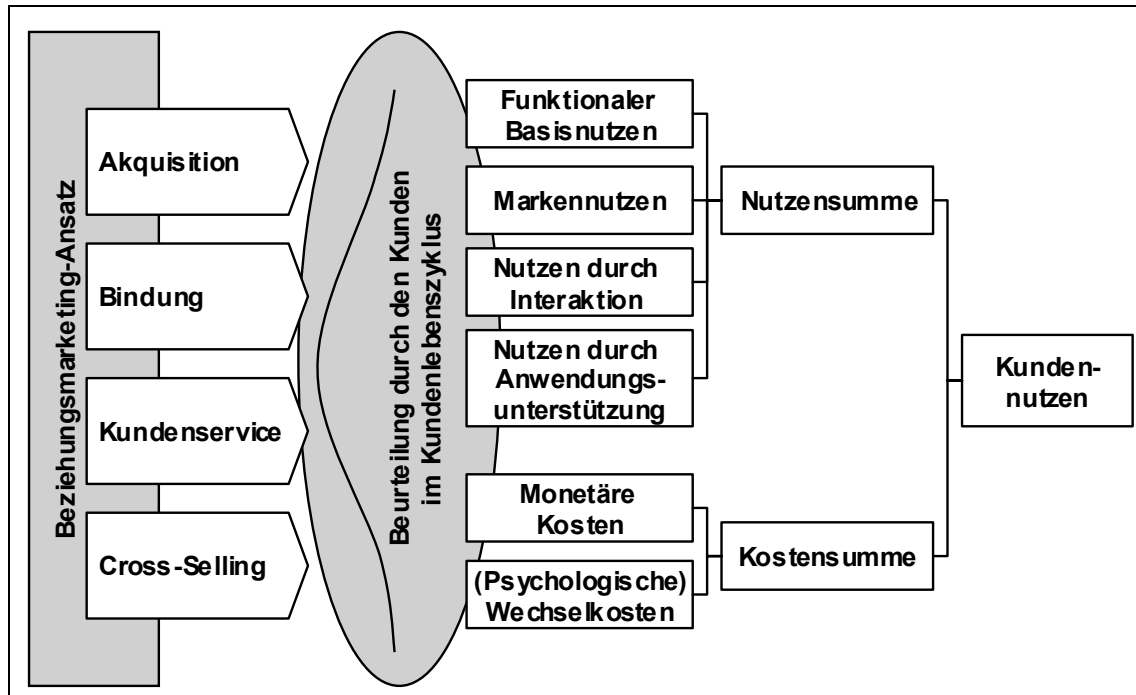


Abb. 3: Konzeption des Kundennettonutzen im Lebenszykluskonzept des Beziehungsmarketings

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an BRUHN (2002), S. 188 sowie KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 58

Der **Nutzenbeitrag** ergibt sich aus der erwarteten oder tatsächlichen Bedürfnisbefriedigung, die für den Kunden aus der Gesamtheit der Beziehung resultiert, also über den technisch-funktionalen Produktnutzen hinaus.<sup>35</sup> Dabei kann der Grad der Bedürfnisbefriedigung entweder durch ökonomische Größen wie Geld oder Zeit wiedergegeben werden oder durch sozialpsychologische Größen wie Status, Geltung oder Sicherheit. Der Anbieter kann Kundennutzen vor Allem generieren durch den funktionalen Basisnutzen, das Markenimage oder die

<sup>34</sup> Vgl. WOODRUFF (1997), S. 141.

<sup>35</sup> Vgl. CORNELSEN (2000), S. 34.

Interaktion mit Mitarbeitern im Rahmen des Kundenservice und bei der Anwendungsunterstützung.<sup>36</sup>

Auch auf der **Kostenseite** beschränkt sich das Verständnis nicht auf die statisch-monetären Aspekte des Nettopreises. Zum einen ist wie auf der Nutzenseite eine dynamische Konzeption angemessen, die die Kosten der Produktnutzung über den Nutzungszyklus beinhaltet.<sup>37</sup> Zum anderen sind neben dem Nettopreis weitere ökonomische und nicht-ökonomische Kostenkomponenten in das Kundenkalkül einzubeziehen, zu denen insbesondere die (psychologischen) Wechselkosten gezählt werden.

Aus **Anbietersicht** bezieht sich Wertorientierung – entsprechend dem teleologischen oder gerundiven Wertbegriffs der entscheidungsbezogenen Betriebswirtschaftslehre – auf den Beitrag eines Wertobjekts zur Zielerreichung der Unternehmung.<sup>38</sup> Bei einer Ausrichtung der Unternehmung an den Prinzipien wertorientierter Unternehmensführung ist eine Steuerungsgröße notwendig, die geeignet ist, die Wirkung des Beziehungsmarketings auf die Steigerung des Unternehmenswerts zu erfassen. Der Kundenstamtwert (Customer Equity) wurde in diesem Zusammenhang als geeignete Größe identifiziert, weil bei entsprechender Operationalisierung der Beitrag der Beziehungsmarketing-Maßnahmen zum Unternehmenswert dargestellt werden kann.<sup>39</sup> In einer solchen Operationalisierung werden sämtliche Kundenbeziehungen entscheidungsbezogen als Investitionsobjekte aufgefasst.<sup>40</sup> Diesem dynamischen Charakter der Kundenbeziehung wird durch den Begriff des Kundenlebenszeitwertes (Customer Lifetime Value) Rechnung getragen.<sup>41</sup> Customer Equity gibt dann idealerweise die Gesamtheit der zukünftigen Erfolgsbeiträge sämtlicher beste-

---

<sup>36</sup> Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 58; WOODRUFF (1997), S. 141.

<sup>37</sup> Vgl. LESZINSKI/MARN (1997), S: 98 ff.

<sup>38</sup> Vgl. ENGELS (1962), S. 11 f.

<sup>39</sup> Vgl. BURMANN (2003).

<sup>40</sup> Vgl. PLINKE (1989), S. 316.

<sup>41</sup> Vgl. DWYER (1989).



henden und potenziellen Kunden wieder, also die Summe der individuellen Kundenlebenszeitwerte.<sup>42</sup>

### 2.3 Anwendung der integrativen Konzeption des Customer Equity Managements

Auf Basis der Ausführungen zu Beziehungsmarketing und wertorientierter Unternehmensführung soll der weiteren Arbeit das folgende **Verständnis des Customer Equity Managements** zugrunde liegen.

*Customer Equity Management ist ein Ansatz kunden- und wertorientierter Unternehmensführung, der mit differenzierten Maßnahmen des Beziehungsmarketings die nachhaltige Ausschöpfung der Erfolgspotenziale bestehender und potenzieller Kunden anstrebt, mit dem Ziel einer Steigerung des Unternehmenswertes. Differenzierung des Beziehungsmarketings bezieht sich dabei auf die unterschiedliche Ansprache von Kunden und Kundengruppen untereinander sowie auf die unterschiedliche Marktbearbeitung im Beziehungslebenszyklus, also in den Phasen von Kundenakquisition, -bedienung, Cross-Selling und Kundenbindung.*

Die Anwendungsmöglichkeit und -notwendigkeit von Customer Equity Management als integrative Führungskonzeption steigt demnach mit zunehmender Kunden- und Wertorientierung einer Industrie und ihrer Unternehmen. Die Bedeutung von **Wertorientierung** hängt dabei von der Kapitalmarktabhängigkeit eines Unternehmens ab, die aufgrund notwendiger Zukunftsinvestitionen oder existierender Wachstumserwartungen besteht. Customer Equity nimmt dann eine tragende Rolle als Steuerungsgröße für Management und Investoren ein, wenn – im Gegensatz zum Substanzwert des physischen Vermögens – die durch den Kundenstamm bestehenden Wertpotenziale ausschlaggebend für

---

<sup>42</sup> Zu den Herausforderungen bei der Operationalisierung des Customer Equity, vgl. AMBLER (2002) sowie DILLER (2002), der auch auf die Vielfalt an Erfolgspotenzialen der Kundenbeziehung hinweist, zu denen neben dem Basiswert der Kundenbindung monetarisierbare und nicht-monetarisierbare Aspekte zu zählen sind. Als weitere monetarisierbare Erfolgspotenziale identifiziert Diller den Penetrations-, den Cross-Selling-Wert, das Preispremium sowie die Senkung von Transaktionskosten und Kosten der Kundenakquisition und -bindung. Als nicht-monetarisierbare Komponenten werden der Referenzwert und der Informationswert eines Kunden identifiziert.

den Zukunftserfolgs werts des Unternehmens sind; dies ist insbesondere im Dienstleistungsbereich der Fall.<sup>43</sup>

**Kundenorientierung** ist gleichzeitig Voraussetzung und Folge des Customer Equity Managements. Einerseits führt die Customer Equity Ausrichtung der Unternehmensführung zu einer verstärkten Reflektion über die Wirkung der Marktbearbeitung auf den Kundenstamm und dessen Wertbeitrag. Andererseits steigt die Anwendbarkeit des Customer Equity Managements mit zunehmender Differenzierung des Kundenstamms in den Phasen der Analyse und Bearbeitung.<sup>44</sup> Kundendifferenzierung in der Analysephase ist **Anwendungsvoraussetzung** des Customer Equity Management und bedeutet, dass Informationen über Kundenstatus, -bindung, -erfolgsbeitrag, und -präferenzen individuell erhoben und einer Berechnung des Customer Equity zugrundegelegt werden können. Kundendifferenzierung in der Bearbeitungsphase ist dahingegen **Treiber der Anwendungsmöglichkeiten** des Customer Equity Managements. Eine Vielzahl an Kundenkontaktpunkten (im Sinne des Mehrkanalvertriebs), Kundenbearbeitungsinstrumenten (im Sinne des Direktmarketing) oder Bedienungsniveaus (im Sinne des Kundenservice) erhöht die Notwendigkeit der Abstimmung zwischen den Kundengruppen und der Überprüfung von Effektivität und Effizienz der Marktbearbeitung.

Eine entsprechend operationalisierte Customer Equity Konzeption kann beide Zielsetzungen – Kunden- und Wertorientierung – unterstützen.

### 3. Operationalisierung des Customer Equity

BURMANN hat drei unterschiedliche **Grundtypen** von Customer Equity Modellen identifiziert, die in unterschiedlicher Weise vier Steuerungspotenziale erfüllen (vgl. Abb. 4).<sup>45</sup> Er unterscheidet "Black-Box"-Modelle, verhaltenstheoretisch orientierte Modelle und hybride Modelle. Ihr **Steuerungspotenzial** liegt im Wesentlichen im Bereich der strategischen Absatzmarktbearbeitung. Entsprechend

---

<sup>43</sup> Vgl. BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003), S. 218; DILLER (2002) S. 298.

<sup>44</sup> Vgl. BURMANN (2003) S. 130 ff., DILLER (2002), S. 316.

<sup>45</sup> Vgl. BURMANN (2003).

des Kundenlebenszyklus-Gedanken wird nach Steuerungspotenzialen bei der Akquisition und bei der Investition in bestehende Kunden unterschieden, wobei zusätzlich geprüft wird, inwiefern der Instrumenteeinsatz in seiner Wirkung auf das Customer Equity differenziert werden kann. Darüber hinaus wird der Beitrag der Modelltypen bei der Unternehmensbewertung untersucht.

Modelltyp	Definition	Steuerungspotenzial			
		Unternehmensbewertung	Akquisition Neukunden	Investition in Kunden	Instrumenteeinsatz
1 Black-Box	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CE-Berechnung</li> <li>• Monetäre Größen</li> </ul>	●	●	●	○
2 Verhaltens-theoretisch orientiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CE-Berechnung</li> <li>• Psychographische Größen</li> </ul>	○	●	●	●
3 Hybrides Modell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CE-Berechnung</li> <li>• Monetäre Größen</li> <li>• Verknüpfung mit Marketing-Mix, verhaltens-theoretisch fundiert</li> </ul>	●	●	●	●

Abb. 4: Modelltypen der Operationalisierung von Customer Equity

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an BURMANN (2003), S. 119 ff.

### 3.1 "Black-Box"-Modelle

"Black-Box"-Modelle basieren trotz zahlreicher unterschiedlicher Ausprägungen und Anwendungen in der Literatur auf einer ähnlichen Grundstruktur. Ausgehend von einer um die Kundenbindungsrate erweiterten **Kapitalwertformel**, werden die Customer Lifetime Value (CLV) für jeden einzelnen Kunden berechnet und im zweiten Schritt zum gesamten Customer Equity (CE) des Unternehmens aggregiert. In die Berechnung gehen also ausschließlich monetäre Größen der Kundenbewertung ein. Beispiele von "Black-Box"-Modellen sind die Arbeiten von BERGER/NASR (1998), BERGER/BECHWATI (2001), CALCIU/SALERNO

(2002), DWYER (1997), JAIN/SINGH (2002), GUPTA/LEHMANN/STEWART (2001), BLATTBERG/GETZ/THOMAS (2001) sowie REINARTZ/KUMAR (2000).<sup>46</sup> Das **Steuerungspotenzial** der "Black-Box"-Modelle ist am höchsten für Investitionsentscheidungen in bestehende Kundenbeziehungen einzuschätzen. Anhand der für die Kunden berechneten CLV können Maßnahmen des Beziehungsmarketings wertorientiert eingesetzt werden. Die Reaktion der Kunden auf die Maßnahmen bleibt dabei jedoch unberücksichtigt, so dass eine optimale Ressourcenallokation auf Kunden nicht vollständig zu ermitteln ist.<sup>47</sup> Aufgrund der Verwendung der Kapitalwertformel in der Berechnung der CLV, ist den "Black-Box"-Modellen ein gewisses Steuerungspotenzial bei der Unternehmensbewertung zuzuschreiben, das jedoch durch den Verzicht auf die explizite Erfassung von Kundenrisiken beschränkt bleibt. Aufgrund fehlender Parametrisierung potenzieller Kunden oder unterschiedlicher Marktbearbeitungsinstrumente ist das Steuerungspotenzial für die Neukundenakquisition und den differenzierten Instrumenteinsatz als gering einzuschätzen. Es ist lediglich ein Rückschluss von bestehenden Kunden auf potenzielle Kunden möglich, der zu einem teilweisen Steuerungspotenzial bei der Neukundenakquisition führt.

### 3.2 Verhaltenstheoretisch orientierte Modelle

Den verhaltenstheoretisch orientierten Ansätzen liegt ein mehrdimensionales Customer Equity Verständnis zugrunde, in dem unterschiedliche Erfolgspotenziale der Kundenbeziehung psychographisch erfasst und in ökonomische Größen transformiert werden.<sup>48</sup> Versuche zur **Operationalisierung psychographischer Erfolgspotenziale** umfassen vor allem den Referenzwert und den Informationswert von Kunden. Verhaltenstheoretische Customer Equity Modelle wurden vorgestellt von CORNELSEN (2000), HOEKSTRA/HUIZINGH (1999), HOFMEYR/RICE (1995), KLEINALTENKAMP/DAHLKE (2003) und PLINKE (1989).<sup>49</sup> Das

---

<sup>46</sup> Vgl. BERGER/NASR (1998); BERGER/BECHWATI (2001); CALCIU/SALERNO (2002); DWYER (1997); JAIN/SINGH (2002); GUPTA/LEHMANN/STEWART (2001); BLATTBERG/GETZ/THOMAS (2001) sowie REINARTZ/KUMAR (2000).

<sup>47</sup> Vgl. KRAFFT/ALBERS (2000), S. 528.

<sup>48</sup> Vgl. DILLER (2002); GÜNTER (2003).

<sup>49</sup> CORNELSEN (2000); HOEKSTRA/HUIZINGH (1999); HOFMEYR/RICE (1995); KLEINALTENKAMP/DAHLKE (2003) sowie PLINKE (1989).

**Steuerungspotenzial** bei der Unternehmensbewertung ist bei diesem Modelltyp als gering einzuschätzen, weil Kundenrisiken unberücksichtigt bleiben und darüber hinaus bislang nur Partialmodelle der Kundenbewertung vorliegen. Außerdem ist die Validität der Umrechnung von psychographischen Variablen in monetäre Größen zu kritisieren. Nur begrenzte Einsatzmöglichkeiten gibt es für den Modelltyp auch hinsichtlich der Neukundenakquisition und des Instrumenteeinsatzes, wo lediglich über den Einbezug psychographischer Variablen wie Kundenzufriedenheit oder Kundeneinstellungen Hinweise auf die Marktbearbeitung möglich sind. Das höchste Steuerungspotenzial kommt diesem Modelltyp bei der Investitionsentscheidung in bestehende Kundenbeziehungen zu, weil aufgrund der mehrdimensionalen Kundenwertberechnung ein besseres Verständnis des "wahren" Kundenwertes ermöglicht wird. Die mögliche Reaktion der Kunden auf Marktbearbeitungsinstrumente wird jedoch auch hier weitgehend vernachlässigt.

### 3.3 Hybride Modelle

Hybride Modelle können als Synthese der beiden ersten Modelltypen verstanden werden, weil sie einerseits über eine verhaltenstheoretische Fundierung verfügen aber andererseits direkt auf monetären Größen aufbauen. Kennzeichnend für die hybriden Modelle ist der **explizite Einbezug von Marktbearbeitungsinstrumenten**, so dass deren Customer Equity Beitrag direkt analysiert werden kann. Dieser Modelltyp wurde bisher von BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003), BRUHN ET AL. (2000) und RUST/LEMON/ZEITHAML (2002) vorgestellt,<sup>50</sup> wobei lediglich die Arbeit der letztgenannten Autorengruppe über einen umfassenden methodisch-quantitativen und empirischen Teil verfügt.

Das hybride Modell von RUST/LEMON/ZEITHAML (2002) besteht aus **drei Modellebenen**, einer Instrumenteebene, einer psychographischen und einer monetären

---

<sup>50</sup> Vgl. BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003); BRUHN ET AL. (2000) sowie RUST/LEMON/ZEITHAML (2002).

ren Ebene und kann auf Basis von Konsumentenbefragungen kalibriert werden (vgl. Abb. 5).<sup>51</sup>

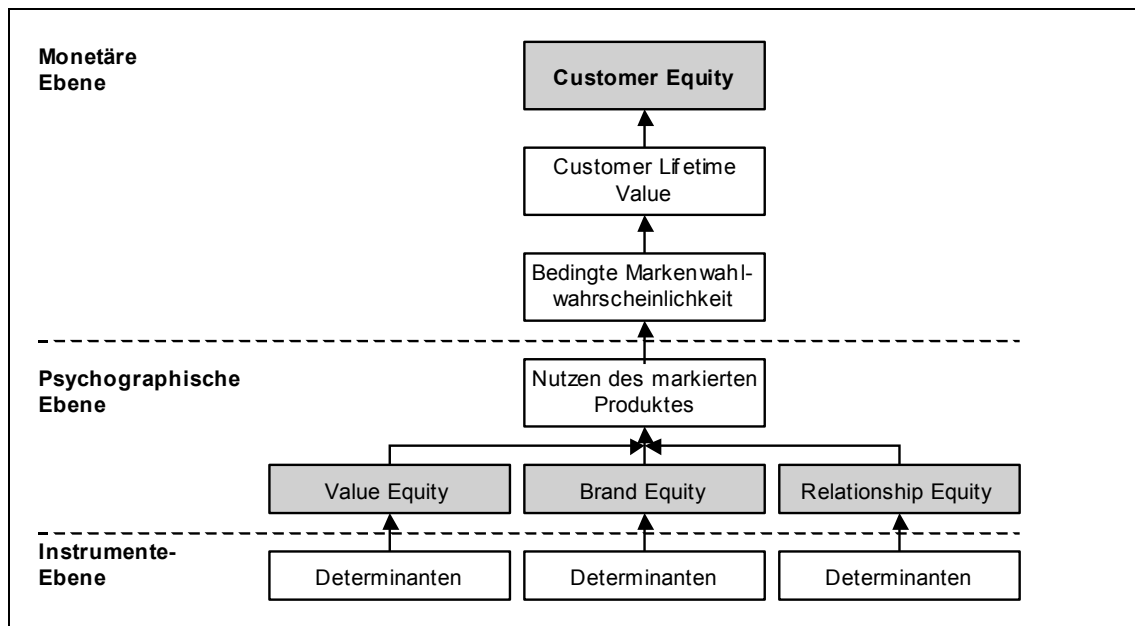


Abb. 5: Hybrides Customer Equity Modell von Rust/Lemon/Zeithaml (2002)

Quelle: BURMANN (2003), S. 123

Auf der **Instrumenteebene** sind die Marktbearbeitungsinstrumente des Unternehmens wiedergegeben, die als Determinanten des Kundennettonutzen aufzufassen sind. Je nach Ausprägung beeinflussen diese Determinanten auf der **psychographischen Ebene** den Nettonutzen des Kunden, der von den Autoren in drei Teilbereiche unterteilt wird, das Value Equity, das Brand Equity und das Relationship Equity. An dieser Stelle soll eine Differenzierung des vom Kunden wahrgenommenen Nettonutzens in die Grundbereiche der heutigen Marketing-Disziplin vorgenommen werden:

- **Value Equity** bezeichnet dabei den funktionalen Produktnettonutzen, der sich aus der funktionalen Bedürfnisbefriedigung und den kaufbedingten Kosten für den Kunden ergibt - bestehend aus Nettopreis, zeitlichen,

<sup>51</sup> Das Modell von BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003) ähnelt in seinem formalen Aufbau dem Modell von RUST/LEMON/ZEITHAML (2002), während das Modell von BRUHN et al. (2000) formal eher den "Black-Box"-Modellen ähnelt, da es Marktbearbeitungsinstrumente nur qualitativ erfasst, den Kundenwert jedoch über die Kapitalwertformel.

physischen und psychischen Aufwendungen. Damit sollen die klassischen Bereiche der Produkt- und Preispolitik wiedergegeben werden.

- **Brand Equity** beschreibt den emotionalen Zusatznutzen eines Produktes, der sich allein aus der Produktmarkierung ergibt. Der Bereich des Markenmanagements soll hier abgedeckt sein.
- **Relationship Equity** gibt den aus der Fortsetzung der bestehenden Kundenbeziehung resultierenden Zusatznutzen wieder, der die bindungsspezifische Bedürfnisbefriedigung und mögliche Kosten des Anbieterwechsels enthält. An dieser Stelle verweisen die Autoren auf den Bereich des Customer Relationship Management, das sich primär mit der Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen beschäftigt.

Auf der **monetären Ebene** findet schließlich die Verknüpfung des Kundennetztonutzen mit dem Customer Lifetime Value statt. Über bedingte Markenwahrscheinlichkeiten auf Basis eines Markow-Modells<sup>52</sup> wird bestimmt, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Konsument auch Kunde der Anbieter im Markt ist. Mit Hilfe des Erwartungswertprinzips kann damit für jeden Anbieter berechnet werden, wieviel Anteil er am Lebenszeitwert jedes einzelnen Kunden hat. Es findet also keine Ökonomisierung psychographischer Variablen statt, sondern die Aufteilung der exogen gegebenen Kundenlebenszeitwerte auf die Anbieter. Durch Summierung der anteiligen CLV wird abschließend für jeden Anbieter das ihm zukommende Customer Equity berechnet.

Das **Steuerungspotenzial** der hybriden Modelle ist im Vergleich zu den anderen Modelltypen auf allen Dimensionen am höchsten einzuschätzen.<sup>53</sup> Hinsichtlich der **Unternehmensbewertung** sprechen drei Gründe für die Vorteilhaftigkeit des Ansatzes. Aufgrund der verhaltenstheoretisch basierten Operationalisierung des Kundenstamms eines Unternehmens kann dessen Stabilität robuster eingeschätzt werden als bei der bloßen Voraussetzung einer undifferenzier- ten Kundenbindungsrate. Damit können die Wertsteigerungshebel der Höhe

---

<sup>52</sup> Vgl. PFEIFER/CARRAWAY (2000).

<sup>53</sup> Vgl. BURMANN (2003), S. 127 ff.

und Stabilität zukünftiger Cash Flows beurteilt werden. Zweitens ist das Customer Equity als Erwartungswert zu betrachten, da Kundenrisiken über den Einbezug bedingter Markenwahlwahrscheinlichkeiten explizit in die Analyse eingehen. Schließlich ist die Anwendbarkeit nicht nur auf die aktuellen Kunden beschränkt sondern umfasst die Gesamtheit der Konsumenten, so dass die Veränderung des Kundenstamms bei der Wertberechnung berücksichtigt wird.

Auch bei der **Neukundenakquisition** und der **Investition in bestehende Kundenbeziehungen** führen diese Vorteile zu einem erhöhten Steuerungspotenzial. Durch die Operationalisierung der Markenwahlwahrscheinlichkeiten kann die Werthaltigkeit der Kunden valider berechnet und die zu erwartende Kundenreaktion bei einer Marktbearbeitung abgeschätzt werden. Einerseits kann bei potenziellen Kunden errechnet werden, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine Verbesserung ihres Nettonutzens zu einer Akquisition führen würde, andererseits kann die Bindungswirkung einer Nettonutzenänderung bei bestehenden Kunden abgeschätzt werden.

Ein hohes Potenzial kann das Modell schließlich bei der **Steuerung des Instrumenteinsatzes** aufweisen. Entsprechend einem Marktreaktionsmodell kann die Effektivität von Marktbearbeitungsinstrumenten dahingehend beurteilt werden, inwiefern sie zu einer Veränderung des Customer Equity führen. Damit wird es ermöglicht, eine Ressourcenallokation auf Kundengruppen und Instrumente durchzuführen und deren Wertbeitrag im Sinne eines Return on Investment (ROI) zu beurteilen.

Trotz des hohen Steuerungspotenzials muss die Vorteilhaftigkeit des hybriden Modells relativiert werden. Neben Validitätsproblemen, die aus der direkten Konsumentenabfrage der Markenwahlwahrscheinlichkeit resultieren und einer Detailkritik der nutzentheoretischen Modellannahmen,<sup>54</sup> kann diese Relativierung auf den drei Modellebenen ansetzen. Wesentlicher Kritikpunkt der **Instrumenteebene** ist die fehlende Möglichkeit der zielgruppengerichteten Ausrichtung der Marktbearbeitung. So bleibt der Aspekt der Ressourcenallokation auf

---

<sup>54</sup> Vgl. BURMANN (2003), S. 128 und S. 22.



Kunden- bzw. Marktsegmente in der Operationalisierung unberücksichtigt. Dabei konnte in der Forschung vielfach die ökonomische Überlegenheit der Allokation über die absolute Höhe des Ressourceneinsatzes aufgezeigt werden.<sup>55</sup>

Auf der **psychographischen Ebene** scheint der eindeutige Zusammenhang der determinierenden Instrumente und der drei Nutzenkomponenten fragwürdig. Es wird hier weder die Wirkung eines Instrumentes auf mehrere Nettonutzenkomponenten zugelassen, noch die Möglichkeit von Interdependenzen zwischen den Komponenten berücksichtigt. Insgesamt erscheint auf diesen Ebenen die Absicht der Autoren zu weitreichend, *sämtliche* Determinanten und Nutzenkomponenten a priori einem hypothetischen Nutzenbereich zuzuordnen und als kundenindividuell differenzierbare Marktbearbeitungsinstrumente zu behandeln.

Auf der **monetären Ebene** ist als zentraler Kritikpunkt die fehlende Verknüpfung der CLV-Höhe mit der Instrumenteebene festzustellen. Die exogen gegebenen CLV sind im Modell unabhängig von der Ausprägung der Marktbearbeitungsinstrumente. An dieser Stelle fehlt der explizite Einbezug operativer Kosten der Marktbearbeitung, die je nach Kunde und Gestaltung der Instrumenteebene differenzieren müssten.<sup>56</sup>

Insgesamt kann dem hybriden Modell in der Operationalisierung von RUST/LEMON/ZEITHAML (2002) ein hohes Steuerungspotenzial zugeschrieben werden. Eine **Steigerung der Modellqualität** wäre möglich, wenn auf den drei Modellebenen eine zielgruppenorientierte Ausrichtung und flexiblere Wirkung der Marktbearbeitungsinstrumente ermöglicht würde, bei einem gleichzeitigen Einbezug der Marktbearbeitungskosten.

---

<sup>55</sup> Vgl. ALBERS (1998); DOYLE/SAUNDERS (1990) sowie KRAFFT (2002), S. 186.

<sup>56</sup> Lediglich in einem nachgelagerten Schritt wird die errechnete Änderung des Customer Equity den Investitionen in der Instrumenteebene im Sinne eines Return on Investment gegenübergestellt.

#### 4. Zielorientiertes hybrides Modell des Customer Equity Managements

Auf Grundlage der Ausführungen zur theoretischen Einordnung des Customer Equity Managements und dem identifizierten Forschungsbedarf bei dessen Operationalisierung stellen die Autoren im Folgenden ein neues hybrides Customer Equity Modell vor. Zunächst wird das Modell entlang der von BURMANN identifizierten Ebenen hybrider Modelle skizziert.<sup>57</sup> Anschließend werden die Hauptbestandteile des Modells methodisch und formal-analytisch dargestellt. Abschließend werden das Steuerungspotenzial des Modells und seine Anwendungsmöglichkeiten erläutert, bevor auf zukünftigen Forschungsbedarf eingegangen wird.

##### 4.1 Zugrundeliegendes Entscheidungsproblem und grundsätzliche Lösungsstruktur

Customer Equity Management, als Ansatz kunden- und wertorientierter Unternehmensführung, zielt auf den Einsatz des Beziehungsmarketings zur nachhaltigen Ausschöpfung der Erfolgspotenziale bestehender und potenzieller Kunden (vgl. Abschnitt B.III). Das **Entscheidungsproblem** für die Unternehmensführung liegt darin, Kunden (-gruppen) derart mit Instrumenten des Beziehungsmarketings anzusprechen, dass aus dem Mitteleinsatz der Marktbearbeitung eine möglichst hohe Steigerung des Unternehmenswertes resultiert. Prinzipiell kann diesbezüglich gezeigt werden, dass die *Differenzierung* der Marktbearbeitung zu einer stärkeren Wertsteigerung führt als die absolute Höhe der eingesetzten Mittel.<sup>58</sup> Die ökonomisch rationale Marktbearbeitung bietet drei Möglichkeiten der Differenzierung<sup>59</sup>: Hinsichtlich der anzusprechenden Kunden (-segmente) kann nach Erfolgsbeitrag und Kundenreagibilität unterschieden werden, wobei die Reagibilität auch von der Wirksamkeit der eingesetzten Instrumente abhängt.

---

<sup>57</sup> Vgl. BURMANN (2003).

<sup>58</sup> Vgl. DOYLE/SAUNDERS (1990).

<sup>59</sup> Vgl. ALBERS (1998), S. 216; KRAFFT (2002), S. 187; MANTRALA/SINHA/ZOLTNER (1992), S. 173.

Das neue hybride **Customer Equity Management Modell** ermöglicht die **Marktbearbeitung** entlang dieser Dimensionen Kundenerfolgsbeitrag, Kundenreagibilität und Instrumentewirksamkeit, indem es den Beitrag eines entsprechend differenzierten Beziehungsmarketing zum Unternehmenswert quantifiziert. Dabei fließen drei Charakteristika des Beziehungsmarketings explizit in die Modellebenen ein, die zu einer Zielorientierung des Ansatzes im Vergleich zum Modell von RUST/LEMON/ZEITHAML (2002) führen, so dass im Folgenden vom "zielorientierten hybriden Modell des Customer Equity Managements" (kurz: "zielorientiertes CE-Modell") gesprochen wird (vgl. Abb. 6):

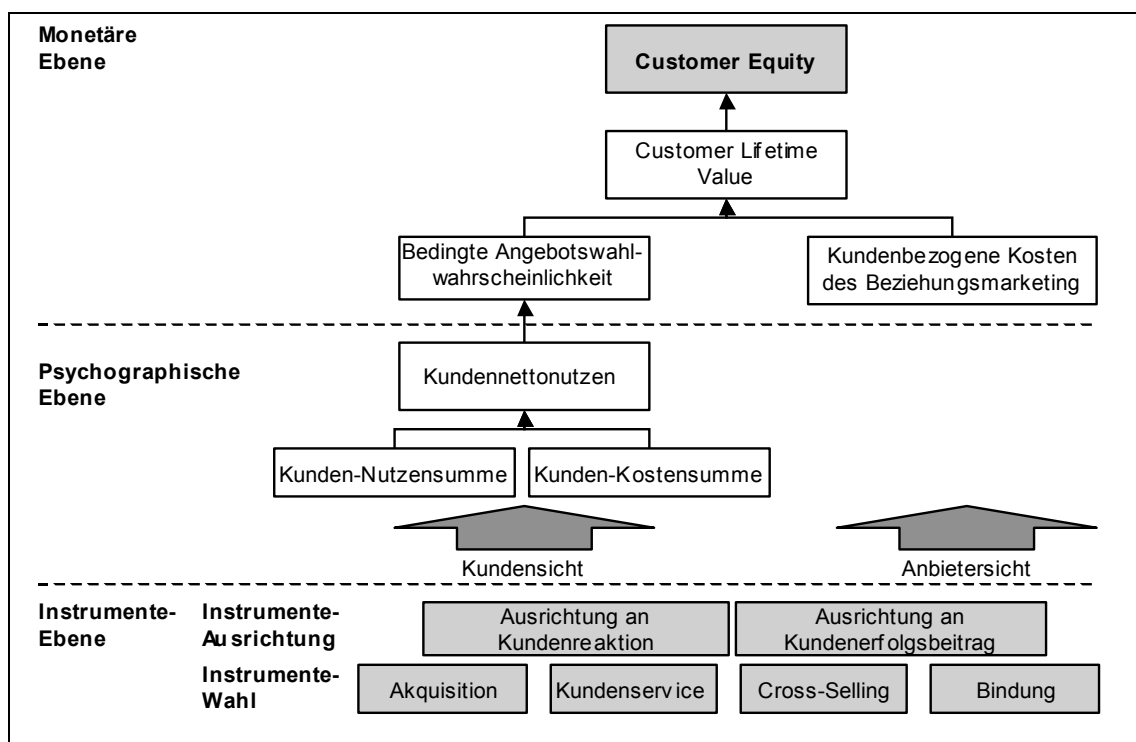


Abb. 6: Zielorientiertes hybrides Modell des Customer Equity Managements

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an BURMANN (2003), S. 123

1. Strukturierung der Instrumenteebene entsprechend der **Kundenlebenszyklusphasen**<sup>60</sup> und Berücksichtigung eines **Zielsegment-gerichteten Instrumenteeinsatzes**

<sup>60</sup> Vgl. BRUHN (2002), S. 187.

2. Theoretische Fundierung der psychographischen Ebene auf Basis des **Kundennettonutzen**<sup>61</sup> bei gleichzeitiger Herausstellung des Nutzen-/Kostenbeitrags unterschiedlicher Beziehungsmarketing-Angebote
3. Einbezug differenzierter **Beziehungsmarketing-Ansätze** ("BM-Ansätze") mit zugehörigen operativen **Kosten** bei der CLV-Berechnung auf der monetären Ebene.

Objekt der Entscheidungsunterstützung für die Unternehmensführung ist das **Beziehungsmarketing-Angebot auf der Instrumenteebene**. Die Marktbearbeitungsinstrumente sind entsprechend des Kundenlebenszyklus strukturiert in die Phasen der Kundenakquisition, Kundenbedienung, Cross-Selling und Kundenbindung. Die Instrumenteebene dient dabei gleichzeitig der Analyse und der Gestaltung des Beziehungsmarketings. **Analyseinstrument** ist sie bei der Betrachtung des derzeitigen BM-Angebots ("Status Quo"), d.h. seiner kundenseitigen Nettonutzen- und unternehmensseitigen Kostenimplikationen. **Gestaltungsmöglichkeiten** bietet diese Ebene bei der Konzeption neuer BM-Angebote, die hinsichtlich des Instrumenteeinsatzes, also der Instrumentewahl und der zielgruppenspezifischen Ausrichtung, differenzieren können. Die Ausrichtung der Instrumente orientiert sich dabei am Erfolgsbeitrag der Kunden und ihrer Reagibilität, die aus der Nettonutzenänderung aufgrund des differenzierten Beziehungsmarketing resultiert.

Die Nettonutzenänderung als Wirkung auf das BM-Angebots wird über die **psychographische Ebene** mit dem (stochastischen) Kundenverhalten und seinen monetären Auswirkungen verknüpft. Grundlage der Kundenreaktion ist dabei die Konzeption des **Kundennettonutzens** ("Customer Value").<sup>62</sup>

Die Verbindung des Kundennettonutzen mit der **monetären Ebene** geschieht über ein **Modell bedingten Angebotswahlverhaltens**, das die Wahrscheinlichkeit der Kundenentscheidung für ein Angebot wiedergibt.<sup>63</sup> Entsprechend

---

<sup>61</sup> Vgl. WOODRUFF (1997).

<sup>62</sup> Vgl. HOLBROOK (1996); WOODRUFF (1997) sowie ZEITHAML (1988).

<sup>63</sup> Vgl. LEEFLANG et al. (2000), S. 240 ff. sowie LILIEN/KOTLER/MOORTHY (1992), S. 56 ff.

dem Erwartungswertprinzip kann die Konsumentenentscheidung für ein Angebot wiedergegeben und der zukünftige Erfolgsbeitrag des Kunden diesem Angebot zugerechnet werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass unterschiedliche Angebote mit verschiedenen Kosten einhergehen. Diese **instrumentabhängigen Beziehungsmarketingkosten** gehen auf der monetären Ebene explizit in die Berechnung des **Kundenlebenszeitwertes** ein. Das Customer Equity eines Angebots ergibt sich schließlich aus der Summe der um die Beziehungsmarketingkosten reduzierten zukünftigen Erfolgsbeiträge aller Kunden, die sich erwartungsgemäß für dieses Angebot entscheiden.

Das Modell ermöglicht über die drei vorgestellten Ebenen die Untersuchung der **Customer Equity Wirkung** derzeitiger und neuer Ansätze des Beziehungsmarketings auf Basis des nutzenorientierten Konsumentenwahlverhaltens unter Berücksichtigung konkurrierender Angebote und der mit dem Beziehungsmarketing einhergehenden Kosten.

Drei wesentliche Bestandteile des Modells werden in folgenden Abschnitten erläutert. Grundlage der Entscheidungsunterstützung ist eine zweidimensionale Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag und Kundennettonutzen (Abschnitt II). Die anschließende segmentweise Berechnung des Customer Equity basiert auf einer Werttreiberanalyse. Diese führt den Kundenstammwert derart auf seine Bestandteile zurück, dass die Wirkung des Beziehungsmarketings disaggregiert in ihren zukünftigen Zahlungsströmen wiedergegeben wird (Abschnitt III). Das Kundenverhalten bei unterschiedlicher Marktbearbeitung wird dabei über bedingte Angebotswahlwahrscheinlichkeiten operationalisiert (Abschnitt IV).

#### **4.2 Zweidimensionale Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag und Kundennettonutzen**

Analyserahmen des Modells ist der Markt einer (kontinuierlichen) Dienstleistung, mit der Gesamtheit an Konsumenten und relevanten Wettbewerbern. Das Objekt der Untersuchung sind verschiedene grundsätzliche **Ansätze des Beziehungsmarketings**, die von einem der Anbieter *zusätzlich* zum bestehenden Leistungsangebot ("Status Quo") angeboten werden. Diese BM-Ansätze (aus

Sicht des Konsumenten wird im Folgenden auch von "Angebot" gesprochen) differenzieren nach Art der eingesetzten Instrumente im Kundenlebenszyklus und der Ausrichtung der Instrumente auf Marktsegmente.

Entsprechend der Optimalitätsbedingung der Ressourcenallokation sollen **Marktsegmente** auf Grundlage des Erfolgsbeitrages und der relativen Bedeutung der Nettonutzendimensionen für die Kunden gebildet werden (Zweidimensionale Marktsegmentierung; vgl. Abb. 7).

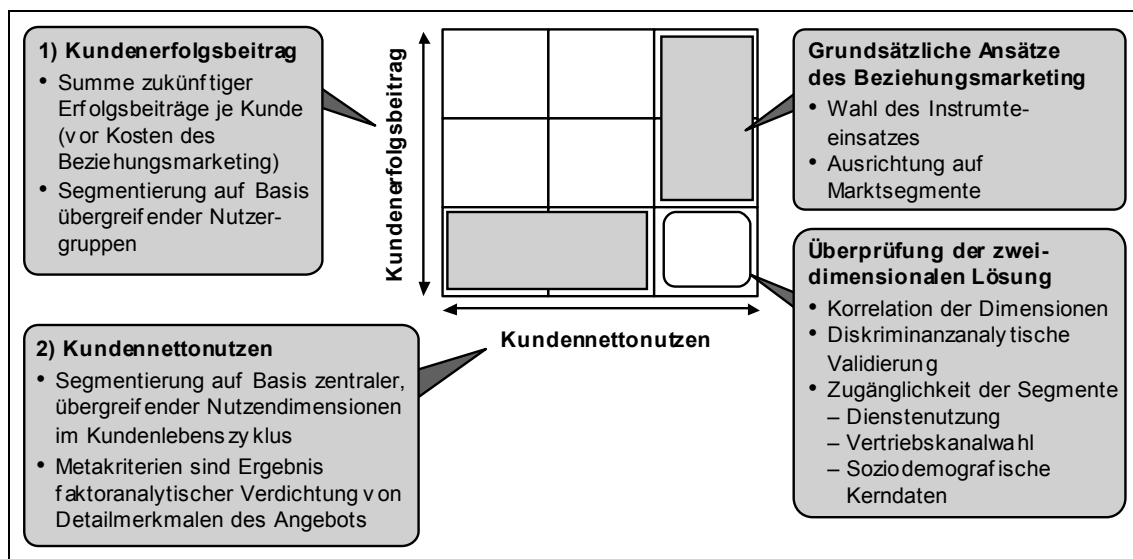


Abb. 7: Zweidimensionale Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag und Kundennettonutzen

Der **Kundenerfolgsbeitrag** spiegelt den zukünftigen Erfolgsbeitrag je Kunde wieder.<sup>64</sup> Da die Ausgestaltung des Beziehungsmarketings das Untersuchungsobjekt der Analyse darstellt, sollen vom BM-Ansatz abhängige Größen nicht im Kundenerfolgsbeitrag enthalten sein. Dazu zählen insbesondere die Kosten des Beziehungsmarketings sowie Reaktionsgrößen wie die Kundenbindungsrate oder das Cross-Selling-/ und Penetrationspotenzial. Der Kundenerfolgsbeitrag spiegelt also den Basisnettoumsatz des Kunden wieder abzüglich der direkten Kosten der Leistungserstellung zuzüglich weiterer vom BM-Ansatz unabhängiger monetärer und monetarisierbarer Erfolgspotenziale.<sup>65</sup> Die **Segmentierung nach dem Kundenerfolgsbeitrag** kann auf Basis übergreifender

<sup>64</sup> Vgl. PLINKE (1989), S. 316.

<sup>65</sup> Vgl. DILLER (2002).

Nutzergruppen vollzogen werden, z.B. nach dem Anteil der Konsumenten, der 50% und 80% des Gesamtbeitrages ausmacht (sogenannte ABC-Analyse<sup>66</sup>). Der Vorteil eines solchen Vorgehens liegt darin, dass viele Unternehmen ihr heutiges Beziehungsmarketing anhand dieser Gruppen differenzieren und so eine Vergleichbarkeit bei der zusätzlichen Berücksichtigung der Nettonutzenachse gegeben ist.<sup>67</sup>

Die **Metakriterien des Kundennettonutzen** sind das Ergebnis der Verdichtung von Bedeutungsgewichten der Angebotsmerkmale im Sinne der Means-End-Theorie durch den Kunden.<sup>68</sup> Wenn sichergestellt wird, dass diese nutzenbasierten Metakriterien gleichzeitig Instrumentvariablen des Beziehungsmarketings sind, kann von der Marktbearbeitung des Betreibers auf die Nettonutzenänderung des Kunden geschlossen werden.<sup>69</sup> An dieser Stelle wird die Vorteilhaftigkeit der Strukturierung der Beziehungsmarketing-Instrumente entlang des Kundenlebenszyklus deutlich, weil auch die Nettonutzenkomponenten über den Lebenszyklus differieren können.<sup>70</sup> Die Reduktion der Detailmerkmale kann über faktoranalytische Verdichtung vorgenommen werden, die auch das Problem der Multikollinearität löst, die bei der Kundenbeurteilung der Bedeutungsgewichte zu erwarten ist.<sup>71</sup> Die Hauptkomponentenanalyse ist das geeignete Verfahren, um die Dimensionalität der Detailmerkmale derart zu reduzieren, dass der dabei extrahierte Faktor als Aggregation ("Sammelbegriff") der zugrundeliegenden Merkmale zu interpretieren ist.<sup>72</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. KRAFFT/ALBERS (2000), S. 528.

<sup>67</sup> Alternativ kann mit Verfahren der hierarchischen Clusteranalyse eine Segmentierung vorgenommen werden. Da jedoch nur eine einzelne Zahl je Kunde Grundlage der Clusteranalyse wäre, können deren Methodenvorteil nicht ausgeschöpft werden, der in der gleichzeitigen Berücksichtigung aller vorliegenden Eigenschaften zur Gruppenbildung besteht, vgl. BACKHAUS et al. (2003), S. 480.

<sup>68</sup> Vgl. FRETER (1983), S. 72 ff.; ZEITHAML (1988).

<sup>69</sup> FRETER (1983), S. 43 spricht diesbezüglich von der Verbindung der Marktaufteilung mit der Marktbearbeitung.

<sup>70</sup> Vgl. GARDIAL et al. (1994); WOODRUFF (1997), S. 141.

<sup>71</sup> Vgl. FRETER (1983), S. 76; PETERSON/WILSON (1992).

<sup>72</sup> Vgl. BACKHAUS et al. (2003), S. 298; ECKEY/KOSFELD/RENGERS (2002), S. 24 ff. Zur Beurteilung der Güte der Faktorenanalyse im Marketing, vgl. CLEMENT/LIFTIN/TEICHMANN (2000).

Die **Marktsegmentierung hinsichtlich der Kundennutzendimension** findet auf Basis der extrahierten und voneinander unabhängigen Nettonutzendimensionen statt, wobei auf die multivariaten Methoden der Clusteranalyse zurückgegriffen wird. Eine überlegene Clusterlösung kann durch ein zweistufiges Vorgehen erzielt werden.<sup>73</sup> Zunächst wird mit dem hierarchisch-agglomerativen Single-Linkage-Verfahren eine Elimination sogenannter "Ausreißer" vorgenommen. Im zweiten Schritt wird eine vorläufige Clusterlösung angestrebt. Da bei der Marktsegmentierung der primäre Ähnlichkeitsaspekt im Gleichlauf der Kundenprofile interessiert, sollte bei der Clusterung auf ein Ähnlichkeitsmaß wie das des Korrelationskoeffizienten zurückgegriffen werden.<sup>74</sup> Einen geeigneten hierarchisch-agglomerativen Fusionierungsalgorithmus stellt die Average-Linkage-Methode dar, die als konservatives Verfahren weder zur Kettenbildung, noch zur Bildung kleiner Gruppen neigt.<sup>75</sup>

Zur **Überprüfung der zweidimensionalen Marktsegmentierung**, die aus den Dimensionen Kundenerfolgsbeitrag und Kundennettonutzen besteht, ist zunächst die diskriminanzanalytische Validität sicherzustellen<sup>76</sup> und anschließend die Zugänglichkeit der Segmente zu überprüfen. Zur **Validierung der Clusterlösung** kann über die Klassifizierungsmatrix der Diskriminanzanalyse die Trennschärfe der Segmentlösung geprüft werden.<sup>77</sup> Die Diskriminanzanalyse gibt über die relative Bedeutung des mittleren Diskriminanzkoeffizienten außerdem darüber Aufschluss, in wiefern der Kundenerfolgsbeitrag und die Nutzen-dimensionen als Trennkriterien zwischen den Kundensegmenten wirken.<sup>78</sup>

Wenn über die Strategie der Konsumentenselbstauswahl (customer self selection) hinaus eine kontrollierte Ansprache der Zielsegmente durchgeführt werden

---

<sup>73</sup> Vgl. BACKHAUS et al. (2003), S. 537.

<sup>74</sup> Vgl. BACKHAUS et al. (2003) S. 496.

<sup>75</sup> Vgl. BACHER (1996), S. 270.

<sup>76</sup> Vgl. ECKEY/KOSFELD/RENGERS (2002), S. 289 ff.

<sup>77</sup> Vgl. BACKHAUS et al. (2003), S. 180 und S. 188.

<sup>78</sup> Zur Ermittlung der relativen Bedeutung der Metavariablen sind die standardisierten Diskriminanzkoeffizienten mit den Eigenwertanteilen der diskriminanzanalytischen Trenngraden zu gewichten, zu addieren und durch die Summe der so errechneten mittleren Diskriminanzkoeffizienten zu dividieren, vgl. BACKHAUS et al. (2003), S. 185 ff.



soll, muss in der endgültigen Clusterlösung die **Zugänglichkeit der Segmente** sichergestellt sein.<sup>79</sup> Damit ist insbesondere das Ausmaß gemeint, in dem der Anbieter sein Beziehungsmarketing-Angebot über Kommunikations- und Distributionskanäle auf die Zielsegmente ausrichten kann.<sup>80</sup> Bei Vorliegen entsprechender Kundendatenbanken können die bestehenden Kunden eines Anbieters aufgrund ihrer bisherigen Dienstenutzung und des generierten Erfolgsbeitrags identifiziert werden. Kunden des Wettbewerbs können lediglich aufgrund der Vertriebskanalwahl oder aufgrund ihrer Mediennutzung angesprochen werden, wobei Letztere in gewissem Maße über sozio-demographische Merkmale abzuschätzen ist.<sup>81</sup>

#### **4.3 Customer Equity Wirkung differenzierter Ansätze des Beziehungsmarketings**

Bei Vorliegen einer geeigneten zweidimensionalen Marktsegmentierung kann der Anbieter sein Beziehungsmarketing-Angebot differenzieren und bestimmten Zielsegmenten anbieten. Folge dieser Differenzierung ist einerseits ein angepasstes Konsumentenverhalten, das die zu erwirtschaftenden Kundenerfolgsbeiträge beeinflusst. Andererseits gehen mit den Beziehungsmarketing-Angeboten spezifische Kosten einher, die die Wirtschaftlichkeit des Instrumenteinsatzes und seiner Ausrichtung bedingen. Mit dem **Customer Equity Konzept** können die kunden- und anbieterseitigen Auswirkungen des Beziehungsmarketings entscheidungsorientiert abgebildet werden (vgl. Abb. 8).

---

<sup>79</sup> Vgl. BONOMA/SHAPIRO (1984), S. 259.

<sup>80</sup> Vgl. FRETER (1983), S. 44 und S. 187 ff.

<sup>81</sup> Vgl. PERREY (1998), S. 193.

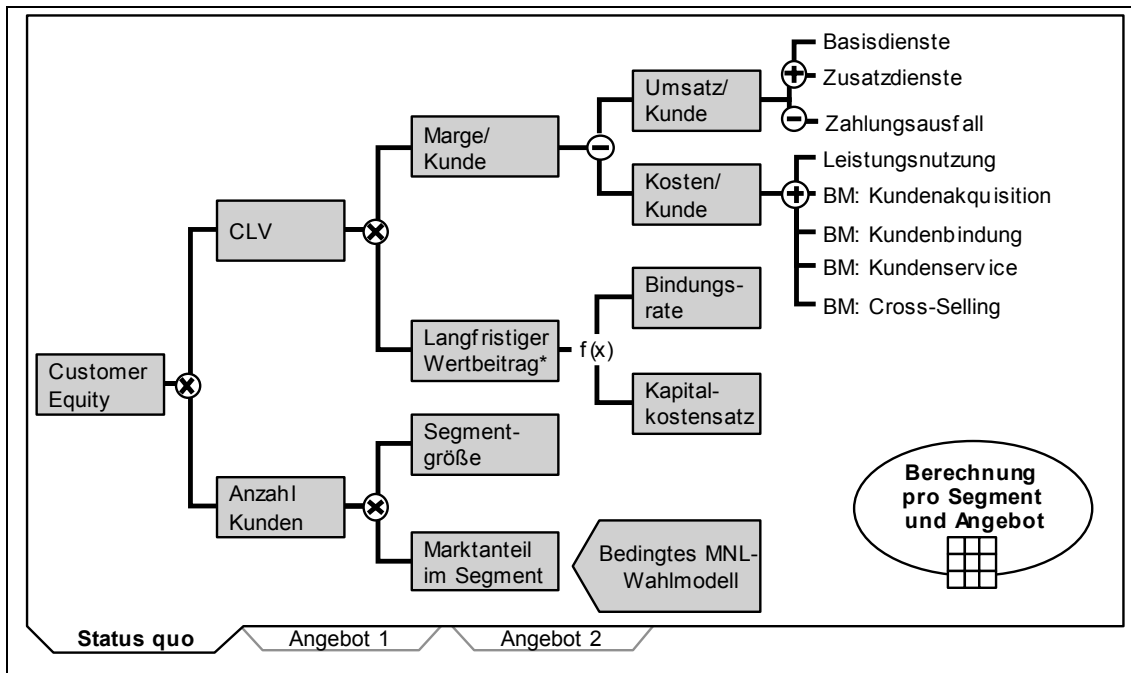


Abb. 8: Werttreiberanalyse des Customer Equity und Konsumentenwahlverhalten

Zunächst wird dazu das Customer Equity der einzelnen Segmente im Status Quo berechnet. Die zugrundeliegende **Werttreiberanalyse** ermöglicht es im weiteren Forschungsgang, eine Änderung der Beziehungsmarketing-Ansätze und des Konsumentenverhaltens abzubilden. Das Konsumentenverhalten wird dabei durch ein **MNL-Wahlmodell** operationalisiert, das auf bedingten Angebotswahlwahrscheinlichkeiten basiert.

Das **Customer Equity (Kundenstammwert) eines Anbieters CE** ergibt sich aus der Summe seines Anteils am Customer Equity  $CE_{i,j}$  in den Marktsegmenten. Der Markt ist dabei hinsichtlich zweier Dimensionen differenziert, dem Kundenerfolgsbeitrag  $i$  und dem Kundennettonutzen  $j$ . Das segmentweise Customer Equity  $CE_{i,j}$  ergibt sich aus der Anzahl der erwarteten Kunden des Anbieters  $n_{i,j,m}$  und dem durchschnittlichen Kundenlebenszeitwerts  $CLV_{i,j,m}$  eines Kunden<sup>82</sup> in dem Segment  $i,j$  und bei Nutzung des Beziehungsmarketing-Angebots  $m$ :

$$(1) \quad CE = \sum_{i \in I} \sum_{j \in J} CE_{i,j}$$

<sup>82</sup> Vgl. RUST/LEMON/ZEITHAML (2002), S. 18.

$$(2) \quad CE_{i,j} = \sum_{m \in M} CLV_{i,j,m} \cdot n_{i,j,m} \quad \forall i \in I, \forall j \in J$$

### 4.3.1 Segmentweise Werttreiberanalyse des Customer Lifetime Value

Mit der Werttreiberanalyse wird der (durchschnittliche) **Kundenlebenszeitwert**  $CLV_{i,j,m}$  für jedes Segment  $i,j$  in den Beziehungsmarketing-Ansätzen  $m$  berechnet. Der CLV ergibt sich aus der Summe der auf den Entscheidungszeitpunkt diskontierten Erfolgsbeiträge  $GC_{i,j,m}$  einer Kundenbeziehung unter Berücksichtigung der Kundenbindungsrate  $ret_{i,j,m,t}$ , mit der die Wahrscheinlichkeit fortschreitender Kundenaktivität im Zeitablauf wiedergegeben wird.<sup>83</sup> Durch die Multiplikation der Kundenbindungsrate wird die Bindungswahrscheinlichkeit je Kunde im Betrachtungszeitraum  $T$  errechnet. Die Summation und Abzinsung der Bindungswahrscheinlichkeiten je Periode  $t$  ergibt den Gegenwartswert der zu erwartenden Anzahl an Transaktionen mit einem Kunden in diesem Zeitraum.<sup>84</sup> Der dabei zu verwendende gewichtete durchschnittliche Diskontierungszinssatz  $WACC$  gibt prinzipiell das Geschäftsrisiko der Kundenbeziehungen aus Sicht des Anbieters wieder.<sup>85</sup>

$$(3) \quad CLV_{i,j,m} = GC_{i,j,m} \cdot \sum_{t \in T} \left[ \prod_{t'=0}^t ret_{i,j,m,t'} / (1+WACC)^t \right]$$

Unter zwei Voraussetzungen kann ein vereinfachter CLV errechnet werden, der zur Entscheidungsunterstützung im Customer Equity Management geeignet ist.<sup>86</sup> Einerseits werden konstante Erfolgsbeiträge  $GC_{i,j,m}$  und Kundenbindungsrate je Segment und Beziehungsmarketing-Ansatz  $ret_{i,j,m}$  unterstellt. Andererseits wird der Betrachtungszeitraum  $T$  derart ausgedehnt, dass eine Limes-Betrachtung der diskontierten Bindungswahrscheinlichkeiten angemessen ist. Konsequenz dieser Annahmen ist die Berechnung eines langfristigen diskon-

<sup>83</sup> Vgl. BERGER/NASR (1998), S. 20. Die Berechnung des CLV unter Zuhilfenahme von Kundenbindungsrate ist angemessen für den Fall, dass die Kundenbeziehung diskret gemessen werden kann. Dies ist gegeben für Geschäftsbeziehungen, die vertraglicher Natur sind oder auf mitgliedschaftsähnlichen Verhältnissen beruhen, vgl. BURMANN (2003), S. 129.

<sup>84</sup> Vgl. CALCIU/SALERNO (2002), S. 128.

<sup>85</sup> Vgl. DHAR/GLAZER (2003).

<sup>86</sup> Vgl. CALCIU/SALERNO (2002), S. 129 f.; RUST/LEMON/ZEITHAML (2002), S. 19 f.

tierten Bindungspotenzials  $drp_{i,j,m}$ , dessen Multiplikation mit den zukünftigen Kundenerfolgsbeiträgen je Periode  $GC_{i,j,m}$ , zum CLV führt, der nun als **Gegenwartswert der Kundenbeitragsannuität** verstanden werden kann:

$$(4) \quad CLV_{i,j,m} = GC_{i,j,m} \cdot drp_{i,j,m}$$

$$(5) \quad drp_{i,j,m} = \lim_{T \rightarrow \infty} \sum_{t=0}^T \left[ \frac{ret_{i,j,m}}{(1+WACC)^t} \right] = \frac{1+WACC}{(1+WACC - ret_{i,j,m})}$$

Zur Berechnung der periodisierten **Kundenerfolgsbeiträge**  $GC_{i,j,m}$  müssen die zugrundeliegenden Treiber auf der Umsatz- und Kostenseite der Geschäftsbeziehung untersucht werden.

$$(6) \quad GC_{i,j,m} = ARPU_{i,j,m} - TC_{i,j,m}$$

Der **segmentspezifische Kundenumsatz**  $ARPU_{i,j,m}$  ist abhängig vom zugrundeliegenden Beziehungsmarketing-Ansatz  $m$ , da neben der unterschiedlichen Gestaltung der Kundenbedienung auch der Preis je Beziehungsmarketing-Angebot variieren kann. Die preisbedingte Änderung des Kundenumsatzes  $\partial ARPU_{i,j,m,p}$  bezeichnet den spezifischen Nettoeffekt aus Preis- und Volumenänderung in Produktgruppe  $p$ . Insgesamt kann der Kundenumsatz  $ARPU_{i,j,m}$  also aus der Summe aller Produktumsätze im Status-Quo  $ARPU_{i,j,p}$  und der Nettopreiseffekte je Produktgruppe und Beziehungsmarketing-Ansatz  $\partial ARPU_{i,j,m,p}$  wiedergegeben werden.

$$(7) \quad ARPU_{i,j,m} = \sum_{p \in P} ARPU_{i,j,p} \cdot (1 + \partial ARPU_{i,j,m,p})$$

Die **kundenspezifischen Kosten**  $TC_{i,j,m}$  variieren ebenfalls nach Marktsegment und BM-Ansatz, einerseits aufgrund der entstehenden Kosten der Leistungsnutzung  $CUC_{i,j}$ , andererseits aufgrund der mit dem Beziehungsmarketing einhergehenden Lebenszykluskosten  $LCC_{i,j,m}$ .

$$(8) \quad TC_{i,j,m} = CUC_{i,j} + LCC_{i,j,m}$$

Allgemein können die **Lebenszykluskosten**  $LCC_{i,j,m}$  als Summe der Kosten je Lebenszyklusphase  $LPC_{i,j,m,l}$  formuliert werden, die sich aus dem Produkt der

Kostentreiber und der Einzelkosten je Kostentreiber ergeben.  $DRI_{i,j,m,l,d}$  beschreibt eine (dxl)-Matrix, die die Ausprägung der Kostentreiber  $d$  in den Lebenszyklusphasen  $l$  enthält. Die Ausprägung der Treiber kann je nach Kundenwert- und Nutzensegment schwanken und zwischen den BM-Ansätzen variieren.  $DIC_d$  kennzeichnet einen (1xd)-Zeilenvektor aller Einzelkosten je Kostentreiber, die konstant sind über die Lebenszyklusphasen und BM-Ansätze. Schließlich steht  $I$  für einen (1xl)-Spaltenvektor, der zur Summierung der Kosten je Lebenszyklusphase dient.

$$(9) \quad LCC_{i,j,m} = LPC_{i,j,m,l} I$$

$$(10) \quad LPC_{i,j,m,l} = DIC_d DRI_{i,j,m,l,d}$$

Die den Kostenarten **zugrundeliegenden Kostentreiber** sind abhängig von den Geschäftssystemspezifika. Dennoch können grundsätzliche Kostentreiber identifiziert werden, die – mit unterschiedlichen Schwerpunkten – geschäftssystemübergreifende Gültigkeit besitzen. Je genauer dem Anbieter Informationen über seine Kundenbeziehungen vorliegen (zum Beispiel aufgrund von Database-Management oder vertragsähnlicher Geschäftsbeziehungen), umso kundenspezifischer werden sein Beziehungsmarketing und die damit anfallenden Kosten sein. Die Lebenszykluskosten  $LCC_{i,j,m}$  können dann in ihren Bestandteilen untersucht werden, d.h. hinsichtlich der Kosten der Kundenakquisition  $SAC_{i,j,m}$ , der Kundenbindung  $SRC_{i,j,m}$ , des Kundenservice  $CTS_{i,j,m}$  und des Cross-Selling  $CSC_{i,j,m}$ .

$$(11) \quad LCC_{i,j,m} = SAC_{i,j,m} + SRC_{i,j,m} + CTS_{i,j,m} + CSC_{i,j,m}$$

In der **Phase der Akquisition** können grundsätzlich Vertriebskosten  $SCA_{i,j,m}$ , Kundensubventionskosten  $HSA_{i,j,m}$  und allgemeine Prozesskosten  $PCA_{i,j,m}$  (z.B. für das erstmalige Einrichten der Dienstleistung) anfallen. Diese Akquisitionskostenarten basieren auf Kostentreibern, die abhängig vom gewählten Vertriebskanal  $c$  und von den in Anspruch genommenen Subventionen  $h$  sind. Die **Vertriebskosten**  $SCA_{i,j,m}$  sind das Produkt aus den Einzelakquisitionskosten pro Vertriebskanal  $SCA'_c$  und dem Vertriebskanalmix  $CMA_{i,j,m}$  bei der Akquisition des Segmentes  $i,j$  im BM-Ansatz  $m$ . Die **Kosten der Kundensubvention**

sind das Produkt aus den Einzelkosten je Subventionstyp  $HSA'_h$  und dem vom Segment  $i,j$  im BM-Ansatz  $m$  in Anspruch genommenen Subventionsmix  $HMA_{i,j,m}$ .

$$(12) \quad SAC_{i,j,m} = SCA_{i,j,m} + HSA_{i,j,m} + PCA_{i,j,m}$$

$$(13) \quad SCA_{i,j,m} = \sum_{c \in C} SCA'_c \cdot CMA_{i,j,m,c}$$

$$(14) \quad HSA_{i,j,m} = \sum_{h \in H} HSA'_h \cdot HMA_{i,j,m,h}$$

In der **Phase der Kundenbedienung** können ebenso Vertriebskosten  $SCR_{i,j,m}$ , Kundensubventionskosten  $HSR_{i,j,m}$  und allgemeine Prozesskosten  $PCR_{i,j,m}$  (z.B. für das erneute Einrichten der Dienstleistung) anfallen. Diese Bindungskostenarten basieren erneut auf Kostentreibern, die abhängig vom gewählten Vertriebskanal  $c$  und von den in Anspruch genommenen Subventionen  $h$  sind<sup>87</sup>. Darüber hinaus fallen laufende Kosten eines möglichen Kundenbindungsprogramms  $LOY_{i,j,m}$  an. Die **Vertriebskosten**  $SCR_{i,j,m}$  sind das Produkt aus den Einzelakquisitionskosten pro Vertriebskanal  $SCR'_c$  und dem Vertriebskanalmix  $CMR_{i,j,m}$  bei der Bindung des Segmentes  $i,j$  im BM-Ansatz  $m$ . Die **Kosten der Kundensubvention** sind ein Produkt aus den Einzelkosten je Subventionstyp  $HSR'_h$  und dem vom Segment  $i,j$  im BM-Ansatz  $m$  in Anspruch genommenen Subventionsmix  $HMR_{i,j,m}$ .

$$(15) \quad SRC_{i,j,m} = SCR_{i,j,m} + HSR_{i,j,m} + PCR_{i,j,m} + LOY_{i,j,m}$$

$$(16) \quad SCR_{i,j,m} = \sum_{c \in C} SCR'_c \cdot CMR_{i,j,m,c}$$

$$(17) \quad HSR_{i,j,m} = \sum_{h \in H} HSR'_h \cdot HMR_{i,j,m,h}$$

---

<sup>87</sup> Zur leichteren Lesbarkeit der formal-analytischen Darstellung sind sämtliche Kanalarten im Index  $c$  zusammengefasst und sämtliche Subventionstypen zum Index  $h$ . Zu den Kanalarten gehören neben den Akquisitions- und Bindungskanälen auch die für die Kundenbedienung und das Cross-Selling genutzten Kanäle, obwohl in den unterschiedlichen Lebenszyklusphasen ggf. auf gänzlich verschiedene Kanäle zurückgegriffen wird. Ähnliches gilt für die Subventionstypen.

Beim **Kundenservice** können zwei Bereiche unterschieden werden, die Rechnungsstellung und die (proaktive) Anwendungsunterstützung und Problemlösung durch den Kundendienst. Die Kosten der **Rechnungsstellung**  $BIL_{i,j,m}$  können dabei in den BM-Ansätzen differenzieren, wenn auf unterschiedliche Kanäle zurückgegriffen wird (z.B. Online-Information oder postalische Rechnungsstellung). Die **Kosten des Kundendienstes**  $SER_{i,j,m}$  hängen darüber hinaus von der Proaktivität des Anbieters und dem Bedienungsaufwand des Kundensegmentes ab. Erstes wird über die Zahl der Outbound-Servicekontakte des Anbieters je Kanal  $SOB_{i,j,m,c}$  operationalisiert und Letztes über die Zahl der Inbound-Serviceanfragen der Kunden  $SIB_{i,j,m,c}$ . Dabei gelten die entsprechenden Einzelkosten je Kanalnutzung  $SOB'_c$  und  $SIB'_c$ .

$$(18) \quad CTS_{i,j,m} = BIL_{i,j,m} + SER_{i,j,m}$$

$$(19) \quad SER_{i,j,m} = \sum_{c \in C} SOB'_c \cdot SOB_{i,j,m,c} + \sum_{c \in C} SIB'_c \cdot SIB_{i,j,m,c}$$

Schließlich sind die **Kosten des Cross-Selling** zu bestimmen, die vom Kampagnenmanagement des Anbieters und seiner Proaktivität bei der Anwendungserklärung neuer Dienste abhängig sind. Dabei ergeben sich die **Cross-Selling-Kampagnenkosten**  $XCA_{i,j,m}$  aus dem Produkt der Kampagnen je Kanal  $XCN_{i,j,m,c}$  und den zugrunde liegenden Kanaleinzelkosten  $XCN'_c$ . Entsprechendes gilt für die **Kosten der proaktiven Anwendungserklärung**  $XIC_{i,j,m}$ , die Anzahl der Erklärungen  $XIN_{i,j,m}$  und die Kanaleinzelkosten  $XIN'_c$ .

$$(20) \quad XSC_{i,j,m} = XCA_{i,j,m} + XIC_{i,j,m}$$

$$(21) \quad XCA_{i,j,m} = \sum_{c \in C} XCN'_c \cdot XCN_{i,j,m,c}$$

$$(22) \quad XIC_{i,j,m} = \sum_{c \in C} XIN'_c \cdot XIN_{i,j,m,c}$$

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, geben die operationalisierten Werttreibergrößen ein umfassendes Bild der Auswirkungen differenzierter BM-Ansätze wieder, die auf der Umsatz- und Kostenseite wirken. Damit ist noch keine Aussage darüber getroffen, welche Kunden sich für die neuen BM-

Ansätze entscheiden werden. Es bleibt zu operationalisieren, wie viele Kunden des betreffenden Anbieters von der Status-Quo-Bedienung auf einen neuen BM-Ansatz migrieren werden und wie viele Kunden das Unternehmen durch die neuen BM-Ansätze vom Wettbewerb akquirieren kann.

#### 4.3.2 Gestaltung des Beziehungsmarketings und Auswirkung auf das Konsumentenwahlverhalten

Gemäß (2) ergibt sich das Customer Equity eines Betreibers aus dem Produkt der Kundenanzahl je Segment und BM-Ansatz  $n_{i,j,m}$  und dem zugehörigen Kundenlebenszeitwert  $CLV_{i,j,m}$ . Während der Kundenlebenszeitwert auf Grundlage der Werttreiberanalyse ermittelt werden kann (vgl. Abschnitt B.III.1), ist die Kundenanzahl abhängig vom Kundenwahlverhalten.

Gemäß der **nutzentheoretischen Fundierung** des Modells wird unterstellt, dass sich die Konsumenten für das Angebot im Markt entscheiden, von dem sie sich den höchsten Nettonutzen versprechen (vgl. Abschnitt B.II). Ausgehend von der derzeitigen Betreiberwahl wird die Wahrscheinlichkeit berechnet, mit der sich die Konsumenten für die neuen Beziehungsmarketing-Ansätze entscheiden. Dabei müssen zwei Fälle unterschieden werden:

1. Mit welcher Wahrscheinlichkeit *migrieren* Kunden des betrachteten Anbieters von ihrem derzeitigen Angebot auf die neuen, zusätzlichen BM-Ansätze?
2. Mit welcher Wahrscheinlichkeit *verlassen* Konsumenten ihren derzeitigen Anbieter, um zu demjenigen Anbieter zu wechseln, der die neuen BM-Ansätze zusätzlich auf den Markt bringt?

Beide Fragestellungen können als **Angebotswahlwahrscheinlichkeiten** der neuen BM-Ansätze interpretiert werden.<sup>88</sup> Es handelt sich dabei um bedingte Wahrscheinlichkeiten, weil das Konsumentenverhalten von der derzeitigen Anbieterzugehörigkeit abhängt. Im Fall der **anbieterinternen Migration** ändert

---

<sup>88</sup> Vgl. BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003), S. 219 f.



sich für den migrierenden Kunden der Nettonutzen nur in denjenigen Metadimensionen, in denen der neue BM-Ansatz differenziert ist. Im Falle des **Anbieterwechsels** ändert sich darüber hinaus der Nettonutzen in weiteren Dimensionen: Einerseits muss der Konsument Wechselkosten in Kauf nehmen, andererseits entgeht ihm der Nettonutzenvorteil, den ihm das Angebot seines derzeitigen Betreibers im Vergleich zum neuen Betreiber in den anderen Metadimensionen gebracht hat. Anders formuliert wird ein Konsument nur dann den Wechsel zu einem konkurrierenden Anbieter vornehmen, wenn der durch das neue BM-Angebot entstehende Zusatznutzen die Wechselkosten und den sonstigen Nutzenentgang übersteigt.<sup>89</sup>

Die **Kundenanzahl eines Anbieters im jeweiligen BM-Ansatz**  $n_{i,j,m}$  ergibt sich also nur teilweise aus der Anzahl der Kunden  $n_{i,j}$  im Segment  $i,j$  und ihrer Akzeptanzrate  $ar_{i,j,m}$  für eines der Angebote  $m$ . Darüber hinaus ist die Anzahl neu akquirierter Kunden enthalten, die von der Akzeptanzrate  $ar^*_{i,j,m}$  der bisherigen Nicht-Kunden  $n^*_{i,j}$  abhängt. Die Summe der Akzeptanzraten über die BM-Ansätze muss dabei Eins betragen, wobei der Status-Quo der Kundenbedienun g darin einbezogen ist. Die Anzahl der Kunden und Nicht-Kunden je Segment ergibt sich aus der primären Marktforschung, in der der Marktanteil des Anbieters  $MS_{i,j}$  sowie der Anteil eines Segments  $seg_{i,j}$  an der Gesamtheit der Konsumenten gemessen wurde. Als zusätzliche Information ist die Gesamtanzahl der Nutzer  $POP$  im betrachteten Markt notwendig.

$$(23) \quad n_{i,j,m} = ar_{i,j,m} \cdot n_{i,j} + ar^*_{i,j,m} \cdot n^*_{i,j}$$

$$(24) \quad \sum_{m \in M} ar_{i,j,m} = 1$$

$$(25) \quad n_{i,j} = seg_{i,j} \cdot MS_{i,j} \cdot POP$$

$$(26) \quad \sum_{m \in M} ar^*_{i,j,m} = 1$$

---

<sup>89</sup> Dabei liegt die Annahme identischen funktionalen Nutzens aller Angebote am Markt vor. Die Unterscheidung des Nettonutzens liegt damit in der Differenz des Interaktionsnutzens und den auftretenden Wechselkosten und Markennutzenentgangs im Fall des Anbieterwechsels.

$$(27) \quad n_{i,j}^* = \text{seg}_{i,j} \cdot (1 - MS_{i,j}) \cdot POP$$

Die **durchschnittlichen Akzeptanzraten**  $ar_{i,j,m}$  und  $ar_{i,j,m}^*$  können über die Anzahl der befragten Konsumenten berechnet werden, die ein Angebot  $m$  auswählen ( $resp_{i,j,m}$  bzw.  $resp_{i,j,m}^*$ ). Diese Entscheidung hängt von der Wahlwahrscheinlichkeit  $p_{r,m}$  ab, mit der sich ein Konsument  $r$  für ein Angebot des relevanten Marktes entscheidet. Der relevante Markt umschließt dabei einerseits die bereits bestehenden Wettbewerbsangebote (Status Quo) und andererseits die zusätzlichen BM-Angebote des betrachteten Anbieters. Entsprechend der "First Choice"-Annahme wird davon ausgegangen, dass die Konsumenten dasjenige Angebot wählen, dessen Wahlwahrscheinlichkeit  $p_{r,m}$  am höchsten ist, d.h. größer als alle anderen Wahlwahrscheinlichkeiten  $p'_{r,m}$  ("Wahlaxiom").<sup>90</sup>

$$(28) \quad ar_{i,j,m} = resp_{i,j,m} / resp_{i,j} \quad \forall m \in M$$

$$(29) \quad resp_{i,j,m} = \sum_{r \in R} \left( resp_{i,j,r} \setminus (p_{r,m} > p_{r,m' \in M}) \right) \quad \forall i \in I; \forall j \in J$$

Zur **Messung der Wahlwahrscheinlichkeiten** wird ein Modelltyp verwendet, der sich bei der Prognose des Konsumentenwahlverhaltens bewährt hat, das **multinomiale Logit (MNL-) Modell**.<sup>91</sup> Im MNL-Modell wird zur Berechnung der Wahlwahrscheinlichkeit  $p_{r,m}$  der Nettonutzenbeitrag der relevanten Angebote  $U_{r,m}$  aus Sicht des Konsumenten zugrunde gelegt. Der Nettonutzen  $U_{r,m}$ , den ein Konsument zum gegebenen Zeitpunkt einem Angebot  $m$  zuschreibt, kann jedoch nicht direkt gemessen werden, sondern weicht mit einem doppelt-exponentialverteilten Fehler  $\varepsilon_{ij}$  vom messbaren Gesamtnutzen  $V_{r,m}$  ab.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> Vgl. LUCE (1959) sowie SRINIVASAN/DEMACARTY (1999), S. 31 ff. Die formalanalytische Darstellung wird nur für den Fall des Anbieter-internen Wahlverhaltens wiedergegeben. Der Anbieter-externe Fall ergibt sich analog, lediglich die zugrunde liegenden Nettonutzenkomponenten können variieren.

<sup>91</sup> Vgl. LEEFLANG et al. (2000), S: 241 f. sowie LILIEN/KOTLER/MOORTHY (1992), S. 100 ff. Zur Verwendung des MNL-Modell im Bereich des Customer Equity Managements, vgl. BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003), S. 220; BLATTBERG/THOMAS (1999), S. 381 sowie RUST/LEMON/ZEITHAML (2002), S. 17.

<sup>92</sup> Vgl. BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003), S. 220.

$$(30) \quad p_{r,m} = \frac{\exp(V_{r,m})}{\sum_{m \in M} \exp(V_{r,m})}$$

$$(31) \quad \sum_{m \in M} p_{r,m} = 1$$

$$(32) \quad V_{r,m} = U_{r,m} + \varepsilon_{r,m}$$

Bei Unterstellung **linear-additiver (kompensatorischer) Zusammenhänge** im Nutzenmodell ergibt sich der messbare Gesamtnutzen  $V_{r,m}$  aus der Summe der gewichteten Nettonutzendimensionen  $a$  des Leistungsangebots.<sup>93</sup> Die Dimensionen müssen dabei relevant und vollständig sein sowie voneinander unabhängig, um dem linear-additiven Modell zu genügen. BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (weisen darauf hin, dass die Wahlwahrscheinlichkeit mit dem MNL-Modell besonders gut zu operationalisieren ist, wenn nicht nur Dimensionen des funktionalen Basisnutzens einbezogen werden, sondern insbesondere die Marke des Anbieters und seine Beziehungsmarketingaktivitäten.<sup>94</sup>

$$(33) \quad V_{r,m} = \sum_{a \in A} w_{r,a} \cdot b_{m,a}$$

Die **Gewichtung** bezieht sich auf die kundenindividuellen relativen Bedeutungsgewichte  $w_{r,a}$  der Nettonutzendimensionen, deren Summe auf Eins normiert ist. Die Messung der unnormierten Bedeutungsgewichte  $imp_{r,a}$  ist prinzipiell kompositionell oder dekompositionell durchzuführen,<sup>95</sup> in der vorliegenden Modellierung werden sie kompositionell mittels direkter Abfrage auf einer bipolaren Skala erfasst.

$$(34) \quad w_{r,a} = \frac{imp_{r,a}}{\sum_{a \in A} imp_{r,a}}$$

---

<sup>93</sup> Vgl. FRETER (1983), S. 66 ff. Der Nutzen eines Angebots bezeichnet im linear-additiven kompensatorischen Modell den Grad seiner Bedürfnisbefriedigung.

<sup>94</sup> Vgl. BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003), S. 220.

<sup>95</sup> Vgl. HARTMANN/SATTLER (2002), S. 1.

$$(35) \quad \sum_{a \in A} w_{r,a} = 1$$

Durch die **Bewertung**  $b_{m,a}$  der Nettonutzendimensionen  $a$  je BM-Ansatz  $m$  findet im Modell die Operationalisierung der unterschiedlichen BM-Angebote statt sowie die Berücksichtigung etwaiger Wechselkosten. Ähnlich dem Konzept der Nutzwertanalyse<sup>96</sup> werden die Nettonutzendimensionen binär kodiert. Nutzendimensionen die in einem BM-Ansatz enthalten sind erhalten die Bewertung 1, nicht enthaltene Dimensionen die Bewertung 0. Darüber hinaus werden im Fall des Anbieterwechsels (Neuakquisition) sämtliche Wechselkosten vom Kundennutzen abgezogen. Dies findet durch die Kodierung der Wechselkostendimension und des Verlust anderer Nutzenüberschüsse (z.B. des Markennutzens) mit -1 statt.

$$(36) \quad b_{m,a} = \begin{cases} 1 & , \text{ falls Nutzendimension } a \text{ in BM-Ansatz } m \text{ enthalten ist,} \\ -1 & , \text{ falls Nutzendimension } a \text{ aufgrund Anbieterwechsel entfällt} \\ & \text{ oder Wechselkosten } a \text{ aufgrund Anbieterwechsel auftreten} \\ 0 & , \text{ sonst} \end{cases}$$

Abbildung 9 gibt die **Zusammenhänge bei der Operationalisierung** der BM-Ansätze übersichtsweise wieder. Der Kundennettonutzen besteht aus unabhängigen Nutzen- und Kostendimensionen, denen Detailmerkmale des Angebots zugrunde liegen. Diese Nettonutzendimensionen gehen auf zweierlei Art in das Customer Equity ein. Einerseits sind sie mit Kosten- und Erlöswirkungen für den Anbieter verbunden und wirken auf den Customer Lifetime Value. Andererseits beeinflussen sie über ihre relative Wichtigkeit das Konsumentenwahlverhalten (MNL-Modell) und damit die Anzahl der Kunden eines Anbieters in den Marktsegmenten. Durch das multiplikative Zusammenspiel von Customer Lifetime Value und Kundenanzahl findet die Beeinflussung des Customer Equity statt.

---

<sup>96</sup> Vgl. ADAM (1993), S. 358 ff.

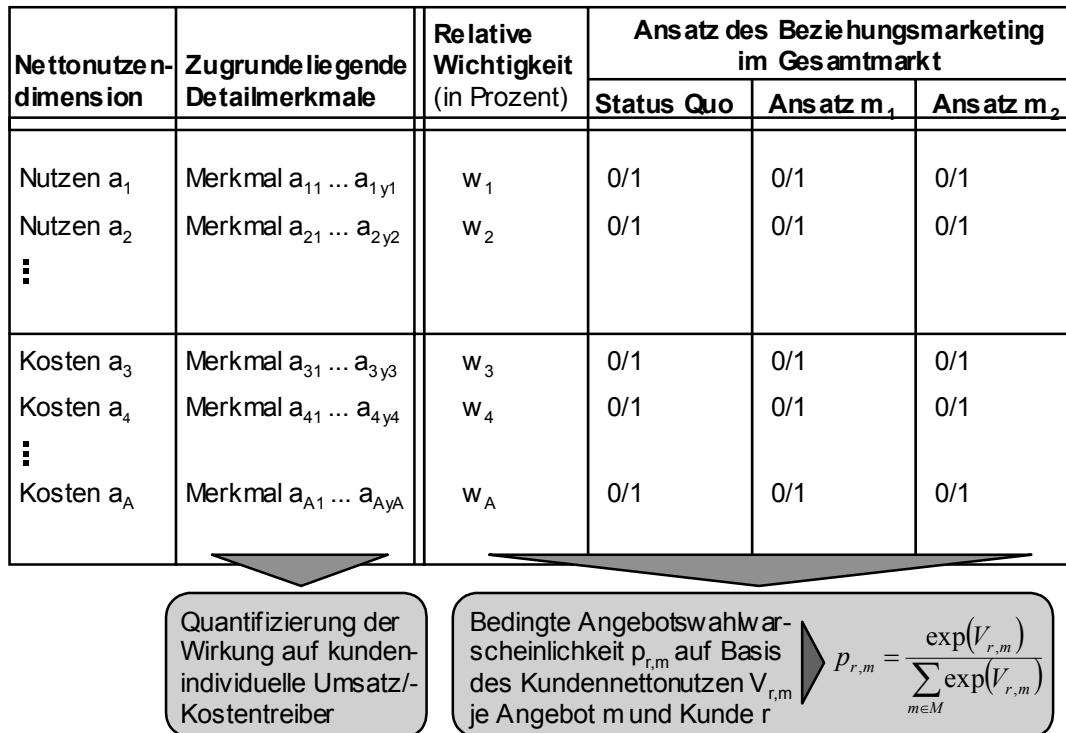


Abb. 9: Operationalisierung der BM-Ansätze im MNL-Modell

## 4.4 Nutzen und Voraussetzungen der Modellanwendung

### 4.4.1 Steuerungspotenzial des Modells

Das neue Customer Equity Management Modell erfüllt als hybrider Ansatz die von BURMANN (2003) identifizierten **Steuerungspotenziale des Customer Equity**. Die **Unternehmensbewertung** wird unterstützt, weil in das Modell explizit Kundenerfolgsbeiträge und Kundenrisiken derzeitiger und potenzieller Kunden einbezogen werden. Über die Operationalisierung der Angebotswahrscheinlichkeiten und Kundenerfolgsbeiträge ist eine validere Abschätzung der kundenindividuellen Akquisitions- und Bindungskosten möglich. Dies beeinflusst positiv das Steuerungspotenzial bei der **Neukundenakquisition und Kundenbindung**. Einen besonders hohen Beitrag zur Entscheidungsunterstützung liefert das Modell im Hinblick auf die **Steuerung des Instrumenteeinsatzes**. Aufgrund der Verknüpfung der Nutzendimensionen mit Marktbearbeitungsinstrumenten können konkrete Hinweise für die Ressourcenallokation auf Beziehungsmarketing-Instrumente abgeleitet werden.

Die Unternehmensführung und die Kommunikation mit den Anteilseignern werden durch die Ausgabe **wertorientierter Kennzahlen** unterstützt. Dazu gehört der "Return on Investment"<sup>97</sup>  $ROI_m$  beim Aufbau eines neuen BM-Ansatz  $m$  mit den Aufbauinvestitionen  $INV_m$ . Des Weiteren werden Customer Equity Anteilsziffern ermöglicht, der "Market Share of Customer Equity"<sup>98</sup>  $MSCE_m$  des Angebots  $m$  sowie der "Segment Share of Customer Equity"  $SSCE_{i,j}$ , der den Customer Equity Anteil eines Marktsegments aufzeigt. Schließlich kann der Beitrag des BM-Angebots zum Unternehmenswert durch den Migrations- und Akquisitionswert  $MIGV_m$  bzw.  $ACQV_m$  wiedergegeben werden.

$$(37) \quad ROI_m = (\Delta CE - INV_m) / INV_m$$

$$(38) \quad MSCE_m = CE_m / \sum_{m' \in M} CE_{m'}$$

$$(39) \quad SSCE_{i,j} = CE_{i,j} / \sum_{i' \in I} \sum_{j' \in J} CE_{i',j'}$$

$$(39) \quad MIGV_m = \sum_{i' \in I} \sum_{j' \in J} (ar_{i',j',m} \cdot CE_{i',j',m})$$

$$(40) \quad ACQV_m = \sum_{i' \in I} \sum_{j' \in J} (ar^*_{i',j',m} \cdot CE_{i',j',m})$$

Die vorangegangenen Aussagen gelten mit unterschiedlicher Abstufung bereits für die veröffentlichten hybriden Customer Equity Modelle.<sup>99</sup> Das Steuerungspotenzial des neuen Modells ist aber aus folgenden Gründen höher einzuschätzen als in bisherigen Ansätzen. Die Lebenszeitwerte der Kunden (CLV) werden im Modell valider dargestellt als bisher, weil die **Kosten des Beziehungsmarketings** explizit in die Berechnung des CLV eingehen. Diese Ergebnisvalidität wirkt sich auf alle vier Steuerungspotenziale des Customer Equity aus, weil diese stets auf dem CLV basieren.

---

<sup>97</sup> RUST/LEMON/ZEITHAML (2002), S. 28.

<sup>98</sup> Vgl. RUST/LEMON/ZEITHAML (2002), S. 19.

<sup>99</sup> Vgl. BURMANN (2003), S. 127 ff.

Durch den Einbezug einer zweidimensionalen Marktsegmentierung in das Modell ist die Instrumentewirksamkeit ergänzt um die Perspektive der **Instrumentenausrichtung auf Marktsegmente**. Der Einbezug empirisch fundierter Marktreaktionskoeffizienten je Segment und Beziehungsmarketing-Ansatz ermöglicht eine verbesserte Absatzmarktbearbeitung. Hinsichtlich der Kundenakquisition und -bindung kann eine Marktbearbeitung nach Maßgabe der Kundenerfolgsbeiträge und erwarteter Kundenreaktion vorgenommen werden. Im Rahmen grundsätzlicher Ansätze des Beziehungsmarketings wird die Wirksamkeit von Art und Ausrichtung der Marketinginstrumente abgebildet. Dabei ermöglicht die nutzentheoretische Fundierung über das MNL-Modell auch die Analyse der Customer Equity Wirkung **neuer BM-Ansätze**, die bislang nicht im Markt vertreten sind.

Der strikt **hierarchische Modellaufbau** entlang der Treiber des Customer Equity sichert stets die flexible Modellanpassung und -ergänzung. Ansatzpunkte dafür finden sich sowohl bei der Modellierung der Umsatz- und Kostentreiber als auch auf der Ebene der Angebotswahlwahrscheinlichkeiten (siehe Abschnitt D.V).

#### **4.4.2 Anwendungsvoraussetzungen der Modellierung**

Die **Parametrisierung des Modells** kann weitgehend aufgrund von in Konsumenteninterviews erhobenen Querschnittsdaten durchgeführt werden, die um Einzelkosteninformationen des Anbieters zu ergänzen sind. Hinsichtlich der **Konsumenteninterviews** müssen drei wesentliche Bereiche abgedeckt werden. Zur Ableitung der Nutzensegmentierung ist die Erhebung relativer Bedeutungsgewichte der Nettonutzendimensionen notwendig. Dabei ist auf die Vollständigkeit und Relevanz der zugrundeliegenden Detailmerkmale des Angebots zu achten. Liegt eine Vielzahl differenzierbarer Nutzendimensionen vor, können die Bedeutungsgewichte z.B. über eine bipolare Skala erhoben werden. Hinsichtlich der Segmentierung der Kundenerfolgspotenziale ist die Erfassung von Kundendeckungsbeiträgen (vor Beziehungsmarketing-Kosten) notwendig sowie idealerweise der Einbezug weiterer zukünftiger Erfolgspotenziale. In (kontinuierlichen) Dienstleistungen kann zumindest der Kundenumsatz direkt abgefragt werden. Zusätzlich ist eine Anpassung der Kundeneigenangabe möglich, wenn

dem Marktforscher Informationen über den Response Bias bei der Abfrage vorliegen. Zusätzlich zur zweidimensionalen Marktsegmentierung sind Informationen über das Nutzungsverhalten zu erheben, die als Kostentreiber in die Berechnung der kundenspezifischen Kosten eingehen. Dazu gehören neben der Vertriebskanalwahl bei Akquisition und Bindung die Nutzung des Kundendienstes, das heißt die Art und Anzahl der Inbound-Kontakte und der dabei genutzten Kanäle.

Weitere Kostentreiber im Status Quo sowie sämtliche zugrundeliegenden Einzelkosten können mittels **Datenbankanalyse vom Anbieter** erhoben werden. Zu den weiteren Kostentreibern gehört dabei die Art und Häufigkeit der Kundensubventionierung bei der Akquisition und Bindung sowie Art und Häufigkeit der Outbound-Kontakte im gesamten Kundenlebenszyklus. Ein weiterer Einsatzbereich der Datenbankanalyse liegt in der Erfassung der Preiselastizitäten, die für die Operationalisierung der Umsatz- und Bindungswirkung von Preisänderungen benötigt werden. Sämtliche anbieterseitigen Informationen können mit Einschränkungen auch ohne Datenbankanalyse erhoben werden. Bei den Kostentreibern und der Preiselastizität kann dabei auf bestehende Veröffentlichungen, insbesondere Marktstudien zurückgegriffen werden. Die Einzelkosten sind am besten durch Analyse der zugrundeliegenden Kontaktkanäle (Einzelhandel, Call Center, Internet) und Kundensubventionen (Endgeräte, Zubehör) abzuschätzen. Entsprechende Analysen sind in der Literatur ebenfalls verfügbar.

Die **Modellierung und Kalibrierung** des Modells kann mit Standard-Software durchgeführt werden. Dabei ist das Werttreibermodell vollständig mit Tabellenkalkulationsprogrammen wie Microsoft Excel zu programmieren, eventuell ergänzt durch Simulationssoftware wie @Risk<sup>100</sup>. Diese Programme sind weiterhin geeignet, die bedingten Angebotswahlwahrscheinlichkeiten auf Basis des MNL-Modells zu berechnen. Die statistischen Auswertungen können mit Hilfe des Programms SPSS durchgeführt werden. Dazu gehört neben den Methoden der Faktor- und Clusteranalyse auch die diskriminatorische Validierung.

---

<sup>100</sup> Vgl. ALBERS (2000), S. 170.



In ihrer Gesamtheit sind die **Anwendungsvoraussetzungen** ideal für den Einsatz des Modells im Bereich **kontinuierlicher Dienstleistungen**. Aufgrund der vertraglichen oder mitgliedschaftsähnlichen Kundenbeziehungen, haben die Anbieter dieser Dienste eine Vielzahl der benötigten Kundeninformationen in ihren Datenbanksystemen. Neben der Existenz der Daten, ist auch deren direkte Verwendung für die Modellierung zulässig: Erstens ist bei kontinuierlichen Dienstleistungen der Rückschluss vom vergangenen auf zukünftiges Verhalten weitgehend möglich;<sup>101</sup> dies betrifft sowohl die Kundenerfolgsbeiträge als auch die Kundenbindungsrate. Zweitens ist durch die vertragliche Natur der Geschäftsbeziehungen der Kundenlebenszyklusgedanke besonders stark ausgeprägt – im Empfinden des Kunden sowie in der Marktbearbeitung der Anbieter. Drittens ermöglicht der starke Fixkostencharakter kontinuierlicher Dienstleistungen die weitgehend kundenindividuelle Zuordnung der Erlöse und variablen Kosten. Abschließend kann auch die Relevanz des Customer Equity Modells als besonders hoch im Fall kontinuierlicher Dienstleistungen angesehen werden. Neben dem inhärent relationalen Aspekt des Dienstleistungssektors im Allgemeinen<sup>102</sup> stellen kontinuierliche Dienstleistungen das Anbieter-Kunde-Verhältnis explizit in den geschäftlichen Mittelpunkt, indem sie die langfristige Beziehung zwischen Kunde und Anbieter vertraglich formalisieren. Der Einsatz multipler Kanäle bei Akquisition, Bindung, Service und Cross-Selling erhöht dabei außerdem den Koordinationsbedarf, der durch Customer Equity als Steuerungsgröße gedeckt wird.

#### 4.5 Modelleinschränkungen und Forschungsbedarf

Das Modell unterliegt einigen **Einschränkungen**, die insbesondere auf die Erhebung der Konsumentendaten zurückzuführen sind. Dabei muss die Validität dreier Kerngrößen des Modells kritisch betrachtet werden. Dazu gehört die bedingte Angebotswahlwahrscheinlichkeit, die Kundenbindungsrate sowie die Preiselastizität.

---

<sup>101</sup> Vgl. BURMANN (2003), S. 129.

<sup>102</sup> Vgl. Grönroos (2000), S. 6.

Die **bedingte Angebotswahrscheinlichkeit** basiert auf einer direkten Konsumentenbefragung bezüglich der Bedeutungsgewichte einzelner Detailmerkmale des Angebots, die über faktoranalytische Verdichtung zu Nettonutzendimensionen aggregiert werden. Bei dieser kompositionellen Art der Erfassung ist zu hinterfragen, inwieweit bei der Fülle der Merkmale tatsächlich die Nutzenpräferenz des Kunden korrekt wiedergegeben wird.<sup>103</sup> Insgesamt erscheint die Vorgehensweise – neben der generellen Robustheit direkter Abfragen bei der Bedeutungsmessung<sup>104</sup> aus zwei Gründen als geeignet:

Zum einen liegt der Untersuchungsschwerpunkt in diskreten Service-Attributen innerhalb des Kundenlebenszyklus, die - besonders im Fall kontinuierlicher Dienstleistungen - durch den Kunden eine explizite Abwägung erfahren.<sup>105</sup> Außerdem kann die Validität dekompositioneller Verfahren aufgrund der Vielzahl abgefragter Service-Attribute negativ beeinflusst werden. Unmittelbar betrifft dies die Datenverarbeitungskapazität der Teilnehmer;<sup>106</sup> mittelbar wirkt die Attributanzahl auf die Länge und das Interesse an der Fortführung des Interviews. Dennoch existiert Forschungsbedarf bei der Frage, in wieweit sich die Ergebnisse bei dekompositioneller Vorgehensweise als robust erweisen.

Die **Kundenbindungsrate** und die **Preiselastizität** sind zwei weitere Kernparameter, die aufgrund der direkten Konsumentenabfrage hinsichtlich ihrer Validität zu hinterfragen sind. Im vorliegenden Modell wird die Unsicherheit dieser Parameter mittels Sensitivitätsanalyse verringert. Dabei werden Kreuztabellen aufgestellt, die die Wirkung des Customer Equity bei unterschiedlicher Ausprägung der beiden Parameter wiedergeben. Im Hinblick auf zukünftige Forschungsvorhaben ist die Unsicherheit in diesen Parametern durch verschiedene Methoden abzubilden. Bezüglich der Preiselastizität kann erneut auf dekompositionelle Verfahren der Conjoint-Analyse zurückgegriffen werden, die sich als geeignet bei der Berechnung von preisbedingten Teilnutzenwerten erwiesen

---

<sup>103</sup> Vgl. FRETER (1986), S. 80.

<sup>104</sup> Vgl. HARTMANN/SATTLER (2002), S. 20; SATTLER/HENSEL-BÖRNER (2001), S. 130 f. sowie SRINIVASAN/PARK (1997), S. 290.

<sup>105</sup> Vgl. COYLES/GOKEY (2002), S. 87.

<sup>106</sup> Vgl. SATTLER/HENSEL-BÖRNER (2001), S. 129.

haben.<sup>107</sup> Zur besseren Erfassung der Kundenbindungsrate sind grundsätzlich zwei Herangehensweisen denkbar: Einerseits kann über strukturelle Gleichungsmodelle der Einfluss der unterschiedlichen Nutzenkomponenten auf das Bindungsverhalten gemessen und dem Modell zugrunde gelegt werden. Dieses Verfahren eignet sich besonders, um die Änderung der Bindungsrate aufgrund der anbieterseitigen Marktbearbeitung zu überprüfen. Auf der anderen Seite ist durch Analyse anbieterinterner Kundendaten der Rückschluss auf das Verhalten der Nicht-Kunden möglich.<sup>108</sup> Mit Verfahren der Regressionsanalyse müsste dabei ein Zusammenhang von Kundencharakteristika (z.B. bezüglich der Soziodemographika oder der Dienstenutzung) auf die Kundenbindungsrate aufgedeckt werden. Mit dieser Vorgehensweise würden strukturelle Unterschiede der Kundenbindungsrate aufgedeckt, die nicht Angebots- sondern segmentspezifisch sind.

## 5. Schlußbemerkung

Customer Equity kann als integrative **Steuerungsgröße für die Unternehmensführung** angesehen werden und Steuerungspotenziale erfüllen bei der Unternehmensbewertung, der Akquisition und Bindung von Kunden sowie bei der ökonomisch rationalen Ausrichtung der Marktbearbeitungsinstrumente. Unter den vielfältigen Ansätzen zur Operationalisierung des Customer Equity zeigen die sogenannten "hybriden" Modelle das größte Steuerungspotenzial. Sie leiten das Customer Equity eines Anbieters aus der Summe der zugehörigen individuellen Kundenlebenszeitwerte ab (monetäre Ebene), die – auf Grundlage von verhaltenstheoretischen Überlegungen (psychographische Ebene) – durch die Marktbearbeitung (Instrumenteebene) beeinflusst werden.

Es wurde ein neues hybrides Customer Equity Modell vorgestellt, das die **bestehende Forschung auf den drei Modellebenen weiterentwickelt**. Die Instrumenteebene wird entsprechend den Kundenlebenszyklusphasen des Beziehungsmarketings strukturiert, unter Berücksichtigung einer segmentweisen

---

<sup>107</sup> Vgl. GREEN/SRINIVASAN (2000), S. 3 f.

<sup>108</sup> Vgl. BACKHAUS et al. (2003), S. 45 ff.

Zielausrichtung der Marktbearbeitung. Die Marktbearbeitung wird über die Definition differenzierter Beziehungsmarketing-Ansätze operationalisiert. Deren Differenzierung erfolgt hinsichtlich der Ausgestaltung der Marktbearbeitungsinstrumente im Lebenszyklus und entsprechend der Präferenzen einzelner Marktsegmente (Psychographische Ebene). Auf der monetären Ebene findet eine explizite Berücksichtigung der Beziehungsmarketingkosten statt, die zu einer höheren Validität der Messung segmentspezifischer Kundenlebenszeitwerten (CLV) führt. Die Berechnung der CLV fundiert auf einer Werttreiberanalyse, die den Kundenwert auf einzelne Kostentreiber und deren kundenseitige Beanspruchung zurückführt.

Diese Erweiterungen der Modellebenen bieten dem Customer Equity Manager ein Modell, das flexibel einsetzbar ist und gleichzeitig eine sehr differenzierte Analyse erlaubt. Die nutzentheoretische Fundierung ermöglicht den Einbezug eines weiten Spektrums an Marktbearbeitungsinstrumenten und ihrer segmentspezifischen Ausrichtung. Insgesamt ist bei der Modellierung eine Erweiterung von Forschungsthemen gelungen, die vom Marketing Science Institute (MSI) als **Hauptprioritäten der Marketingwissenschaft** in den Jahre 2002 - 2004 identifiziert wurden.<sup>109</sup> Dazu gehört die Beurteilung der Effektivität von Marketingmaßnahmen auf Basis investitionstheoretischer Ansätze und die Fokussierung auf den Zusammenhang von Beziehungsmarketing und Kundenlebenszeitwert.

Methodischer **Forschungsbedarf** ergibt sich vor allem auf Basis des dem Modell zugrundeliegenden Querschnittsdatenansatzes einer Konsumentenbefragung. Modellerweiterungen sollten die Validität von Kernparametern verbessern. Dazu gehören die bedingte Angebotswahlwahrscheinlichkeit, die Preiselastizität der Marktsegmente sowie ihre mittlere Kundenbindungsrate. Um die Anwendbarkeit des Modells und seinen Nutzen aufzuzeigen bedarf es außerdem empirischen Anwendungen. Dabei sollten vor allem die nutzenorientierten Segmentierung, die Modellierung des Wahlverhaltens und ihre Wirkung auf das Customer Equity im Mittelpunkt der Untersuchung stehen.

---

<sup>109</sup> Vgl. MSI (2002), S. 4 f.

## Literaturverzeichnis

- ACHLEITNER, A.-K./BASSEN, A. (2002):** *Entwicklungsstand des Shareholder-Value-Ansatzes in Deutschland - Empirische Befunde*, in: Siegwart, H./Mahari, J. (Hrsg.): *Meilensteine im Management*, Band IX: Corporate Governance, Shareholder Value & Finance, Zürich u.a. 2002, S. 611.
- ADAM, D. (1993):** *Planung und Entscheidung*, Wiesbaden 1993.
- ALBACH, H. (2001):** *Shareholder Value und Unternehmenswert - Theoretische Anmerkungen zu einem aktuellen Thema*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg. (6), 2001, S. 643-674.
- ALBERS, S. (1998):** *Regeln für die Allokation eines Marketing-Budgets auf Produkte oder Marktsegmente*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 50 (3), 1998, S. 211-235.
- ALBERS, S. (2000):** Impact of types of functional relationships, decisions, and solutions on the applicability of marketing models, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 17, 2000, S. 169-175.
- AMBLER, T. (2002):** *Comment: Customer lifetime values – credible, or utterly incredible*, in: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 10 (3), 2002, S. 201-202.
- AMIR, E./LEV, B. (1996):** *Value-relevance of nonfinancial information: the wireless communication industry*, in: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 22 (1-3), 1996, S. 3-30.
- BACHER, J. (1996):** *Clusteranalyse – Anwendungsorientierte Einführung*, München 1996.
- BACKHAUS, K. ET AL. (2003):** *Multivariate Analysemethoden*, 10. Aufl., Berlin 2003.
- BAYÓN, T./GUTSCHE, J./BAUER, H. (2002):** *Customer Equity Marketing: Touching the Intangible*, in: *European Management Journal*, Vol. 20 (3), 2002, S. 213-222.

- BELL, D./DEIGHTON, J./REINARTZ, W.J./RUST, R./SWARTZ, G. (2002):** *Seven Barriers to Customer Equity Management*, in: *Journal of Services Research*, Vol. 5 (1), 2002, S. 77-86.
- BERGER, P.D./BECHWATI, N.N. (2001):** *The allocation of promotion budget to maximize customer equity*, in: *Omega - The International Journal of Management Science*, Vol. 29, 2001, S. 49-61.
- BERGER, P.D./NASR, N.I. (1998):** *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12 (Winter), 1998, S. 17-30.
- BERGS, S. (1981):** *Optimalität bei Cluster-Analysen*, Münster 1981.
- BLATTBERG, R.C./GETZ, G./THOMAS, J.S. (2001):** *Customer Equity*, Boston 2001.
- BLATTBERG, R.C./THOMAS, J.D. (2000):** *The Fundamentals of Customer Equity Management*, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen-Konzepte-Erfahrungen*, 3. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 359-385.
- BONOMA, T.V./SHAPIRO, B.P. (1984):** *Evaluating Market Segmentation Approaches*, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 13, 1984, S. 257-268.
- BROCKHOFF, K. (1999):** *Produktpolitik*, 4. Auflage, Stuttgart 1999.
- BRUHN, M. (2002):** *Controlling von Kundenbeziehungen*, in: Böhler, H. (Hrsg.): *Marketing-Management und Unternehmensführung - Festschrift für Professor Dr. Richard Köhler zum 65. Geburtstag*, Stuttgart 2002, S. 185-208.
- BRUHN, M./GEORGI, D./TREYER, M./LEUMANN, S. (2000):** Wertorientiertes Relationship-Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, in: *Die Unternehmung*, 54 Jg. (3), 2000, S: 167-187.
- BÜHL, A./ZÖFEL, P. (2002):** *SPSS 11 – Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows*, 8. Aufl., München 2002.

- BURMANN, C. (2002):** *Immaterielle Unternehmensfähigkeiten als Komponenten des Unternehmenswertes: Operationalisierung und empirische Messung*, in: Die Unternehmung, 56. Jg. (4) 2002, S. 227-245.
- BURMANN, C. (2003):** *"Customer Equity" als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg. (2), 2003, S. 113-138.
- CALCIU, M./SALERNO, F. (2002):** *Customer value modelling: Synthesis and extension proposals*, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 11 (2), 2002, S. 124-147.
- CLEMENT, M./LIFTIN, T./TEICHMANN, M.-H. (2000):** *Beurteilung der Güte von explorativen Faktorenanalysen im Marketing*, in: Wissenschaftliches Studium (WiSt), Vol. 5, 2000, S. 283-286.
- COENENBERG, A.G./SALFELD, R. (2003):** *Wertorientierte Unternehmensführung - Vom Strategieentwurf zur Implementierung*, Stuttgart 2003.
- CORNELSEN, J. (2000):** *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing - Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich*, Nürnberg 2000.
- COPELAND, T./KOLLER, T./MURRIN, J. (2000):** *Valuation: measuring and managing the value of companies*, 3. Auflage, Toronto 2000.
- COYLES, S./GOKEY, T.C. (2002):** *Customer retention is not enough*, in: The McKinsey Quarterly, Number 2, 2002, S. 81-89.
- DHAR, R./GLAZER, R. (2003):** *Die Mischung macht's*, in: Harvard Business Manager, August, 2003, S. 47-55.
- DILLER, H. (2002):** *Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement*, in: Böhler, H. (Hrsg.): Marketing-Management und Unternehmensführung - Festschrift für Professor Dr. Richard Köhler zum 65. Geburtstag, Stuttgart 2002, S. 297-326.

- DOYLE, P./SAUNDERS, J. (1990):** *Multiproduct Advertising Budgeting*, in: *Marketing Science*, Vol. 9, 1990, S. 97-113.
- DWYER, F.R. (1989):** *Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making*, in: *Journal of Direct Marketing*, Vol. 3 (4), 1989, S. 8-15.
- DWYER, F.R. (1997):** *Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making*, in: *Journal of Direct Marketing*, Vol. 11 (4), 1997, S. 6-13.
- ECKEY, H.-F./KOSFELD, R./RENGERS, M. (2002):** *Multivariate Statistik – Grundlagen – Methoden – Beispiele*, Wiesbaden 2002.
- EGGERT, A. (2003):** *Die zwei Perspektiven des Kundenwerts*, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen*, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2003, S. 41-59.
- EGGERT, A./ULAGA, W. (2002):** *Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?*, in: *Journal of Business and Industrial Marketing*, Jg. 17 (2/3), 2002, S. 107-118.
- ENGELS, W. (1962):** *Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie*, Köln 1962.
- FRETER, H. (1983):** *Marktsegmentierung*, Stuttgart u.a. 1983.
- GARDIAL, S.F./CLEMONS, D.S./WOODRUFF, R.B./SCHUMANN, D.W./BURNS, M.J. (1994):** *Comparing Consumers' Recall of Prepurchase and Postpurchase Evaluation Experiences*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 (March), 1994, S. 548-560.
- GREEN, P.E., SRINIVASAN, V. (1990):** *Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1990, S. 3-19.
- GRÖNROOS, C. (2000):** *Service Management and Marketing - A Customer Relationship Approach*, 2. Aufl., Chichester et al., 2000.



- GÜNTER, B. (2003):** *Kundenwert – mehr als nur Erlös*, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen*, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2003, S. 249-271.
- GU, F./LEV, B. (2003):** *Intangible assets: Measurement, drivers, usefulness*, Working Paper, Stern School of Business, New York University, New York 2003.
- GU, F./LEV, B. (2003a):** *Markets in intangibles: Patent licensing*, Working Paper, Stern School of Business, New York University, New York 2003.
- GUPTA, S./LEHMANN, D.R./STUART, J.A. (2001):** *Valuing Customers*, Working Paper No. 01-119, Marketing Science Institute (Hrsg.), Cambridge 2001.
- HALEY, R.I. (1968):** *Benefit Segmentation: A Decision-oriented Research Tool*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 32 (July), 1968, S. 30-35
- HARTMANN, A./SATTLER, H. (2002):** *Wie robust sind Methoden zur Präferenzmessung*, Arbeitspapier Nr. 4 des Institut für Handel und Marketing der Universität Hamburg, 2002.
- HOEKSTRA, J.C./HUIZINGH, E.K.R.E. (1999):** *The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing*, in: *Journal of Market Focused Management*, Vol. 3 (3), 1999, S. 257-274.
- HOFMEYR, J./RICE, R. (1995):** *Integrating the psychological conversion model with database information to measure and manage customer equity*, in: *Journal of Database Marketing*, Vol. 3 (1), 1995, S. 39-50.
- HOLBROOK, M.B. (1996):** *Customer Value*, in: Corfman, K.P./Lynch, J.G.Jr. (Hrsg.): *Advances in Consumer Research*, Provo 1996, S. 138-142.
- JAIN, D./SINGH, S. (2002):** *Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions*, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16 (2), 2002, S. 34-46.
- KELLER, K.L. (2003):** *Strategic Brand Management*, 2nd Edition, Upper Saddle River, N.J. 2003.

- KLEINALTENKAMP, M./DAHLKE, B. (2003):** *Der Wert des Kunden als Informant*, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen*, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 223-247.
- KOTLER, P./BLIEMEL, F. (2001):** *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 11. Auflage, Stuttgart 2001.
- KRAFFT, M. (2002):** *Kundenbindung und Kundenwert*, Heidelberg 2002..
- KRAFFT, M./ALBERS, S. (2000):** *Ansätze zur Segmentierung von Kunden - Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 52. Jg. (9), 2000, S. 515-536.
- KRAFFT, M./RUTSATZ, U. (2003):** *Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwerts*, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen*, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 275-297.
- LEEFLANG, P.S.H./WITTEKAMP, D.R./WEDEL, M./NAERT, P.A. (2000):** *Building models for marketing decisions*, Dordrecht 2000.
- LESZINSKI, R./MARN, M.V. (1997):** *Setting value, not price*, in: *The McKinsey Quarterly*, No. 1, 1997, S. 98-115.
- LEV, B. (2003):** *Intangibles at a Crossroad*, in: *Controlling*, 15. Jg. (3/4), 2003, S. 121-128.
- LILJENSTAM, G.L./KOTLER, P./MOORTHY, S.K. (1992):** *Marketing Models*, Upper Saddle River, New Jersey 1992.
- LUCE, R.D. (1959):** *Individual Choice Behavior: A Theoretical Analysis*, John Wiley & Sons, New York 1959.
- MANTRALA, M.K./SINHA, P./ZOLTNERS, A.A. (1992):** *Impact of Resource Allocation Rules on Marketing Investment -Level Decisions and Profitability*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, 1992, S. 162-175.

- MSI (2002):** *2002-2004 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures*, Marketing Science Institute, Cambridge. Download möglich unter <http://www.msi.org/msi/rp0204.cfm>, 2002.
- PARVATIYAR, A./SHETH, J.N. (1997):** *Paradigm Shift in Interfirm Marketing Relationship*, in: Sheth, J.N./Parvatiyar, A. (Hrsg.): *Research in Marketing*, Bd. 13, Greenwich 1997, S. 233-255.
- PERREY, J. (1998):** *Nutzenorientierte Marktsegmentierung – Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich*, Wiesbaden 1998.
- PETERSON, R.A./WILSON, W. (1992):** *Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20 (1), 1992, S. 61-71.
- PFEIFER, P.E./CARRAWAY, R.L. (2000):** *Modeling Customer Relationships as Markov Chains*, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13 (Winter), 2000, S. 25-40.
- PLINKE, W. (1989):** *Die Geschäftsbeziehung als Investition*, in: Specht, G./Engelhardt, W.H. (Hrsg.): *Marketing-Schnittstellen*, Stuttgart 1989, S. 305-326.
- RAPPAPORT, A. (1986):** *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*, New York 1986.
- REBER, G. (2002):** *Die Rolle von Vertrauen im Relationship Marketing*, in: Böhler, H. (Hrsg.): *Marketing-Management und Unternehmensführung - Festschrift für Professor Dr. Richard Köhler zum 65. Geburtstag*, Stuttgart 2002, S. 245-271.
- REINARTZ, W./KRAFFT, M. (2001):** *Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg. (11), 2001, S. 1263-1281.

- REINARTZ, W./KUMAR, V. (2000):** *On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64 (October), 2000, S. 17-35.
- RUST, R.T./LEMON, K.N./ZEITHAML, V.A. (2002):** *Increasing Marketing Effectiveness: A Decision Support System For Building Customer Equity*, [www.rhsmith.umd.edu/marketing/faculty/profiles/rust.htm](http://www.rhsmith.umd.edu/marketing/faculty/profiles/rust.htm) (25. Januar 2002).
- SAREL, D./MARMORSTEIN, H. (2002):** *A strategic orientation for e-commerce investments: A customer equity approach*, in: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 11 (2), S. 110-123.
- SATTLER, H., HENSEL-BÖRNER, S. (2000):** *A Comparison of Conjoint Measurement with Self-Explicated Approaches*, in: Gustafsson, A./Herrmann, A./Huber, F. (Hrsg.): *Conjoint Measurement: Methods and Applications*, Springer, Berlin et al., S. 121-133.
- SRIVASTAVA, R.K./SERVANI, T.A./FAHEY, L. (1998):** *Market Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62 (Jan), 1998, S. 2-18.
- SRIVASTAVA, R.K./SERVANI, T.A./FAHEY, L. (1999):** *Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizational Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), 1999, S. 168-179.
- SRINIVASAN, V./DEMACARTY, P. (1999):** *Predictive Validation of Multiattribute Choice Models*, in: *Marketing Research*, Vol. 11 (Winter/Spring), 1999, S. 29-34.
- SRINIVASAN, V./PARK, C.S. (1997):** *Surprising Robustness of the Self-Explicated Approach to Customer Preference Structure Measurement*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 (May), 1997, S. 286-291.
- STEWART, B./STERN, J. (1991):** *The quest for value: The EVA management guide*, New York 1991.

**WEIBER, R./ROSENDAHL, T. (1997):** *Anwendungsprobleme der Conjoint-Analyse: Die Eignung conjointanalytischer Untersuchungsansätze zur Abbildung realer Entscheidungsprozesse*, in: Marketing ZFP, 19. Jg. (2), 1997, S. 107-118.

**WOODRUFF, R.B. (1997):** *Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage*, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25 (2), 1997, S. 139-153.

**ZEITHAML, V.A. (1988):** *Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence*, in: Journal of Marketing, Vol. 60 (2), 1988, S. 31-46.

**Stiftungslehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere innovatives Markenmanagement (LiM®)**

**Arbeits- und Dokumentationspapiere**

Die Arbeits-/Dokumentationspapiere des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Bisher sind erschienen:

- Nr.1      **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**  
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements
- Nr.2      **Lars Blinda (2003)**  
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung
- Nr.3      **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings
- Nr.4      **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**  
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung
- Nr. 5      **Nina Dunker (2003)**  
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen
- Nr.6      **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**  
The role of the origin in international brand management

---

Stiftungslehrstuhl für ABWL, insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM<sup>®</sup>)

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: [info-lim@uni-bremen.de](mailto:info-lim@uni-bremen.de)

<http://www.lim.uni-bremen.de>

---