



Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (**LiM**)

■ ■ ■ **LiM - ARBEITSPAPIERE** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 18

Christoph Burmann / Stefan Hundacker

Customer Equity Management in kontinuierlichen Dienstleistungen

Bremen, Juni 2005

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

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2005



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann/ Stefan Hundacker

Customer Equity Management in
kontinuierlichen Dienstleistungen

Arbeitspapier Nr. 18

- Gegenstand:** Customer Equity Management, Wertorientierte Unternehmensführung, Beziehungsmarketing
- Art des Arbeitspapiers:** Empirische Analyse
- Methode:** Bundesweit repräsentative empirische Analyse von 1040 privaten Mobilfunkkunden auf der Basis eines theoretisch fundierten Customer Equity Modells.
- Ziele:** Darstellung der operativen Ausgestaltung einer wert- und kundenbeziehungsorientierten Unternehmensführung auf Basis des Customer Equity (Kundenstammwert) als zentraler Steuerungsgröße. Konzeptionelle Weiterentwicklung eines Anfang 2005 im Journal of Marketing publizierten Customer Equity Modells von Rust et. al.
- Zentrale Ergebnisse:** Das hier entwickelte „duale“ Customer Equity Modell berücksichtigt diesen Operationalisierungsbedarf und ermöglicht die Untersuchung des Wertbeitrags differenzierter Marktbearbeitungskonzepte. Als Grundlage des Modells dienen eine nutzen- und erfolgsbeitragsorientierte Marktsegmentierung und ein bedingtes MNL-Wahlmodell. Die Customer Equity Berechnung erfolgt mit einer hierarchisch-disaggregierten Werttreiberanalyse.
- In der empirischen Untersuchung wird mit dem Modell der positive Beitrag der Marktbearbeitungskonzepte "No Frills"- und "Premium-Service" zum Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen aufgezeigt.
- Zielgruppe:** Wissenschaftler, Studierende der Betriebswirtschaftslehre und Praktiker

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildungsverzeichnis | II |
| 1. Problemstellung | 1 |
| 2. Untersuchungsrahmen zum Customer Equity Management | 3 |
| 2.1 Konzeption des Customer Equity Managements | 3 |
| 2.2 Differenzierte Marktbearbeitungskonzepte in kontinuierlichen Dienstleistungen | 4 |
| 2.3 Hypothesen zum Wertbeitrag differenzierter Marktbearbeitungskonzepte | 7 |
| 3. “Duales” Customer Equity Modell | 10 |
| 3.1 Systematisierung von Customer Equity Modellen..... | 10 |
| 3.2 Inhalt und Struktur des „dualen“ Customer Equity Modells | 10 |
| 3.3 Formal-analytische Darstellung des „dualen“ Customer Equity Modells..... | 12 |
| 4. Empirische Anwendung im privaten deutschen Mobilfunkmarkt | 22 |
| 4.1 Datenerhebung | 22 |
| 4.2 Operationalisierung..... | 22 |
| 4.3 Zweidimensionale Marktsegmentierung und Angebotswahlverhalten | 25 |
| 5. Customer Equity Wirkung differenzierter Marktbearbeitung | 30 |
| 5.1 Customer Equity im Status Quo..... | 30 |
| 5.2 Customer Equity Wirkung bei voller Marktabdeckung | 31 |
| 5.3 Customer Equity Wirkung bei segmentspezifischer Marktbearbeitung | 33 |
| 6. Implikationen für Customer Equity Management und Forschung | 38 |
| 6.1 Customer Equity Management in kontinuierlichen Dienstleistungen | 38 |
| 6.2 Würdigung der Untersuchung und weitergehender Forschungsbedarf..... | 39 |
| Literaturverzeichnis | 43 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|---|----|
| Abbildung 1: | Abgrenzung kontinuierlicher Dienstleistungen..... | 5 |
| Abbildung 2: | Hypothesen zur Wirkung differenzierter Marktbearbeitungskonzepte | 9 |
| Abbildung 3: | Duales Customer Equity Management Modell..... | 11 |
| Abbildung 4: | Marktsegmentierung nach Kundennettonutzen..... | 26 |
| Abbildung 5: | Marktsegmentierung und Angebotswahlverhalten | 27 |
| Abbildung 6: | Customer Equity und Werttreiber der ersten Ebene im Status Quo..... | 30 |
| Abbildung 7: | Customer Equity Wirkung in Abhängigkeit vom Marktanteil | 32 |
| Abbildung 8: | Segmentspezifische Customer Equity Wirkung..... | 34 |
| Abbildung 9: | Segmentspezifische Werttreiber des "No Frills"-Konzepts | 36 |
| Abbildung 10: | Segmentspezifische Werttreiber des "Premium Service" Konzepts..... | 37 |

1. Problemstellung

Immaterielle Vermögenswerte, die nicht in der Bilanz erfasst werden, sind in den letzten Jahren vielfach als wichtige Determinanten des Unternehmenswertes identifiziert worden¹. Unabhängig von den Besonderheiten einer Branche wird zunehmend der Versuch unternommen, immaterielle Vermögenswerte auf Marken und die dahinter stehenden Kundenbeziehungen eines Unternehmens zurückzuführen. Diesem Ansatz liegt das Konzept des Beziehungsmarketings zugrunde, nach dem Kundenbeziehungen als Investitionsobjekt zu verstehen sind². Der Beitrag des Kundenstamms zum Unternehmenswert liegt hier in der Möglichkeit, aus den Investitionen in Kundenbeziehungen zukünftige Einzahlungsüberschüsse zu generieren. Die Summe der diskontierten Einzahlungsüberschüsse sämtlicher Kundenbeziehungen eines Unternehmens wird als Customer Equity oder auch Kundenstammwert bezeichnet³. Bei der Operationalisierung des Customer Equity werden die Modelle zur Customer Equity Messung⁴ in jüngster Zeit um Ansätze zum Customer Equity Management ergänzt⁵. Neben den notwendigen konzeptionellen Verbesserungen steht die empirische Anwendung dieser Ansätze im Mittelpunkt der aktuellen Marketingforschung⁶. Die existierenden Customer Equity Modelle ermöglichen bislang jedoch weder die segmentspezifische Ausrichtung des Beziehungsmarketings noch beziehen sie die damit einhergehende Änderung der operativen Kosten in die zugrunde liegende Berechnung des Customer Equity ein.

Vor diesem Hintergrund wird im vorliegenden Beitrag ein neues Customer Equity Modell entwickelt und auf kontinuierliche Dienstleistungen angewendet. Es ermöglicht erstmals eine differenzierte Analyse des Beitrags unterschiedlicher, segmentspezifischer Marktbearbeitungskonzepte zum Customer Equity. Im empirischen Teil wird der Wertbeitrag eines "No Frills"- und eines "Premium"-Service analysiert, zwei Marktbearbeitungskonzepte, die sich vor allem hinsichtlich Kundenerfolgsbeitrag und Kundennettonutzen voneinander unterscheiden. Objekt der empirischen Untersu-

¹ vgl. AMIR/LEV (1996), BURMANN (2003^o), SRIVASTAVA/SERVANI/FAHEY (1998,1999).

² PLINKE (1989).

³ vgl. BURMANN (2003b), S. 114.

⁴ vgl. CORNELSEN (2000), REINARTZ/KRAFFT (2001).

⁵ vgl. BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003), BELL et al. (2002).

⁶ vgl. DILLER (2002), MSI (2002) S. 4 f.

chung sind kontinuierliche Dienstleistungen am Beispiel des deutschen Mobilfunkmarkts für Privatkunden.

2. Untersuchungsrahmen zum Customer Equity Management

2.1 Konzeption des Customer Equity Managements

Ausgehend von den theoretischen Arbeiten von RAPPAPORT⁷ und COPELAND/KOLLER/MURRIN⁸ hat sich das Verständnis der wertorientierten Unternehmensführung von einem finanzorientierten Controlling hin zu einem Gesamtkonzept wertorientierter Strategieentwicklung und -umsetzung entwickelt⁹. 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. Im Verdrängungswettbewerb stagnierender Märkte erweist sich das Beziehungsmarketing als geeigneter Ansatz, um den finanziellen Beitrag aktueller und potenzieller Kundenbeziehungen zu steigern, weil es den gesamten Kundenbeziehungslebenszyklus in die Marktbearbeitung einbezieht. Beziehungsmarketing umfasst die Summe aller Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Verbesserung und Wiederaufnahme der Kundenbeziehungen dienen.¹⁰ Notwendige Bedingung zur Vertiefung der Kundenbeziehung ist die ausreichende Erzeugung von Kundennettonutzen durch den Anbieter. Kundennettonutzen (Customer Value) beschreibt die Wahrnehmung eines Kunden von dem, was er einerseits vom Anbieter geboten bekommt und was er andererseits dafür aufgeben muss¹¹. In die kundenseitige Bewertung einer Leistung gehen hiernach nicht die objektiven Angebotseigenschaften ein, sondern ihr Einfluss auf die Bedürfnisbefriedigung des Kunden¹². Der Kundennettonutzen stellt bei entsprechender Operationalisierung eine geeignete nicht-finanzielle Vorsteuergröße des Customer Equity dar¹³.

Ein wesentliches Entscheidungsproblem des Customer Equity Managements liegt also darin, Kunden (-gruppen) derart mit Instrumenten des Beziehungsmarketings anzusprechen, dass aus dem Mitteleinsatz eine möglichst hohe Steigerung von Kun-

⁷ RAPPAPORT (1986)

⁸ COPELAND/KOLLER/MURRIN (1990).

⁹ vgl. COENENBERG/SALFELD (2003), S. 11.

¹⁰ vgl. BRUHN (2002), S. 187 f.10.

¹¹ vgl. ZEITHAML (1988), S. 14.

¹² Means-End-Theorie, vgl. WOODRUFF (1997), S. 141 f.

¹³ vgl. BURMANN (2003b), S. 133.

dennettonutzen und Customer Equity resultiert. Eine ökonomisch rationale Marktbearbeitung bietet dabei zwei Ansatzpunkte, die Ausrichtung am Erfolgsbeitrag eines Kunden einerseits und seiner Reagibilität auf den Marketinginstrumente-Einsatz andererseits^{14, 15}. Insgesamt liegt der Untersuchung damit die folgende Customer Equity Management Konzeption zugrunde:

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. Die Differenzierung des Beziehungsmarketings bezieht sich dabei auf die unterschiedliche Ansprache von Kunden (-gruppen) sowie auf die unterschiedliche Marktbearbeitung im Beziehungslebenszyklus, also in den Phasen von Kundenakquisition, -bedienung, Cross-Selling und Kundenbindung.

2.2 Differenzierte Marktbearbeitungskonzepte in kontinuierlichen Dienstleistungen

Im Dienstleistungsbereich ist die Bedeutung des Beziehungsmarketings aufgrund der engen Einbindung der Kunden in die Leistungserstellung hoch¹⁶. Für Betreiber kontinuierlicher Dienstleistungen stellt die Vertiefung und Verstetigung der Kundenbeziehung eine notwendige Bedingung der Unternehmenswertsteigerung dar, weil die Betreiber im Allgemeinen hohen Kundenakquisitionskosten ausgesetzt sind, deren Amortisierung erst durch die Ausschöpfung der Kundenerfolgsbeiträge über einen längeren Zeitraum möglich wird¹⁷. Kontinuierliche Dienstleistungen können anhand der Typologie von LOVELOCK definiert und abgegrenzt werden. Er differenziert Dienstleistungen nach der Art der Leistungserstellung und Art der Beziehung zwischen Dienstleister und Konsument (vgl. Abb. 1). Das Untersuchungsobjekt dieses Beitrags sind demnach kontinuierlich erstellte Dienstleistungen im Rahmen einer formalisierten, mitgliedschaftsähnlichen Kunde-Dienstleister-Beziehung.

14 MANTRALA/SINHA/ZOLTNERS (1992), S. 173.

15 Zur Optimalitätsbedingung der Ressourcenallokation, vgl. auch ALBERS (1998), S. 216.

16 Vgl. GRÖNROOS (2000), S. 22.

17 Vgl. BOLTON (1998), S. 46.

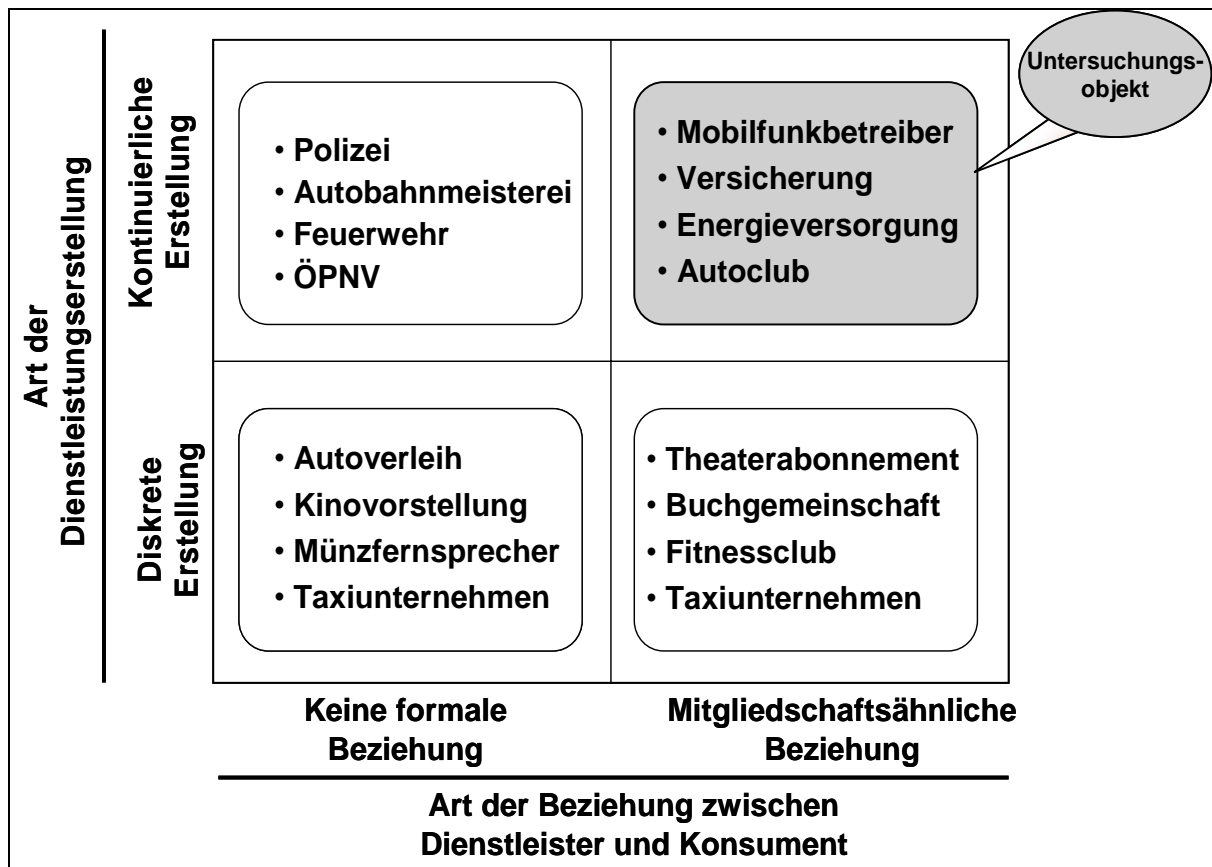


Abbildung 1: Abgrenzung kontinuierlicher Dienstleistungen
 (Quelle: In enger Anlehnung an LOVELOCK, 1996, S. 40)

Erfolgsbeiträge sind die vom Kunden verursachten Einzahlungsüberschüsse im Zeitablauf¹⁸, deren Summe bei einer Diskontierung auf den Beurteilungszeitpunkt als Kundenlebenszeitwert oder Customer Lifetime Value (CLV) bezeichnet wird¹⁹. Neben dem sog. Basiswert, der sich aus dem bisherigen zu einem Standardpreis bezogenen Basissortiment ergibt, identifiziert DILLER²⁰ weitere Kundenerfolgsbeiträge, die sich zur Prüfung der Investitionswürdigkeit von Kundenbeziehungen eignen²¹. Als Vorreiter beim Einsatz dieser Steuerungsgröße können Betreiber kontinuierlicher Dienstleistungen identifiziert werden. Sie differenzieren ihr Beziehungsmarketing bislang, wenn überhaupt, lediglich eindimensional in Abhängigkeit vom Kundenerfolgsbeitrag und intensivieren die Marktbearbeitung höherwertiger Kunden. Ansatzpunkte für ein solches wertorientiertes Beziehungsmarketing sind zum Beispiel die Kunden-

¹⁸ Vgl. PLINKE (1989), S. 316.

¹⁹ Vgl. BRUHN et al., (2000), S. 170 ff.

²⁰ DILLER (2002), S. 302 ff.

²¹ Vgl. BRUHN et al. (2000), S: 169, LINK/HILDEBRAND (1997), S. 160

subventionierung bei der Akquisition²² sowie Bindungsmaßnahmen²³ im Rahmen von Kampagnen²⁴ und Loyalty-Programmen²⁵.

Entsprechend der Optimalitätsbedingung der Ressourcenallokation kann der Wertbeitrag des Beziehungsmarketings gesteigert werden, wenn zusätzlich zum Kundenerfolgsbeitrag die erwartete Kundenreaktion als Folge des Einsatzes von Marktbearbeitungsinstrumenten in das Entscheidungskalkül mit eingeht. Diese Vorgehensweise wird im Folgenden als "duale" Marktbearbeitung bezeichnet. Dabei werden auf Basis nutzentheoretischer Überlegungen zwei Marktbearbeitungskonzepte untersucht, das "No Frills"- und das "Premium Service"-Konzept. Aus Anbietersicht liegt das Ziel des "No Frills"-Konzepts in der möglichst effizienten Leistungserbringung über den gesamten Kundenlebenszyklus zur Reduktion der Kundenbedienungskosten²⁶. Zur Kostenreduktion kommen in der Phase der Kundenakquisition und -bindung Niedrigkostenkanäle - insbesondere elektronische Kanäle - zum Einsatz, bei denen die Beratungsmöglichkeiten für die Kunden stark eingeschränkt sind. In der Phase der Kundenbindung wird außerdem auf das Angebot eines Loyalty-Programms verzichtet, da der Aufwand für die Verwaltung und Analyse der Kundendaten möglichst gering gehalten werden soll. Kundeninteraktionen finden aus Anbietersicht größtenteils reaktiv und weitgehend automatisiert statt, Rechnungsinformationen werden über das Internet zur Verfügung gestellt. Wird ein derart erwirtschafteter Kostenvorteil in Form einer Preisreduktion (teilweise) an die Kunden weitergegeben, so ist eine Verbesserung der Kundenakquisition und -bindung immer dann zu erwarten, wenn der preisliche Vorteil aus Kundensicht den verringerten Beziehungsnutzen aufwiegt. Das "No Frills"-Konzept richtet sich also vor allem an Kunden mit hoher Preisreagibilität und geringem Betreuungsbedürfnis.

Im "Premium Service"-Konzept wird der Kundenbetreuung dagegen über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg eine hohe Priorität eingeräumt. Preisliche Verkaufsargumente stehen im Hintergrund²⁷. Das Ziel für den Anbieter liegt hier in der zusätz-

²² Vgl. HANSOTIA/WANG (1997).

²³ Vgl. GERPOTT/RAMS, (2000).

²⁴ Vgl. ULTSCH, (2001).

²⁵ Vgl. BOLTON/KANNAN/BRAMLETT, (2000).

²⁶ Vgl. NUNES/CESPEDES, (2003).

²⁷ Vgl. THORNTON/WHITE (2001).

lichen Akquisition und Bindung von Kunden, die die höheren Bedienungskosten überkompensieren. Zur Verbesserung der Kundenbetreuung finden die Kundenakquisition und -bindung zu einem gesteigerten Anteil über stationäre Kanäle sowie nicht-stationäre Kanäle mit professioneller Verkaufsberatung statt. Das Beziehungsmarketing in der Bindungsphase wird ergänzt durch ein Loyalty-Programm und einen Kundenclub, die die emotionale Bindung des Kunden fördern sollen. Gegebenenfalls werden zusätzliche monetäre Beziehungsanreize in Form von Subventionen gewährt. Die preisorientierte Nutzendimension steht beim "Premium Service" jedoch generell im Hintergrund, gegebenenfalls rechtfertigt der hohe Betreuungsstandard sogar die Erhebung eines Preispremiums²⁸ Das "Premium Service"-Konzept ist also besonders wirksam bei Kunden mit hohem Interaktionsbedürfnis und geringer Preisreagibilität.

2.3 Hypothesen zum Wertbeitrag differenzierter Marktbearbeitungskonzepte

Eine duale, sowohl den Kundenerfolgsbeitrag als auch die erwartete Kundenreaktion auf den Einsatz der Marketinginstrumente berücksichtigende Marktbearbeitungskonzeption kann über zwei Wege zu einer Customer Equity Steigerung führen. Einerseits direkt über die Erhöhung der Kundenprofitabilität, andererseits indirekt über eine Steigerung des Kundennettonutzens. Während die Erhöhung der Kundenprofitabilität sofort ergebniswirksam wird, führt ein gesteigener Kundennettonutzen mittelbar über die Erhöhung der Kundenakquisitionsrate und eine intensivere Kundenbindung zu einer Steigerung des Customer Equity. Die Vorteilhaftigkeit einer dualen Marktbearbeitung hängt somit von der Wirkung auf das Kundenverhalten und den Kundenerfolgsbeitrag ab (vgl. Abb. 1).

Ein "No Frills"-Angebot richtet sich an Kunden, die sehr preisorientiert sind und aus einer betreuungsintensiven Marktbearbeitung keinen Nutzen schöpfen. Den Kunden wird ein niedriger Preis angeboten, der über die Reduktion der Kundenbedienungskosten finanziert wird. Mit steigendem Kundenerfolgsbetrag, d.h. intensiverer Nutzung der angebotenen Dienstleistungen wird es jedoch aus Anbietersicht immer

²⁸ Vgl. TSE (2001).

schwieriger, die entgangenen Deckungsbeiträge aus der Preisreduktion (Profitabilitätseffekt) durch die nettonutzenbedingte Steigerung von Kundenakquisitionsrate und -bindungsintensität (Nettonutzeneffekt) auszugleichen.

Hypothese 1 (h_1): Ein "No Frills"-Angebot für geringwertige, sehr preisorientierte Kunden mit niedrigem Interaktionsbedürfnis steigert das Customer Equity, weil der Nettonutzeneffekt den Profitabilitätseffekt dominiert.

Hypothese 2 (h_2): Das "No Frills"-Angebot für hochwertige preisorientierte Kunden mit niedrigem Interaktionsbedürfnis senkt das Customer Equity, weil der Profitabilitätseffekt den Nettonutzeneffekt dominiert.

Der "Premium Service" richtet sich an Kunden, die nicht preisorientiert sind, aber aus einem individualisierten Marktbearbeitungskonzept einen hohen Nutzen schöpfen. Bei der "Premium"-Bedienung dieser Kunden ist eine Steigerung des Customer Equity zu erwarten, weil aus dem erhöhten Kundennettonutzen eine Steigerung der Kundenakquisitionsrate und eine Intensivierung der Kundenbindung zu erwarten ist. Auf der anderen Seite ist die betreuungsintensive Bedienung der Kunden mit höheren Kosten verbunden, so dass mit abnehmendem Kundenerfolgsbeitrag der negative Profitabilitätseffekt den positiven Nettonutzeneffekt dominiert.

Hypothese 3 (h_3): Das "Premium Service"-Angebot für hochwertige preisinsensitive Kunden mit starkem Interaktionsbedürfnis erhöht das Customer Equity, weil der Nettonutzeneffekt den negativen Profitabilitätseffekt dominiert.

Hypothese 4 (h_4): Das "Premium Service"-Angebot für geringwertige preisinsensitive Kunden mit hohem Interaktionsbedürfnis verringert das Customer Equity, weil die damit verbundene Steigerung der Kundenbedienungskosten den Nettonutzeneffekt dominiert.

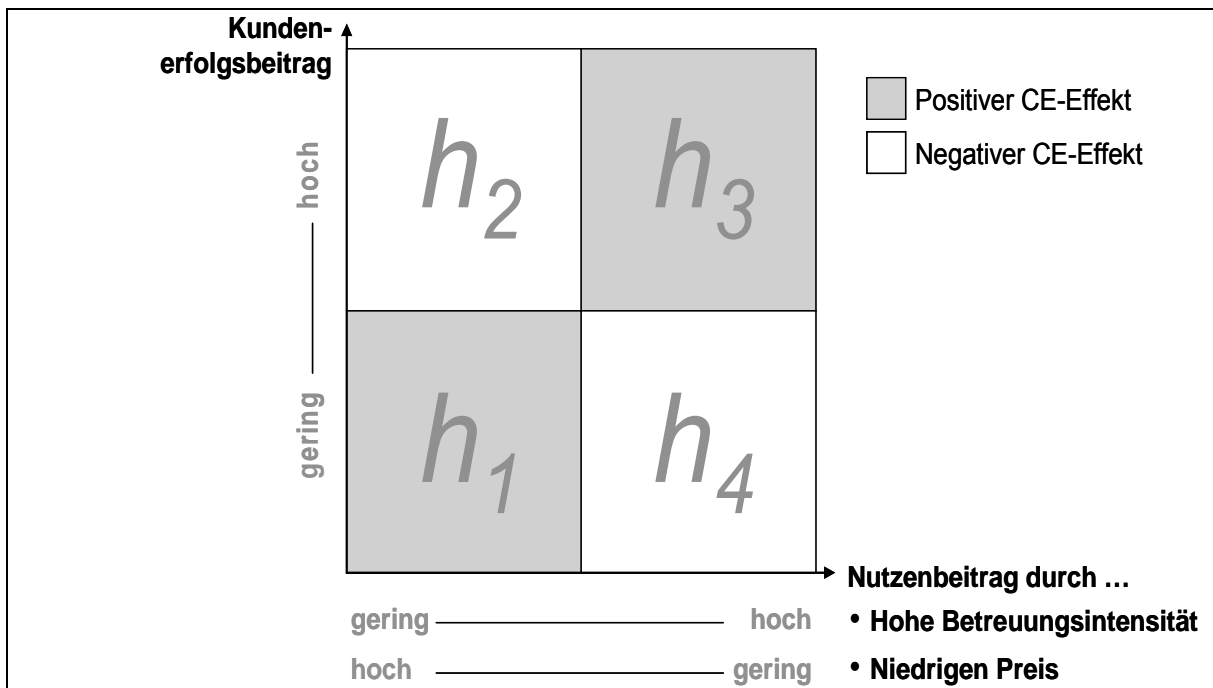


Abbildung 2: Hypothesen zur Wirkung differenzierter Marktbearbeitungskonzepte

3. “Duales” Customer Equity Modell

3.1 Systematisierung von Customer Equity Modellen

In der Literatur lassen sich drei unterschiedliche Grundtypen von Customer Equity Modellen identifizieren: Finanzwirtschaftliche "Black-Box"-Modelle, verhaltenstheoretisch orientierte Modelle und hybride Modelle, die als Synthese der ersten beiden Modelltypen verstanden werden können.²⁹ Hybride Modelle erfüllen die Steuerungsanforderungen, die an eine wertorientierte Unternehmensführung und Marktbearbeitung gestellt werden, am besten³⁰. Hybride Modelle wurden bisher von BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003), BRUHN et al. (2000) und RUST/LEMON/ZEITHAML (2002)³¹ vorgestellt, wobei lediglich die Arbeit der letztgenannten Forscher über einen methodisch-quantitativen und einen empirischen Teil verfügt. Ihr Customer Equity Modell besteht aus drei Ebenen, einer Marketinginstrumenteebene, einer psychographischen und einer monetären Ebene, die über ein bedingtes Markenwahlmodell miteinander verbunden sind. Nur das Modell von RUST et al. wurde unseres Wissens nach bisher empirisch getestet und in der Managementpraxis eingesetzt. Aus diesem Grunde bildet es die Basis für die im Folgenden dargelegte Konzeption eines weiterentwickelten Modells.

3.2 Inhalt und Struktur des „dualen“ Customer Equity Modells

Dieses weiterentwickelte Customer Equity Modell ermöglicht die Einschätzung der Customer Equity Wirkungen von Marktbearbeitungskonzepten anhand der zwei Dimensionen Kundenerfolgsbeitrag und Kundennettonutzen (vgl. Abb. 2). Er geht auf wesentliche Forschungslücken des Modells von RUST/LEMON/ZEITHAML³² ein³³. Auf

²⁹ "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 für jeden einzelnen Kunden berechnet und im zweiten Schritt zum gesamten Customer Equity des Unternehmens aggregiert. In die Berechnung gehen also ausschließlich monetäre Größen der Kundenbewertung ein. Den verhaltenstheoretisch orientierten Ansätzen liegt dagegen ein mehrdimensionales Customer Equity Verständnis zugrunde, in dem unterschiedliche Erfolgspotenziale der Kundenbeziehung psychographisch erfasst und in ökonomische Größen transformiert werden.

³⁰ Vgl. BURMANN (2003b), S. 128.

³¹ BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003), BRUHN et al. (2000) und RUST/LEMON/ZEITHAML (2002).

³² RUST/LEMON/ZEITHAML (2000).

der Instrumentalebene werden zunächst die Beziehungsmarketing-Instrumente entlang der Kundenlebenszyklusphasen strukturiert. Dadurch wird eine lebenszyklusorientierte Erfassung von Kosten und Wirkung des Beziehungsmarketings möglich. Daneben wird die Ausrichtung der Instrumentenebene im Sinne der dualen Marktbearbeitung modelliert und dadurch explizit die ökonomisch rationale Ressourcenallokation berücksichtigt.

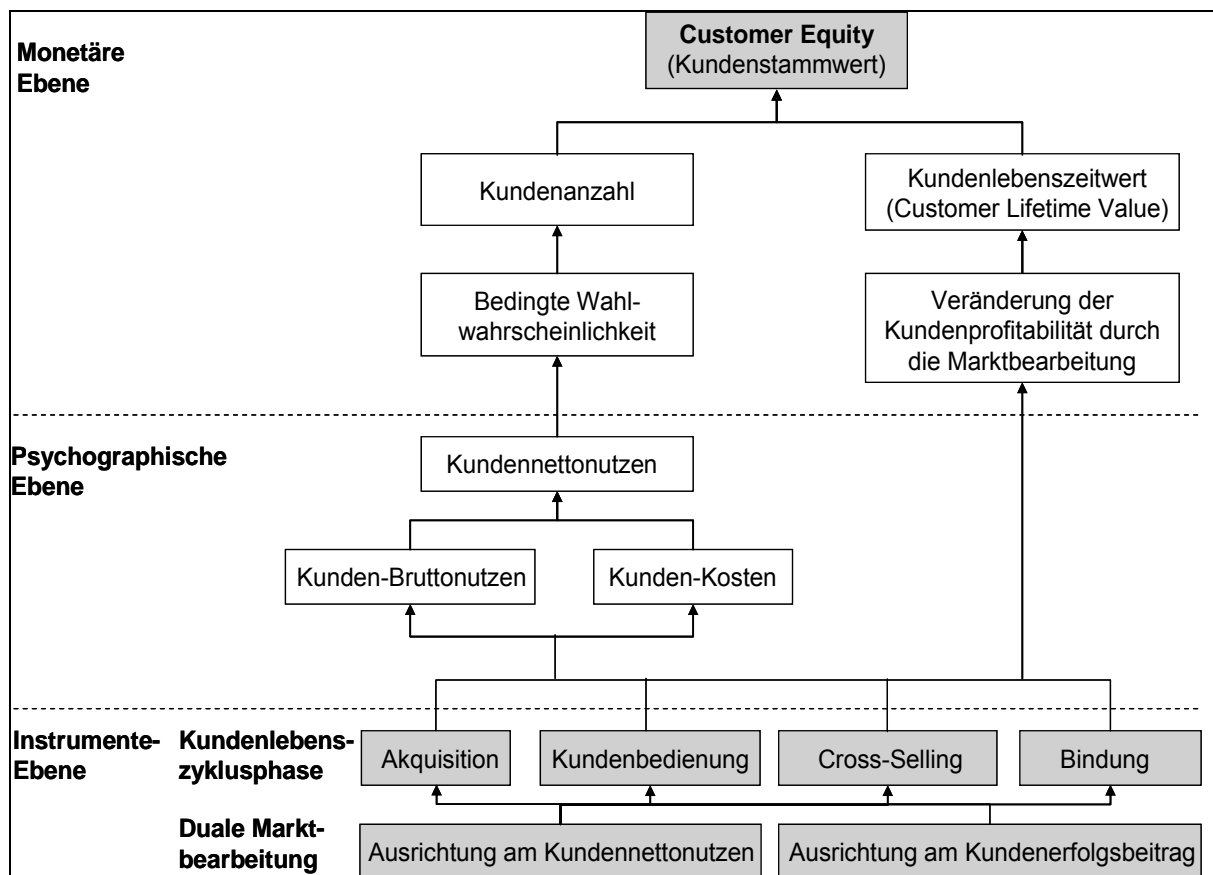


Abbildung 3: Duales Customer Equity Management Modell

Die Nettonutzenänderung aufgrund der jeweiligen Marktbearbeitung wird über die psychographische Ebene mit dem (stochastischen) Kundenverhalten und dessen monetären Auswirkungen verknüpft. Entgegen dem Modell von RUST/LEMON/ZEITHAML wird hier also nicht von einer ex ante vorgegebenen Struktur der Nettonutzendimensionen ausgegangen.³⁴ Die Dimensionen werden stattdessen

³³ Vgl. BURMANN (2003), S. 128 ff.

³⁴ Die Berechnung des CLV unter Zuhilfenahme von Kundenbindungsdaten ist angemessen für den Fall, dass die Kundenbeziehung diskret gemessen werden kann. Dies ist in besonderer Weise gegeben für Geschäftsbeziehungen, die vertraglicher Natur sind oder auf mitgliedschaftsähnlichen Verhältnissen beruhen (vgl. BELL et al. (2002), S. 84).

zunächst explorativ erhoben. Auf Basis eines bedingten Wahlmodells wirkt die Beeinflussung des Nettonutzens auf das Konsumentenwahlverhalten und damit letztlich auf die Kundenanzahl des Anbieters³⁵. Auf der monetären Ebene liegt eine wesentliche Modellerweiterung in der *endogenen* Berücksichtigung des Customer Lifetime Value (CLV). Während der CLV bei RUST/LEMON/ZEITHAML eine exogen vorgegebene Größe darstellt, fließen im Customer Equity Modell aus Abb. 2 die mit der „dualen“ Marktbearbeitung einhergehenden Preis- und Kosteneffekte explizit in den CLV ein. Eine veränderte Marktbearbeitung wirkt im Modell also in zweierlei Weise auf das Customer Equity. Einerseits wird durch die Veränderung des Kundennettonutzens das Konsumentenverhalten und damit die Zahl der Kunden eines Anbieters beeinflusst. Andererseits verändert die Marktbearbeitung aufgrund der Preis- und Kosteneffekte den durchschnittlichen Lifetime Value der Kunden. Beide Effekte zusammen ergeben die Wirkung auf das Customer Equity des Anbieters.

Dem Modell liegen drei Ablaufschritte zugrunde:

- Zweidimensionale Marktsegmentierung nach Kundenerfolgsbeitrag und Kundennettonutzen,
- Nutzenorientierte Formulierung differenzierter Marktbearbeitungskonzepte und Modellierung des Konsumentenwahlverhaltens sowie
- Hierarchisch-disaggregierte Werttreiberanalyse zur segmentspezifischen Berechnung des Customer Equity und seiner Veränderung

3.3 Formal-analytische Darstellung des „dualen“ Customer Equity Modells

Ein Markt sei hinsichtlich zweier Dimensionen differenziert, dem Kundenerfolgsbeitrag i und dem Kundennettonutzen j . Das Customer Equity eines Anbieters CE entspricht dann der Summe seines Anteils am Customer Equity CE_{ij} in den Marktsegmenten. Das segmentspezifische Customer Equity CE_{ij} ergibt sich aus der Anzahl der erwarteten Kunden des Anbieters $n_{ij,m}$ und dem durchschnittlichen Kundenlebenszeitwert $CLV_{ij,m}$ eines Kunden im Segment ij bei Nutzung des Marktbearbei-

35 Vgl. LILIEN/KOTLER/MOORTHY (1992), S. 56 ff.

tungskonzeptes m :

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

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

Entsprechend der Modellkonzeption wird im Folgenden die Berechnung des Kundenlebenszeitwertes und der Kundenanzahl getrennt hergeleitet. Der Kundenlebenszeitwert errechnet sich aus der Summe der auf den Entscheidungszeitpunkt diskontierten konstanten 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^{36,37}. 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 Zeitraum³⁸. Der bei der Diskontierung zu verwendende gewichtete durchschnittliche Kapitalkostensatz $WACC$ gibt das Geschäftsrisiko der Kundenbeziehungen aus Sicht des Anbieters wieder³⁹.

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

Unter zwei Voraussetzungen kann ein vereinfachter CLV errechnet werden, der zur Entscheidungsunterstützung im Customer Equity Management geeignet ist⁴⁰. Einerseits werden konstante Kundenbindungsrate je Segment und Marktbearbeitungskonzept $ret_{i,j,m}$ unterstellt. Andererseits wird der Betrachtungszeitraum T derart ausgedehnt, dass eine Limes-Betrachtung der diskontierten Bindungswahrscheinlichkeiten angemessen ist. Konsequenz dieser Annahmen ist die Berechnung eines lang-

³⁶ Vgl. BERGER/NASR (1998), S. 20.

³⁷ Die Berechnung des CLV unter Zuhilfenahme von Kundenbindungsrate ist angemessen für den Fall, dass die Kundenbeziehung diskret gemessen werden kann. Dies ist in besonderer Weise gegeben für Geschäftsbeziehungen, die vertraglicher Natur sind oder auf mitgliedschaftsähnlichen Verhältnissen beruhen (vgl. BELL et al., 2002, S. 84).

³⁸ Vgl. CALCIU/SALERNO (2002), S. 128).

³⁹ DHAR/GLAZER (2003).

⁴⁰ Vgl. CALCIU/SALERNO (2002), S. 129 f., RUST/LEMON/ZEITHAML (2002), S. 19 f.

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

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

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

Zur Berechnung des periodisierten Kundenerfolgsbeitrags $GC_{i,j,m}$ müssen die zugrunde liegenden Treiber der Geschäftsbeziehung untersucht werden. Dazu wird eine hierarchisch-disaggregierte Werttreiberanalyse der positiven und negativen Erfolgsbeiträge vorgenommen.

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

Der positive Erfolgsbeitrag, zu dem neben dem Basiswert beispielsweise der Kundenreferenz- oder Informationswert zählen, sei durch $REV_{i,j,m}$ gekennzeichnet. Er ist abhängig vom zugrunde liegenden Marktbearbeitungskonzept m , da die Erfolgspotenziale von der Gestaltung der Kundenbedienung, insbesondere vom zugrunde liegenden Preis abhängen. Die Änderung des positiven Erfolgspotenzials $\partial REV_{i,j,m,p}$ bezeichnet den Nettopreiseffekt in Produktgruppe p , der aus einer Preis- und Volumenänderung resultiert. Insgesamt ist der Erfolgsbeitrag $REV_{i,j,m}$ also aus der Summe positiver Produkterfolgsbeiträge im Status-Quo $REV_{i,j,p}$ und der Nettopreiseffekte je Produktgruppe und Marktbearbeitungs-Konzept $\partial REV_{i,j,m,p}$ wiederzugeben.

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

Die kundenspezifischen Kosten $TC_{i,j,m}$ variieren ebenfalls nach Marktsegment und Marktbearbeitungskonzept, einerseits aufgrund der entstehenden Kosten der Leistungsnutzung $CUC_{i,j}$, andererseits aufgrund der mit den Beziehungsmarketingaktivitäten 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 Kosten-

treiber und der Einzelkosten je Kostentreiber ergeben. $DRI_{i,j,m,l,d}$ beschreibe 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 Marktbearbeitungskonzepten variieren. DIC_d kennzeichne einen (1xd)-Zeilenvektor aller Einzelkosten je Kostentreiber, die konstant sind über die Lebenszyklusphasen und Marktbearbeitungskonzepte. Schließlich stehe 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 zugrunde liegenden 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, umso kundenspezifischer werden sein Beziehungsmarketing und die damit anfallenden Kosten sein. Die Lebenszykluskosten $LCC_{i,j,m}$ können dann in ihren einzelnen Bestandteilen untersucht werden, d.h. hinsichtlich der Kosten von Kundenakquisition $SAC_{i,j,m}$, Kundenbindung $SRC_{i,j,m}$, Kundenbedienung $CTS_{i,j,m}$ und 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 $PCA_{i,j,m}$ 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 Marktbearbeitungs-Konzept m . Die Kosten der Kundensubvention sind das Produkt aus den Einzelkosten je Subventionstyp HSA'_h und dem vom Segment i,j im Marktbearbeitungs-Konzept 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 $PCR_{i,j,m}$ anfallen. Diese Bindungskostenarten basieren erneut auf Kostentreibern, die abhängig vom gewählten Vertriebskanal c und von den in Anspruch genommenen Subventionen h sind.⁴¹ 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 Marktbearbeitungskonzept m . Die Kosten der Kundensubvention sind ein Produkt aus den Einzelkosten je Subventionstyp HSR'_h und dem vom Segment i,j im Marktbearbeitungs-Konzept m in Anspruch genommenen Subventionsmix $HMR_{i,j,m}$.

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

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

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

Beim Kundenservice können zwei Bereiche unterschieden werden, die Rechnungsstellung sowie die Anwendungsunterstützung und Problemlösung durch den Kundendienst. Die Kosten der Rechnungsstellung $BIL_{i,j,m}$ können sich dabei zwischen den verschiedenen Marktbearbeitungskonzepten unterscheiden, wenn auf unterschiedliche Kanäle zurückgegriffen wird (z.B. Online-Information oder postalische

⁴¹ Zur leichteren Lesbarkeit der formal-analytischen Darstellung sind sämtliche Vertriebs- und Servicekanäle im Index c zusammengefasst und sämtliche Subventionstypen im Index h . Zu den Vertriebs-/Servicekanälen gehören neben den Akquisitions- und Bindungskanälen auch die für die Kundenbedienung und das Cross-Selling genutzten Kanäle, obwohl in den unterschiedlichen Lebenszyklusphasen gegebenenfalls gänzlich verschiedene Kanäle relevant sind. Im gleichen Sinne sind die Subventionstypen in den Lebenszyklusphasen zu einem Index zusammengefasst.

Rechnungsstellung). Die Kosten des Kundendienstes $SER_{i,j,m}$ hängen darüber hinaus von der Proaktivität des Anbieters und dem Bedienungsaufwand des Kundensegments ab. Ersteres wird über die Zahl der Outbound-Servicekontakte des Anbieters je Kanal $SOB_{i,j,m,c}$ operationalisiert und Letzteres 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 Marketingmanagement des Anbieters und seiner Proaktivität bei der Erklärung neuer Dienste abhängig sind. Dabei ergeben sich die Cross-Selling-Kampagnenkosten $XCA_{i,j,m}$ aus dem Produkt der Kampagnenanzahl 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 .

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

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

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

Während der Kundenlebenszeitwert $CLV_{i,j,m}$ auf Grundlage dieser Werttreiberanalyse ermittelt werden kann, ist die Kundenanzahl $n_{i,j,m}$ abhängig vom Kundenwahlverhalten. Dabei müssen zwei Fälle unterschieden werden. Mit welcher Wahrscheinlichkeit migrieren Kunden innerhalb des aktiven Anbieters auf die zusätzlichen Marktbearbeitungskonzepte und mit welcher Wahrscheinlichkeit verlassen Konsumenten ihren derzeitigen (inaktiven) Anbieter, um zum aktiven Anbieter zu wechseln? Beide Fragestellungen können als Angebotswahlwahrscheinlichkeiten der Marktbearbeitungs-

konzepte aufgefasst werden⁴². Es handelt sich dabei um bedingte Wahrscheinlichkeiten, weil das Konsumentenverhalten von der derzeitigen Anbieterzugehörigkeit abhängt. Im Fall der anbieterinternen Migration ändert sich für den migrierenden Kunden der Nettonutzen nur in denjenigen Nutzendimensionen, in denen sich das neue vom bislang genutzten Leistungsangebot unterscheidet. Im Fall des Anbieterwechsels ändert sich darüber hinaus der Nettonutzen in weiteren Dimensionen: Einerseits muss der Konsument Wechselkosten in Kauf nehmen, andererseits entgeht ihm der Nettonutzenvorteil seines derzeitigen Betreibers in anderen Dimensionen, beispielsweise in Form eines höheren Markennutzens.

Die Kundenanzahl des aktiven Anbieters bei einem bestimmten Marktbearbeitungskonzept $n_{i,j,m}$ ergibt sich also einerseits aus der Anzahl der Kunden $n_{i,j}$ im Segment i,j und ihrer Akzeptanzrate $ar_{i,j,m}$ für eines seiner Angebote m . Darüber hinaus ist die Anzahl neu akquirierter Kunden enthalten, die von der Akzeptanzrate $ar^*_{i,j,m}$ der bisherigen Nicht-Kunden in dem Segment $n^*_{i,j}$ abhängt. Die Summe der Akzeptanzraten über alle Marktbearbeitungskonzepte muss dabei Eins betragen (inklusive des Status-Quo der Kundenbedienung). Die Anzahl der Kunden je Segment ergibt sich in der primären Marktforschung aus dem Segmentanteil am Markt $seg_{i,j}$, dem Marktanteil des Anbieters $MS_{i,j}$ und der Gesamtanzahl aller Nutzer im betrachteten Markt POP .

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

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

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

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

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

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* $i_{i,j,m}$

⁴² Vgl. BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003), S. 219 f.

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 Leistungsangebote des aktiven 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 $p'_{r,m}$ ^{43 44}.

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

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

Zur Messung der Wahlwahrscheinlichkeiten wird ein Modelltyp verwendet, der sich bei der Prognose des Konsumentenwahlverhaltens bewährt hat, das multinomiale Logit (MNL-) Modell^{45 46}. 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 $\varepsilon_{i,j}$ vom messbaren Gesamtnutzen $V_{r,m}$ ab⁴⁷.

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

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

⁴³ "Wahlaxiom", vgl. LUCE (1959), SRINIVASAN/DEMACARTY (1999), S. 31 ff.

⁴⁴ Die formalanalytische Darstellung wird nur für den Fall des anbieterinternen Wahlverhaltens wiedergegeben. Der anbieterexterne Fall ergibt sich analog.

⁴⁵ Vgl. LILIEN/KOTLER/MOORTHY (1992), S. 100 ff., MCFADDEN (1986), S. 279 ff.

⁴⁶ Zunächst wird mit dem hierarchisch-agglomerativen Single-Linkage-Verfahren eine Elimination sogenannter "Ausreißer" vorgenommen. Bei der anschließenden Gruppenbildung wird auf das Ähnlichkeitsmaß des Korrelationskoeffizientens zurückgegriffen (vgl. BACKHAUS et al.(2003), S. 496). Als Fusionierungsalgorithmus wird die Average-Linkage-Methode verwendet (vgl. BACHER (1996), S. 270).

⁴⁷ Vgl. BAYÓN/GUTSCHE/BAUER (2003), S. 220.

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

Bei Unterstellung linear-additiver (kompensatorischer) Zusammenhänge im Nutzenmodell ergibt sich der messbare Gesamtnutzen $V_{r,m}$ aus der Summe der gewichteten Nettonutzendimensionen a des Leistungsangebotes⁴⁸. Die Dimensionen müssen dabei relevant und vollständig sein sowie voneinander unabhängig.

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

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 durchzuführen⁴⁹.

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

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

Durch die Bewertung $b_{m,a}$ der Nettonutzendimensionen a je Marktbearbeitungskonzept m findet im Modell die Operationalisierung der unterschiedlichen Angebote statt sowie die Berücksichtigung etwaiger Wechselkosten. Die Nettonutzendimensionen werden binär kodiert. Dimensionen, die in einem Marktbearbeitungskonzept enthalten sind, erhalten die Bewertung 1, nicht enthaltene oder durch Anbieterwechsel reduzierte Dimensionen die Bewertung 0.

$$(36) \quad b_{m,a} = 1, \text{ falls Nutzendimension } a \text{ in Marktbearbeitungs-Konzept } m \text{ enthalten ist}$$

$$0, \text{ sonst}$$

Durch die Kodierung werden neue Marktbearbeitungskonzepte formuliert, die den zu untersuchenden Grundtypen "No-Frills Service" und "Premium Service" entsprechen.

⁴⁸ Vgl. FRETER (1983), S. 66 ff.

⁴⁹ Vgl. HARTMANN/SATTLER (2002), S. 1.

Diese werden im MNL-Wahlmodell dem Status Quo der derzeitigen Kundenbedie-
nung gegenübergestellt und wirken kosten- und umsatzseitig auf das Customer Equi-
ty des aktiven Anbieters.

Nachdem beide Bestandteile des Customer Equity, der Kundenlebenszeitwert und
die Kundenanzahl bestimmt wurden, kann die Unternehmensführung durch die Aus-
gabe wertorientierter Kennzahlen unterstützt werden. Dazu gehört der "Return on In-
vestment" ROI_m eines neuen Marktbearbeitungskonzeptes m mit den Aufbauinvesti-
tionen INV_m ⁵⁰. Des weiteren können Customer Equity Anteilsziffern berechnet wer-
den, der "Market Share of Customer Equity" $MSCE_m$ des Angebots m ⁵¹ sowie der
"Segment Share of Customer Equity" $SSCE_{i,j}$, der den Customer Equity Anteil eines
Marktsegments aufzeigt. Schließlich kann der Beitrag des neuen Marktbearbeitungs-
konzeptes zum Unternehmenswert durch den Migrations- und Akquisitionswert
 $MIGV_m$ bzw. $ACQV_m$ wiedergegeben werden.

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

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

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

$$(40) \quad MIGV_m = \sum_{i \in I} \sum_{j \in J} (ar_{i,j,m} \cdot CE_{i,j,m})$$

$$(41) \quad ACQV_m = \sum_{i \in I} \sum_{j \in J} (ar^*_{i,j,m} \cdot CE_{i,j,m})$$

⁵⁰ Vgl. RUST/LEMON/ZEITHAML (2002), S. 28.

⁵¹ RUST/LEMON/ZEITHAML (2002), S. 19.

4. Empirische Anwendung im privaten deutschen Mobilfunkmarkt

4.1 Datenerhebung

Die Untersuchung basiert auf einer Primärmarktforschung, die von April bis Mai 2003 in Deutschland durchgeführt wurde. Dabei wurden 1040 private Mobilfunknutzer im Alter von 16 bis 59 Jahren in einem halbstündigen standardisierten Interview befragt. Es handelte sich um computergestützte persönliche Interviews (CAPI), von denen 996 Datensätze für die weitere Analyse verwendbar waren. Durch geeignete Auswahl der Befragten und entsprechende Gewichtung wurde die Repräsentativität für den deutschen Markt privater Mobilfunknutzer sichergestellt.

4.2 Operationalisierung

Grundlage der zweidimensionalen Marktsegmentierung sind der Kundenerfolgsbeitrag und die Bedeutungsgewichte der Nettonutzendimensionen. Letztere lassen sich aus der Kundeneinstellung bezüglich der relevanten Angebotsmerkmale ableiten, die auf kompositionelle Art mittels direkter Abfrage auf einer bipolaren 7-stufigen Likert-Skala erfasst wird. Die Reduktion der Detailmerkmale wird über faktoranalytische Verdichtung vorgenommen, die auch das Problem der Multikollinearität löst, das bei der Kundenbeurteilung der Bedeutungsgewichte zu erwarten ist⁵². Auf Basis dieser extrahierten Nettonutzenfaktoren bzw. –dimensionen wird eine Marktsegmentierung unter Verwendung einer hierarchisch-agglomerativen Clusteranalyse durchgeführt^{53 54}. Die Nettonutzendimensionen gehen auch als Instrumentvariablen in das

⁵² Vgl. FRETER (1983), S. 76, PETERSON/WILSON (1992).

⁵³ Vgl. BACKHAUS et al. (2003), S. 537.

⁵⁴ Im Sinne von DILLER (2002, S. 302 f.) wird damit der "Kundenbasiswert" erfasst. Zur Erhöhung der Validität dieses Kernparameters, wurde die Kundenselbstauskunft zur monatlichen Rechnungshöhe unter Zuhilfenahme einer Berichtigungsfunktion angepasst. Diese Funktion basiert auf einer Untersuchung zur Übereinstimmung von Selbstauskunft und tatsächlicher Rechnungshöhe. Im Prepaid-Geschäft wurde dabei eine generelle Überschätzung des Rechnungsbetrages festgestellt. Die relative Überschätzung ist besonders hoch bei geringer monatlicher Nutzung. Im Postpaid-Bereich war insgesamt ebenfalls eine Überschätzung der Rechnungshöhe festzustellen, jedoch resultierte diese aus einer Überschätzung der Nutzer mit hoher Rechnungshöhe, die nicht durch die Unterschätzung der Nutzer mit geringer Rechnungshöhe ausgeglichen wurde. Unberücksichtigt bleibt der durch Netto-Zusammenschaltungserlöse erwirtschaftete Umsatz (vgl. SIEMEN (1999), S. 158 ff.). Dadurch ist eine Verzerrung der Berechnung zu Ungunsten von Kunden mit niedriger Nutzung möglich, wenn diese überproportional viel Zusammenschaltungserlöse durch eingehende Gesprächsminuten verursachen. Die Kundennutzungskosten gehen nicht in die Analyse ein, weil die differenzierten Marktbearbeitungskonzepte durch unterschiedliche Arten von

(Fortsetzung der Fußnote auf der nächsten Seite)

MNL-Wahlmodell ein. Angebotsseitig wird auf Basis der Nettonutzendimensionen durch binäre Kodierung der zugrundegelegten Attribute eine Formulierung der in Abschnitt B.III beschriebenen Marktbearbeitungskonzepte vorgenommen.

In der vorliegenden Untersuchung dient eine Selbstangabe des monatlichen Kundenumsatzes als Grundlage der erfolgsbeitragsorientierten Segmentierung. Neben dem Kundenumsatz gehen die in Abschnitt C.III. aufgeführten Lebenszykluskosten in die Werttreiberanalyse ein. Kundenseitige Kostentreiber, beispielsweise die Anzahl der Inbound-Kontakte und die Vertriebs-/ und Servicekanalwahl, wurden dabei durch die Konsumentenbefragung erhoben. Anbieterseitige Kostentreiber, beispielsweise der Subventionsmix und die Anzahl der Outbound-Kontakte, entstammen, ebenso wie sämtliche Kostentreibereinzelkosten, dem internen Rechnungswesen eines europäischen Mobilfunkbetreibers. In die Berechnung des langfristigen diskontierten Bindungspotenzials gehen darüber hinaus die segmentspezifische Kundenbindungsrate und der gewichtete Kapitalkostensatz ein. Die Kundenbindungsrate wurde im Konsumenteninterview in zwei Schritten direkt erhoben, durch getrennte Abfrage von Wechselabsicht und Anbieterbindung. Der Kapitalkostensatz wird mit 12% angenommen und liegt damit im Rahmen vergleichbarer empirischer Untersuchungen⁵⁵.

Bei der Operationalisierung des "No Frills"-Konzepts wird auf der Umsatzseite eine Preisreduktion von 20% unterstellt, die sich auf die Gesamtrechnung aller beteiligten Kunden auswirkt. Die Einschränkung der Servicedimension im "No Frills"-Ansatz wirkt sich innerhalb der Kundenlebenszyklusphasen auf die kostenseitigen Werttreiber aus. Hinsichtlich der Kanalnutzung in der Akquisitions- und Bindungsphase wird vollständig auf stationäre Vertriebskanäle verzichtet. Der Vertrieb erfolgt über den Distanzhandel des Anbieters, wobei davon ausgegangen wird, dass sich die Kunden eines Segmentes entsprechend ihrer jeweiligen Neigung im Status Quo für die Kanäle Call-Center und Internet entscheiden. Hinsichtlich des Serviceniveaus in der Bindungs- und Servicephase des Kundenlebenszyklus, stellt das "No Frills"-Modell einen Minimalansatz der Kundeninteraktion dar. Auf das Angebot eines Loyalty-Programmes wird verzichtet, ebenso wie auf Outbound-Serviceinteraktionen oder

Betreibern angeboten werden, bei denen unterschiedliche Zusammenschaltungskosten relevant sein können. Da die Betreiberstruktur nicht im Mittelpunkt der Untersuchung steht und die Managementimplikationen für unterschiedliche Betreiber Gültigkeit haben sollen, wird auf den Einbezug dieser Nutzungskosten verzichtet.

⁵⁵ Vgl. GUPTA/LEHMAN/STUART (2001), S. 13, KNEIPS (2003), S. 1001.

Cross-Selling-Maßnahmen. Rechnungsinformationen werden vom Betreiber über das Internet zur Verfügung gestellt, auf den postalischen Versand wird verzichtet. Zur Interaktion stehen dem Kunden wie beim Vertrieb ausschließlich Distanzkanäle zur Verfügung. Der niedrigere Preis kann also teilweise durch Senkung der Kundenlebenszykluskosten finanziert werden. Mit steigender Kundenmarge sinkt die Möglichkeit dieser Finanzierung, weil dann der negative Preiseffekt zunehmend den Kosteneffekt dominiert.

In analoger Weise werden die Werttreiber des "Premium Service"-Ansatzes operationalisiert. Bei der Nutzung der Vertriebskanäle wird davon ausgegangen, dass die Kunden entsprechend ihrer Nutzung im "Status Quo" weiterhin auf stationäre Kanäle und den Distanzhandel zurückgreifen. Im Fall des "Premium Service" sind diese Kanäle mit höherem Serviceniveau verbunden, da einerseits von verringerten Reaktionszeiten und andererseits von einer individualisierten und professionalisierten Interaktionserfahrung ausgegangen wird. Des Weiteren wird, mit Ausnahme des Segmentes mit dem niedrigsten Kundenerfolgsbeitrag („Blei-Segment“), von einer vollständigen Nutzung des Loyalty-Programms ausgegangen. In der Phase der Kundenbedienung wird vom Angebot hochwertiger Interaktionskanäle ausgegangen, die mit höheren Kosten verbunden sind. Es werden daneben weiterhin physische Rechnungen zur Verfügung gestellt. Outbound-Kontakte im Rahmen von Service- und Cross-Selling-Maßnahmen werden stark erhöht. Trotz des hohen Serviceniveaus wird im vorliegenden Fall auf die Erhebung eines Preispremiums verzichtet. Es ergibt sich also durch das „Premium-Service“ Angebot ein negativer Effekt auf die Kundenmarge.

Die Operationalisierung der dualen Marktbearbeitungskonzepte geht von einer Betrachtung im Beharrungszustand aus ("steady-state"). Aufbauinvestitionen und der zur Kundenmigration notwendige Zeitraum gehen nicht in die Analyse ein. Außerdem wird davon ausgegangen, dass die mit der effizienteren Bedienung einhergehende Kostenreduktion im "No Frills"-Konzept mit einem geeigneten Kostenmanagement tatsächlich erzielt werden kann. Eine weitere wichtige Prämisse liegt im Ausschluss von Wettbewerberreaktionen. Ferner sei die zusätzliche Akquisition von Kunden stabiler Natur.

4.3 Zweidimensionale Marktsegmentierung und Angebotswahlverhalten

Um zu der nutzenorientierten Marktsegmentierung zu gelangen, wurde zunächst mittels Hauptkomponentenanalyse die Vielzahl der Angebotsmerkmale zu unabhängigen Nettonutzendimensionen verdichtet. Unter Verwendung des Kaiser-Kriteriums und anschließender orthogonaler Rotation der Faktormatrix (Varimax) konnten vier Faktoren extrahiert werden, die 57,2% der Varianz erklären.⁵⁶ In absteigender Reihenfolge ihres durchschnittlichen Bedeutungsgewichtes *imp* können diese Dimensionen interpretiert werden als funktionaler Nutzen (*imp* = 5,9), ökonomischer Nutzen (*imp* = 5,5), Beziehungsnutzen (*imp* = 4,9) sowie Markenimage und sozialer Nutzen (*imp* = 4,1). Der funktionale Nutzen enthält neben den konkreten Leistungsdimensionen der Netzqualität und Preistransparenz die eher globalen Zufriedenheitsbeurteilungen zum Preis-/Leistungsverhältnis und zum Anbietervertrauen (vgl. Abb. 3). Die Dimension ökonomischer Nutzen enthält ausschließlich monetäre Aspekte im Beziehungslebenszyklus in Form der Endgerätesubventionierung und spezieller, preisreduzierter oder kostenloser Betreiberangebote. Demgegenüber sind die Anbieterwechselkosten zusammen mit den Servicemerkmalen der Kundenbeziehung im Faktor Beziehungsnutzen enthalten. Der letzte Faktor vereint schließlich das Betreiberimage mit Aspekten des sozialen Nutzens. Zum sozialen Nutzen zählt neben den Empfehlungen durch Freunde und Fachleute auch die Tatsache, dass Freunde und Verwandte denselben Anbieter nutzen.⁵⁷

Auf Basis der zugrunde liegenden Faktorwerte wurden vier Gruppen gebildet, die als nutzentheoretisch differenzierbare Marktsegmente zu interpretieren sind.⁵⁸ Diese Segmentlösung kann aufgrund der hohen Diskriminanzvalidität mit einem Anteil korrekter Klassifizierungen von 87,4% als trennscharf bezeichnet werden (vgl. Backhaus et al. 2003, S. 179 f.). Mit zunehmender Bedeutung der Betreuungsintensität (standardisierter Faktorwert z_b) können diese Segmente vereinfacht interpretiert werden als preisorientierte (Anteil=22,2%, $z_b=-0,9$), funktionsorientierte (Anteil=31,3%,

⁵⁶ Die Eignung der zugrundeliegenden Korrelationsmatrix kann als sehr gut angesehen werden. Das zur Beurteilung verwendete KAISER-MEYER-OLKIN-Kriterium weist einen Wert von 0,9 auf, der Bartlett-Test ein Signifikanzniveau von $\alpha < 0,001$

⁵⁷ Hierdurch enthält der Faktor Image und sozialer Nutzen ebenfalls eine monetäre Komponente, weil in der Regel die Gespräche innerhalb des gleichen Betreibers zu niedrigeren Minutenpreisen möglich sind.

⁵⁸ Vgl. zur nutzentheoretischen Marktsegmentierung umfassend PERREY (1998).

$z_b=0,1$), imageorientierte (Anteil=28,1%, $z_b=0,2$) und beziehungsorientiert (Anteil=18,4%, $z_b=0,6$).

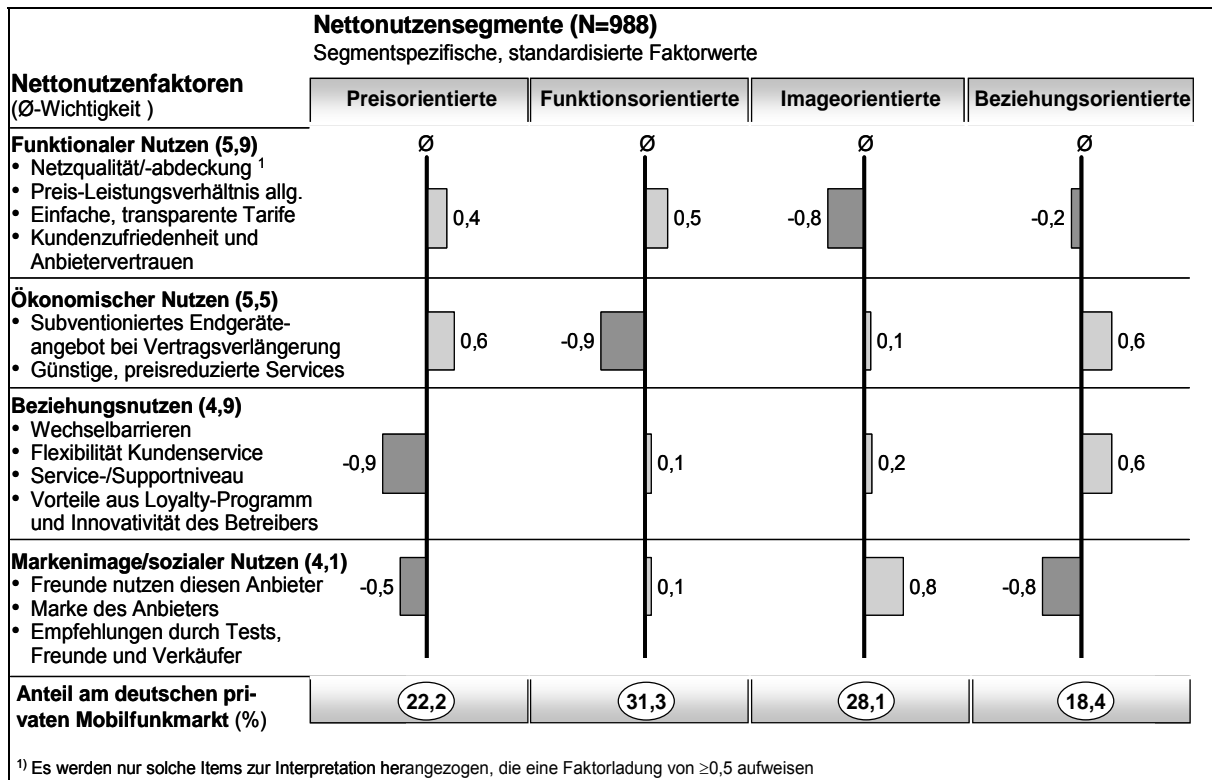


Abbildung 4: Marktsegmentierung nach Kundennutzen

Als zweite Dimension der Marktsegmentierung wurden drei Kundenerfolgsbeitrags-Segmente gebildet, bei denen in der ersten Iteration die umsatzstärksten 20% der Kunden zu einem "A-Segment" zusammengefasst wurden, die anschließenden 30% zu einem "B-Segment" und die umsatzschwächsten 50% der Kunden zu einem "C-Segment". Anschließend wurden beide Segmentierungsdimensionen verbunden und auf diskriminatorische Validität überprüft. Nach iterativer Änderung der Umsatzgrenzen konnte die Diskriminanzvalidität gesteigert werden, so dass in der endgültigen Segmentlösung eine maximale Diskriminanzvalidität (83,3%) erzielt wurde (vgl. Abb. 4). Das A-Segment enthält darin noch 17,3% der Kunden, das B-Segment 43,8% und das C-Segment 38,9%.

| Marktsegmente (N=988) | Marktsegmentierung | | Anbieterinterne Migration (MNL) | | | Externe Akquisition (MNL) | | | |
|--------------------------|---------------------------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------------|------|
| | Anteil am Kundestamm Prozent | ARPU EUR/Kunde/Monat | Keine Migration Prozent | No Frills Prozent | Premium Service Prozent | Kein Wechsel Prozent | No Frills Prozent | Premium Service Prozent | |
| C-Kunden 38,9% | Preis | 9,7 | 7,8 | 66,0 | 33,0 | 1,0 | 93,0 | 7,0 | 0,0 |
| | Funktion | 13,3 | 8,0 | 71,0 | 16,0 | 13,0 | 98,0 | 1,0 | 1,0 |
| | Markenimage | 9,3 | 10,2 | 85,0 | 12,0 | 3,0 | 99,0 | 1,0 | 0,0 |
| | Beziehung | 6,6 | 8,7 | 44,0 | 45,0 | 11,0 | 90,0 | 9,0 | 1,0 |
| B-Kunden 43,8% | Preis | 10,2 | 34,7 | 5,0 | 90,0 | 5,0 | 57,0 | 42,0 | 1,0 |
| | Funktion | 11,3 | 33,5 | 22,0 | 57,0 | 21,0 | 87,0 | 11,0 | 2,0 |
| | Markenimage | 14,4 | 33,2 | 37,0 | 46,0 | 17,0 | 99,0 | 0,0 | 1,0 |
| | Beziehung | 7,9 | 34,8 | 5,0 | 61,0 | 34,0 | 67,0 | 22,0 | 11,0 |
| A-Kunden 17,3% | Preis | 2,3 | 77,5 | 13,0 | 70,0 | 17,0 | 74,0 | 22,0 | 4,0 |
| | Funktion | 6,7 | 67,9 | 25,0 | 42,0 | 33,0 | 90,0 | 3,0 | 7,0 |
| | Markenimage | 4,4 | 73,8 | 45,0 | 30,0 | 25,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 |
| | Beziehung | 3,9 | 64,6 | 8,0 | 56,0 | 36,0 | 79,0 | 13,0 | 8,0 |
| Durchschnitt | | 30,3 | | 39,0 | 45,0 | 16,0 | 88,0 | 10,0 | 2,0 |
| | | | | | 61,0 | | | 12,0 | |

Abbildung 5: Marktsegmentierung und Angebotswahlverhalten

Um über die Strategie der Kundenselbstauswahl hinaus eine kontrollierte Ansprache der Zielsegmente durchführen zu können, wurde in einem nächsten Schritt die Zugänglichkeit der Marktsegmente geprüft (vgl. BONOMA/SHAPIRO, 1984, S. 259). Mehrere Merkmale haben sich unter Verwendung des Chi-Quadrat-Tests ($\alpha < 0,001$) als signifikant erwiesen. Um die Stärke des Zusammenhangs zu prüfen, wurde auf den Phi-Koeffizienten (ϕ) zurückgegriffen⁵⁹. Einen besonders starken Zusammenhang der Häufigkeitsverteilung zwischen den 16 Segmenten weisen die Variablen zur Dienstenutzung auf, darunter der Kundenumsatz und die Vertragsart (Postpaid oder Prepaid⁶⁰) mit $\phi=1,41$ bzw. $\phi=0,84$ sowie die Dauer der Mobilfunknutzung und der Beziehung mit dem aktuellen Betreiber ($\phi=0,45$ bzw. $\phi=0,31$). Diese Variablen kön-

⁵⁹ Vgl. BACKHAUS et al. (2003), S. 244.

⁶⁰ Unter Prepaid-Geschäft wird die Möglichkeit verstanden, im Voraus für die spätere Netznutzung in einem definierten Umfang zu bezahlen. Das Postpaid-Geschäft ist dahingegen generell derart strukturiert, dass Kunden im Nachhinein mit einem monatlichen Basisentgelt für die kontinuierliche Bereitstellung des Mobilfunkdienstes zahlen und zusätzlich minutenabhängig für die tatsächliche Nutzung aufkommen müssen (vgl. GERPOTT/RAMS (2000), S. 740 und 753).

nen durch den Anbieter auf Basis von Datenbankanalysen erhoben werden und sind so für die Ansprache der eigenen Kunden geeignet. Über die Gestaltung der angebotenen Tarife ist in gewissem Maße auch eine gezielte Ansprache fremder Kunden möglich. Ebenfalls als nicht-trivial ($\varphi=0,30$) erweist sich die Vertriebskanalnutzung beim Vertragsabschluss, die sich, zumindest im Fall von stationären Kanälen, gleichermaßen für die Ansprache eigener und fremder Kunden eignet.

Die relativen Bedeutungsgewichte der extrahierten Nettonutzendimensionen gehen gemeinsam mit den nutzenorientiert formulierten Marktbearbeitungskonzepten in das bedingte MNL-Angebotswahlmodell ein. Innerhalb des aktiven Anbieters migrieren insgesamt 61% der Kunden zu einem der neuen Marktbearbeitungskonzepte, d.h. sie wechseln von ihrem bislang genutzten Leistungspaket zu einem neuen Leistungspaket. Dabei entscheiden sich 45% der Kunden des aktiven Anbieters für das "No-Frills"-Angebot, 16% wählen den "Premium Service". Das preisorientierte Segment reagiert besonders stark auf das "No-Frills"-Angebot, zwischen 33% bis 90% der Kunden in diesem Segment akzeptieren das Angebot, wobei die laufenden Kosten für die Kunden scheinbar ab einer bestimmten Nutzungsintensität (B-Segment) besonders wichtig werden. Die beziehungsorientierten Nutzer reagieren erwartungsgemäß als stärkstes Segment auf das "Premium Service"-Angebot. 11% bis 36% der Nutzer migrieren zu diesem neuen Angebot. Allerdings ist auch der „Premium-Service“ offenbar erst ab einer gewissen Nutzungsintensität für die Konsumenten relevant. Im Einklang mit dem Ergebnis der Clusteranalyse ist im beziehungsorientierten Segment eine recht hohe Akzeptanz des "No-Frills"-Angebots mit 45% bis 60% zu erkennen. Diese kann erneut über die Bedeutung monetärer Beziehungsvorteile für diese Nutzer erklärt werden. Funktionsorientierte und imageorientierte Nutzer verhalten sich bei der Migration insgesamt zurückhaltender.⁶¹

Entsprechend der Konzeption des bedingten Wahlmodells ergibt sich beim Anbieterwechsel ein konservativeres Angebotswahlverhalten, das sich mit den beim Betrei-

⁶¹ Bei der anbieterinternen Migration der 2 höherwertigen funktionsorientierten Segmente verbleibt jedoch lediglich etwa ein Viertel der Kunden im Status Quo. An dieser Stelle scheint es in der Marktsegmentierung eine fehlende Trennschärfe zu geben, die dazu führt, dass die preisorientierten und betreuungsorientierten Nutzendimensionen eine höhere relative Wichtigkeit einnehmen als konzeptionell gewünscht. Der Blick auf die diskriminatorische Klassifizierungsmatrix bestätigt diese Unschärfe durch die Zuordnung von 8% (4%) der funktionsorientierten Kunden zum beziehungsorientierten (preisorientierten) Segment.

berwechsel auftretenden Wechselkosten und dem Verlust des Nettomarkennutzens erklären lässt. Lediglich für 12% der Kunden kann der Zusatznutzen der differenzierten Angebote den Nettonutzenentgang des Anbieterwechsels aufwiegen. 10% der Konsumenten wechseln zum "No Frills"-Angebot des aktiven Anbieters, 2% wechseln zum "Premium Service". Im imageorientierten Segment entscheidet sich fast kein einziger Kunde für die zusätzlichen Angebote, wenn er einen Anbieterwechsel in Kauf nehmen muss. An dieser Stelle zeigt sich die Bedeutung der Markenstärke für die Kundenbindung.

5. Customer Equity Wirkung differenzierter Marktbearbeitung

5.1 Customer Equity im Status Quo

Im Status quo wird die Marktbearbeitung primär in Abhängigkeit vom Kundenerfolgsbeitrag differenziert. Ausgehend von der Konsumentenbefragung und der Analyse der internen Kostenrechnung können die Werttreiber des Customer Equity berechnet werden (vgl. Abb. 5).⁶²

| | | Werttreiberanalyse Status Quo Indiziert (Mittelwert = 100) ¹ | | | | | |
|---------------|-------------------|--|---------------|-----|--------------------|-------------|-----|
| Marktsegmente | CE-Anteil Prozent | CE | Anzahl Kunden | CLV | Kundenbindungsrate | Kundenmarge | |
| C-Kunden | Preis | 2,2 | 26 | 117 | 23 | 108 | 21 |
| | Funktion | 2,9 | 35 | 160 | 22 | 97 | 23 |
| | Markenimage | 3,0 | 36 | 112 | 32 | 94 | 34 |
| | Beziehung | 2,0 | 24 | 78 | 31 | 119 | 26 |
| B-Kunden | Preis | 11,5 | 138 | 124 | 112 | 104 | 107 |
| | Funktion | 10,3 | 123 | 136 | 91 | 89 | 101 |
| | Markenimage | 12,9 | 154 | 173 | 90 | 89 | 100 |
| | Beziehung | 9,9 | 119 | 94 | 127 | 115 | 110 |
| A-Kunden | Preis | 9,4 | 113 | 28 | 405 | 135 | 299 |
| | Funktion | 15,5 | 185 | 80 | 231 | 93 | 249 |
| | Markenimage | 10,2 | 122 | 52 | 234 | 85 | 274 |
| | Beziehung | 10,3 | 124 | 47 | 261 | 110 | 237 |

¹ Lesebeispiel: Das Segment qualitätsorientierter A-Kunden hat eine Marge, die 149% über dem Marktdurchschnitt liegt. In Verbindung mit der 7% kleineren Kundenbindungsrate als der Markt ergibt sich ein CLV, der 131% über dem Durchschnitt liegt. Da das Segment im Vergleich zu allen anderen Segmenten verhältnismäßig klein ist (-20%), ergibt sich ein Customer Equity Anteil, der 85% über dem Durchschnitt liegt.

Abbildung 6: Customer Equity und Werttreiber der ersten Ebene im Status Quo

Die Customer Equity Verteilung ist zweigeteilt in die geringwertigen C-Segmente, die einen Anteil von lediglich 2,2% bis 3,0% aufweisen und die höherwertigen Segmente, die zwischen 9,4% und 15,5% Customer Equity Anteil schwanken. Die C-Segmente liegen innerhalb einer schmalen Bandbreite, weil die niedrige Kundenmarge den Effekt der anderen Werttreiber dominiert. Grund für den ähnlichen Wertbeitrag des B und A-Segments ist die unterschiedliche Ausprägung der zugrunde liegenden Wert-

⁶² In der Customer Equity Berechnung wird ein aktiver Anbieter unterstellt, der in allen Segmenten über einen gleich großen Marktanteil verfügt. Bei einer relativen Darstellung der Ergebnisse haben die anbieterspezifischen Aussagen in diesem Fall auch Gültigkeit für den Gesamtmarkt.

treiber. Während das B-Segment überproportional viele Kunden mit durchschnittlichen CLV enthält, bieten die wenigen Kunden des A-Segmentes einen zwei- bis vierfachen CLV.⁶³ Ausgehend vom Status Quo werden im Folgenden die Customer Equity Effekte durch das Angebot der "No Frills" und "Premium Service" Leistungspakete untersucht.

5.2 Customer Equity Wirkung bei voller Marktabdeckung

Drei wesentliche Werttreiber werden durch das hier entwickelte Customer Equity Modell explizit berücksichtigt, der Kundenumsatz, die Marktbearbeitungskosten und die Kundenmigration/-akquisition. Bei Berücksichtigung der anbieterinternen Migration aus dem MNL-Wahlmodell (vgl. Abb. 4) können zunächst die Umsatz- und Kosteneffekte der dualen Marktbearbeitung dargestellt werden. Beim "No Frills"-Angebot wird als Folge der Verringerung der Betreuungsintensität eine Kostenreduktion von 23,9% erreicht, die mit einer Umsatzsenkung von 7,4% einhergeht. Ab einer durchschnittlichen Kundenprofitabilität (vor Nutzungskosten) im Status Quo von 69,0% ist damit eine Senkung der absoluten Kundenmarge beim "No Frills"-Angebot verbunden, weil ab dieser Profitabilität der negative Preiseffekt den Effekt der Kostensenkung dominiert. Im "Premium Service" ist der Margeneffekt in jedem Fall negativ, weil eine Steigerung der Kundenbedienungskosten erfolgt, der keine Umsatzänderung entgegensteht. Bei Berücksichtigung der anbieterinternen Migration beträgt die Kostensteigerung 84,8%.

Neben der Änderung der Kundenmarge wird das Customer Equity durch die Akquisition zusätzlicher Kunden vom Wettbewerb beeinflusst, ein Effekt, der mit zunehmendem Marktanteil des aktiven Anbieters nachlässt. Bei negativem Margeneffekt existiert dann ein kritischer Marktanteil, ab dem das Angebot der Marktbearbeitungskonzepte mit einer negativen Customer Equity Wirkung verbunden ist (vgl. Abb.

⁶³ Als auffällig erweist sich der CLV preisorientierter A-Kunden, der mit einem Index von 405% deutlich höher ist als der CLV anderer A-Kunden. Der hohe CLV erklärt sich aus der Kombination eines leicht überdurchschnittlichen Kundenumsatzes in Verbindung mit einer sehr starken Kundenbindung in diesem Segment. Der Grund für die hohe Kundenbindungsrate könnte auf eine Verzerrung zurückzuführen sein, die aus der kleinen Sample-Größe in diesem Segment resultiert (23 Befragte).

6).⁶⁴ Das "No Frills"-Angebot weist über die akquisitorische Wirkung einen positiven Customer Equity Effekt bis zu einem Marktanteil von ca. 60% auf, der "Premium Service" bis zu einem Marktanteil von ca. 50%.⁶⁵ Interessant für die nähere Untersuchung der Customer Equity Wirkung sind die Marktanteile 40% und 20%. Viele Mobilfunkmärkte – so auch Deutschland – weisen eine Struktur auf mit zwei Marktführern und jeweils 40% Marktanteil sowie zwei bis drei angreifenden Unternehmen mit jeweils 5%-20% Marktanteil⁶⁶. In der vorliegenden Operationalisierung wäre das Angebot differenzierter Marktbearbeitungskonzepte für beide Gruppen von Anbietern wertsteigernd. Anbieter mit 20% Marktanteil könnten ihr Customer Equity um 44,2% steigern, davon 34,7% durch Angebot des "No Frills"-Konzeptes und 9,5% durch das "Premium Service" Angebot. Auch die großen Anbieter mit 40% Marktanteil könnten noch einen positiven Customer Equity Effekt von 9,6% erwirtschaften, der sich zu 8,2% aus dem "No Frills"-Angebot und zu 1,4% aus dem "Premium Service" ergibt.

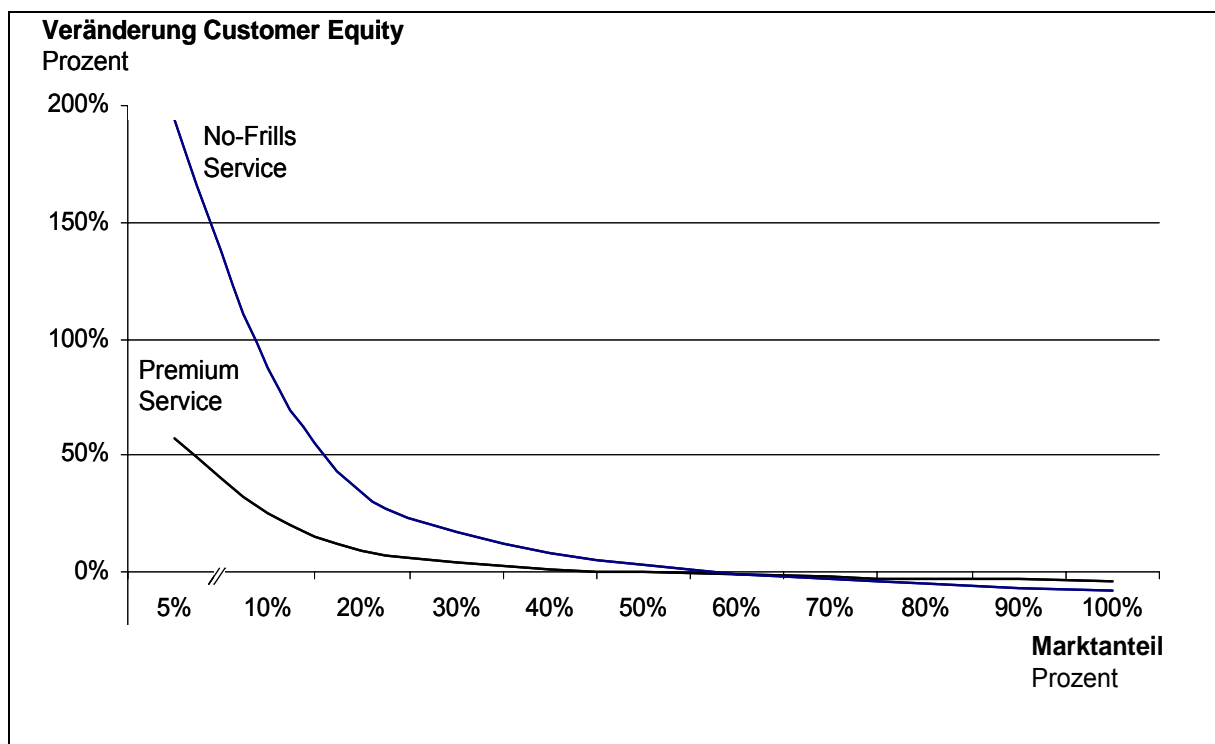


Abbildung 7: Customer Equity Wirkung in Abhängigkeit vom Marktanteil

⁶⁴ Dabei muss beachtet werden, dass hier Wettbewerbsreaktionen nicht berücksichtigt werden.

⁶⁵ Der Customer Equity Berechnung liegt eine "steady-state" Betrachtung zugrunde. Investitionen zur Implementierung der Marktbearbeitungskonzepte sind in der Berechnung nicht enthalten (wohl aber die damit einhergehenden Unterschiede in den operativen Kosten und im Umsatz). Hohe, von der Kundenanzahl im Status Quo unabhängige Investitionen können zu einer anderen Aussage hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Marktanteile führen.

⁶⁶ Vgl. RAMS (2001), S. 100.

Für das "No Frills"-Angebot bleibt zu überprüfen, ob eine zusätzliche Preissenkungen zu einer Änderung der Vorteilhaftigkeit führen könnte. Nach Durchführung dieser Sensitivitätsanalysen kann die **Untersuchungshypothese h_1** eingeschränkt bestätigt werden. Es existieren differenzierte Marktbearbeitungskonzepte, die zu einer Customer Equity Steigerung führen, wenn

- der aktive Anbieter über einen Marktanteil von weniger als 50% ("Premium Service") bzw. 60% ("No Frills") verfügt und
- bei einem Anbieter von 40% (20%) Marktanteil im "No Frills"-Konzept eine Preissenkung von weniger als 26% (45%) ausreichend ist, um das Konsumentenverhalten zu beeinflussen.

5.3 Customer Equity Wirkung bei segmentspezifischer Marktbearbeitung

Neben der gesamthaften Wirkung der Marktbearbeitungskonzepte ist ihr Einfluss auf das segmentspezifische Customer Equity zu untersuchen. Die Analyse des segmentspezifischen Customer Equity Effekts für einen Anbieter mit 40% Marktanteil zeigt drei grundsätzliche Bereiche der Marktbearbeitung (vgl. Abb. 7).⁶⁷ Zunächst gibt es einen Bereich mit negativer Customer Equity Wirkung. Das Customer Equity dieser imageorientierten Marktsegmente wird durch die differenzierte Marktbearbeitung mit dem "No Frills"- und dem "Premium Service"-Konzept verringert. Der Kundennettonutzeneffekt der dualen Marktbearbeitung ist in diesen Segmenten nicht ausreichend, um ein ausreichendes akquisitorisches Potenzial zu bewirken, das die negativen Profitabilitätseffekte ausgleichen kann. Die Steigerung des preislichen (No-Frills) bzw. des beziehungsorientierten Nutzens (Premium-Service) kann für diese Kunden nicht den Nutzenentgang aus dem Verlust von Markenimage und sozialem Nutzen bei einer Abwanderung vom bislang genutzten, hier inaktiven Anbieter ausgleichen. Die „Schutzfunktion“ einer Marke vor Angriffen der Wettbewerber führt im Mobilfunkmarkt offenkundig zu einer deutlichen Reduktion der Volatilität des Kundenstammes. Aufgrund dieses Risikoreduktionseffektes können Investitionen in die Markenstärkung zu einer Wertsteigerung des Unternehmens führen.

⁶⁷ Bei der folgenden Analyse wird ein Anbieter mit 40% Marktanteil unterstellt.

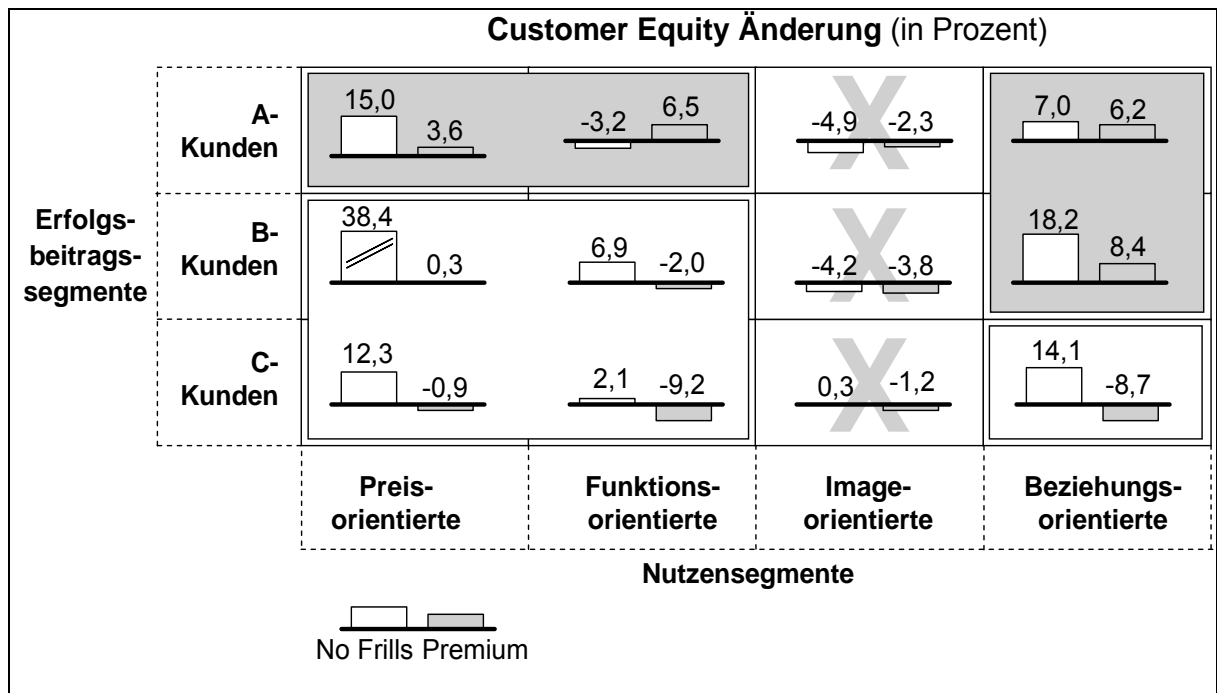


Abbildung 8: Segmentspezifische Customer Equity Wirkung

Ein zweiter Bereich umschließt die Marktsegmente, bei denen ausschließlich das "No Frills"-Konzept zu einer Customer Equity Steigerung führt. Dazu gehören die B-/ C-Segmente preis- und funktionsorientierter Nutzer sowie das C-Segment beziehungsorientierter Nutzer. Der dritte Bereich umfasst die Marktsegmente, deren Bearbeitung sich mit einem "Premium Service" als wertsteigernd erweist. Dies sind die höherwertigen Segmente mit Beziehungsorientierung und die A-Segmente mit Funktions- und Preisorientierung.⁶⁸ Für einen Anbieter mit 40% Marktanteil erweist sich das "No Frills"-Konzept mit Ausnahme der imageorientierten Marktsegmente und des funktionsorientierten A-Segments bei allen Nutzern als wertsteigernde Hypothese. Das zusätzliche Customer Equity wird vorrangig aus der Akquisition von Neukunden erwirtschaftet, lediglich im C-Segment kann aufgrund der effizienteren Bedienung auch eine gewisse Verbesserung des CLV um 0,5% bis 1,6% erzielt werden (vgl. Abb. 8). In allen anderen Erfolgsbeitragssegmenten führt die Preisreduktion trotz der parallelen Kostensenkung zu einer Verringerung der Marge. Ein Großteil der preisorientierten Kunden mit geringem Interaktionsbedürfnis entscheidet sich für das "No Frills"-Angebot, so dass der mit Blick auf seine Marktbearbeitung aktive Anbieter je nach

⁶⁸ Dabei ist zu bemerken, dass mit einer Ausnahme in diesen Segmenten auch das "No-Frills"-Konzept wertsteigernd ist. Die Ursache dieses Effekts ist erneut in der Segmentierung zu finden, bei der ein beziehungsorientiertes Segment aufgedeckt wurde, das neben der Servicekomponente auch den monetären Beziehungsvorteilen eine hohe Wichtigkeit beimisst (vgl. Abschnitt C.3).

Kundenerfolgsbeitrag zwischen 10,5% und 63,0% dieser Nutzer hinzugewinnen kann. Diese Kundenakquisition in Verbindung mit der Senkung der Bedienungskosten führt zu einer Steigerung des Customer Equity in diesem Segment von 12,3% bis 38,4%.

Hypothese h_2 kann damit als vorläufig bestätigt angesehen werden. Im Segment geringwertiger preisorientierter Kunden erhöht sich das Customer Equity durch gesteigerte Kundenakquisition und einen zusätzlich positiven Customer Lifetime Value Effekt. Sowohl der Profitabilitätseffekt als auch der Nettonutzeneffekt sind in diesem Segment positiv. **Hypothese h_3** bestätigt sich hingegen nicht. Zwar ist der Profitabilitätseffekt in den höherwertigen (B- und C-) Segmenten wie erwartet negativ, allerdings bewirkt der Nettonutzeneffekt ein derart starkes akquisitorisches Potenzial, dass der Customer Equity per saldo steigt. Diese Aussagen zur Vorteilhaftigkeit des "No Frills"-Service sind verhältnismäßig robust gegenüber einer Änderung der Kundenbindungsrate. Aufgrund der leichten Imitierbarkeit einer preisorientierten Strategie könnte befürchtet werden, dass als Reaktion auf das "No-Frills"-Konzept der Preiswettbewerb zunimmt und damit die Kundenabwanderung steigt. Eine solche Steigerung der Kundenabwanderungsrate, die zur Folge hätte, dass sich das Customer Equity durch die Einführung des „No-Frills“ Angebotes nicht verändert, liegt zwischen 5,5 und 12,5 Prozentpunkten, wobei die Sensitivität des A-Segments am höchsten ist.

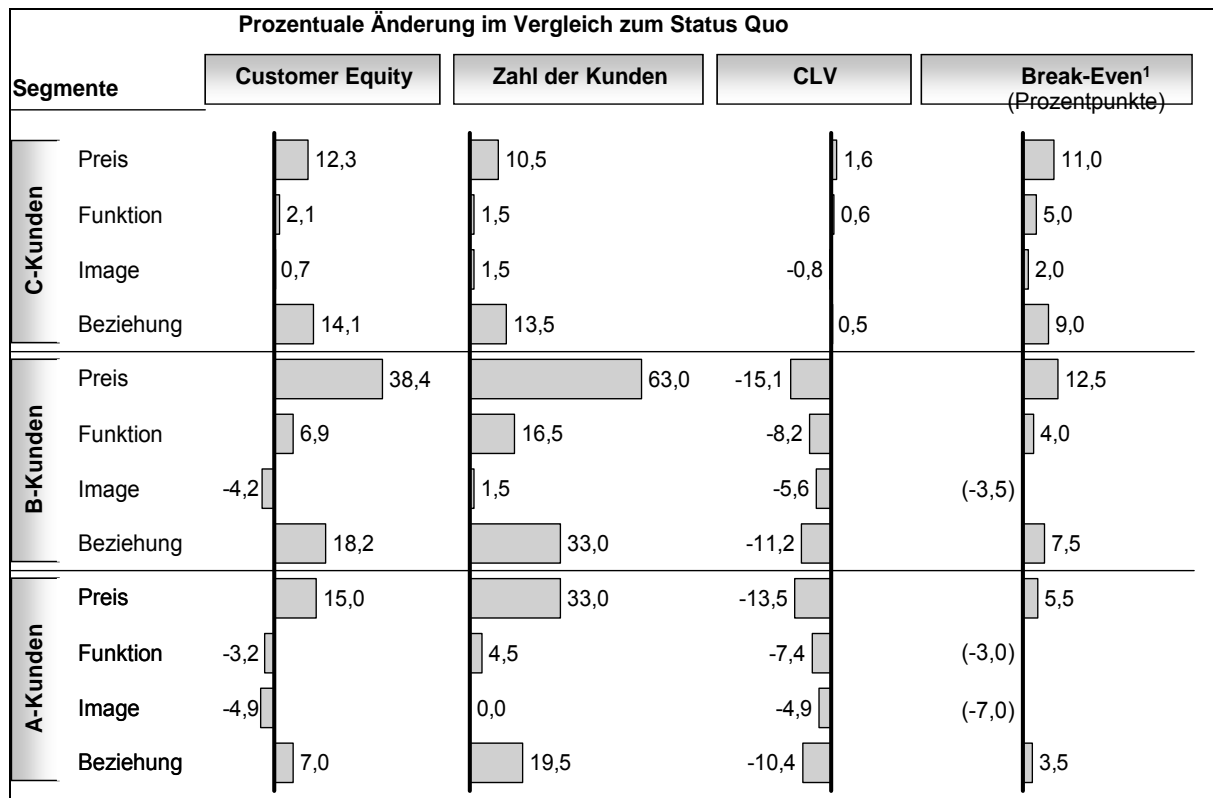


Abbildung 9: Segmentspezifische Werttreiber des "No Frills"-Konzepts

Der "Premium Service" führt ausschließlich in den höherwertigen beziehungsorientierten Segmenten und im preisorientierten A-Segment zu einer deutlichen Customer Equity Steigerung von 8,4%, 6,2% beziehungsweise 3,6% (vgl. Abb. 9). Die scheinbar widersprüchliche Vorteilhaftigkeit im preisorientierten A-Segment ergibt sich aufgrund eines nur geringen negativen Profitabilitätseffekts, der bereits durch einen leicht positiven Nettonutzeneffekt dominiert wird. Die Marge wird nur verhältnismäßig schwach reduziert (-2,2% CLV), so dass die moderate Kundenakquisition von 6,0% für einen positiven Customer Equity Effekt genügt. In den höherwertigen beziehungsorientierten Segmenten findet eine verhältnismäßig starke Reduktion der Kundenmarge statt, die sich mit -7,0% und -5,2% auf den jeweiligen CLV auswirkt. Aufgrund der hohen Attraktivität des "Premium Service" für diese Kunden können aber 16,5% bzw. 12,0% neue Kunden hinzugewonnen werden. Per saldo steigt das Customer Equity. Der positive Nettonutzeneffekt kompensiert hier den stark negativen Profitabilitätseffekt, **Hypothese h_4** kann damit vorläufig bestätigt werden. Ebenso kann **Hypothese h_5** vorläufig abgesichert werden. Geringwertig beziehungsorientierte Kunden sind mit dem "Premium Service" nicht wertsteigernd zu bedienen. Die mit dem negativen Profitabilitätseffekt einhergehende CLV-Reduktion kann nicht durch die Zusatznutzenbedingte Akquisition von Neukunden kompensiert werden.

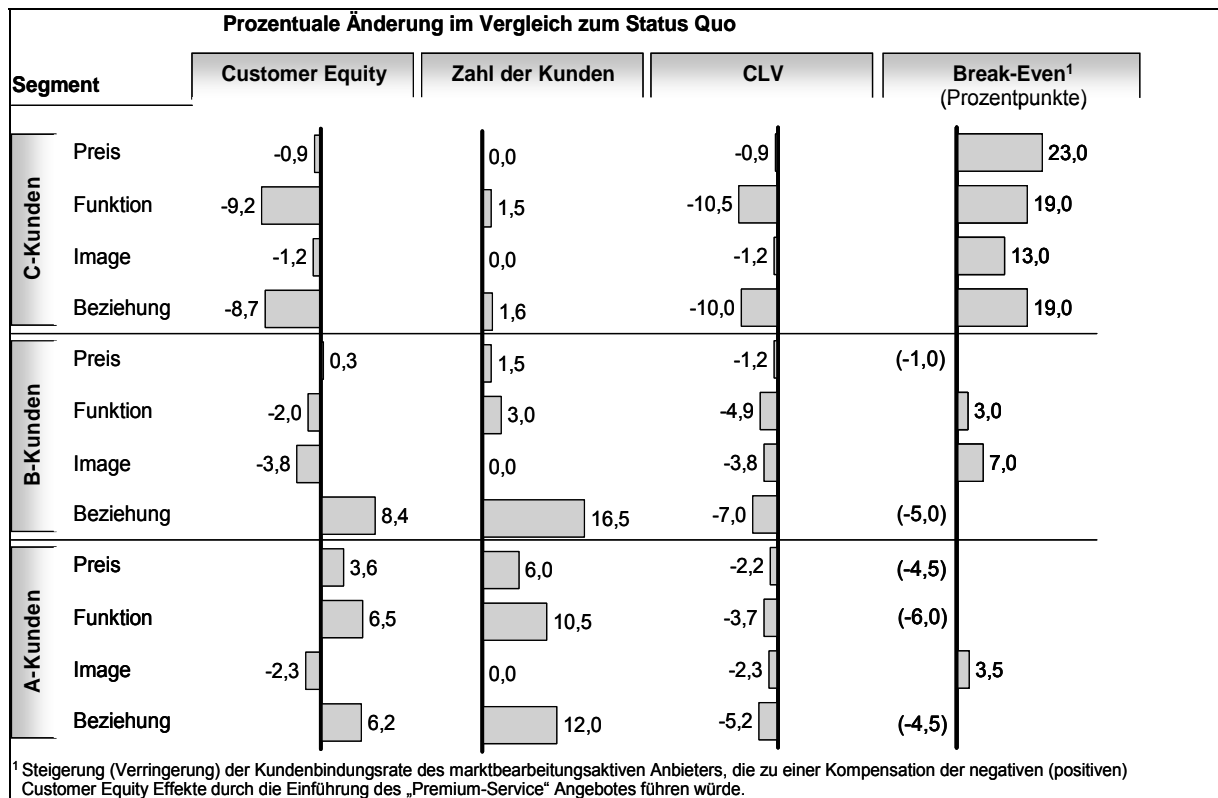


Abbildung 10: Segmentspezifische Werttreiber des "Premium Service"-Konzepts

Zur Prüfung der Robustheit auch dieser Aussagen wird die Kundenbindungsrate in die Analyse einbezogen, deren Steigerung bei einer verstärkten Betreuungsintensität zu erwarten ist. Erst ab einer Steigerung der Kundenbindung um 19,0 Prozentpunkte wäre eine wertsteigernde "Premium Service"-Bedienung der beziehungsorientierten C-Kunden möglich, dies entspräche einer Reduktion der Abwanderungsrate um 67%. Das Untersuchungsergebnis kann also als recht robust eingeschätzt werden.

Ein Anbieter, der auf Basis der vorangegangenen Segmentanalyse die Marktbearbeitungskonzepte segmentspezifisch einsetzt, kann sein Customer Equity im Vergleich zur vollen Marktabdeckung weiter steigern. Dazu müsste das jeweilige Leistungsangebot auf Grundlage der Zugänglichkeitsmerkmale, beispielsweise der Vertragsart oder der Vertriebskanalpräferenz, nur denjenigen Marktsegmenten angeboten werden, bei denen mit einer positiven Customer Equity Wirkung zu rechnen ist. Dadurch steigt die Vorteilhaftigkeit des Einsatzes der beiden Marktbearbeitungskonzepte und der Break-Even des Customer Equity Effekts würde sich von ca. 60 auf ca. 70% Marktanteil erhöhen (vgl. Abb. 6). Die Einschränkungen bei der Bestätigung von **Untersuchungshypothese h1** werden dementsprechend weniger restriktiv.

6. Implikationen für Customer Equity Management und Forschung

6.1 Customer Equity Management in kontinuierlichen Dienstleistungen

Die duale Marktbearbeitung, die zusätzlich zum Erfolgsbeitrag den Nettonutzen der Kunden in das Entscheidungskalkül einbezieht, erhöht das Customer Equity. Mit der Anwendung des hier entwickelten Customer Equity Modells auf den deutschen Mobilfunkmarkt konnte gezeigt werden, dass das Angebot eines "No Frills"- und eines "Premium"-Services zu einer Customer Equity Steigerung für den aktiven Anbieter führt, solange dieser im Status Quo über einen Marktanteil von weniger als 60% bzw. 70% verfügt. Die Robustheit der Ergebnisse innerhalb der als plausibel unterstellten Bereiche von Kernparametern, insbesondere der Preisänderung und der Kundenbindung, wurde bestätigt. *Der "No Frills"-Service eignet sich für einen breiten Einsatz im Markt, das "Premium"-Angebot wirkt nur bei einer kleineren Gruppe hochwertiger Kunden wertsteigernd.* Aufgrund der höheren Bindung der beziehungsorientierten Kunden hat der "Premium"-Service nur begrenzt akquisitorisches Potenzial. Ursache dafür ist vor allem der Nettonutzenentgang der mit den Wechselkosten einhergeht.

Angreifende Unternehmen profitieren in höherem Maße vom akquisitorischen Potenzial des "No Frills"-Konzepts. Für den Angreifer mit niedrigem Marktanteil wirkt das akquisitorische Potenzial des "No Frills"-Konzepts stärker wertsteigernd, da er in hohem Maße Marktanteile gewinnen kann, die den Profitabilitätsverlust bei seinen bereits existierenden Kunden überwiegen. Die Marktführer im Mobilfunk sollten daher darauf vorbereitet sein, dass "No Frills"-Angebote im Markt platziert werden. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass Angreifer mit niedrigem Marktanteil hinsichtlich der Netzkosten, die Skaleneffekten unterliegen, Nachteile besitzen. Dennoch sollte der Marktführer prüfen, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form er preislich auf ein mögliches "No Frills"-Angebot reagiert. Das Aufkommen so genannter "Mobile Virtual Network Operators" (MVNO), Mobilfunkanbietern ohne eigenem Netzwerk⁶⁹, bekommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung. Ihre Netzkosten und damit die Profitabilität ihres "No Frills"-Geschäfts hängen von frei verhandelbaren Abkommen mit den etablierten Netzbetreibern ab.

⁶⁹ Vgl. TAAFFE (2003), S. 29.

Marktführer profitieren vom Angebot eines "Premium-Services". Sie erreichen eine Customer Equity Steigerung, wenn sie einen "Premium Service" in den hochwertigen und betreuungsintensiven Segmenten anbieten. Aufgrund ihres großen Kundestammes profitieren sie besonders von der Kundenbindungswirkung höherer Betreuungintensität. Bei einer zusätzlichen Bindungswirkung von 3,0 bis 3,5 Prozentpunkten könnten 46,7% der Kunden wertsteigernd mit dem "Premium Service" bedient werden (alle A-/B-Kunden mit Ausnahme der imageorientierten B-Kunden). Weitere positive Effekte in Form von Cross-Selling oder positiven Referenzen verbessern die Vorteilhaftigkeit weiter. Marktführer sollten die Möglichkeit prüfen, ob beziehungsaffine Kunden bereit sind, eine Preisprämie für exzellenten Kundenservice zu bezahlen. Die Hinwendung zu einem "Premium Service"- bei gleichzeitiger Ablehnung des "No Frills"-Konzepts kann in wettbewerbsintensiven Märkten ein wichtiges Preissignal geben.

6.2 Würdigung der Untersuchung und weitergehender Forschungsbedarf

Das hier entwickelte duale Customer Equity Modell zeichnet sich durch die Verknüpfung von verhaltenstheoretischer Fundierung und finanzwirtschaftlicher Orientierung aus. Die Kundenlebenszeitwerte werden dabei valider dargestellt als in bisherigen hybriden Customer Equity Ansätzen, weil die Marktbearbeitungskosten explizit in die Berechnung der Kundenlebenszeitwerte eingehen. Aufgrund der Verknüpfung der Nutzendimensionen mit Marktbearbeitungsinstrumenten können konkrete Hinweise für die Ressourcenallokation auf Marketinginstrumente abgeleitet werden. Der Einbezug einer zweidimensionalen Marktsegmentierung mit empirisch fundierten Marktreaktionskoeffizienten ergänzt bestehende hybride Ansätze um die Perspektive einer segmentspezifischen Marktbearbeitung. Dabei ermöglicht die breite nutzentheoretische Fundierung über das MNL-Modell auch die Analyse zusätzlicher Marktbearbeitungskonzepte, die bislang nicht im Markt angeboten werden. Der hierarchische Modellaufbau eröffnet zahlreiche Optionen für einfach zu implementierende Varianten und Weiterentwicklungen des Modells. Schließlich konnte auch die Robustheit der empirischen Ergebnisse aus der Modellanwendung durch Sensitivitätsanalysen gezeigt werden.

In der empirischen Untersuchung konnten die Untersuchungshypothesen zum differenzierten Beziehungsmarketing weitgehend abgesichert werden. Die positive

Customer Equity Wirkung einer nutzen- und erfolgsbeitragsorientierten Marktbearbeitung wurde vorläufig bestätigt. Das duale Customer Equity Modell erweist sich damit als gut anwendbar bei der Gestaltung eines kunden- und wertorientierten Beziehungsmarketings. Inwieweit die Untersuchungsergebnisse auf andere kontinuierliche Dienstleistungen übertragbar sind, hängt von der Generalisierbarkeit der kundenseitigen Nutzenstrukturen und anbieterseitigen Werttreiber ab. Die branchenübergreifende Bedeutung der offen gelegten Nutzenstrukturen muss differenziert betrachtet werden. Einerseits konnten Nutzendimensionen beobachtet werden, die den von WOODRUFF⁷⁰ zusammengefassten Dimensionen ähneln. Dies spricht für ihre Generalisierbarkeit. Andererseits sind im Hinblick auf die empirischen Ergebnisse von RUST/LEMON/ZEITHAML⁷¹ zwei wichtige Unterschiede festzustellen. Der erste Unterschied betrifft die Dimension des "Value Equity", das bei RUST/LEMON/ZEITHAML sowohl funktionale als auch preisliche Aspekte enthält. Hier zeigte sich in der Untersuchung durch die Aufdeckung der rein monetären Dimension „ökonomischer Nutzen“ eine differenziertere Struktur. Der zweite Unterschied betrifft die Dimension des Beziehungsnutzens. In der Marktsegmentierung wurde ein beziehungsorientiertes Segment identifiziert, das zusätzlich zur Betreuungsintensität den monetären Beziehungsvorteilen eine große Wichtigkeit beimisst. An dieser Stelle wird die Bedeutung der von BERRY⁷² unterstrichenen Mehrstufigkeit des Beziehungsmarketings offen gelegt, die von monetären Beziehungsvorteilen über emotionale Bindung bis zum Anbieten integrierter Kundenlösungen reicht.

Anbieterseitig scheint Mobilfunk bezüglich seiner Lebenszyklusorientierung ein fast idealtypisches Untersuchungsobjekt für kontinuierliche Dienstleistungen zu sein. Die Kundenbeziehung ist generell vertraglich abgesichert und weitgehend in ihren Lebenszyklusstufen identifizierbar. Die Kundenakquisition wird über verschiedene Vertriebskanäle und mit unterschiedlichen Arten der Subventionierung durchgeführt. Das gleiche gilt für die Phase der Kundenbindung, in der zusätzlich ein Loyaltyprogramm eingesetzt wird. In den Phasen Kundenbedienung und Cross-Selling gehen sowohl kundeninitiierte als auch anbieterinitiierte Interaktionen in das Entscheidungsmodell ein. Eine außergewöhnliche Position nimmt der Mobilfunk jedoch hinsichtlich der Hö-

⁷⁰ WOODRUFF (1997), S. 141 f.

⁷¹ RUST/LEMON/ZEITHAML (2002).

⁷² BERRY (1995).

he der Kundensubventionierung ein, die im Allgemeinen ein Vielfaches des monatlichen Kundendeckungsbeitrags repräsentiert. Sie verstärkt die Notwendigkeit zur langfristigen Kundenbindung. Die Vorteilhaftigkeit des "Premium Service" wird dadurch im Mobilfunk überdurchschnittlich gefördert. Das Gegenteil ist der Fall für die Wirkung des akquisitorischen Potenzials im "No Frills"-Konzept. Die hohen Subventionen bei der Akquisition verringern dessen Vorteilhaftigkeit. Aktive Anbieter in Branchen mit niedrigerer Kundensubventionierung könnten demnach eine verhältnismäßig stärkere Customer Equity Steigerung durch das "No Frills"-Konzept erzielen.

Eine Einschränkung der Aussagefähigkeit dieser Untersuchung ist in den zugrunde liegenden Prämissen und in der Operationalisierung einiger Kernparameter zu finden. Neben den Annahmen effektiven Kostenmanagements und fehlender Wettbewerbsreaktionen, kann der Verzicht auf weitergehende Kundenerfolgsbeiträge, wie sie beispielsweise von DILLER⁷³ identifiziert wurden, zu Verzerrungen führen. Insbesondere beim "Premium Service" sind durch das höhere Betreuungsniveau Cross-Selling-Effekte, positive Weiterempfehlungen und die Erzielung einer Preisprämie wahrscheinlich. Ihr fehlender Einbezug reduziert die Vorteilhaftigkeit dieses Marktbearbeitungs-Konzepts. Die Vernachlässigung weitergehender Erfolgsbeiträge wird in der Marketingliteratur zum Teil damit gerechtfertigt, dass sich diese schwer monetarisierbaren Größen teilweise gegenseitig aufheben⁷⁴ und implizit als Korrektiv in das Kalkül des Entscheiders eingehen⁷⁵. Dennoch muss mit einer gewissen Ergebnisverzerrung gerechnet werden, wenn zusätzliche Erfolgspotenziale nicht streng monoton mit dem Basisnettoumsatz steigen.

Methodischer Forschungsbedarf ergibt sich aus dem der Untersuchung zugrunde liegenden Querschnittsdesign, das nur eingeschränkt Aussagen über die zukünftige Kundenentwicklung zulässt. Darüber hinaus erscheint die Operationalisierung zweier Kernparameter mit Validitätsproblemen behaftet. Die Messung der bedingten Angebotswahlwahrscheinlichkeit und der Preiselastizität basiert auf dem kompositionellen Ansatz einer direkten Abfrage von Bedeutungsgewichten. Trotz der generellen Ro-

⁷³ DILLER (2002), S. 302 ff.

⁷⁴ Vgl. RUST/LEMON/ZEITHAML (2002), S. 15 f.

⁷⁵ Vgl. KRAFFT (2002), S. 165.

bustheit von direkten Abfragen bei der Bedeutungsmessung⁷⁶ kann durch dekompositionelle Abfrage gegebenenfalls ein valideres Ergebnis erzielt werden. Dabei können die in dieser Untersuchung extrahierten Nutzendimensionen als Bestandteile eines Conjoint-Designs dienen⁷⁷.

⁷⁶ Vgl. HARTMANN/SATTLER (2002), S. 20, SRINIVASAN/PARK (1997), S. 290.

⁷⁷ Vgl. GREEN/SRINIVASAN (2000), S. 3 f.

Literaturverzeichnis

- 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.
- 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./NASR, N.I. (1998):** *Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications*, in: Journal of Interactive Marketing, Vol. 12 (Winter), 1998, S. 17-30.
- BERRY, L.L. (1995):** *Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives*, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23 (4), S. 236-245.
- 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.
- BOLTON, R.N. (1998):** *A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction*, in: Journal

of Marketing Science, Vol. 17 (1), S. 45-65.

- BOLTON, R.N., KANNAN, P.K., BRAMLETT, M.D. (2000):** *Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value*, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28 (1), S. 95-108.
- BONOMA, T.V./SHAPIRO, B.P. (1984):** *Evaluating Market Segmentation Approaches*, in: Industrial Marketing Management, Vol. 13, 1984, S. 257-268.
- 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.
- BURMANN, C. (2003a):** *Aufbau immaterieller Unternehmensfähigkeiten als wichtige Treiber des Unternehmenswerts*, in: Hungenberg, H., Meffert, J. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Management, Wiesbaden, S. 899-923.
- BURMANN, C. (2003b):** *"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.
- 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.

- 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.
- ENGELS, W. (1962):** *Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie*, Köln 1962.
- FRETER, H. (1983):** *Marktsegmentierung*, Stuttgart u.a. 1983.
- GERPOTT, T.J., RAMS, W. (2000):** *Kundenbindung, -loyalität und -zufriedenheit im deutschen Mobilfunkmarkt - Ergebnisse einer empirischen Studie*, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 60, S. 738-755.
- 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.
- GUPTA, S./LEHMANN, D.R./STUART, J.A. (2001):** *Valuing Customers*, Working Paper No. 01-119, Marketing Science Institute (Hrsg.), Cambridge 2001.
- HANSOTIA, B.J., WANG, P. (2001):** *Analytical Challenges in Customer Acquisition*, in: Journal of Direct Marketing, Vol. 11 (2), S. 7-19.
- HARTMANN, A./SÄTTLER, H. (2002):** *Wie robust sind Methoden zur Präferenzmessung*, Arbeitspapier Nr. 4 des Institut für Handel und Marketing der Universität Hamburg, 2002.
- HUNDACKER, S., BURMANN, C. (2003):** *Customer Equity Management – Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketing*, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, Universität Bremen.

- KNIEPS, G. (2003):** *Entscheidungsorientierte Ermittlung der Kapitalkosten in liberalisierten Netzindustrien*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg (9), S. 989-1006.
- 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.
- LILIEN, G.L./KOTLER, P./MOORTHY, S.K. (1992):** *Marketing Models*, Upper Saddle River, New Jersey 1992.
- LINK, J., HILDEBRAND, V.G. (1997):** *Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung im Rahmen des Database Marketing*, in: Link, J. et al. (Hrsg.): *Handbuch Database Marketing*, Ettlingen, S. 159-173.
- LOVELOCK, C.H. (1996):** *Services Marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1996.
- 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.
- MCFADDEN, D. (1986):** *The choice theory approach to market research*, in: *Marketing Science*, Vol. 5 (4), S. 275-297.
- 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.
- NUNES, P.F., CESPEDES, F.V. (2003):** *The Customer Has Escaped*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 81 (November), S. 1-10.
- 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.
- PLINKE, W. (1989):** *Die Geschäftsbeziehung als Investition*, in: Specht, G./Engelhardt, W.H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen, Stuttgart 1989, S. 305-326.
- RAMS, W. (2001):** *Kundenbindung im deutschen Mobilfunkmarkt: Determinanten und Erfolgsfaktoren in einem dynamischen Marktumfeld*, Dissertation, Duisburg.
- RAPPAPORT, A. (1986):** *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*, New York 1986.
- REINARTZ, W./KRAFFT, M. (2001):** *Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg. (11), 2001, S. 1263-1281.
- 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 (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.
- SIEMEN, A. (1999):** *Regulierungsmanagement in der Telekommunikationsindustrie*, Wiesbaden.
- 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.
- TAAFFE, O. (2003):** *MVNOs: movers and money makers*, in: Telecommunications International; Vol. 37 (September), S. 29-32.
- THORNTON, J., WHITE, L. (2001):** *Customer orientations and usage of financial distribution channels*, in: Journal of Services Marketing, Vol. 15 (2), S. 168-185.
- TSE, A.C.B. (2001):** *How much more are consumers willing to pay for a higher level of service? A preliminary survey*, in: Journal of Services Marketing, Vol. 15 (1), S. 11-17.
- ULTSCH, A. (2001):** *Emergent self-organising feature maps used for prediction and prevention of churn in mobile phone markets*, in: Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 10 (4), S. 314-324.
- 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.

**Arbeitspapiere des
Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)**

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

Jahr 2003:

- 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

Jahr 2004

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf

- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken

- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei

- Nr. 11 **Christoph Burmann / Henning Ehlert (2004)**
Markenstrategien politischer Parteien - Zur Vorteilhaftigkeit von Einzelmarken versus Dachmarke

- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

- Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"
- Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

- Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen
- Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?
- Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®])

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

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

E-mail: info-lim@uni-bremen.de

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM[®] unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.
