

Die Kausalkette zwischen Kundenbedürfnis und Shareholder Value

1. Kundenbedürfnis, 2. Kundennutzen, 3. Kundenzufriedenheit, 4. Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Kundenwert, 5. Die Balanced Scorecard in Verbindung mit der Kausalkette, 6. Die Erfolgsfaktoren und die Kausalkette, 7. Zusammenhang zwischen Kundenwert und Shareholder Value

Die Kausalkette besteht aus folgenden Bausteinen: Kundenbedürfnis, Kundennutzen, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kundenwert, Shareholder Value.

1. Kundenbedürfnis

Das Kundenbedürfnis spiegelt die Erwartungen des Kunden an ein Produkt / eine Dienstleistung hinsichtlich Qualität, Zeit und Preis wider.

a) Möglichkeiten zum Erkennen latenter, nicht artikulierter Kundenbedürfnisse

✓ Implizit - implizit

Lernen durch Erfahrung / Aufbauen gleicher Lebenseinstellung.

Beispiel: Levi Strauss & Co. unterteilte die Märkte in Altersklassen und ordnete jedem Segment einen Designer zu. Diese lebten wie ihre Kunden, was es ihnen ermöglichte, mit deren Augen zu sehen. Dementsprechend wurde das Design immer nach den Bedürfnissen der Kunden entwickelt. Die Kundenbedürfnisse lassen sich also durch bewußtes Erleben der Umwelt der Kunden herausfinden und danach dieses implizite in Verbindung mit explizitem Wissen zur Produktneuentwicklung nutzen.

✓ Implizit - explizit

Schaffen von Kundenbedürfnissen durch implizites Wissen der Mitarbeiter.

Beispiel: Snowboardfahren war kein Kundenbedürfnis und wurde aufgrund der Bedürfnisse einzelner Sportfreizeiter und der darauffolgenden Vermarktung erst zu einem generellen Bedürfnis (vgl. im Moment Kickboard).

✓ Explizit – explizit

Prozeß der Systematisierung von Konzepten in ein Wissenssystem. Der Austausch und die Kombination von Wissen finden durch jegliche Medien der Kommunikation statt (Dokumente, Sitzungen, Telefonate etc.). Der Einsatz moderner Informationstechnik zeigt hierbei einen hohen Erfolg.

Beispiel: Mitarbeiter der Ritz-Carlton-Hotelkette werden z.B. geschult, Wünsche und Präferenzen, die sie durch ein Gespräch oder durch Beobachtung der Kunden erlangen, zu notieren. Dieses Wissen wird täglich in ein Informationssystem aufgenommen, das alle Ritz-Carlton-Hotels weltweit miteinander verbindet. Egal wann und wo nun ein Kunde wieder einmal in Erscheinung tritt, man weiß um seine Bedürfnisse.

✓ Explizit – implizit

Internalisierung von explizitem Wissen ist eng an Erfahrungslernen gebunden. Beispiel: Es ist leicht für einen Tennislehrer zu zeigen, wie man den Schwung ansetzt. Für den Schüler ist es jedoch sehr schwer, diese Bewegung zu verinnerlichen, zu automatisieren und sich das implizite Wissen anzueignen.

Diese Möglichkeiten, an Wissen zu gelangen und letztendlich in Produktneuerheiten umzusetzen, sind Bestandteile des "Innovative awareness."

Befragungen

Schriftlich, persönlich, telefonisch; Kundenforen

b) Zusammenhang zwischen Kundenbedürfnis und Kundennutzen

Je besser es einem Unternehmen gelingt, die Bedürfnisse der Kunden, wie Freude, Zufriedenheit, gesteigertes Selbstwertgefühl (psychische Bedürfnisse) und Anerkennung als Mitglied einer attraktiven Gruppe (soziale Bedürfnisse) durch zielgruppen- (kundennah, -spezifisch), problemlösungs- (ganzheitlich) und engpaßorientiertes Angebot (kundenindividuell) zu befriedigen, desto größer wird sich der Kundennutzen darstellen. Einschränkungen ergeben sich nur im Falle von Over-Engineering.

Bedürfnisprioritäten der Kunden: Grundbedürfnisse (z.B. Gebrauchsnutzen) dürfen eine sehr hohe Priorität besitzen. Ob nun aber psychische Bedürfnisse oder soziale Bedürfnisse höhere Priorität haben, dürfte von Kunde zu Kunde verschieden sein.

2. Kundennutzen

Der materielle oder immaterielle Vorteil, der dem Käufer zu Gute kommt, stellt den Kundennutzen dar. Mathematisch kann Kundennutzen wie folgt ausgedrückt werden:

Kundennutzen = Summe der wirtschaftlichen Vorteile – Kosten

a) Jeder Kunde erwartet einen bestimmten Nutzen

Kunden bevorzugen meist einen Nutzen. Dieser Anspruch muß optimal befriedigt werden, während in den anderen Kategorien bestimmte Schwellenwerte nicht unterschritten werden dürfen.

Beispiel:

Ein Mobiltelefon der Marke X ist besonders klein, handlich, leicht und besitzt einen integrierten Wecker. Außerdem ist es in verschiedenen Farben erhältlich, kann vierzig verschiedene Klingeltöne abspielen und hat eine Standby-Zeit von 180 Stunden. Entscheidet sich der Käufer nun für das Gerät, dann in aller Regel wegen eines Details, das er für besonders wichtig hält. Er bevorzugt also einen speziellen Nutzen. Hier könnte es die Standby-Zeit sein oder die Farbe des Handys, das zu seinem gelben Pkw paßt. Dies zeigt auch die Verbindung zur Bedürfnispriorität. Der eine Kunde möchte eben ein passendes Handy zum Auto (soziales Bedürfnis), der andere 40 Klingeltöne (psychisches Bedürfnis). Bei Dienstleistungsunternehmen, wie der Bahn beispielsweise, wäre es eventuell der Service oder auch die Pünktlichkeit, die für den Einzelnen höhere Priorität hat.

b) Zusammenhang zwischen Kundennutzen und Kundenzufriedenheit

Der Kundennutzen setzt sich aus harten und weichen Faktoren zusammen, die sich auf die Bereiche Qualität, Zeit, Kosten/Preis beziehen. Wenn die Erwartungen des Kunden (Soll) mit der wahrgenommenen Leistung (Ist) übereinstimmen, entsteht Kundennutzen.

Prinzipiell dürfte es keinen Zweifel daran geben, daß hoher Kundennutzen eine hohe Kundenzufriedenheit nach sich zieht. Hilfreich zur Analyse dieses Aspektes ist das Kano-Modell. In diesem werden die Kundenanforderungen nach Basis- Leistungs- und Begeisterungsanforderungen unterteilt.

- Basisanforderungen sind Anforderungen, die unter allen Umständen erfüllt sein müssen (z. B. Airbag im Auto).
- Leistungsanforderungen sind Anforderungen, bei denen sich die Zufriedenheit proportional zum Erfüllungsgrad entwickelt (z. B. Speicherkapazität eines Computers).
- Begeisterungsanforderungen sind Anforderungen, die der Kunde nicht erwartet und die ihn überraschen (z. B. kostenlose Installation der Software durch den Händler).

Zu beachten bleibt hierbei allerdings, dass sich die Kundenerwartungen ständig ändern, d. h. dass Begeisterungsanforderungen zu Leistungs- bzw. Basisanforderungen „schrumpfen“ (z. B. Schlüssel mit Funksignal zum Öffnen der Autotür - Vor zehn Jahren noch eine Begeisterungsanforderung ; heute eine Leistungs- wenn nicht sogar nur Basisanforderung).

c) Wettbewerbsvorteile durch Kundennutzen

Es ist wichtig, daß sich das Unternehmen in einem für den Kunden wichtigen Produktmerkmal mit einer überlegenen Leistung gegenüber der Konkurrenz abhebt. Wenn der Kunde diese Leistung wahrnimmt, was Voraussetzung ist, kann das Unternehmen längerfristig Kundennutzen schaffen und somit einen Wettbewerbsvorteil aufbauen.

Beispiel: Ein japanisches Unternehmen bietet ein breites Sortiment (fünf verschiedene Leistungsstufen und 30 verschiedene Konsolen) an Waschmaschinen, um eine hohe Marktabdeckung zu erzielen. Was allerdings übersehen wurde, war, daß nicht mehr als drei verschiedene Konsolen nachgefragt wurden. Dagegen sollten sich die Maschinen optimal in Wohn- und Küchenräumen einfügen. Die Firma leistete sich zunächst horrende Komplexitätskosten in einem Bereich, der von den Kunden nicht honoriert wurde. Nachdem die Gerätereihe konsequent überarbeitet wurde, erzielte die Firma einen signifikanten höheren Marktanteil - einen Wettbewerbsvorteil also. Bei diesem Beispiel wird auch die Verbindung zu den Bedürfnisprioritäten sichtbar.

3. Kundenzufriedenheit

„Der Vergleichsprozess zwischen Soll und Ist produziert ... (a) Zufriedenheit, wenn der Standard eindeutig übertroffen, und (b) Unzufriedenheit, wenn er eindeutig unterschritten wird. Tritt der Fall ein, daß der Vergleichsstandard genau oder mit geringen Abweichungen erreicht wird, dann fehlt zwar die Unzufriedenheit, der Kunde ist aber auch nicht zufrieden; er erlebt das Gefühl der (c) Indifferenz.“¹

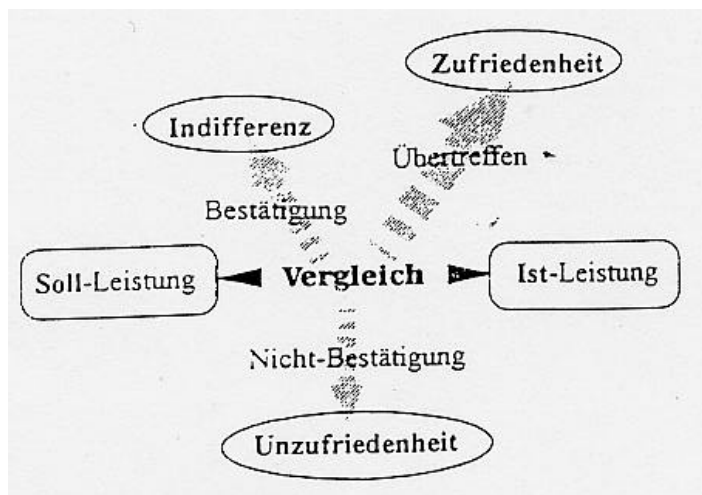


Abb. 1: Soll- und Ist-Leistung (Quelle: Stahl, S.151)

a) Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit

„Kundenzufriedenheit ist ein hypothetisches Konstrukt, das auf unterschiedliche Weise gemessen werden kann.“ Die Verfahren zur Messung von Kundenzufriedenheit lassen sich in objektive und subjektive Verfahren einteilen.

(1) Objektive Verfahren

Objektive Verfahren beruhen auf der Idee, daß die Kundenzufriedenheit durch objektive Indikatoren, wie beispielsweise Umsatz, Marktanteil oder die Anzahl der Reklamationen, die nicht der subjektiven Wahrnehmung von Personen unterliegen, gemessen werden können.

¹ Stahl, S. 151 f

(2) Subjektive Verfahren

Subjektive Verfahren sind aufgrund der besseren Korrelation der Daten besser geeignet, jedoch ist die Erhebung schwieriger. Entweder erhält man sie aus laufenden Maßnahmen der Zufriedenheitssteigerung (implizite Messung) oder aus eigens dafür durchgeführten Erhebungen (Explizite Messung). Besonders geeignet zur Erhebung der Zufriedenheit sind Fragebögen, da sie im Gegensatz zu persönlichen Interviews billiger und weniger zeitaufwendig sind.

(3) Weitere Möglichkeiten

Weitere Möglichkeiten der Zufriedenheitsmessung ergeben sich durch das Internet. Zum Beispiel ist es möglich, über "Mailings", Gästebücher oder Meckerkästen auf der Homepage der Unternehmen die Zufriedenheit festzustellen. Dies wäre zwar mit einer Beschwerdeanalyse gleichzusetzen, jedoch dürfte auch hier eine erheblich höhere Resonanz die Folge sein. Das Problem bei Beschwerdeanalysen liegt nämlich darin, dass sich nur ein Bruchteil der unzufriedenen Kunden beschwert. Sehr viele wechseln einfach den Anbieter ohne sich zu beschweren.

b) Keine Kundenzufriedenheit ohne Mitarbeiterzufriedenheit und ohne Prozeß- und Strukturoptimierung

Laut dem Konzept des bekanntesten japanischen Qualitätswissenschaftlers, Ishikawa, können die Qualitätsziele nur mit Hilfe der Mitarbeiter erreicht werden. Involvement und Commitment der Mitarbeiter werden durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflusst und gleichzeitig hängt die Leistungsfähigkeit einer Abteilung stark vom Involvement- und Commitmentgrad der Mitarbeiter ab.

Eine interne Service- und Kundenorientierung findet aber in vielen Unternehmen noch wenig Beachtung.

Bei der Auswertung werden die Elemente zu einem Index zusammengefaßt, welcher für einen internen Benchmark (abteilungs-, bereichs-, unternehmens- und konzernbezogen) oder auch mit Hilfe von externen Institutionen für einen externen Benchmark ermittelt wird.

c) Kundenzufriedenheit muß sich rechnen

Im Internet wird fieberhaft versucht Kunden an sich zu binden bzw. Neukunden zu gewinnen. Die Akquisitionskosten einer Neukundengewinnung im Internet belaufen sich schätzungsweise auf 150 bis 300 Dollar, was im Vergleich zum erzielten Umsatz bekannter Internetfirmen ökonomisch kaum noch zu rechtfertigen ist. AOL, der weltweit größte Onlinedienst, erzielt einen Jahresumsatz pro Kunde von 290 Dollar. Amazon, der weltweit größte Onlinehändler, „nur“ 130 Dollar. Daraus ergibt sich, daß der Kunde sehr lange als Stammkunde gebunden werden muß, um überhaupt Gewinne zu erzielen.

d) Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Die Kundenzufriedenheit ist eine der wichtigsten Größen in Bezug auf die Kundenbindung. In der Regel steigt die Kundenbindung bei zunehmender Kundenzufriedenheit und fällt bei Unzufriedenheit. Es ist aber auch umgekehrt möglich, daß ein zufriedener Kunde den Auftraggeber wechselt oder aber ein unzufriedener bei demselben bleibt. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn ein „treuer“ Kunde zwar unzufrieden ist, den Auftraggeber aber aufgrund fehlender Alternativen, großer Unsicherheit oder psychologischer, ökonomischer bzw. vertraglicher Barrieren nicht wechselt. Beispiele wären etwa ein Handyvertrag über zwei Jahre. Der andere Fall wäre, wenn ein zufriedener Kunde den Auftraggeber verläßt, weil ein anderer noch besser bzw. günstiger ist. Vorstellbar wäre hier beispielsweise der Wechsel einer Fluggesellschaft aufgrund eines noch besseren Services oder auch nur weil das angestrebte Reiseziel nicht angeboten wird. Um diese Gegebenheiten zu analysieren, bieten Jones/Sasser (1995) einen geeigneten Ansatz.

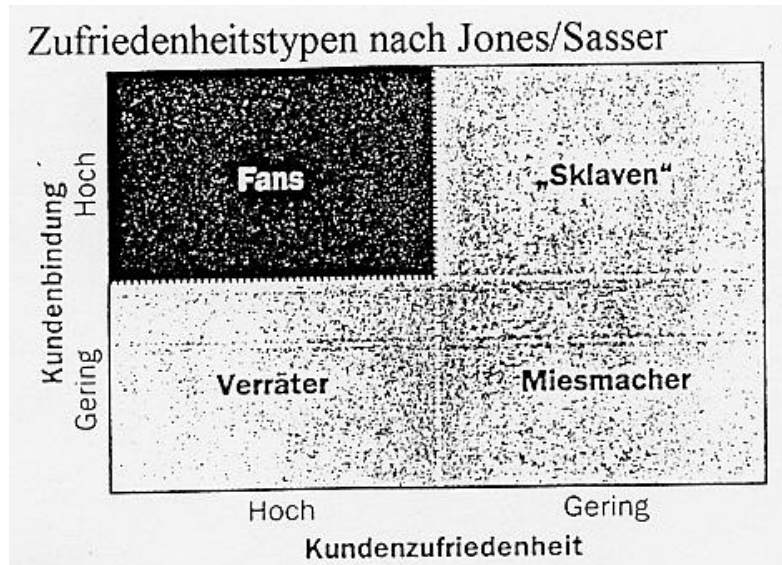


Abb. 2: Zufriedenheitstypen (Quelle: Herrmann, S. 47)

Dabei werden vier Kundentypen unterschieden, die sich aus der Kombination zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ergeben. Die hochzufriedenen Kunden mit hoher Kundenbindung werden als Fans bezeichnet. Sie sind von dem Produkt überzeugt und willens, es bei Bedarf wieder zu kaufen. Dagegen nennen sie unzufriedene Kunden mit hoher Kundenbindung "Sklaven". Die Kunden sind mit der Leistung des Unternehmens zwar ständig unzufrieden, können jedoch den Anbieter nicht wechseln. Kunden, die zufrieden sind, aber trotzdem den Anbieter wechseln, d.h. geringe Kundenbindung aufweisen, werden als Verräter bezeichnet. Der Grund hierfür dürfte überwiegend der Wunsch nach Abwechslung in einem breiten und sehr umkämpften Markt sein. Die vierte Gruppe besteht aus den Miesmachern. Diese verlassen aufgrund ihrer Unzufriedenheit mit dem Produkt den Anbieter.

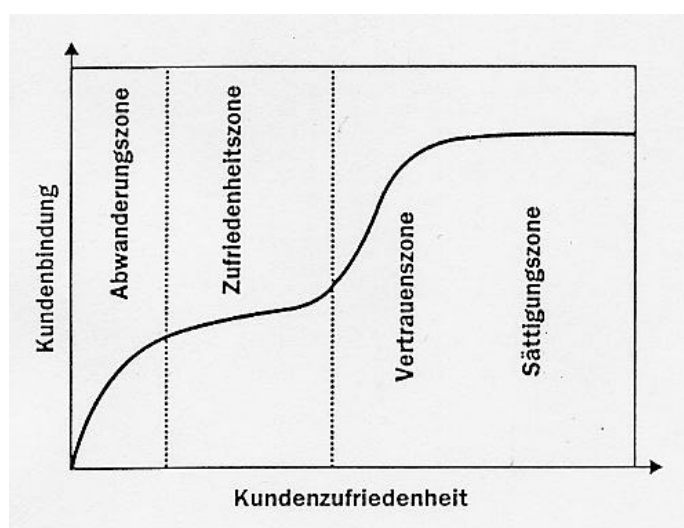


Abb. 3: Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Bindung (Quelle: Herrmann, S. 48)

Die Abbildung zeigt, daß es zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung keinen linearen und symmetrischen Zusammenhang gibt. Eine solche Annahme führt lediglich zur Verschwendung wertvoller Ressourcen.

e) Zusammenhang Kundenzufriedenheit/Kundenbindung und Kundenwert bzw. Unternehmenserfolg
(vgl. Bwl-online Beyer, Th.: „Kennen Sie Ihre wertvollsten Kunden?“)

Es ist leicht nachzuvollziehen, daß bei einem zufriedenen Kunden die Wahrscheinlichkeit größer ist, wiederzukommen. Er wird weitere Produkte nachfragen. Damit bleibt die Kundenzufriedenheit eine wichtige Grundlage für den langfristigen Geschäftserfolg.

Beispiel:

Drei Kollegen, die in der Nähe ihres Arbeitsplatzes zum Mittagessen gehen, geben durchschnittlich 6 \$ pro Mahlzeit aus. Sie besuchen das Restaurant drei mal wöchentlich. Daraus ergibt sich ein jährliches Einkommen von 2700 \$. Hätte das Restaurant 100 ähnliche Kunden, stiege das Einkommen auf 90000 \$. Dies ergäbe innerhalb von fünf Jahren ein Einkommen von einer halben Million \$. Dieser summierte Wert loyaler Kunden mit aktuell oder potentiell hoher Kaufkraft – auch als „**Customer Life Time Value**“ bezeichnet – kann also ziemlich hoch sein.

Eine Steigerung der Kundenzufriedenheit über

- Erhöhte Wiederkaufsraten der Kunden, Steigerung des Cross-Buying-Potentials,
- Erhöhung der Preisbereitschaft, Steigerung der Kundentreue,
- Positives Weiterempfehlungsverhalten, Verringerung der Wechselbereitschaft,
- Verringerung der Abwanderungsrate

kann zu positiven ökonomischen Konsequenzen führen.

4. Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Kundenwert

Die entscheidende Frage ist, ob eine starke Kundenbindung auch zum Unternehmenserfolg führt. Eine stärkere und längerfristige Kundenbindung bringt auf jeden Fall erst einmal Sicherheit für das Unternehmen und den Kunden. Die Vorteile daraus sind:

- Je länger eine Kundenbindung anhält, umso größer ist auch die gegenseitige Toleranz. Das zeigt sich dann, wenn Leistungen gegenseitig einmal nicht der vollen Zufriedenheit entsprechen.
- Der Informationsfluß untereinander wird stärker gefördert.
- Die Risiken werden gegenseitig minimiert im Hinblick auf Bonität und Liefermöglichkeiten; dies hat eine sichere Planung der Zukunft für beide Seiten zur Folge.
- Die Mund-zu-Mund-Propaganda ist um ein vielfaches glaubwürdiger als die Werbung von Unternehmen selber.
- Die einmaligen Kosten der Neukundengewinnung verteilen sich über mehrere Jahre hinweg.
- Querverkäufe oder Cross-Sellings erhöhen den Umsatz des Unternehmens bei jedem Kunden.
- Die Verwaltungskosten nehmen mit zunehmender Beziehungsdauer ab.
- Stammkunden sind oft bereit, für gute und bekannte Qualität mit der Zeit höhere Preise zu zahlen.

Anhand folgender Graphik läßt sich deutlich ablesen, daß mit steigender Kundenbeziehungsdauer auch der Gewinn für das Unternehmen steigen kann.

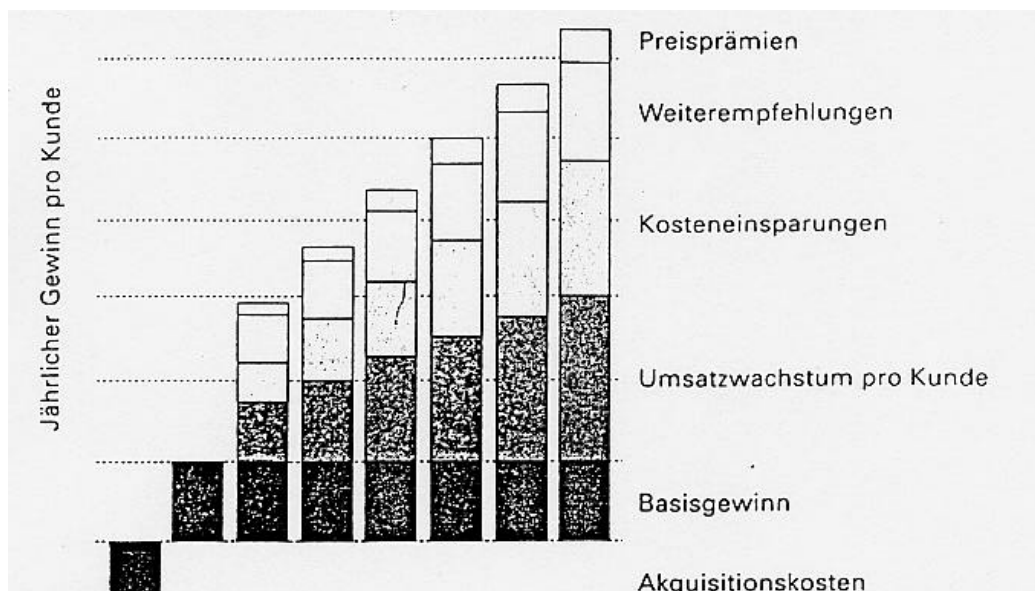


Abb. 4: Warum loyale Kunden gewinnträchtiger sind (Quelle: Reichheld, S.54)

Die Frage ist nun, wie ein Unternehmen den Kundenwert aus einer bestehenden Kundenbeziehung (Kundenbindung) herausfinden kann. Hierzu eignet sich das Database – Marketing.

Die Unternehmen können mit den Daten aus der Database-Marketing den Kundenwert anhand des Umsatzes (ABC-Analyse), Deckungsbeitrages (Deckungsbeitragsrechnung, Kundenrentabilität), Kundenkapitalwertes, Kundenwertes (Umsatzpotential, Mund-zu-Mund-Propaganda, Cross-Buying-Potential, Lernpotential), Kundenscoringmodellen und des Kundenportfolios messen.

5. Die Balanced Scorecard in Verbindung mit der Kausalkette

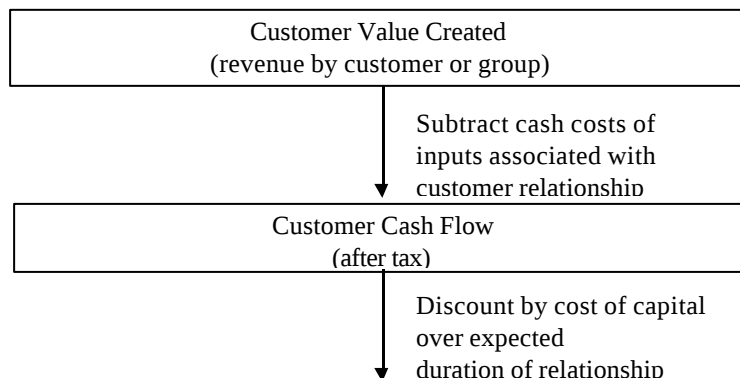
Im Konzept der Balanced Scorecard existiert neben der finanzwirtschaftlichen Perspektive, der internen Prozeßperspektive und der Lern- und Entwicklungsperspektive noch ein weiterer sehr wichtiger Aspekt, nämlich die Kundenperspektive. Hauptaufgabe der Kundenperspektive ist es jene Teilbereiche des Marktes auszuwählen, in denen das Unternehmen mit dem Kunden in Kontakt kommt. Man unterscheidet hier in Kunden- und Marktsegmentierung und Wertangebot. In den Kunden- und Marktsegmenten sollen die Produkte abgesetzt werden und dienen daher der Erlösgenerierung, um die finanzwirtschaftlichen Ziele erreichen zu können. Folge davon ist, daß die Unternehmensvisionen und Missionen immer mehr den Kunden berücksichtigen. Die Spezifikation auf Kunden- und Marktsegmente wird immer wichtiger. Hier sind Grundkennzahlen, Markt- und Kundenanteile, Kundenakquisition, Kundentreue, Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität zur Messung der Kundenperspektive sehr wichtige Faktoren. Von besonderer Bedeutung ist deshalb auch die richtige Auswahl der Wertangebote für die jeweiligen Zielsegmente.

6. Die Erfolgsfaktoren und die Kausalkette

Die Erfolgsfaktoren sind im einzelnen: Wandlungsorientierung, Kernkompetenzorientierung, Netzwerkorientierung, Wertschöpfungsorientierung, Mitarbeiterorientierung, Kundenorientierung

Für die Kausalkette sind die Erfolgsfaktoren Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung am wichtigsten. Die anderen Erfolgsfaktoren haben natürlich alle einen Einfluß auf den Unternehmenserfolg.

7. Zusammenhang zwischen Kundenwert und Shareholder Value



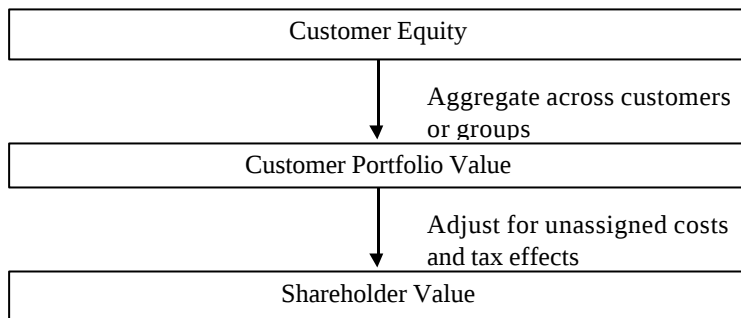


Abb.5: Connecting Customer and Shareholder Value (Quelle: Krell, M. Zulassungsarbeit)

Der „Customer Value Created“ stellt für das Unternehmen die Umsatzerlöse dar und spiegelt gleichzeitig den für den Kunden geschaffenen Nutzen wider, für den er wirklich zu zahlen bereit ist. Der „Customer Cash Flow“ ergibt sich aus der Differenz von „Customer Value Created“ und den gesamten kundenbezogenen Kosten und Steuern. Bei dieser Berechnung werden dem Kunden demnach ausschließlich Einzelkosten nach dem Identitätsprinzip zugerechnet, so daß der „Customer Cash Flow“ den Kundendeckungsbeitrag darstellt. Er gibt an, welchen Beitrag der einzelne Kunde zur Deckung der Gemeinkosten und darüber hinaus zur Erzielung von Gewinn leistet. Nach Diskontierung mit den durchschnittlichen Kapitalkosten über die Dauer der Geschäftsbeziehung hinweg ergibt sich der „Customer Equity“ als Barwert oder Vermögenswert der Kundenbeziehung. Der „Customer Portfolio Value“ ist der aggregierte Vermögenswert aller Kundenbeziehungen, also die Summe aller „Customer Equity“. Letztendlich ergibt sich der „Shareholder Value“ in diesem Konzept als die Summe aller Vermögenswerte sämtlicher Kundenbeziehungen, bereinigt um den Kunden nicht zurechenbare Kosten und Steuern.

Nachdem der Kundenwert Shareholder Value generiert, müssen sich Unternehmen von wenig profitablen Kunden mit geringem Kundenwert trennen, um erfolgreich zu sein. So gilt z.B., daß ein relativ kleiner Teil der Kunden überproportional zum Gesamterfolg beiträgt, denn ca. 20 Prozent aller Kunden erzielen 80 Prozent des Gesamtgewinns, die restlichen 80 Prozent der Kunden verursachen unverhältnismäßig hohe Kosten (vgl. ABC-Analyse). Empirisch belegbar ist auch die Tatsache, daß Kunden mit der Zeit profitabler werden und deswegen auf Dauer gebunden werden sollten (vgl. Abb. 4, S. 7).

Literatur

- Herrmann A., Huber F., Braunstein Ch.: Kundenzufriedenheit garantiert nicht immer mehr Gewinn. In Von der Theorie zur Praxis Harvard Businessmanager 1/2000
- Krell M.: Erfolgsfaktoren für den Shareholder Value (Zulassungsarbeit). SS 99
- Stahl, H.K.: Modernes Kundenmanagement - Wenn der Kunde im Mittelpunkt steht. Renningen-Malmsheim 1998



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>