

Universität
Münster

ifg Impuls

Ausgabe

1

2025

MARKTORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN KUNDENZENTRIERTEN UNTERNEHMEN

Die zentrale Rolle der kundenzentrierten
Performancemessung

wissen.leben



Inhalt

- 03 › Executive Summary
- 04 › Key Insights
- 05 › Wieso lohnt sich ein Fokus auf Kundenmetriken?
- 06 › Kundenstammdynamiken entdecken
- 07 › Wie vorbereitet sind Unternehmen?
- 09 › Implementierung der richtigen Anreize für organisationsbezogenes Lernen
- 11 › Fazit

Executive Summary

Die effektive Steuerung eines Unternehmens basierend auf seiner Kundenbasis erfordert geeignete Maßnahmen und die Umsetzung entsprechender Anreize für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens.

Dieser Beitrag unterstreicht die strategische Bedeutung von Kundenkennzahlen für die Formulierung, Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien. Die anschließende, kundenzentrierte Leistungsmessung in einer marktorientierten Organisation ist notwendig, um Marktinformationen zu generieren, intern zu verbreiten und angemessen auf aktuelle und zukünftige Kundenbedürfnisse und -präferenzen zu reagieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Marktorientierung die Organisationskultur ist, die am effektivsten und effizientesten die Verhaltensweisen schafft, die für eine nachhaltige Entwicklung des Kundenwerts und ein langfristiges Unternehmenswachstum erforderlich sind.

Key Insights

- Führungskräfte haben häufig Schwierigkeiten, fundierte Entscheidungen zu treffen, wenn sie das Verhalten der Kunden als Hauptquelle des operativen Cashflows ihres Unternehmens nicht richtig verstehen.
- Schätzungen des Customer Lifetime Value (CLV) ermöglichen es Unternehmen, den zukünftigen Kundenwert abzuschätzen und damit die strategische Ressourcenallokation sowie die operative Priorisierung zu steuern.
- Der Customer and Enterprise Valuation Approach (CEVA) bewertet Unternehmen anhand aktueller und zukünftiger Kundenkennzahlen wie Customer Lifetime Value (CLV) und Customer Equity (CE). In Kombination mit traditionellen Finanzmodellen kann ein Verständnis dafür entwickelt werden, wie ein Unternehmen als Ganzes Geld verdient, welche Wachstumsmöglichkeiten bestehen und welche Rolle der Wettbewerb spielt.
- Die Schätzung des Customer Lifetime Value (CLV) und des Customer Equity (CE) basiert auf etablierten statistischen Analysen, bei denen zukünftiges Verhalten aus historischen Verhaltensmustern abgeleitet werden.
- Die Synthese aus finanziellen und kundenzentrierten Kennzahlen erleichtert fundierte Entscheidungen und ermöglicht eine strategische Abstimmung über die Unternehmensfunktionen hinweg.
- Der kundenzentrierte Paradigmenwechsel erfordert ein unternehmensweites Bestreben, kundenzentrierte Prinzipien in die betrieblichen Abläufe zu integrieren und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und Wertschöpfung zu etablieren.

Wieso lohnt sich ein Fokus auf Kundenmetriken?

Die meisten Führungskräfte werden zustimmen, dass die Einnahmen eines Unternehmens von ihren Kunden stammen, die für die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens bezahlen. Kunden sind daher die Hauptquelle für den operativen Cashflow eines Unternehmens. Diese Kunden-Cashflows sind in der Regel nicht garantiert - Unternehmen müssen sie von Periode zu Periode erwirtschaften. Daher versuchen viele Unternehmen, eine kundenzentrierte Denkweise zu entwickeln, die umfassende Marktforschung, Segmentierung und Analyse von Zielgruppen und Einzelpersonen umfasst.

Diese kundenzentrierte Denkweise setzt sich in der Umsetzung der Unternehmensstrategie fort, indem beispielsweise Kampagnen für Personen durchgeführt werden, die zuvor die Website des Unternehmens oder andere Kanäle besucht und mit ihr interagiert haben. Insgesamt zielen die Unternehmen darauf ab, die Bedürfnisse ihrer (potenziellen) Kunden zu befriedigen, um sie als Kunden zu gewinnen und zu binden sowie die Kundenbeziehung durch Cross-Selling oder Up-Selling auszubauen.

Bei der Bewertung der Leistung konzentrieren sich die meisten Führungskräfte jedoch auf Umsatz und Ertrag in der Gewinn- und Verlustrechnung und betrachten den Umsatz nach Produktlinien und geografischen Regionen, die Produktprofitabilität, die Bruttomarge etc. Im Gegensatz zu ihren Bemühungen, kundenorientiert zu sein, sind diese Unternehmen bei der Leistungsbewertung nach wie vor produktorientiert.

“Take care of your customers.
It's hard to get them back.”

Warren Buffet, CEO Berkshire Hathaway

60%
Kundenzentrierte Unternehmen
sind 60 % profitabler als
produktorientierte
Unternehmen¹

25%
der Kunden sind bereit, 10 %
mehr für herausragenden,
kundenorientierten Service zu
zahlen (über fast alle Branchen
hinweg)²

65%
Die Wahrscheinlichkeit, erneut
an einen Bestandskunden zu
verkaufen, ist 65 % höher als
die Wahrscheinlichkeit, an
einen Neukunden zu verkaufen
(5-20 %)³

Können Sie diese Fragen für Ihr Unternehmen beantworten?

Wie unterscheiden sich Kunden in Bezug auf Verhalten und Wert für das Unternehmen?

Welcher Anteil der Neukunden hat in einem bestimmten Zeitraum einen zweiten Kauf getätigt?

Welche der Produkte und Dienstleistungen sind am attraktivsten für bestehende Kunden, neue Kunden und/oder besonders wertvolle Kunden?

Welcher Anteil des Umsatzes stammt von Neukunden im Gegensatz zu bestehenden Kunden?

Wie viele Kunden haben Sie tatsächlich?

1 - <https://blog.hubspot.com/service/customer-experience-trends>
2 - <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2021/08/29/customers-will-pay-more-for-this>
3 - <https://www.markinblog.com/customer-loyalty-retention-statistics>

Kundenstammdynamiken entdecken

Während kurzfristige aggregierte Kennzahlen wie Umsatz oder Gewinn eine positive Einschätzung der Leistung eines Unternehmens nahelegen können, kann die Betrachtung der zugrunde liegenden Dynamiken einzelner Kundengruppen zu einer ganz anderen und/oder differenzierteren Einschätzung führen. Abbildung 1 zeigt beispielsweise den Jahresumsatz für mehrere Quartale in der Vergangenheit und eine scheinbar zufriedenstellende Umsatzentwicklung. Zerlegt man die Quartalsergebnisse in Quartalskohorten (d.h. Kunden, die in einem bestimmten Quartal gewonnen wurden), so zeigen die Abbildungen 2 und 3, welcher Anteil des Umsatzes in den einzelnen Quartalen auf Kunden entfällt, die im jeweiligen Quartal und in den Vorquartalen gewonnen wurden. Es ist somit ersichtlich, welcher Anteil des Umsatzes jedes Quartals auf Kunden zurückzuführen ist, die in diesem und vorherigen Quartalen gewonnen wurden.

Abbildung 2 zeigt ein Unternehmen mit einer „gesunden Kundenbasis“ (d. h. ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kundenbindung und Kundengewinnung), in dem sich alle Kohorten über die Zeit stabil entwickeln. Abbildung 3 zeigt ein Unternehmen mit einer „ungesunden Kundenbasis“ (d.h. hohe Abwanderungsraten, die eine kontinuierliche Kundenakquisition erfordern, die in der Regel teurer ist als Kundenbindungsmaßnahmen), welches einen Großteil seiner Erträge von neu gewonnenen Kunden erwirtschaftet. Unter Berücksichtigung der Akquisitionskosten geben Unternehmen mit einem Kundenstamm wie in Abbildung 3 mehr Budget für Wachstum aus, als sie an Gewinn durch die gewonnenen Kunden während deren Lebensdauer erzielen. Die Kundenabwanderung ist insbesondere in der Periode, in der die Kunden gewonnen werden konnten, aber auch in den Folgeperioden, hoch. Der Customer Lifetime Value (CLV) ist daher negativ. Solche Analysen ermöglichen es, jede Kohorte über die Zeit zu verfolgen und mit anderen zu vergleichen.

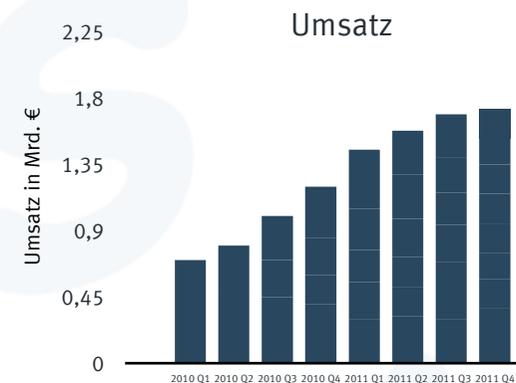


Abb. 1: Beispielhafter Jahresumsatz nach Quartalen

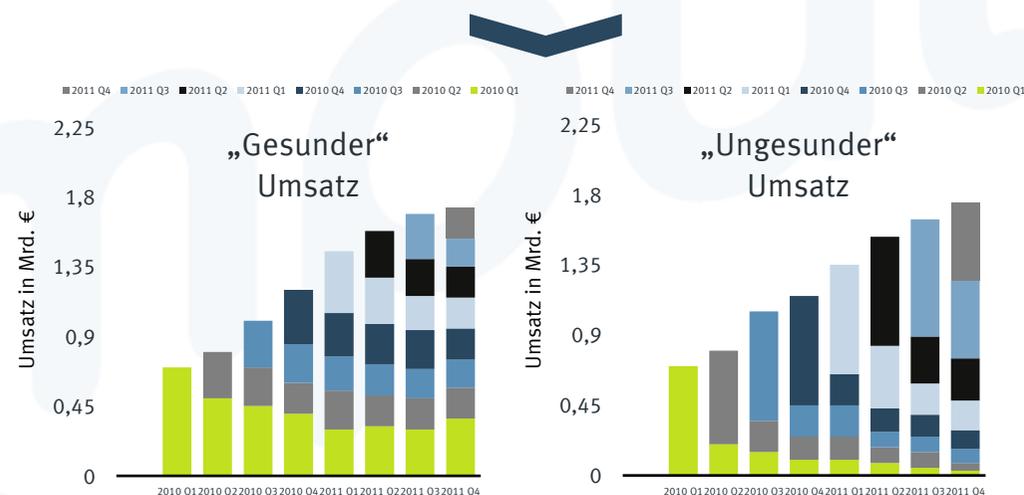


Abb. 2: Gesunde Kundenbasis

Abb. 3: Ungesunde Kundenbasis



Die Abbildungen 1-3 zeigen **Customer Cohort Charts (C3)**, welche die Umsatzentwicklung in die zugrunde liegenden potenziellen Kohortendynamiken zerlegen. Das C3 zeigt die Ertragsentwicklung von Kohorten, die durch unterschiedliche Farben dargestellt werden. Eine Kohorte ist das Kundensegment, das in einem bestimmten Zeitraum gewonnen wurde.

Wie vorbereitet sind Unternehmen?

Der Einsatz von CLV- und Kundenaktivitätskennzahlen dient als strategischer Kompass und richtet das Kundenmanagement an den Unternehmenszielen aus.⁴ Er geht damit über reine Messzwecke hinaus. Eine genauere Untersuchung der zugrundeliegenden Dynamiken der Kundengewinnung und -bindung deckt die eigentliche Quelle der Umsatz- und Gewinngenerierung eines Unternehmens auf. Nur das Wissen um die Ursachen kundenzentrierter Wertschöpfung oder -vernichtung ermöglicht es, Entscheidungen zu treffen und entsprechend zu handeln. Die proaktive Anwendung von CLV-Methoden ist entscheidend, um die Komplexität der heutigen Geschäftswelt erfolgreich zu bewältigen.

Gespräche mit Führungskräften haben gezeigt, dass dieses Wissen und ein umfassendes Verständnis des Kundenwerts noch nicht weit verbreitet sind. Wir haben CMOs, CFOs und CEOs aus verschiedenen Branchen wie Industrietechnologie, Logistik, Haushaltswaren und (Online-)Handel zur Nutzung von Kundenmetriken und deren Einfluss auf strategische Entscheidungen befragt (Ergebnisse siehe Abbildung 4). Während die Mehrheit der Befragten angab, dass Kundenkennzahlen tatsächlich erfasst und analysiert werden, konzentriert sich die Analyse des Kundenwerts häufig auf isolierte Komponenten des CLV wie die Anzahl der Kunden, den Umsatz pro Kunde oder Kennzahlen zur Produktnutzung.

Vereinzelt wurden Aussagen über die zunehmende Bedeutung der Analyse von Kundensegmenten sowie interne Berichte über wichtige Kennzahlen wie das Verhältnis zwischen CLV und Kundenakquisitionskosten registriert. Es gibt jedoch nur wenige Belege für einen kohärenten Ansatz zur Nutzung des CLV für strategische Managementzwecke. Diese Beobachtung deckt sich mit breiteren Branchenstudien, die darauf hindeuten, dass nur eine Minderheit der Unternehmen den CLV aktiv misst und nutzt.^{4,5}

Was ist der Status Quo der CLV-Prognose in Ihrem Unternehmen? Wir...

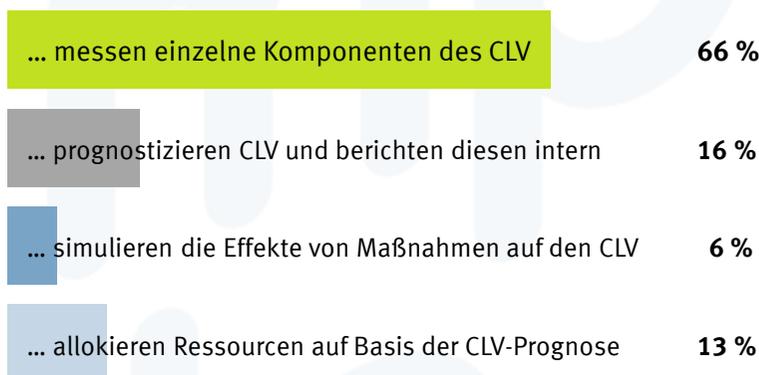


Abb. 4: Ergebnisse einer Umfrage unter Unternehmen, eine Pflichtangabe

4 - Wiesel, Thorsten & Skiera, Bernd & Villanueva, Julian. (2008). Customer Equity – An Integral Part of Financial Reporting. Journal of Marketing. 72. 1-14.

5 - <https://www.bain.com/insights/customer-experience-tools-customer-lifetime-value-model/>

In einem gemeinsamen Projekt mit einem Verlagshaus sind wir auf KPIs wie den „Existing Business Value“ und den „New Business Value“ gestoßen. Obwohl diese Kennzahlen eine Momentaufnahme der Unternehmensleistung liefern, fehlt ein kundenzentrierter Fokus. Da der Wert auf der Basis einzelner Zeitschriftenverträge und nicht unter Berücksichtigung des Gesamtwertes jedes einzelnen Kunden berechnet wurde, erfassen diese Kennzahlen nicht das gesamte Spektrum des Kundenengagements.

Auch die Zusammenarbeit mit einem großen Lebensmitteleinzelhändler bestätigte diese Erkenntnisse. Obwohl beide Unternehmen Expertise in der Messung des CLV aufweisen, besteht noch eine deutliche Lücke in der Nutzung dieser Erkenntnisse für strategische Entscheidungen.

Folglich besteht für Unternehmen weiterhin die Notwendigkeit, über die reine Messung hinauszugehen und den Kundenwert aktiv zu managen. Durch die Einführung eines ganzheitlichen Ansatzes, der die gesamte Kundenbeziehung über verschiedene Touchpoints und Produktangebote hinweg berücksichtigt, können Unternehmen ungenutzte Potenziale für strategisches Wachstum und kundenzentrierte Innovationen freisetzen. Dieser Paradigmenwechsel erfordert unternehmensweite Anstrengungen, um kundenzentrierte Prinzipien in die betrieblichen Abläufe zu integrieren und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und Wertschöpfung zu etablieren.

„13% der Unternehmen messen den CLV.“

Bain & Company

„Ja, wir messen den CLV, aber was machen wir dann damit?“

Großer Lebensmittelhändler in Deutschland

„[...] haben KPIs, die wir NBV (new business value) oder EBV (existing business value) nennen. Der Nachteil dieser KPIs ist, dass sie nicht kundenbezogen, sondern vertragsbezogen sind.“

Chief Operating Officer (COO) eines deutschen Verlagshauses

Implementierung der richtigen Anreize für organisationsbezogenes Lernen

Ein effektives Kundenmanagement erfordert nicht nur die Analyse und das Verständnis des Kundenverhaltens, sondern auch die Umsetzung dieser Erkenntnisse und die Implementierung der richtigen Anreize im Unternehmen.

Die Analyse ist entscheidend, um Entscheidungen über Monetarisierungsmöglichkeiten zu treffen und eine profitable Kundenbeziehung zu fördern. Im Falle von Versicherungsprodukten ist beispielsweise die Höhe der anfänglichen Akquisitionskosten ausschlaggebend für die Rentabilität späterer Cross-Selling-Möglichkeiten. Um den tatsächlichen Einfluss solcher Strategien zu erkennen, bedarf es jedoch einer detaillierten Kundenanalyse, die sowohl synergetische als auch antagonistische Effekte berücksichtigt.

Darüber hinaus setzt Kundenzentrierung voraus, dass ein Unternehmen versteht, dass sich die gesamte Wertschöpfungskette eines Kunden im Laufe der Zeit in Abhängigkeit von internen, aber auch von Marktdynamiken verändert. Nehmen wir als Beispiel die jüngste Energiekrise: Eine Preiserhöhung aufgrund steigender Energiekosten kann kurzfristig zu einem erhöhten Kunden-Cash-Flow führen, jedoch auf Kosten einer potenziellen Kundenabwanderung, was wiederum zu einer geringeren Kundenbindung und Kundengewinnung führen kann und damit den langfristigen Wert für das Unternehmen verringert. Es ist wichtig, diese langfristige Dynamik im Auge zu behalten, wenn Unternehmen beginnen, ihre Aktivitäten auf ihre Kunden auszurichten.

Wertschöpfung ist eng mit verschiedenen Monetarisierungsstrategien verbunden. Betrachten wir ein hypothetisches Szenario: Ein Unternehmen besteht aus zwei verschiedenen Geschäftseinheiten, die jeweils unterschiedliche Kundensegmente bedienen. Das Fehlen von Überschneidungen zwischen diesen Kundenbasen ist zunächst unproblematisch, da das Wachstumspotenzial in jeder Einheit aus dem Ausbau bestehender Aktivitäten bei gleichzeitiger Kundenbindung resultiert.

Probleme treten jedoch auf, wenn ein Kunde mehrere Geschäftseinheiten betrifft oder ein Potenzial aufweist, das sich über mehrere Geschäftseinheiten erstreckt. In solchen Fällen geht das Wachstumspotenzial über die geschäftsbereichsspezifischen Aktivitäten hinaus und umfasst bereichsübergreifende Monetarisierungsmöglichkeiten, wie sie bei Unternehmen mit expansiven (oder weitreichenden) kundenzentrierten Strategien zu beobachten sind.

Betrachten wir ein weiteres hypothetisches Szenario: Ein Kunde kauft ein Produkt, erhält es jedoch in mangelhaftem Zustand und leitet daraufhin einen Rückgabeprozess ein. Jede Abteilung des Unternehmens, die an diesem Szenario beteiligt ist, verfolgt ihre eigenen Ziele, die unbeabsichtigt das Kundenerlebnis beeinflussen. Beispielsweise kann das primäre Ziel der Vertriebsabteilung die Generierung von Umsätzen sein, während das Logistikteam darauf bedacht ist, Kosten zu minimieren und Prozesse zu optimieren. In ähnlicher Weise konzentrieren sich das Callcenter und die Abteilung für Kundenbeschwerden oder der Kundendienst darauf, die Kosten für Rückerstattungen zu senken und Kundenbeschwerden zu lösen. Obwohl jede Abteilung ihre eigenen Ziele verfolgt, entspricht der kumulative Effekt nicht immer der Verbesserung der gesamten Kundenerfahrung.

Die Auswirkungen dieser unterschiedlichen Abteilungsziele können weitreichend sein. Beispielsweise könnte die Vertriebsabteilung eine vereinfachte Preisstruktur einführen, um den Verkauf zu erleichtern, während die Logistikabteilung standardisierte Verpackungsgrößen wählt, um die Kosten unabhängig von den Abmessungen der Artikel zu senken. Dies kann zu überdimensionierten Verpackungen für kleinere Artikel führen, was Kunden und Umwelt gleichermaßen belastet. Gleichzeitig könnte das Callcenter-Personal Effizienz über Einfühlungsvermögen stellen, was zu unpersönlichen Interaktionen mit den Kunden führt. Ebenso könnte die Abteilung für Kundenbeschwerden oder der Kundendienst versuchen, Rückerstattungen zu minimieren, ohne die eigentliche Ursache der Kundenunzufriedenheit angemessen zu beheben. Solche „Abteilungssilos“ tragen unbeabsichtigt zu einem inkonsistenten Kundenerlebnis bei, bei dem einzelne Maßnahmen im Kontext der Abteilungsziele sinnvoll erscheinen, aber insgesamt die Kundenerwartungen nicht erfüllen.

Zurück zum Beispiel des Versicherungsunternehmens, das sich der Kundenzentrierung verschrieben hat: Trotz gut gemeinter Absichten fördert die Anreizstruktur des Unternehmens unbeabsichtigt Quantität statt Qualität. Zunächst werden die Versicherungsvertreter dafür belohnt, dass sie Verträge mit wertvollen Kunden abschließen, doch später verlagert sich der Fokus auf das reine Volumen, wobei der Kundenwert zugunsten der Steigerung des Marktanteils vernachlässigt wird. Im Kern bleibt die entscheidende Frage: Wie können wir den Kundenwert messen, steigern und die richtigen Anreize für unsere Mitarbeiter setzen? Abbildung 5 zeigt einen Ansatz für ein unternehmensweites Rahmenwerk zur Steigerung des Kundenwerts.

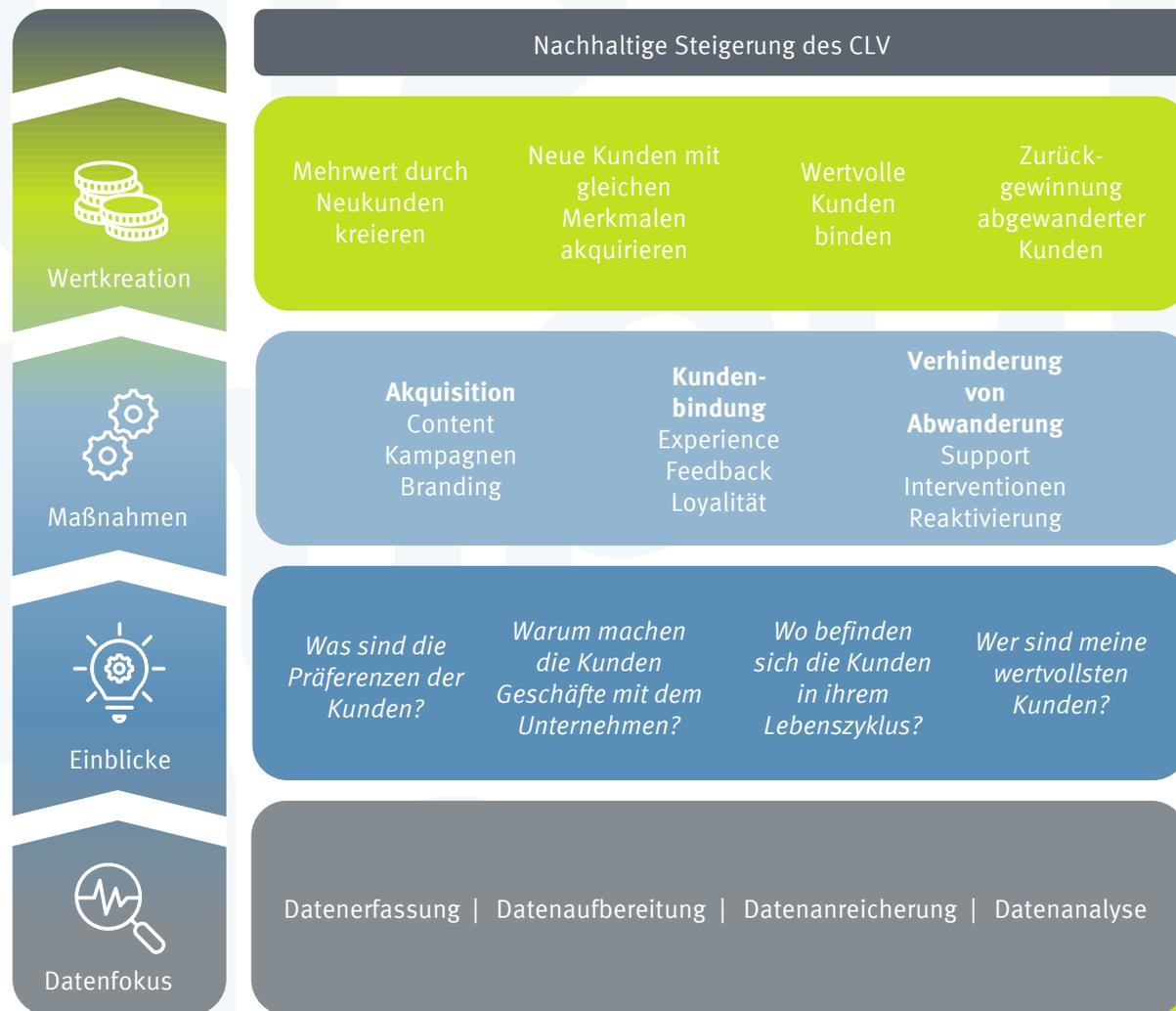


Abb. 5: Rahmenwerk zur Steigerung des Kundenwerts

Fazit

Es ist erwähnenswert, dass nur eine kleine Anzahl von Unternehmen eine umfassende Analyse des Kundenwerts durchführt, geschweige denn diese in die betrieblichen Abläufe integriert oder mit internen und externen Stakeholdern teilt. Dieser geringe Umsetzungsgrad mag sich mit Ihren eigenen Erfahrungen in Organisationen decken, da viele Unternehmen in traditionellen operativen Paradigmen verhaftet bleiben. Im Gegensatz dazu sind wirklich kundenzentrierte Unternehmen in der Lage, einzelne Kunden zu verfolgen, die wertvollsten Kunden zu identifizieren und die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen als Instrument zur Steigerung des Kundenwerts zu betrachten.

In diesem Leitfaden wird betont, wie wichtig es ist, Anreize mit kundenzentrierten Zielen in Einklang zu bringen. Ohne einen ganzheitlichen und kundenzentrierten Ansatz - sowohl bei der Messung als auch bei der Gestaltung von Anreizen - laufen Unternehmen Gefahr, suboptimale Praktiken beizubehalten und sinnvolle Veränderungen in der Wertschöpfung und -erfassung zu versäumen. Dieser Prozess ist nicht nur eine Marketing-Aktion. Die primäre Zielgruppe ist das Top-Management (CEO und CFO, nicht nur der CMO).

„Setzen Sie nicht einfach nur eine futuristische, kundenorientierte Karosserie auf ein Auto, wenn der Motor weiterhin produktzentriert und veraltet ist.“

Im Zeitalter der digitalen Transformation ist es für Unternehmen heute unerlässlich, über oberflächliche digitale Verbesserungen hinauszugehen und stattdessen eine echte kundenzentrierte Kultur zu fördern. Es reicht nicht aus, veraltete Prozesse digital zu überlagern. Echte Transformation erfordert einen grundlegenden Wandel hin zu einer Priorisierung der Kundenbedürfnisse auf allen Ebenen der Organisation.

Nur so können sich Unternehmen tatsächlich von produktzentrierten zu kundenzentrierten Organisationen entwickeln, langfristige Kundenbeziehungen aufbauen und nachhaltiges Unternehmenswachstum fördern.

Wie sieht die Roadmap Ihres Unternehmens in Richtung Kundenzentrierung aus? Lassen Sie uns diskutieren!



Prof. Dr. Thorsten Wiesel
Direktor des Instituts für
Genossenschaftswesen der
Universität Münster



Friedrich Bach, M.Sc. Physik
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter



**Andreas Seiferth, M.Sc.
Sportökonomie**
Wissenschaftlicher
Mitarbeiter