

# Risikoorientiertes Kundenbeziehungsmanagement

Fokus auf die Kausalkette im Kundenbeziehungsmanagement



Prof. Dr. **Thomas Burgartz** ist Dekan für den Fachbereich Wirtschaft & Psychologie an der University of Applied Sciences Europe, Iserlohn.



Prof. Dr. **Andreas Krämer** ist Professor an der University of Applied Sciences Europe, Iserlohn und Vorstand der *exo Strategic Consulting AG*, Bonn.

Das Management von Risiken ist Bestandteil der Führung eines Unternehmens. Auch im Kundenbeziehungsmanagement setzt sich immer mehr die Sichtweise durch, dass eine effiziente Steuerung eines Unternehmens auch ein strukturiertes Management der Risiken bedingt. Ein wirksames Risikomanagement trägt zur Vermeidung bestandsgefährdender Schäden bei und birgt das Potenzial, die optimale Ausrichtung des Unternehmens zu unterstützen und eine Senkung der Kapitalkosten zu ermöglichen.

**Thomas Burgartz und Andreas Krämer**

## 1. Management von Kundenbeziehungsrisiken im VUCA-Umfeld

Erfolgreiches Unternehmertum ohne das Managen von Chancen und Risiken ist undenkbar. So gehört ein effizientes und effektives **Risikomanagement** zu den elementaren Steuerungs- und Führungsinstrumentarien des Top-Managements und hat sich zu einem zentralen Erfolgsfaktor für sämtliche Funktionsbereiche etabliert. Vor allem in **extremen Krisenzeiten** bilden das frühzeitige Erkennen, zeitnahe Analysieren und zweckmäßige Bewältigen von Risiken die vorherrschenden Herausforderungen für ein wertorientiertes, nachhaltiges Controlling (vgl. *Reichmann*, 2017, S. 634 f.).

Ein zu etablierendes Risikomanagementsystem ist somit die Gesamtheit aller Aufgaben, Regelungen und Träger des Risikomanagements und zielt darauf ab sicherzustellen, dass eine Risikosituation in regelmäßigen Abständen in ihrer gesamten Auswirkung zu bewerten ist. So sind bspw. langfristige, **rentable Kundenbeziehungen** dahingehend zu analysieren, inwieweit angestrebte Kundenwerte (Customer Equity) von Beginn an über die Beziehungsdauer hinweg ein Risikomuster aufweisen, das ein Fortbestehen gefährdet und somit die Strategie verfolgt werden kann, auf langfristige Effekte der Kundenbindung zu setzen und Wachstumsmöglichkeiten zu nutzen oder aber auch ggf. auf eine Beendigung der Kundenbeziehung zu fokussieren (vgl. *Shin et al.*, 2012; *Krämer/Burgartz*, 2019).

Abgeleitet aus einem solchen Primärziel hat ein **kundenorientiertes Risikomanagement** sicherzu-

stellen, alle für die Geschäftstätigkeit relevanten Risiken frühzeitig zu erkennen. Um bei der Vielzahl identifizierter Risiken insbesondere erfolgsggefährdende Risiken zu bestimmen, müssen zuvor ausreichende Informationen über die sich aus der Übernahme der jeweiligen Risiken ergebenden Konsequenzen vorliegen. Hier dient eine **marktbezogene Analyse** der grundsätzlich zu berücksichtigenden Risiken als erster Schritt, um im Sinne eines Risikobewusstseins die grundsätzlichen Marktgegebenheiten, wettbewerbsbezogene Marktattraktivität sowie branchenspezifische Marktrisiken einzuschätzen (**Abb. 1**).

Gleichzeitig lassen sich die Risiken im Kundenbeziehungsmanagement dahingehend differenzieren, ob eher der Aspekt **Value-to-the-customer** (Ist der wahrgenommene Wert der Leistung eines Anbieters im Markt stabil?) oder der Aspekt **Value-of-the-customer** (Ist die Rentabilität der einzelnen Kundenbeziehungen gefährdet?) betroffen ist (vgl. *Burgartz/Krämer*, 2016, S. 99 f.).

Dies zeigt, dass der Risikomanagementprozess so flexibel sein muss, dass individuelle Gegebenheiten und Anforderungen des Unternehmens in natürlicher Weise in einem VUCA-Marktumfeld berücksichtigt werden können (**Abb. 2**). Zudem wird für neue Entwicklungen und veränderte Rahmenbedingungen ein offenes Verfahren benötigt. Diese Dynamisierung erfordert individuell abrufbare Daten und Informationen, um den maximal möglichen Ertrag durch langfristige Kundenbeziehungen gewährleisten zu können.

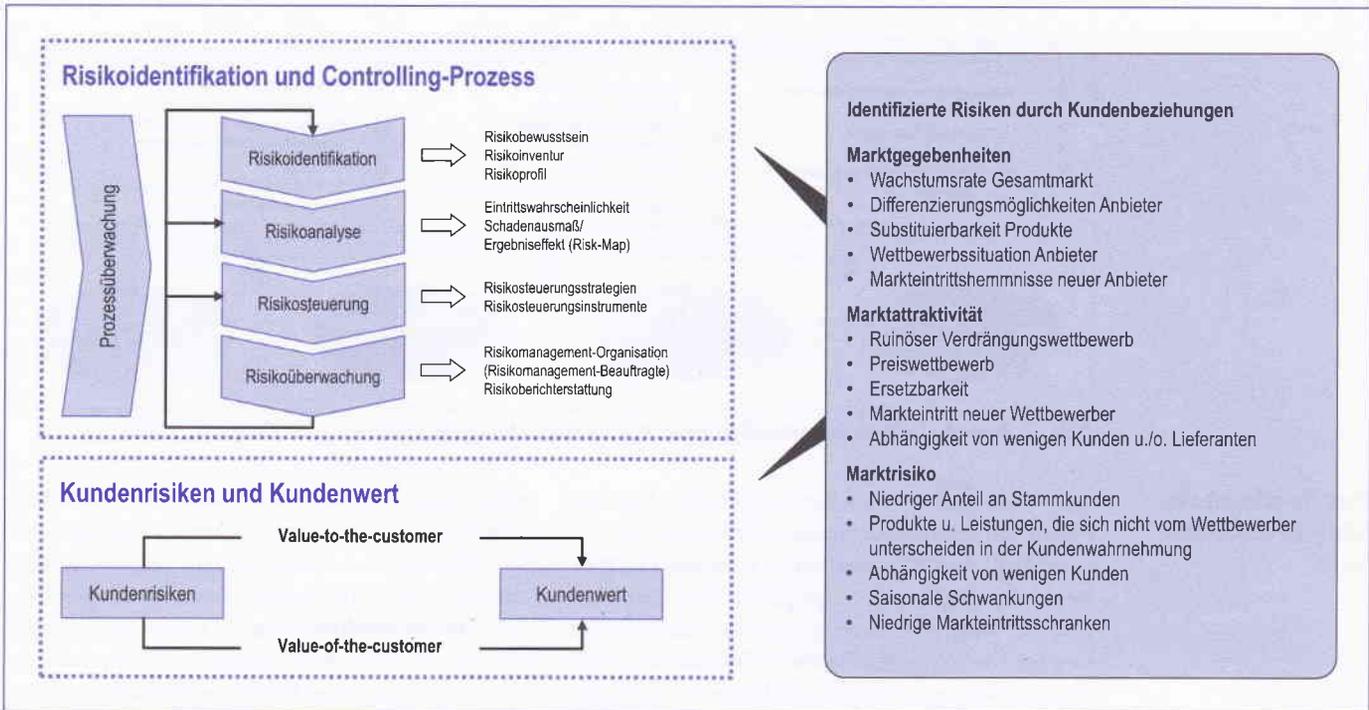


Abb. 1: Risikoidentifikation im Kundenbeziehungsmanagement

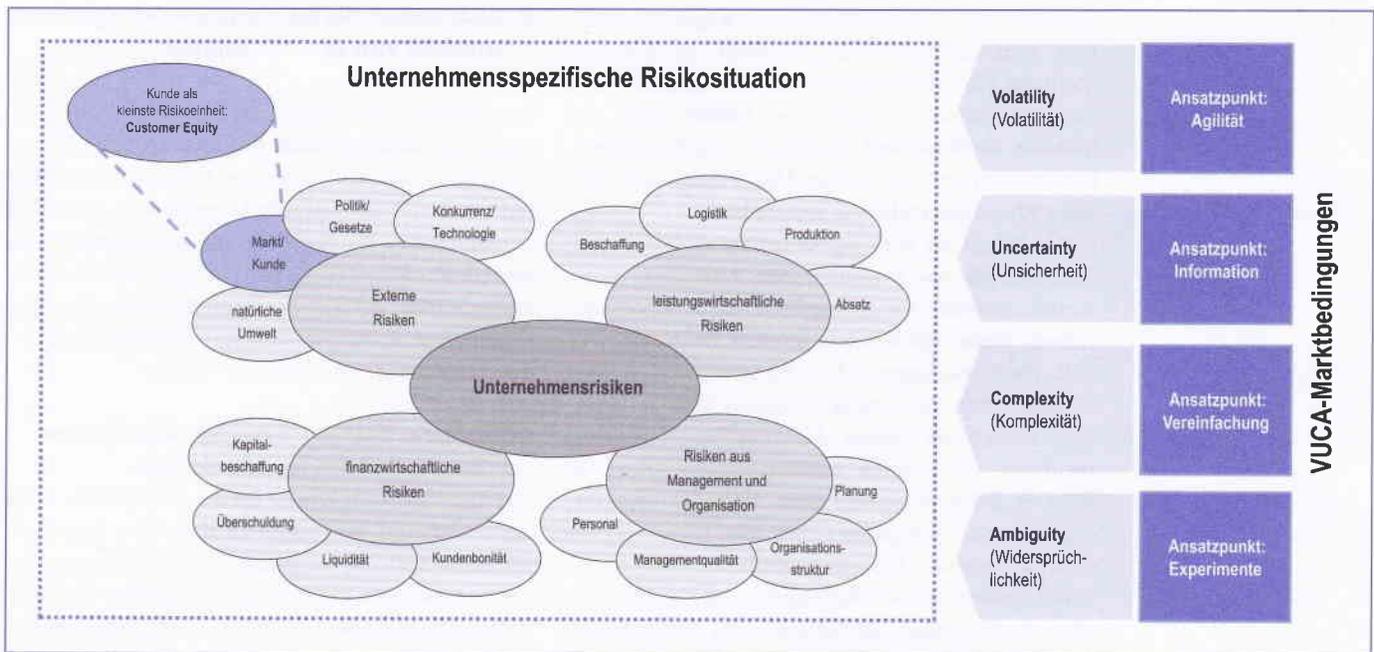


Abb. 2: Risikoidentifikation Kunde: Allgemeines Risikoprofil (in Anlehnung an Reichmann, 2017, S. 644)

Ausgangspunkt anschließender Überlegungen stellt die Berücksichtigung der idealtypischen **Kausalkette** des Relationship Marketings dar. Wesentliches Merkmal ist dabei das Denken in Wirkungsbeziehungen, wobei die Wirkung zwischen einzelnen isolierten Konstrukten im Vordergrund steht (vgl. Burgartz, 2008, S. 194). Aus einer Risikobetrachtung heraus sind die Unternehmensaktivitäten als **Input** des Unternehmens (z. B. Maßnahmen des Relationship Marketing), die Wirkungen der Unternehmensaktivitäten beim Kunden (psychologische Wirkungen, z. B. in Form von positiver Qualitätswahrnehmung und Verhaltenswirkungen, z. B. in

Form von Kundenbindung) sowie ökonomischer Erfolg als **Output** des Unternehmens (z. B. Umsatz) maßgeblich (vgl. Bruhn, 2002, S. 189). Idealerweise sind diese erfolgsrelevanten Informationen in aussagekräftige Kennzahlen zu überführen.

Eine **VUCA-Umgebung**, beschrieben als ein sich rasch wandelndes, höchst turbulentes und kaum prognostizierbares Umfeld von Unternehmen, stellt diese vor zusätzliche Herausforderungen (vgl. Burgartz/Krämer, 2016, S. 99 f.). Im soziokulturellen Umfeld sind demographische Entwicklungen und konsumrelevante, gesellschaftliche Trends zu nennen. Sie äußern sich in schwer einzuschätzen-

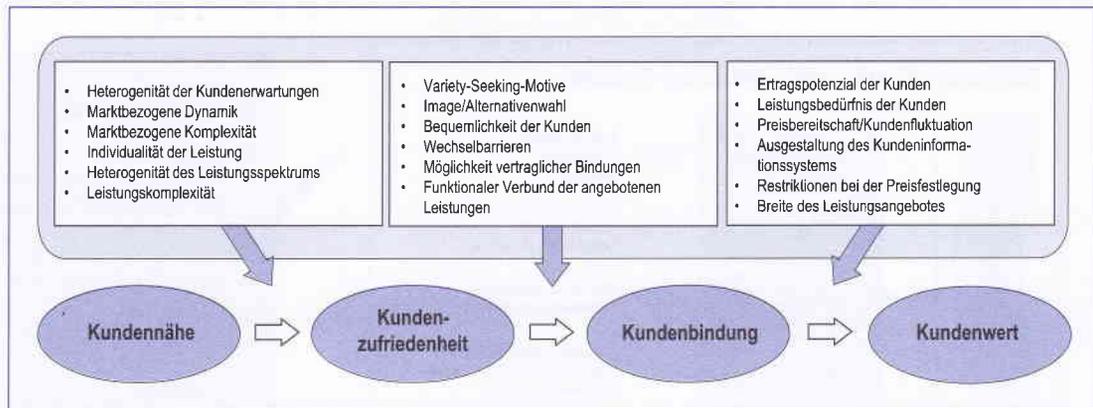


Abb. 3: Risikobehaftete Schnittstellen einer Kundenbeziehung (in Anlehnung an Burgartz, 2008)

### Der Kunde ist die kleinste Risikoeinheit.

den, heterogenen Verhaltensweisen der Kunden, die auf differenziertem Anspruchsdenken und unterschiedlichen Wissensständen basieren. Des Weiteren wirken sich schnelllebige Trends auf die Sortimentspolitik von Unternehmen aus. Somit bedarf es einer fundierten **Risikoidentifikation** mittels geeigneter Werkzeuge (bspw. Marktforschungen insb. zu Kundenbedürfnissen und Trendentwicklungen), um daraus letztlich gezielte Maßnahmen hinsichtlich der Kundenansprache, Angebotspolitik und Sortimentsgestaltung ableiten zu können. Steht die Wertbetrachtung einer Kundenbeziehung im Mittelpunkt, so kann der **Kunde** quasi als **kleinste Risikoeinheit** (Customer Equity) angesehen werden und ist, wie in **Abb. 2** dargestellt, bei einer Risikoidentifikation zuzuordnen.

Der Ablauf der Wirkungskette bzw. die Stärke der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten/Phasen der Erfolgskette wird in wesentlichem Maße durch **moderierende Faktoren**, wie z. B. Wettbewerbsumfeld, Anbieteraktivitäten oder Eigenschaften des Produktes negativ oder auch positiv beeinflusst, wobei der funktionale Zusammenhang nicht genau nachzuzeichnen ist. Dies führt in der Konsequenz dazu, dass die Veränderung einer vorgelagerten Größe eine andere Größe nicht zu hundert Prozent beeinflusst. So thematisieren verschiedene Untersuchungen, unter welchen Bedingungen die unterstellten Wirkungsbeziehungen nicht oder nur eingeschränkt gelten. Eine hohe Heterogenität von Kundenerwartungen kann etwa dazu führen, dass sich trotz hoher **Leistungsqualität** bei einer Vielzahl von Kunden **keine Zufriedenheit** einstellt, da nicht alle Erwartungen berücksichtigt werden. Ebenfalls ist es denkbar, dass ein zufriedener Kunde, z. B. aufgrund von Bequemlichkeit, die Leistung nicht wiederkauft. Da-

rüber hinaus muss selbst die erfolgreiche Bindung eines Kunden nicht ohne Weiteres zu einem höheren ökonomischen Erfolg führen, wenn z. B. kein Leistungsbedürfnis besteht oder es an entsprechender **Preisbereitschaft** mangelt. Ferner ist aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen und empirischen Ergebnissen von einer Nichtlinearität der postulierten Zusammenhänge auszugehen (vgl. **Abb. 3**).

## 2. Risikoorientiertes Kundenmanagement anhand von drei Beispielen

Im nächsten Schritt sollen die Übergänge in der aufgezeigten **idealtypischen Kausalkette** (**Abb. 3**) anhand von konkreten, bekannten Fallbeispielen erläutert werden. Diese Beispiele betreffen zum einen den Übergang von Kundennähe zur Kundenzufriedenheit (*Dollar Shave Club*), den Übergang von Kundenzufriedenheit zur Kundenloyalität/Kundenbindung (*WhatsApp*) sowie von Kundenloyalität/Kundenbindung zu Kundenwert (*Amazon Prime*).

### Dollar Shave Club vs. Gillette: Schnittstelle Nähe zum Kunden und Kundenzufriedenheit

Das Unternehmen *Dollar Shave Club* wurde 2011 gegründet und veränderte in den USA innerhalb kürzester Zeit die Vermarktung von Rasierern, indem es entgegen der Strategie der großen Anbieter im Markt – allen voran *Gillette* – das Produkt Rasierer in einem Monats-Abonnement (3 verschiedene Leistungsstufen) im Direktvertrieb anbot. Nachdem in der Startphase die Bekanntheit des Unternehmens zunächst gering blieb, änderte sich dies, nachdem per viralem Video in 2012 eine breite Masse potenzieller Nutzer erreicht wurde und *Dollar Shave Club* „über Nacht“ zu einem der breiten Bevölkerungsgruppen bekannten Unternehmen wurde. Innerhalb der folgenden vier Jahre stieg der Marktanteil des Startups auf etwa 8 %. Der Erfolg des Unternehmens war unter anderem dadurch bedingt, dass *Dollar Shave Club* sich geschickt mit einem neuen Vermarktungskonzept vom marktbeherrschenden Unternehmen *Gillette* differenzierte und es so schaffte, einen direkten Zugang zum Endkunden zu erhalten und auszubauen (vgl. *Esty/Fisher, 2019*).

#### Zentrale Aussagen

- Den Kunden als kleinste Risikoeinheit betrachten: Customer Equity
- Kundenwert schaffen durch hohen Kundennutzen und zielgerichtete Investitionen in Potenzialkunden
- Neue Technologien ermöglichen Real-Time-Analysen im Kundenmanagement

Mit dem **Abo-Angebot** konnten letztendlich nach *Randall et al. (2016)* zwei grundlegende Bedürfnisse bedient werden, die mit dem jahrzehntealten Geschäftsmodell von *Gillette* unerfüllt blieben. Erstens der Faktor Bequemlichkeit: Für Verbraucher, die unter Zeitdruck stehen, ist eine Dienstleistung wie die automatische Zustellung wertvoll, weil die Konsumenten nicht mehr in ein Geschäft fahren oder daran denken müssen, ein Produkt des ständigen Bedarfs zu kaufen. Zweitens der Faktor Entscheidungsunterstützung: Die potenziellen Käufer können von der Auswahl unter einer Vielzahl von Produktalternativen überfordert sein. Die Auswahl unter drei verschiedenen Produkten, differenziert nach Preis und Leistung, wie bei *Dollar Shave Club*, erscheint einigen Konsumentengruppen bereits ausreichend. Aufgrund der besonderen Kundeninteraktion beschreibt *Halligan (2020)* das Unternehmen nicht als ‚tech-disrupter‘, sondern als ‚experience disrupter‘. Ein dritter Faktor bleibt zu erwähnen: Der Wunsch des Verbrauchers nach einem fairen Preis. Damit war gleichzeitig ein hoher Grad an **Emotionalität** verbunden. Die hohen Margen von *Gillette* (knapp 50 % Bruttomarge) wurden zum einen durch die **dominante Marktposition** (70 % Marktanteil) bestimmt, gleichzeitig auch Voraussetzung für eine starke ‚Pricing Power‘, zum anderen durch den Verkauf von Lock-in-Produktsystemen (Rasierer und Klinge, vgl. *Granig et al., 2015, S. 24*). Insbesondere der Nachkauf von Klängen zu einem nicht nachvollziehbar hohen Preis führte zu Kundenverärgerung. Auch wenn das *Gillette*-Management davon überzeugt war, dass ihre Kunden die Marke als unverzichtbaren Bestandteil ihres Konsums betrachteten, war der faktische Marktführer angreifbar (vgl. *Ingrassia, 2020*). Die dominante Marktposition und das in Marktforschungen gemessene hohe Niveau der Kundenzufriedenheit verschleierte die Verletzlichkeit von *Gillette*: Die fehlende **Kundennähe** (physisch und mental) führte nicht nur zu einer falschen Einschätzung der Kundenbedürfnisse (steigende Leistungsanforderungen), sondern auch zu einer fehlenden Agilität und einer langsamen Reaktion auf Marktveränderungen (vgl. **Abb. 4**). Sowohl die Einführung eines neuen Hochleistungsprodukts, die Fokussierung auf vergleichende Werbung und der Versuch einer Kopie (*Gillette Shave Club*) waren nicht nur mäßig erfolgreich, sondern letztendlich risikosteigernd.

Ein wesentlicher Vorteil des Abonnement-Angebots von *Dollar Shave Club* besteht im direkten (und dauerhaften) **Zugang zu Endkunden** und in der Interaktion mit diesen. Gleichzeitig blieb das Kostenrisiko begrenzt. Der Informationsfluss vom Kunden zum Anbieter bildete eine Voraussetzung für ein aktives Kundenbeziehungsmanagement. In nur wenigen Jahren konnte das Unternehmen so deutlich mehr Informationen über die Endkunden

sammeln, als das marktbeherrschende Unternehmen *Gillette*, welches aufgrund des mehrstufigen Vertriebs kaum über Zugang zum Endkunden verfügte. Der Marktanteil des Marktführers sank in wenigen Jahren auf weniger als 60 %. Fünf Jahre nach Gründung wurde *Dollar Shave Club* an den *Gillette*-Konkurrenten *Unilever* verkauft. Der Kaufpreis von 1 Mrd. US-\$ lag beim Fünffachen des Jahresumsatzes (180–200 Mio. US-\$). Dem Käufer erschien dieses Multiple gerechtfertigt, wobei die Thematik Kundennähe bzw. -daten eine besondere Rolle spielte (bis 2016 stieg die Anzahl der Abonnenten auf 3,2 Mio.). Das Direktkundengeschäftsmodell gebe *Unilever* ‚einzigartige Einblicke in **Verbraucherdaten**‘, so *Kees Kruythoff*, President von *Unilever North America* (vgl. *Terlep, 2016*).

#### **WhatsApp: Schnittstelle zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**

Auch das zweite Beispiel mündet in einen spektakulären Unternehmensverkauf: Im Jahr 2014 zahlte *Facebook* für das in 2009 gegründete Unternehmen *WhatsApp* etwa 19 Mrd. US-\$. Der ‚sagenhafte‘ Kaufpreis (zum Zeitpunkt des Deals hatte das Startup 55 Mitarbeiter; bezogen auf die etwa 400 Mio. Nutzer errechnete sich ein Preis pro Nutzer von ca. 48 US-\$) lieferte Stoff für kontroverse Diskussionen (vgl. *Cosentino, 2015*). Der Initialpunkt für die **Produktinnovation** war die Erkenntnis, dass Telekommunikationskunden die in Rechnung gestellten Kosten für das Versenden von Textnachrichten per SMS durch die Telekommunikationsanbieter als überwiegend unfair wahrnahmen, dies also einen starken ‚Pain Point‘ darstellt. Abhilfe sollte aus Sicht der Gründer *Jan Koum* und *Brian Acton* (beide mit früherer Tätigkeit bei *Yahoo*) ein Messenger-Dienst sein, der leicht zu bedienen ist (Versenden von Textnachrichten und Bildern über das Smartphone) und der die Nutzer nicht durch **Werbekontakte** verärgert.

Für die Kunden waren die Nutzungskosten in 2013 gering. Nach einer kostenlosen Verwendung des Abo-Dienstes im ersten Jahr betrug die Kosten in den Folgejahren 0,99 EUR pro Jahr. Ein wichtiger Grund für den Unternehmenskauf dürfte gewesen sein, dass *WhatsApp* eine zunehmende Relevanz in der für *Facebook* essentiellen Zielgruppe erreichte. *Doyle (2015)* beschreibt dies wie folgt: „A ‚new Facebook‘ emerging in the form of *WhatsApp* could have jeopardised *Facebook*‘s stock price...“ (*Doyle, 2015*). Die rückblickenden Betrachtungen von *Nagler et al. (2015)* deuten in eine andere Richtung: „There is no evidence that using *WhatsApp* has a negative effect on *Facebook*.“ Für *Facebook* bestand demnach ein erhebliches Risiko, Nutzer an *WhatsApp* und gleichzeitig an **Relevanz** zu verlieren. Mit mehr zeitlicher Distanz wird die Übernahme von *WhatsApp* durch *Facebook* nachvollziehbarer. Bereits in 2016 wurde die Schwelle von 1 Mrd. Nutzern überschritten (in 2019 soll die Nut-

**WhatsApp: Hohe Kundenzufriedenheit ist kein Garant für faktische Kundenbindung.**

### Implikationen für die Praxis

- Langfristige Effekte der Kundenbindung ausschöpfen
- Generierung von Customer Insights
- Value-to-the-customer und Value-of-the-customer verzahnen
- Risikobetrachtung über den Status der Kundenbeziehung hinaus ausweiten

zerzahl bereits 1,6 Mrd. betragen haben). Derzeit ist *WhatsApp* in Deutschland der am häufigsten genutzte Messenger-Dienst: 82 % der Smartphone-Besitzer nutzen diesen. Dabei ist die Tendenz steigend; 2017 betrug der Anteil noch 73 %. Studienergebnisse deuten auch darauf hin, dass im **zukünftigen Geschäftsmodell** von *WhatsApp* Risiken enthalten sind (vgl. *Krämer/Hercher*, 2019). Besonders gering ist das Interesse der Nutzer an der Möglichkeit, auf die eigene Person zugeschnittene Werbung zu erhalten. Weniger als jeder zehnte Nutzer interessiert sich für diese Zusatzfunktionalität, zwei Drittel tun das explizit nicht. Die **Vorbehalte** gegenüber **Werbeanzeigen** sind auch in der Altersklasse unter 30 Jahre deutlich ausgeprägt. Dies mag auch mit der konkreten Geschichte von *WhatsApp* verknüpft sein. Firmengründer *Jeff Koum* (2018 aus dem Unternehmen ausgeschieden) hatte stets darauf bestanden, seine App frei von Werbung zu halten und dies auch als Bedingung für den Verkauf an *Facebook* festgelegt. Mit der Einführung personalisierter Dienste und Werbung erfolgt eine Angleichung der Geschäftsmodelle von *WhatsApp* an *Facebook* und gleichzeitig entsteht das Risiko, die bisher hohe Loyalität der Endkunden zu verspielen. Betroffen ist damit die Schnittstelle zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (**Abb. 4**). Sind die Nutzer mit der neuen Geschäftsstrategie nicht einverstanden, besteht erhebliches Risiko, dass sich diese alternativen Anbietern (z. B. *Telegram*) zuwenden und der Netzwerkeffekt von *WhatsApp* reduziert wird.

#### Amazon Prime: Schnittstelle zwischen Kundenbindung und Kundenwert

Der eCommerce-Pionier *Amazon* hat seinen Umsatz in den letzten vier Jahren verdoppelt und seinen Aktienkurs versechsfacht. Noch spektakulärer ist, wie es dem Unternehmen gelingt, trotz seiner Größe weiter zu wachsen und die **Wachstumsraten** sogar zu erhöhen. Ein wesentlicher Treiber für die Umsatzsteigerungen ist das bereits in 2006 eingeführte Service- und Rabattprogramm *Prime*.

**Amazon Prime** ist ein kostenpflichtiges Treueprogramm, das u. a. kostenlose oder ermäßigte Versandkosten für ausgewählte Artikel und Sonderangebote für Mitglieder bietet (Gratis-Premiumversand, reduzierte Gebühren bei Expressversand etc.). Weitere Leistungen umfassen dabei ganz unterschiedliche Facetten wie kostenlose Nutzung der *Kindle*-Leihbücherei für E-Books, unbegrenzter Speicherplatz für digitale Fotos (im *Amazon Cloud*

*Drive*), kostenloser Zugang zu *Amazon Prime Instant Video* und Music, ein Premiumzugang auf *Amazon BuyVIP* sowie die Möglichkeit zur Nutzung einer kostenlosen Kreditkarte. In Deutschland liegt der Preis für *Amazon Prime* bei 69 EUR pro Jahr (Studenten: 34 EUR). Auch wenn *Amazon Prime* nur relativ schwer in gängige Muster für Abo-, Bonus-, und Loyalitätsprogramme einzuordnen ist, sind die klassischen Wirkungen des Loyalitätsmanagements erkennbar (vgl. *Reichheld et al.*, 1996):

- Die Erhöhung der Anzahl an Transaktionen ist zunächst bestimmt durch die Schnelligkeit der Lieferung und die entfallenden Liefer-Gebühren (solange es sich um Prime-Produkte handelt). Das Programm enthält aus Anbietersicht erhebliche Risiken: Führt der kostenlose Premiumversand zu mehr Bestellungen, profitiert der Händler von der Provision, muss aber gleichzeitig die höheren Lieferkosten tragen. Entscheiden sich die Kunden, nicht mehr auszugeben und gleichzeitig die Anzahl der Lieferungen zu erhöhen verbunden mit einem potenziellen Anstieg der Retouren, kann so z. B. die Kundenwertigkeit schnell negativ werden. Schließlich sind mit dem Prime-Dienst hohe variable Kosten verbunden. Mit zunehmender Inanspruchnahme steigen die Programmkosten. Um das finanzielle Risiko zu begrenzen, war Amazon in den USA gezwungen, die Jahresgebühr zweimal, und zwar von 69 auf 99 US-\$ (2014) und von 99 auf 119 US-\$ (2018) zu erhöhen (vgl. *Krämer*, 2018).
- Die Teilnehmer bewerten die Gebühren nicht etwa als Sunk Cost, sondern eher als ‚Investment‘ bzw. als Precommitment (vgl. *Lambrecht/Skiera*, 2006). Jeff Bezos erklärt dazu „...they buy more on Amazon than non-Prime members, and one of the reasons they do that is once they pay their annual fee, they’re looking around to see, ‚How can I get more value out of the program?‘ And so they look across more categories – they shop more.“ (*McAlone*, 2016). Die Programmteilnahme führt zu Mehrkonsum und einem Anstieg des ‚Share of Wallet‘.
- Mit zunehmender Bindung an Amazon Prime verringert sich die Preissensitivität der Kunden und schafft gleichzeitig eine Reihe von Upsell-Möglichkeiten. Im Oktober 2017 gab fast ein Viertel der Prime-Kunden an, Prime-Produkte gekauft zu haben, obwohl diese teurer waren als bei anderen Anbietern (vgl. *Krämer*, 2018).
- Der hohe wahrgenommene Kundennutzen, den insbesondere die Prime-Kunden im Leistungsbündel von Amazon sehen, übersetzt sich in eine außergewöhnliche Kundentreue und Weiterempfehlungsbereitschaft. Seit Jahren belegt Amazon beim Customer Satisfaction Index in den USA bessere Ergebnisse als die Konkurrenz. Dies ist auch bei der Messung des Net Promoter Scores (NPS) der Fall. In der Studie von *Krämer* (2018) erreichen Amazon-Kunden ohne

**Der Begriff des Kundenwertes ist ambivalent: Er umfasst die Aspekte Value-to-the-customer sowie Value-of-the-customer.**

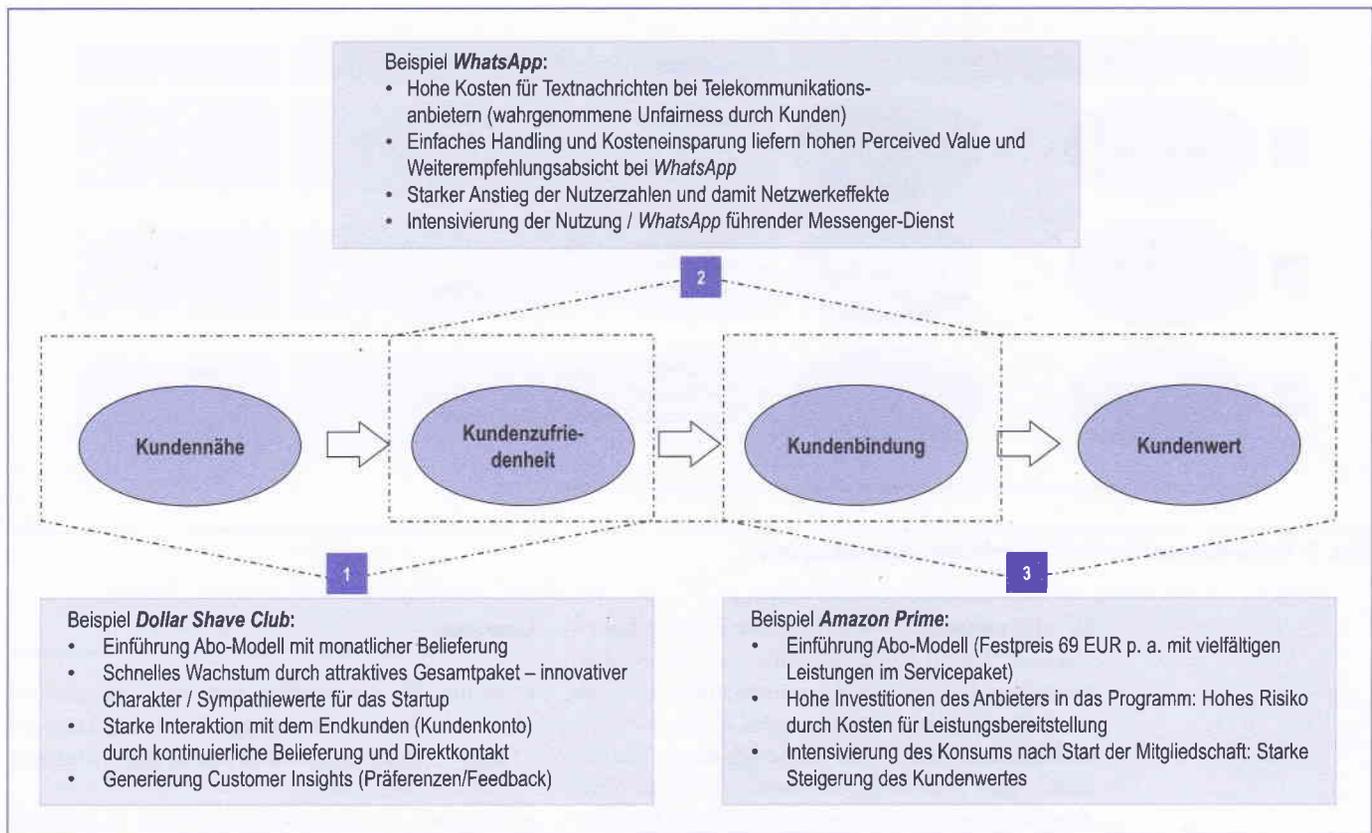


Abb. 4: Schnittstellen im idealtypischen Wirkungsmodell anhand von Beispielen

Prime-Mitgliedschaft beim NPS einen Wert von +36, während dieser in der Gruppe der Prime-Kunden mehr als doppelt so hoch liegt (NPS: +77).

Wie das Beispiel Amazon unterstreicht, kommt es darauf an, als Unternehmen die Perspektiven des **Value-to-the-customer** (die Frage, welche Bedürfnisse der Kunden bedient werden sollen und wie die Leistung aus Kundensicht wahrgenommen wird) und des **Value-of-the-customer** (die Frage, wie der Cash-Flow aus der Kundenbeziehung erhöht werden kann) klar voneinander zu trennen (vgl. Burgartz/Krämer, 2014). Letztendlich verliert dadurch auch der Begriff des Value-Based-Pricing an Schärfe, weil der Begriff Value beide oben beschriebenen Perspektiven umfasst (vgl. Krämer/Schmutz, 2020).

Die Strategie von Amazon besteht seit längerem darin, auf die kurzfristige Gewinnmaximierung zu verzichten und stattdessen auf langfristige Effekte der Kundenbindung zu setzen und Wachstumsmöglichkeiten auszuschöpfen. Basis ist dabei immer der Anspruch, das kundenzentrierteste Unternehmen der Welt zu sein.

### 3. Kennzahlengestütztes Risiko-Controlling im Kundenbeziehungsmanagement

Es reicht heute nicht mehr aus, sich im Management anhand einzelner Kennziffern über den Sta-

tus der Kundenbeziehung zu informieren. Dementsprechend geraten auch Ansätze wie der Net Promoter Score zunehmend in die Kritik. Vielversprechender sind Kennziffersysteme, die das Risiko der Kundenbeziehung über die einzelnen Phasen abbilden. Orientierungspunkt sind zum einen die jeweiligen Phasen, also z. B. der Erfüllungs- bzw. Erreichungsgrad der Kundenbindung über das faktische Verhalten des Kunden (Wiederkauf, Cross-Buying, Weiterempfehlung, Preiserhöhungsakzeptanz) sowie über die Verhaltensabsichten des Kunden (Wiederkauf-, Cross-Buying- und Weiterempfehlungsabsicht, Preiserhöhungstoleranz). Zum anderen gilt es jedoch insbesondere die Übergänge bzw. Schnittstellen zwischen den Phasen mittels Kennzahlen zu steuern (Abb. 5). Weil es diese moderierenden Faktoren sind, die eine ganzheitliche Steuerung einer Kundenbeziehung ermöglichen und die bewusste Hinzunahme beim Aufbau von Marktanteilen bzw. Steigerung von Umsätzen helfen können (Abb. 4), sind die Schnittstellen in Form von risikoorientierten Maßgrößen nachhaltig und transparent zu analysieren und zu bewerten.

Grundlage für ein derart durchaus komplexes Kennzahlensystem sind klare Strukturen in den zugrundeliegenden, datengenerierenden Kundenprozessen. Mithilfe neuer Technologien stehen Daten in deutlich kürzerer Zeit zur Verfügung und es gilt, interne Daten generieren und auf externe Daten zuzugreifen zu können. Immer größere Datenvolumen und steigende Rechnerkapazitäten bilden die Basis

**Mit den richtigen Kennzahlen steuern: Die Kunst besteht darin, die richtige Balance an Kennzahlen zu finden.**



Abb. 5: Risiko-Kennzahlen im Kundenbeziehungsmanagement

für ein modernes, kundenorientiertes Risikomanagement. Nicht allein Big-Data sowie Predictive-Analytics-Methoden sind im Sinne eines optimierten Risikomanagements zu nutzen, gleichwohl bietet künstliche Intelligenz die Möglichkeit, Wettbewerbs- und Kundenportfolioanalysen (Real-Time-Analysen) durchzuführen und somit das Kundenkontaktmanagement zielgerichtet zu unterstützen.

#### 4. Starke (aber nicht maximale) Simplifizierung von risikoorientierten KPI

Die Komplexität der unternehmerischen Aktivitäten und die vielfältigen Einflussfaktoren von Marktseite machen es kaum möglich, eine Steuerung auf Basis von ein bis zwei zentralen Kennziffern zu leisten. Allerdings sind in der Regel auch nicht dutzende an KPI erforderlich. Vielmehr sollten KPI entlang der aufgezeigten Kausalkette des Kundenbeziehungsmarketings im Sinne eines **Customer Relationship Measurement** entwickelt und validiert werden.

Zukünftig wird das Thema der Kundenbeziehungsrisiken im VUCA-Umfeld in Anbetracht unsicherer Marktgegebenheiten zunehmend an Relevanz gewinnen. Moderne Big-Data-Technologien und Real-Time-Analysen bieten die Möglichkeit, minutengenaue Informationen über Kunden zu erhalten und diese so zu visualisieren, dass geschäftliche Entscheidungsprozesse erleichtert, beschleunigt und verbessert werden. Dennoch bleibt die **Interpretation** der Zusammenhänge durch KPI weiterhin die **Kernaufgabe des Managements**. Die menschliche Komponente, Intuition, (Branchen-) Erfahrung sowie emotionale Intelligenz sind und bleiben weiterhin entscheidende Erfolgsfaktoren im risikoorientierten Kundenziehungsmanagement.

**Voraussetzung für die optimale Nutzung der KPI ist das Verständnis des Managements für deren Abhängigkeiten und Wechselwirkungen.**

#### Literatur

- Bruhn, M., Controlling von Kundenbeziehungen, in Böhler, H. (Hrsg.), Marketing-Management und Unternehmensführung, Stuttgart 2002, S. 185–208.
- Burgartz, T., Kennzahlengestütztes Kundenbeziehungs-Controlling. Ein konzeptioneller Ansatz zur entscheidungsorientierten Planung und Kontrolle von Kundenbeziehungen, Frankfurt a. M. 2008.
- Burgartz, T./Krämer, A., Customer Relationship Controlling – IT-gestütztes Customer Value Management, Controlling, 26. Jg. (2014), H. 4–5, S. 264–271.
- Burgartz, T./Krämer, A., Measures to Understand and Control Customer Relationship and Loyalty, in: Managing in a VUCA World, Heidelberg u. a. 2016, S. 99–114.
- Cosentino, F., Case study preparation: The WhatsApp acquisition from Facebook (Master Thesis, Universidade Nova de Lisboa's Repository), 2015.
- Doyle, K., Facebook, Whatsapp and the commodification of affective labour – Communication, politics & culture, 48. Jg. (2015), H. 1, S. 51–65.
- Esty, B./Fisher, D., Gillette, Cutting Prices to Regain Share – Harvard Business School Case 720–378, November 2019.
- Granig, P./Hartlieb, E./Lingenhel, D., Geschäftsmodellinnovationen: Vom Trend zum Geschäftsmodell, Wiesbaden 2015.
- Halligan, B., The Experience Disrupters, in: MIT Sloan Management Review, Spring Issue (2020), <https://sloanreview.mit.edu/article/the-experience-disrupters/>, Stand: 27.2.2020.
- Homburg, C./Becker, A./Hentschel, F., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung; in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 93–123.

- *Ingrassia, L.*, Billion Dollar Brand Club: How Dollar Shave Club, Warby Parker, and Other Disruptors Are Remaking What We Buy, New York 2020.
- *Krämer, A.*, Customer Centricity und deren Monetarisierung am Beispiel Amazon Prime, in: Marketing Review St. Gallen, 35. Jg. (2018), H. 4, S. 13–20.
- *Krämer, A./Burgartz, T.*, Kundenwert und Kundenprofitabilität: Nicht zu komplex und nicht zu einfach, in: Sales Excellence, 2. Jg. (2019), H. 7/8, S. 40–43.
- *Krämer, A./Hercher, J.*, WhatsApp: Hoher Kundennutzen und beschränkte Erlösquellen – Pricing Lab 2019: Rogator/exeo untersuchen die Sicht der Verbraucher auf Streaming-Dienste, [https://www.rogator.de/app/uploads/2019/11/PI\\_Rogator\\_exeo\\_Pricing-Lab-7.0\\_WhatsApp-Hoher-Kundennutzen-beschr%C3%A4nkte-Erl%C3%B6squellen.pdf](https://www.rogator.de/app/uploads/2019/11/PI_Rogator_exeo_Pricing-Lab-7.0_WhatsApp-Hoher-Kundennutzen-beschr%C3%A4nkte-Erl%C3%B6squellen.pdf), Stand: 03.12.2019.
- *Krämer, A./Schmutz, I.*, Mythos Value-Based-Pricing – Der Versuch einer (wertfreien) Einordnung, in: Marketing Review St. Gallen, 37. Jg. (2020), H. 2, S. 44–53.
- *Lambrecht, A./Skiera, B.*, Paying too much and being happy about it: Existence, causes, and consequences of tariff-choice biases, in: Journal of Marketing Research, 43. Jg. (2006), H. 2, S. 212–223.
- *McAlone, N.*, Amazon CEO Jeff Bezos said something about Prime Video that should scare Netflix, in: Business Insider, 2016, <https://www.businessinsider.de/amazon-ceo-jeff-bezos-said-something-about-prime-video-that-should-scare-netflix-2016-6?r=US&IR=T>.
- *Nagler, W./Ebner, M./Schön, M.*, Why Facebook Swallowed WhatsApp!, in: EdMedia+ Innovate Learning. Association for the Advancement of Computing in Education (AACE), 2015, S. 1872–1881.
- *Randall, C./Lewis, A./Davis, A.*, How subscriptions are creating winners and losers in retail, in: Harvard Business Review, (2016), S. 1–6.
- *Reichheld, F.F./Teal, T./Smith, D. K.*, The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- *Reichmann, T.*, Controlling mit Kennzahlen – Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 10. Aufl., München 2017.

- *Shin, J./Sudhir, K./Yoon, D. H.*, When to „fire“ customers: Customer cost-based pricing, in: Management Science, 58. Jg. (2012), H. 5, S. 932–947.
- *Terlep, S.*, Unilever kauft für 1 Milliarde Dollar Startup Dollar Shave Club, <https://www.finanzenachrichten.de/nachrichten-2016-07/38025040-unilever-kauft-fuer-1-milliarde-dollar-startup-dollar-shave-club-015.htm>, Stand: 05.03.2020.

**Literaturtipps aus dem Online-Archiv**

<http://elibrary.vahlen.de>

- Thomas Burgartz, Andreas Krämer, Customer Relationship Controlling – IT-gestütztes Customer Value Management, Ausgabe 26/2014, S. 264 -271.
- Roger E. Kehl, Customer Lifetime Value und Churn Management im Kundenbeziehungsmanagement, Ausgabe 13/2001, S. 203–210.
- Thomas Burgartz, Kunden-Controlling, Ausgabe 17/2005, S. 757–760.

**Stichwörter**

# Customer Relationship Measurement # Kundennwert # Risikokausalität # Risikoorientierung # Value-to-Value-Analyse

**Keywords**

# Customer Relationship Measurement # Customer Value # Risk Cause Effect # Risk Orientation # Value-to-Value-Analysis

**Summary**

The management of risks is an integral part of a company. In customer relationship management, too, the view is increasingly gaining ground that efficient control of a company also requires structured risk management. Effective customer risk management helps to avoid damage that could threaten the company's existence and has the potential to support the optimal orientation of the company and contribute to reducing the cost of capital.