

Bedeutung und Anwendung des Kundenwertes
Eine Analyse der Brenners Park-Hotel & Spa Kunden
- Management Summary -

Bachelorarbeit (gekürzte Fassung)

für die Prüfung zum Bachelor of Arts (B.A.)

an der Fakultät Wirtschaft

Studiengang BWL -Tourismus, Hotellerie und Gastronomie

Hotel- und Gastronomiemanagement

an der

Dualen Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg

Staatliche Studienakademie

Verfasserin: Franziska Lucia Kempf

Kurs: WTB 219

Betreuer: Prof. Dr. Manfred Schertler-Rock

Inhaltsverzeichnis der Management Summary

1. Einleitung	3
1.1. Problemstellung und Ausgangssituation	3
1.2. Zielsetzung	4
2. Grundlagen der Arbeit.....	5
2.1. Begriffliche und thematische Grundlagen	5
Kundenwert im wertorientierten Management	5
Relevanz des Kundenwertes als Controllinginstrument	6
Relevanz des Kundenwertes in der Praxis	7
2.2. Methodische Grundlagen	8
Kundendeckungsbeitragsrechnung	10
Customer Lifetime Value	12
RFM-Methode	13
3. Ergebnisse der Arbeit.....	15
3.1. Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht: Wesentliche Erkenntnisse	15
3.2. Ergebnisse aus praktischer Sicht: Handlungsempfehlungen.....	20
3.3. Kritische Würdigung	21
4. Fazit / Ausblick	21
Quellenverzeichnis (der gesamten Arbeit)	23

1. Einleitung

1.1. Problemstellung und Ausgangssituation

Häufig werden in der Praxis nur anspruchslose Kategorisierungen vorgenommen, wie z.B. gute und schlechte Kunden, Stammkunden und Laufkundschaft, Groß- und Kleinkunden.¹ Diese Kategorisierungen sind weder systematisch noch regelmäßig und methodisch nicht zu überprüfen.² Fehlendes Wissen über Methoden zur Kundenbewertung trägt zu einer Unwissenheit über die Profitabilität und den Wert der Kunden bei Angestellten und Unternehmen bei.³ Viele Unternehmen scheuen möglicherweise systematische Bewertungen von Kunden, weil sie sich nicht zwingend von einem unrentablen Kunden trennen möchten.⁴ Eine Kundenwertanalyse durchzuführen, ist notwendig, da Beziehungen zu Kunden für das Unternehmen als Erfolgsfaktor gelten.⁵ 2009 gaben 44% der Unternehmen an, keinen Kundenwert zu berechnen.⁶ Nur ca. 30% der Unternehmen gingen 2012 über die klassische ABC-Analyse hinaus, um ihre Kunden zu selektieren.⁷ Aus den oben genannten Erkenntnissen ergibt sich die für diese Arbeit relevante Problemstellung. Diese lautet wie folgt.

Bisher wird keine Kundenwertanalyse im Brenners Park-Hotel & Spa durchgeführt. Das bedeutet, es kann keine fundierte Aussage getroffen werden, welcher Kunde einen besonders hohen monetären Wert hat oder welche Kunden einen besonders niedrigen Wert haben. Dadurch kann es sein, dass viel Aufwand in die Kundenbeziehung investiert wird, welcher mit dem Ertrag dieser Kundenbeziehung jedoch nicht gedeckt werden kann. Ebenso könnte es sein, dass zu wenig in eine Kundenbeziehung investiert wird, wird dies in Relation zu dem Ertrag dieser Kundenbeziehung gesetzt.

Um die anschließende Analyse verstehen zu können, ist zunächst die Begründung der Wahl des Zeitraums notwendig. Für die zur Berechnung des Kundenwertes notwendigen Daten wurden die Umsätze, Kosten und Erlöse des Jahres 2019 herangezogen. Der somit betrachtete Zeitraum erstreckt sich vom 01.01.2019 – 31.12.2019. Dies ist der im Frühjahr 2020 aufkommenden Corona-Pandemie geschuldet. Zur Eindämmung dieser wurde für die Hotellerie sowie Gastronomie drastische Einschränkungen seitens der Bundesregierung auferlegt, weshalb das Brenners Park-Hotel & Spa zwischen März 2020 und Juni 2020 sowie von November 2020 bis Juni 2021 geschlossen war.⁸

¹ Vgl. Helm et al. 2006, S. 378; Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) in dieser Bachelorarbeit verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

² Vgl. ebenda, S. 378.

³ Vgl. Helm et al. 2006, S. 377.

⁴ Vgl. Helm 2005 o.S., zitiert nach Helm et al. 2017, S. 4.

⁵ Vgl. Schaede-Davidson et al. 2020, S. 323.

⁶ Vgl. Mengen 2011, S. 59. Telefonische Befragung von 188 Unternehmen in Deutschland, 2009, durch Master-Studierende mit Schwerpunkt Controlling im Fachbereich Betriebswirtschaft der FH Koblenz.

⁷ Vgl. Teradata eCircle 2012, S. 8

⁸ Vgl. §4 Abs.1, Nr. 15, Corona-Verordnung vom 20.03.2020; §1a, Abs.5, Corona-Verordnung vom 01.11.2020.

Damit erklärt sich, dass die Jahre 2020 und 2021 kein vollständiges Bild abgeben hätten können, weshalb auf Daten eines regulären Jahres zurückgegriffen wurde.

Desweiterhin stammen die genutzten Daten nicht aus einer einzigen Quelle. Beispielsweise sind gewisse Kundendaten als Report aus der Hotelsoftware Opera herauszufinden. Auch sind diese Reports aufgrund ihrer Darstellungsform für eine weitere Bearbeitung nicht geeignet und mussten für diese Arbeit zunächst manuell in Excel in eine andere Darstellung überführt werden, sodass dann Berechnungen möglich waren. Aufgrund der Menge der Daten konnte dies nicht für alle gemacht werden. Deshalb wurden teilweise sinnvolle Annahmen getroffen oder sich auf einen kleineren, dennoch relevanten Kundenkreis beschränkt.⁹ Eine weitere Herausforderung ist die vorhandene Datenlage im Finance-Department. Die Kosten gelangen hier nach Abteilungen sortiert hin, können jedoch nicht mehr auf einzelne Kunden zurückgerechnet werden. Da im Brenners Park-Hotel das USALI-Verfahren genutzt wird, liegt keine Unterscheidung zwischen variablen und fixen Kosten vor.

1.2. Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, die Relevanz der Kundenwertermittlung zu verdeutlichen und einen Ansatz für das Brenners Park-Hotel & Spa zu generieren, wie eine solche Ermittlung durchgeführt werden kann. Ebenfalls sollen durch dieses Vorgehen erste Ergebnisse erzielt werden, die eine Aussage über den Wert eines bzw. mehrerer Kunden des Brenners Park-Hotel & Spa zulassen. Diese Arbeit soll mehrere Ansatzmöglichkeiten in der Theorie erklären, die dann in der Praxis Anwendung finden. Hierzu werden Vor- und Nachteile jeder Methode, die aus der Literatur bereits bekannt sind, vorgestellt. Nach deren Anwendung sollen ebenso die Paxistauglichkeit sowie die Ergebnisse beurteilt und interpretiert werden. Am Ende der Arbeit sollen konkrete Handlungsempfehlungen für das Brenners Park-Hotel & Spa hinsichtlich der Handhabung der Kundenwertermittlung gegeben werden. Ebenso soll die Vorgehensweise sowie alle Ergebnisse kritisch hinterfragt und ein Forschungsausblick gegeben werden. Die Zielsetzung dieser Bachelor-Arbeit zeigt sich zusammenfassend in folgenden drei konkreten Zielen:

1. Die Bedeutung der Ermittlung des Kundenwertes anhand thematischer Grundlagen darstellen.
2. Gängige Methoden der Kundenwertermittlung in der Theorie erläutern und in der Praxis anwenden.
3. Konkrete Handlungsempfehlungen für das Unternehmen zur Umsetzung geben.

⁹ Nähere Erläuterungen hierzu im folgenden Kapitel.

2. Grundlagen der Arbeit

2.1. Begriffliche und thematische Grundlagen

Es sind zwei unterschiedliche Betrachtungsperspektiven des Begriffs Kundenwert zu unterscheiden.¹⁰ Wer als Kunde bezeichnet wird, kann auch als Nachfrager verstanden werden, da diese Begriffe in der Literatur als Synonym verwendet werden.¹¹ Beim Kundenwert aus Sicht des Anbieters entspricht der Bewerber dem anbietenden Unternehmen.¹² Auf diese Sichtweise wird sich in dieser Arbeit beschränkt. Der Bewerber bestimmt den Beitrag einer Kaufentscheidung im Hinblick auf die Erreichung seiner Ziele.¹³

Kundenwert aus Anbietersicht und Kundenwert aus Nachfragersicht können wechselseitig zueinanderstehen.¹⁴ Soll also der Kundenwert gesteigert werden, müssen ebenso Anstrengungen zur Generierung von Customer Value (Kundenwert aus Nachfragersicht) vorgenommen werden. Damit können dann auch Ziele des Anbieters erreicht werden.¹⁵ Demnach kann die Kundenbewertung als Quelle der Wertschaffung und zentralen Unternehmensressourcen verstanden werden.¹⁶

Kundenwert im wertorientierten Management

Es gilt drei unterschiedliche ‚Werte‘ bei der wertorientierten Steuerung zu berücksichtigen.¹⁷ Diese sind: **people value**, **customer value** und **shareholder value**.¹⁸ Bei näherer Betrachtung ist es einleuchtend, dass nur der Shareholder-Value bei der Betrachtung der wertorientierten Unternehmenssteuerung relevant ist. In Bezug auf die Eigentümer kann davon ausgegangen werden, dass sie die Steigerung des Marktwertes ihres Eigenkapitals erstreben. Hier definiert sich das Hauptziel des wertorientierten Managements. Rentable Investitionen in Kunden können zu einer Erhöhung des Marktwertes der Eigenkapitalgeber führen. Werden Kundeninteressen gepflegt und damit der Kundenwert aus Sicht der Kunden erhöht, führt dies wiederum zu einer Steigerung des Wertes der Eigenkapitalgeber.¹⁹ Im wertorientierten Management gilt die Unternehmenswertmaximierung als oberstes Ziel. Wird der Kundenwert dazu herangezogen, so entsteht eine direkte Verbindung zwischen beiden.²⁰ Kunden sind für das Unternehmen das verlässlichste Ventil, um Umsatz zu generieren.²¹

¹⁰ Vgl. Lennartz 2017, S. 18-19.

¹¹ Vgl. Eberling 2002, S. 26; Peter 1998, S. 74; Krüger 1997, S. 14.

¹² Vgl. Lennartz 2017, S. 19.

¹³ Vgl. Helm/Günter 2006, S. 4.

¹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Schneider 2007, S. 26; Lissautzki 2007, S. 23; Weber/Lissautzki 2004, S. 10.

¹⁵ Vgl. Schneider 2007, S. 26; Lissautzki 2007, S. 23; Weber/Lissautzki 2004, S. 10.

¹⁶ Vgl. Reichheld 1994, S. 10.

¹⁷ Vgl. Franz 2017, S. 399-400.

¹⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Franz 2017, S. 399-400.

¹⁹ Vgl. Franz 2017, S. 400.

²⁰ Vgl. Dinstuhl 2003, S. 140.

²¹ Vgl. Rust et al. 2000, S. 4.

Der Kundenwert ist mittlerweile einer der wichtigsten KPIs (Key Performance Indicators) im Marketing.²² Trotzdem hat die Ermittlung dessen keine hohe Priorität in den Unternehmen. Wird der Kundenwert qualifiziert ermittelt, bietet dieser die Grundlage für ein wertorientiertes Kundenmanagement.²³

Konzentriert sich ein Unternehmen zur Definition von guten Kunden allein auf die Dauer der Kundenbeziehung, so ist dies kein wertorientierter Ansatz.²⁴ Sinnvoller ist hier die Ermittlung der Erfolgsquote von Weiterempfehlungen und entsprechend davon, wie hoch die Profitabilität von empfohlenen Kunden ist. Um einer wertorientierten Steuerung nachzugehen, ist eine höhere Informationsdichte notwendig als bei anderen Ansätzen.²⁵ Es gilt gängige Fehlerquellen beim klassischen wertorientierten Kundenmanagement zu vermeiden.²⁶ Dem wertorientierten Kundenmanagement-Verständnis zufolge sind nach der Analyse die Ursachen für zu hohe oder zu niedrige Wertbeiträge von Kunden zu erforschen.²⁷ Handelt das Unternehmen ausschließlich nach Vorgaben des wertorientierten Ansatzes, so müssten unrentable Kunden aussortiert und Investitionen allein in Kundenbeziehungen, die Erfolg versprechen, getätigt werden.²⁸

Relevanz des Kundenwertes als Controllinginstrument

Der Kundenwert als Controlling-Instrument bedarf in deutschen Unternehmen mehr Aufmerksamkeit.²⁹ Das Controlling der Unternehmen sollte es sich zur Aufgabe machen, den Kundenwertansatz in der Praxis weiter voranzutreiben. Ebenso kann das Controlling helfen, qualitative Kriterien in quantitative umzuwandeln.³⁰

Das Controlling ist dafür verantwortlich, die Rationalität einer kundenorientierten Unternehmensführung sicherzustellen.³¹ Eine weitere Aufgabe des Controllings ist, durch Abwägung und Abstimmung des Aufwands und Nutzen einer Kundenwertanalyse, zu prüfen, ob sich diese für das Unternehmen lohnt.³² Vorteile von Kundenwertermittlung aus Sicht der befragten Unternehmen lauten, absteigend nach der genannten Häufigkeit sortiert, wie folgt:³³

- Indikator für Fokussierung der Kundenbearbeitung hinsichtlich des Umsatzes und profitablen Kunden.
- Leichteres Erkennen von Kunden mit großem Entwicklungspotenzial.³⁴

²² Vgl. hierzu und im Folgenden Kreutzer 2017, S. 499-500.

²³ Vgl. Kreutzer 2017, S. 500.

²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Kreutzer 2017, S. 504.

²⁵ Vgl. Kreutzer 2017, S. 504.

²⁶ Vgl. Kreutzer 2017, S. 504.

²⁷ Vgl. Helm et al. 2017, S. 20.

²⁸ Vgl. Helm 2005, o.S., zitiert nach Helm et al. 2017, S. 22.

²⁹ Vgl. ebenda, S. 59.

³⁰ Vgl. Mengen 2011, S. 59.

³¹ Vgl. Weber/Schäffer 2006, S. 63.; vgl. Weber/Lissautzki 2006, S. 277-278; sowie vgl. Lennartz 2017, S. 56.

³² Vgl. Mengen 2011, S. 60.

³³ Vgl. hierzu und im Folgenden Mengen 2011, S. 60.

³⁴ Vgl. Mengen 2011, S. 60.

Handlungsbedarf für das Controlling besteht also vor allem darin, Verbesserungspotenziale der Effektivität und Effizienz im Marketing und Vertrieb durch eine Kundenwertermittlung zu erkennen.³⁵ Damit geht auch die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Konzepts einher.³⁶ Dieses sollte aus eigenständigen und problemorientierten Werkzeugen, die der Zielerreichung dienen, bestehen.³⁷ Traditionelle Controlling-Konzepte sind hier zu wenig fortschrittlich gedacht und dürfen deshalb nicht unbearbeitet dem Marketing vorgelegt werden.³⁸ Für Controllingaufgaben eignet sich der Customer Lifetime Value in der Theorie als Kundenbewertungsverfahren besonders gut.³⁹

Relevanz des Kundenwertes in der Praxis

Durch eine Bestimmung des Kundenwertes kann den Mitarbeitern eine geeignete Entscheidungsgrundlage geboten werden, wie der Fokus auf besonders wertvolle Kunden gerichtet werden kann.⁴⁰ Vom Kundenwert geprägt ist beispielsweise das Kundenbindungsprogramm Miles & More der Lufthansa.⁴¹ Je mehr Flüge getätigt werden, desto höher ist der Kundenstatus. Bei Lufthansa wird der Kundenwert weiter zur Produktdifferenzierung eingesetzt, also welchen Service der Kunde je nach Status erhält. Für die Berechnung des CLV wird aus dem vergangenen Flugverhalten eines Kunden das zukünftige abgeleitet. Zusätzlich fließt weiteres Umsatzpotenzial in die Berechnung ein.⁴² Damit können dem Kunden beispielsweise Extrabonusmeilen individuell angeboten werden, die diesen dazu bringen, die Buchung zu generieren. Differenzierung des Produktes steigert die Effektivität. Die gezielte Allokation der Mittel für die Kundenbindung steigert die Effizienz.⁴³ Damit müssen unter Umständen vorhandene Möglichkeiten bezüglich Incentives für Kunden nicht vollkommen ausgenutzt werden, was ebenfalls als positiv für die Effizienz des Vertriebs gewertet werden kann.⁴⁴

Es bedarf Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, um Kundenmanagement erfolgreich zu betreiben.⁴⁵ Dieser Erfolg lässt sich mittels des Kundenwertes messen. Denn der Kunde entscheidet schlussendlich über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens, was mehr und mehr in den Fokus der Unternehmen rückt.⁴⁶

³⁵ Vgl. Mengen 2011, S. 60.

³⁶ Vgl. ebenda, S. 63.

³⁷ Vgl. Reinecke 2004, S. 54.

³⁸ Vgl. Belohuby 2014, S. 65.

³⁹ Vgl. Lennartz 2017, S. X.

⁴⁰ Vgl. Klotz 2005, S. 186.

⁴¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Mengen 2011, S. 60-61.

⁴² Vgl. Mengen 2011, S. 60-61.

⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden Mengen 2011, S. 60-61.

⁴⁴ Vgl. ebenda, S. 62.

⁴⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Helm et al. 2017, S. 9.

⁴⁶ Vgl. Helm et al. 2017, S. 9.

Deshalb lässt sich Kundenorientierung eines Anbieters als zentraler Erfolgsfaktor beschreiben.⁴⁷ Modelltheoretische Konzeptionen, die als Ergebnis den Wert eines einzelnen Kunden und dessen Geschäftsbeziehung liefern, gelten als Kundenwertmodell.⁴⁸

Eine sinnvolle Kundenwertanalyse erzielt bestenfalls nicht nur eine einzige Zahl, sondern identifiziert auch Werttreiber, die maßgeblichen Einfluss auf den Kundenwert haben.⁴⁹ Der Kundewert liefert eine Antwort auf die Frage ‚Wie viel Vertrieb ist uns der Kunde wert?‘⁵⁰ Damit können Unternehmen ihren Fokus auf die richtigen Kunden legen und im Marketing und Vertrieb effektiver arbeiten.⁵¹

2.2. Methodische Grundlagen

Bei der **ABC-Analyse** werden die Kunden in eine Reihenfolge gebracht. Sie ist ein in der Praxis weit verbreitetes Kundenbewertungsinstrument.⁵² Mithilfe der ABC-Analyse kann ein wirtschaftlicher Einsatz der Unternehmensressourcen sichergestellt werden.⁵³ Die Bewertungskriterien sind flexibel einsetzbar und dienen dazu, Kunden, Produkte oder Lieferanten zu sortieren.⁵⁴ Wird der Umsatz als Bewertungskriterium herangezogen, kann durch die ABC-Analyse eine relative Konzentration der Umsatzverteilung aufgezeigt werden.⁵⁵ Dazu wird mit dem umsatzstärksten Kunden begonnen, um dann in absteigender Reihenfolge die weiteren Kunden nach ihren Umsätzen zu sortieren.⁵⁶ Nach Erstellung eines Diagramms ergibt sich eine Lorenzkurve, die den kumulierten Umsatz darstellt.⁵⁷ Abbildung 1 zeigt eine beispielhafte Darstellung des entstehenden Diagramms. Zur Klasseneinteilung in A-, B-, und C-Kunden werden willkürlich Grenzen gezogen.⁵⁸ Die Pareto-Regel entspricht einer Umsatzschwellen-Methode, bei der die kumulierte Umsatzschwelle für das A-Kunden-Segment vorgegeben wird. Die genaue Anzahl der A-Kunden bleibt jedoch variabel. Zur Kategorisierung kann jedoch auch ein absoluter Umsatz vorgegeben werden.⁵⁹ Nach der Klassifizierung repräsentieren die A-Kunden die wichtigste Kundengruppe mit dem höchsten Output.⁶⁰ Deshalb sollte diesen Kunden besonders hohe Aufmerksamkeit gewidmet und Aufgaben nicht aufgeschoben oder gar versäumt werden.⁶¹

⁴⁷ Vgl. Helm et al. 2017, S. 9.

⁴⁸ Vgl. Dittmar 2000, S. 13; Lissautzki 2008; Bruhn 2016, S. 83ff.

⁴⁹ Vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak 2001, S. 80.

⁵⁰ Vgl. Mengen/Mettler 2008, S. 30.

⁵¹ Vgl. ebenda, S. 30.

⁵² Vgl. Lennartz 2017, S. 107.

⁵³ Vgl. Kaufmann 2021, S. 209.

⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 209.

⁵⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Lennartz 2017, S. 107; Helm et al. 2017, S. 14.

⁵⁶ Vgl. Lennartz 2017, S. 107; Helm et al. 2017, S. 14.

⁵⁷ Vgl. ebenda.

⁵⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Lennartz 2017, S. 107.

⁵⁹ Vgl. Lennartz 2017, S. 107.

⁶⁰ Vgl. Kaufmann 2021, S. 211-212.

⁶¹ Vgl. Kaufmann 2021, S. 211-212.

Dies hätte negative Auswirkungen für das Unternehmen. Kunden der Klasse B sind ebenfalls wichtig, jedoch eher von mittlerer Bedeutung für das Unternehmen. Aufgaben und Tätigkeiten können begrenzt verschoben werden.⁶² Bei C-Kunden sollte auf sparsamen Ressourceneinsatz geachtet werden, da diese Kundengruppe nur eine untergeordnete Bedeutung für den Gesamterfolg hat.⁶³

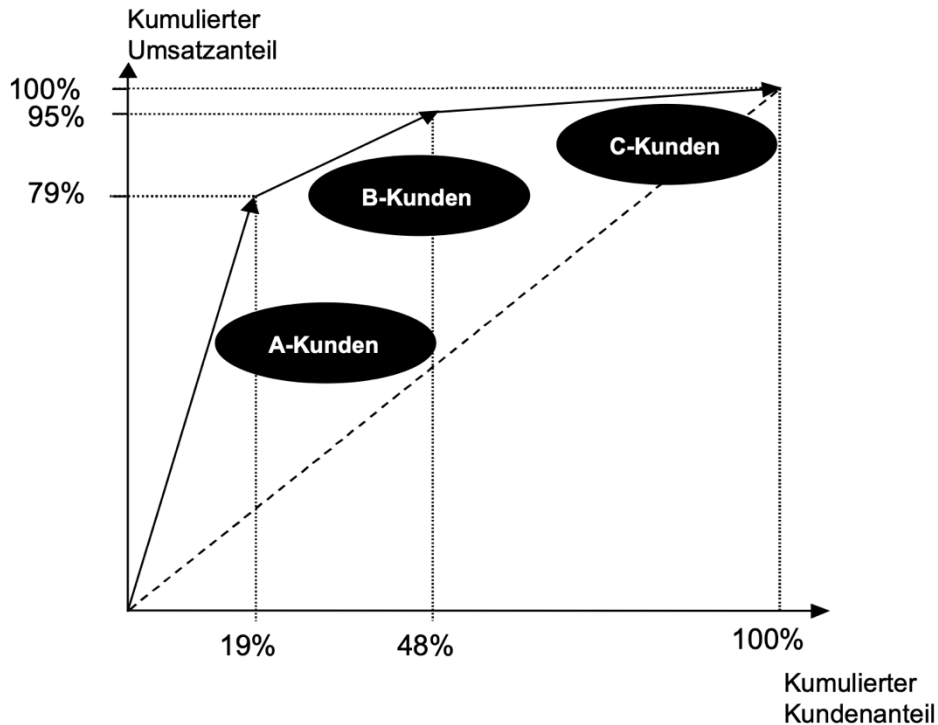


Abbildung 1: Beispiel ABC-Analyse⁶⁴

Will man die Veränderung der Kundenstruktur im Zeitablauf verstehen, so ist die ABC-Analyse ein geeignetes Kontrollinstrument dafür.⁶⁵ Für die ABC-Analyse spricht, dass sie mit geringem Aufwand durchzuführen und leicht verständlich ist und Umsatzzahlen in der Regel leicht zugänglich sind.⁶⁶ Damit ist eine schnelle Beurteilung der Kundenstruktur durch Erstellung einer Kunden-Rangordnung möglich.⁶⁷ Der geringe Aufwand spricht dafür, dass die ABC-Analyse ebenso als wirtschaftlich effizient angesehen werden kann, da sie nützliche Erkenntnisse liefert.⁶⁸ Eine klare Hierarchie ist sofort erkennbar.⁶⁹

⁶² Vgl. Kaufmann 2021, S. 211-212.

⁶³ Vgl. ebenda, S. 211-212.

⁶⁴ Helm et al. 2017, S. 14.

⁶⁵ Vgl. Homburg/Daum 1997, S. 395.

⁶⁶ Vgl. Klotz 2005, S. 97.

⁶⁷ Vgl. Eberling 2002, S. 169.

⁶⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Lennartz 2017, S. 109-110.

⁶⁹ Vgl. Lennartz 2017, S. 110.

Kundendeckungsbeitragsrechnung

Der Deckungsbeitrag ist ein einzelnes, monetäres, statisches Kriterium.⁷⁰ Als Erfolgsrechnung wird ausgehend von den Erlösen eines Kunden ein Teilkostenbetrag davon abgezogen.⁷¹ Bei diesem Teilkostenbetrag kann es sich um variable oder kundenbezogene Einzelkosten handeln.⁷² Weil die Kundennettoerfolgsrechnung auch kurzfristig irrelevante Fixkosten enthält, die nicht sofort abgebaut werden können,⁷³ ist die Kundendeckungsbeitragsrechnung als Teilkostenrechnung der vollkostenbasierten Kundennettoerfolgsrechnung vorzuziehen.⁷⁴ Für die Kundendeckungsbeitragsrechnung müssen Kosten und Erlöse kundenspezifisch erfasst werden.⁷⁵ Dazu müssen kundenrelevante Kosten und Erlöse als solche erkannt werden können.⁷⁶ Nur so können einzelkundengerichtete Maßnahmen beurteilt und deren Effizienz festgestellt werden.⁷⁷ Herkömmliche Kostenerfassungssysteme sind in der Regel produktbezogen. Verwaltungsgemeinkosten, die beispielsweise nicht kundenspezifisch zurechenbar sind, werden getrennt dargestellt.⁷⁸

Wie Tabelle 1 zeigt, kann durch weitere Schritte die Deckungsbeitragsrechnung erweitert werden. Deshalb wird von einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung gesprochen.⁷⁹ Der Fixkostenblock wird dabei schrittweise aufgespalten. Damit wird die Ursache der Kosten durch einen bestimmten Kunden ersichtlich und es kann zwischen produktbezogenen Fixkosten und auftrags- bzw. kundenbezogenen variablen Kosten unterschieden werden.⁸⁰ Dabei kann die Einteilung der Fixkostenschichten zur Berechnung der verschiedenen Deckungsbeitragsstufen unternehmensindividuell variiert werden.⁸¹ Aufgrund der qualitativ hochwertigen Daten aus dem betrieblichen Rechnungswesen kann die Genauigkeit der Kundendeckungsbeitragsrechnung als mittelmäßig angesehen werden.⁸² Die Objektivität hingegen ist aufgrund der Nachvollziehbarkeit der Daten sowie der verursachungsgerechten Zuordnung der Kosten sehr hoch. Da den meisten Unternehmen Daten über Deckungsbeiträge vorhanden sind, ist von einer guten Datenverfügbarkeit auszugehen. Das Verfahren ist einfach zu verstehen und leicht umzusetzen.⁸³ Dennoch können ebenfalls Defizite erkannt werden.⁸⁴

⁷⁰ Vgl. Lennartz 2017, S. 112.

⁷¹ Vgl. ebenda, S. 112.

⁷² Vgl. Tewes 2003, S. 128-129; Klotz 2005, S. 124.

⁷³ Vgl. Lennartz 2017, S. 122.

⁷⁴ Vgl. Stüker 2008, S. 49-51; Tewes 2003, S. 127; Cornelsen 2000, S. 106.

⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 17.

⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 409.

⁷⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Helm et al. 2017, S. 18.

⁷⁸ Vgl. Helm et al. 2017, S. 18.

⁷⁹ Vgl. hierzu und im Folgenden Lennartz 2017, S. 113.

⁸⁰ Vgl. Lennartz 2017, S. 113.

⁸¹ Vgl. Deimel et al. 2006, S. 284.

⁸² Vgl. hierzu und im Folgenden Lennartz 2017, S. 115.

⁸³ Vgl. Lennartz 2017, S. 115.

⁸⁴ Vgl. Ebenda, S. 115.

Eine vollständige Abbildung des Kundenwertes liegt auch hier nicht vor, da wichtige Kriterien, die sich nicht in den Kosten- und Erlösdaten widerspiegeln,⁸⁵ wie beispielsweise Loyalitätswert und Cross-Selling-Wert, nicht berücksichtigt werden.⁸⁶ Schwächen zeigt die Analyse ebenso hinsichtlich der Zukunftsorientierung und Dynamik.⁸⁷ Die kundenindividuelle Inanspruchnahme von fixkostenverursachenden betrieblichen Leistungen bleibt jedoch verborgen.⁸⁸ Die Prozesskostenrechnung bietet Abhilfe, um die Inanspruchnahme der fixkostenverursachenden Leistungen zu erfassen.⁸⁹

Kundenbruttoerlöse (pro Periode)
- Erlösschmälerungen
= Kundennettoerlöse pro Periode
- Kosten der vom Kunden bezogenen Leistungen/Produkte
= Kundendeckungsbeitrag 1
- direkte kundenbedingte Auftragskosten aus Marketing und Vertrieb
= Kundendeckungsbeitrag 2
- direkte kundenbedingte Kosten aus Marketing und Vertrieb
= Kundendeckungsbeitrag 3
- indirekte kundenbedingte Kosten aus Marketing und Vertrieb
= Kundendeckungsbeitrag 4
- fixe kundenbezogene Einzelkosten
= Kundendeckungsbeitrag 5

Tabelle 1: Beispielhafte Darstellung einer Kundendeckungsbeitragsrechnung⁹⁰

⁸⁵ Vgl. Helm et al. 2017, S. 19.

⁸⁶ Vgl. Lennartz 2017, S. 113.

⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 113.

⁸⁸ Vgl. Lennartz 2017, S. 116.

⁸⁹ Vgl. Schneider 2007, S. 63; Eberling 2002, S. 171. Für die Anwendung der Prozesskostenrechnung siehe Lennartz 2017, S. 123.

⁹⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Palloks 1998, S. 256.

Customer Lifetime Value

Kunden und Beziehungen mit Kunden sind ein wichtiges Vermögen eines Unternehmens und werden mithilfe des Kundenbeziehungsmanagements, dem Customer-Relationship-Management, organisiert.⁹¹ Der Customer Lifetime Value beschreibt den Wert eines Kunden über dessen durchschnittliche Dauer seiner Geschäftsbeziehung hinweg.⁹² Aus den Ergebnissen des CLV kann das Management wichtige Erkenntnisse ziehen.⁹³ Diese Perspektive ist eine investitionspolitische und vertritt die Meinung, dass, wenn das Verhältnis zwischen den zu erwartenden Auszahlungen und Einzahlungen, welche kundenbezogen sein müssen, positiv ist, die Bindung zum Kunden erstrebenswert ist.⁹⁴ Mit dem Customer Lifetime Value kann zum Beispiel gemessen werden, wie Verhaltensänderungen von Kunden sich in Zukunft auf deren Profitabilität und die Profitabilität des Unternehmens auswirken.⁹⁵ Als Basis kann die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung dienen. Damit kann die kundenindividuelle Profitabilität betrachtet werden. Die Ergebnisse der Deckungsbeitragsrechnung sind zwar vergangenheitsorientiert, aber dennoch zuverlässig.⁹⁶ Dynamische und investitionsorientierte Betrachtung der Geschäftsbeziehung prägt ebenfalls den Begriff Customer Lifetime Value (CLV).⁹⁷ Geschäftsbeziehungen unterliegen Schwankungen, wie auch der Lebenszyklus eines Kunden. Dadurch rechtfertigen sich Höhen und Tiefen des Kundenwertes. Quantitative Bausteine werden bei der Ermittlung des Kundenwertes genutzt, was erklärt, warum die Analyse des Kundenwertes umso einfacher ist, je mehr Daten monetär bewertbar sind.⁹⁸ Der Customer-Lifetime-Value zeigt den zu erwartenden Barwert der noch bevorstehenden Kundenbeziehung.⁹⁹

Abbildung 2 zeigt die Berechnung des Barwertes als Formel. Die Kapitalwertmethode bildet die Grundlage zur Berechnung des CLV.¹⁰⁰

$$\text{Barwert} = \frac{\text{Einnahme}(n) - \text{Ausgabe}(n)}{(1 + i)^n}$$

Abbildung 2: Berechnung des Barwertes¹⁰¹

Ein besonderer Vorteil des CLV ist die Zukunftsorientierung.¹⁰²

⁹¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Estrella-Ramón et al. 2013, S. 47.

⁹² Vgl. Homburg/Daum 1997, S. 400, siehe auch Wiesel 2017, S. 118.

⁹³ Vgl. ebenda, S. 118.

⁹⁴ Vgl. Homburg/Daum 1997, S. 400.

⁹⁵ Vgl. Zhang et al. 2010, o. S., zitiert nach Estrella-Ramón et al. 2013, S. 50.

⁹⁶ Vgl. Mengen 2011, S. 57.

⁹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Günter 2017, S. 213.

⁹⁸ Vgl. Günter 2017, S. 213.

⁹⁹ Vgl. Lennartz 2017, S. 148.

¹⁰⁰ Vgl. Helm et al. 2017, S. 19.

¹⁰¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kühnapfel 2013, S. 291.

¹⁰² Vgl. Wiesel 2017, S. 119.

Solche Prognosen werden jedoch meist mit einem zu kurzen Zeithorizont, der kürzer als die zu erwartende Dauer der Kundenbeziehung ist, festgelegt.¹⁰³

Bei der Kundenbeziehung kommt es darauf an, ob das Unternehmen weiß, wie lange die Beziehung dauert bzw. dauern wird oder nicht.¹⁰⁴ Diese Annahme wird von jedem Untersucher unterschiedlich und individuell getroffen, weshalb hierzu keine eindeutige Antwort gegeben werden kann.¹⁰⁵ Daten der Konkurrenten sollten bei Gelegenheit mit einfließen, um die Ergebnisse noch aussagekräftiger zu machen. Ein einzelner Kunde ist die kleinste Einheit, die analysiert werden kann. Danach ist eine Segmentierung immer noch möglich.¹⁰⁶

RFM-Methode

Ein entscheidendes Merkmal des Scoringmodells ist die Basis auf mehreren Kriterien und deren Kombination aus monetär und nicht-monetär.¹⁰⁷ Bei dieser Kundenwertberechnung können qualitative und quantitative Faktoren miteinander verbunden werden, um den Kundenwert möglichst umfangreich darzustellen.¹⁰⁸ Der Kundenwert ist umso größer, je höher der Gesamtscore ausfällt.¹⁰⁹ Dabei können sowohl vergangenheitsorientierte als auch zukunftsorientierte qualitative und quantitative Kriterien in die Bewertung einfließen.¹¹⁰ Je nach Relevanz werden die Kriterien ausgewählt und entsprechend gewichtet.¹¹¹ Damit werden Kunden bewertet und das gewichtete Mittel errechnet.¹¹² Am Ende ergibt sich ein vergleichbarer Gesamtpunktwert für jeden Kunden. Je mehr Kriterien in die Analyse mit einfließen, desto höher gestaltet sich der Aufwand der Ermittlung. Jedoch steigert sich auch die Aussagekraft des Kundenwertes, je mehr zukunftsgerichtete Kriterien berücksichtigt werden.¹¹³ Die die nacheinander zu erfolgenden Schritte bei einem dynamischen Verfahren, können wie folgt beschrieben werden:¹¹⁴

1. Festlegen von Kriterien, die für den Kundenwert relevant sind
2. Gewichtung der ausgewählten Kriterien anhand von Gewichtungsfaktoren
3. Bewertung der Ausprägung der Kundenwertkriterien auf einer Ratingskala für jeden Kunden¹¹⁵
4. Multiplikation des kundenspezifischen Punktwerts mit Gewichtungsfaktor
5. Summe dessen bilden¹¹⁶

¹⁰³ Vgl. Lennartz 2017, S. 162.

¹⁰⁴ Vgl. Estrella-Ramón 2013, S. 59.

¹⁰⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Estrella-Ramón 2013, S. 59.

¹⁰⁶ Vgl. Estrella-Ramón 2013, S. 59.

¹⁰⁷ Vgl. Lennartz 2017, S. 125.

¹⁰⁸ Vgl. Franz 2017, S. 396.

¹⁰⁹ Vgl. Wirtz/Schilke 2004, S.32; Stüker 2008, S. 61.

¹¹⁰ Vgl. Mengen 2011, S. 57.

¹¹¹ Vgl. ebenda, S. 57.

¹¹² Vgl. hierzu und im Folgenden Mengen 2011, S. 57.

¹¹³ Vgl. Mengen 2011, S. 57.

¹¹⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Lennartz 2017, S. 125.

¹¹⁵ Vgl. Lennartz 2017, S. 125.

¹¹⁶ Vgl. Tewes 2003, S. 144-145; Helm/Günter 2006, S. 17; Rieker 1995, S. 68.

Das RFM-Modell ist ein in der Literatur oft zitiertes absatzstatistisches Scoringmodell. Dabei stehen die Buchstaben für folgende Wörter:¹¹⁷

R – Recency of last purchase

F – Frequency of purchase

M – Monetary Value/Ratio

Diese Begrifflichkeiten nehmen Bezug auf den zuletzt getätigten Kauf (R), die Kaufhäufigkeit (F) und den monetären Wert bzw. die Umsatzhöhe (M) und entsprechen den in diesem Modell zu verwendenden Kriterien.¹¹⁸ Es ist empirisch belegt, dass je kürzer der letzte Kauf zurückliegt (recency), die Wahrscheinlichkeit einer Bestellung als Reaktion auf ein Mailing steigt.¹¹⁹ Dies ist umso mehr der Fall, je höher der bisherige Bestellwert (Monetary Value) liegt und je häufiger bereits gekauft wurde (Frequency).¹²⁰ Die Kriterien werden mithilfe einer einfachen Skala bewertet, um den Score zu bestimmen.¹²¹ Damit können Kunden miteinander verglichen werden.¹²² Wie das Ergebnis zu interpretieren ist, und wie damit umgegangen wird, ist aus einer Tabelle mit score-abhängigen Handlungsweisen zu erkennen.¹²³

Positiv zu bewerten ist das Scoringmodell aufgrund der Quantifizierungsfähigkeit von qualitativen Kundenwertdeterminanten und der Verdichtungsmöglichkeit verschiedener Einflüsse zu einer Kennzahl.¹²⁴ Die Vollständigkeit leidet aufgrund der recht eng gefassten Zielgröße, der statisch fundierten Kriterienauswahl, sehr. Der Score stellt keinen Kundenwert an sich dar.¹²⁵ Besonders beim RFM-Verfahren wird das Ressourcenpotenzial nicht berücksichtigt, und Kosten nur indirekt.¹²⁶ Somit kann keine vollständige Aussage über die Profitabilität der Kunden getroffen werden.¹²⁷ Die Datenanalyse enthält nur wenig beobachtbare Kriterien, deren Auswahl Willkür vorgeworfen werden kann.¹²⁸ Wie die Kriterien bepunktet und gewichtet werden, ist intersubjektiv nicht nachvollziehbar, was zulasten der Bewertung der Objektivität des Verfahrens geht.¹²⁹ Deshalb sind die Ergebnisse der RFM-Methode nur dann aussagekräftig, wenn sie in Beziehung zu Scores anderer Kunden oder der Maximalpunktzahl gesetzt werden.¹³⁰

¹¹⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Kühnapfel 2021, S. 196; siehe auch vgl. Link/Hildebrand 1997, S. 166; Schneider 2007, S. 53; Reinecke/Keller 2006, S. 267; Stüker 2008, S. 61; Tewes 2003, S. 144; Homburg/Schnurr 1998, S. 179; Cornelsen 2000, S. 150; Gelbrich 2001, S. 92; Klotz 2005, S. 106. Bedeutungsgleich sind die Abkürzungen RFMV (V für ‚Value‘) und RFMR (R für ‚Ratio‘) - Vgl. Eberling 2002, S. 202.

¹¹⁸ Vgl. Kühnapfel 2021, S. 196.

¹¹⁹ Vgl. Lennartz 207, S. 130.

¹²⁰ Vgl. ebenda, S. 130.

¹²¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Kühnapfel 2021, S. 196.

¹²² Vgl. Klotz 2005, S. 107; Howald 2007, S. 42.

¹²³ Vgl. Kühnapfel 2021, S. 198.

¹²⁴ Vgl. Lennartz 2017, S. 128.

¹²⁵ Vgl. ebenda, S. 133.

¹²⁶ Vgl. Lennartz 2017, S. 131.

¹²⁷ Vgl. ebenda, S. 131.

¹²⁸ Vgl. Schulz 1995, S. 149; Cornelsen 2000, S. 151 siehe auch Lennartz 2017, S. 126.

¹²⁹ Vgl. Eberling 2002, S. 207.

¹³⁰ Vgl. Schulz 1995, S. 150 siehe auch Tewes 2003, S. 150; Eberling 2002, S. 200.

Deshalb erhält das Verfahren eine mittelgute Bewertung der Interpretierbarkeit.¹³¹ Konkret ableiten lässt sich aus dem Score beispielsweise, welche Kunden bei Terminvergaben bevorzugt werden sollen oder welche Kulanz bei Reklamationen gewährt werden soll.¹³² Das Verfahren eignet sich eher für operative als für strategische Entscheidungen.¹³³

3. Ergebnisse der Arbeit

3.1. Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht: Wesentliche Erkenntnisse

Um sich an das Gesamtbild anzunähern, wurde unter allen verbleibenden Kunden der restliche Umsatz weiterhin absteigend verteilt.¹³⁴ Dies entspricht nicht der Realität und ist nur ein Näherungsversuch.¹³⁵ Dieser dient allein dafür, die ersteren Kunden sinnvoller interpretieren zu können. Diese Daten können genutzt werden, um den ungefähren Effekt der Lorenzkurve abzubilden, wie Abbildung 3 zeigt. Der Prozentsatz jedes einzelnen Kunden entspricht bei der Gesamtbetrachtung 0,005%. Hier zeigt sich bereits, dass es sich um sehr viele Kunden handelt, was bei Interpretation der Prozentzahlen bedacht werden sollte.

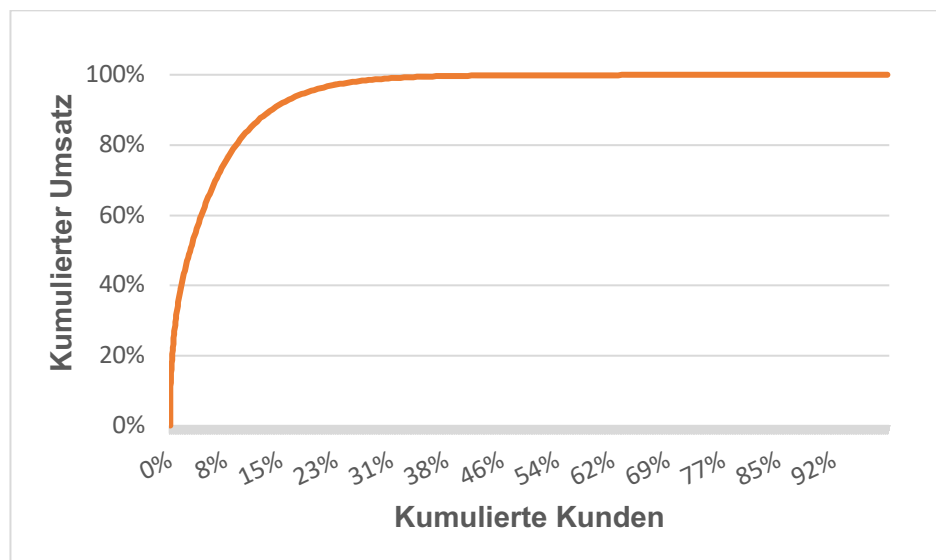


Abbildung 3: ABC-Diagramm der Gesamtbetrachtung¹³⁶

Es ist ein Unterschied zu dem in der Literatur häufig zitierten Pareto-Prinzip, dass 80% des Umsatzes mit 20% der Kunden gemacht werden, zu sehen.¹³⁷

¹³¹ Vgl. Schulz 1995, S. 153.

¹³² Vgl. Lennartz 2017, S. 126.

¹³³ Vgl. ebenda, S. 126.

¹³⁴ Vgl. eigene Berechnungen, Anhang 1, Anhang 2.

¹³⁵ Durch diese Vorgehensweise entstehen auch Umsätze von Gästen von weniger als 1€, was in der Realität nicht vorkommt. Dies ist der großen Masse an Kunden (21809) geschuldet. Deshalb werden diese Zahlen nicht zur Interpretation herangezogen und sollen nur grob andeuten, wie es in der Realität aussehen könnte.

¹³⁶ Vgl. eigene Berechnungen, Anhang 2.

¹³⁷ Vgl. Kaufmann 2021, S. 210.

Das Verhältnis ist hier noch stärker ausgeprägt. Es wird deutlich mehr Umsatz mit deutlich weniger Kunden erreicht. All diese Kunden würden dann A-Kunden entsprechen. Es ist ebenfalls festzustellen, dass 10,09% des Gesamtumsatzes mit nur 14 Kunden (0,064%) erreicht werden. Sehr viele weitere Kunden machen die letzten 5% des Umsatzes aus.¹³⁸ Allerdings sind hier bereits zu viele geschätzte Umsatzwerte enthalten, um exakte Aussagen treffen zu können. Die C-Kunden-Klasse ist hier enorm groß. Einerseits lässt sich durch die Analyse eine sehr starke Abhängigkeit vermuten, da 20% der Kunden 95% des Umsatzes bringen.¹³⁹ Diese kann jedoch aufgrund der Anzahl der Kunden relativiert werden, da das Risiko einer Abwanderung aller 2.008 Kunden als gering angesehen werden kann. Andererseits ist jedoch festzustellen, dass die Top 14 Kunden bereits einen deutlichen Anteil am Umsatz ausmachen, was eine deutliche Abhängigkeit zu diesen Kunden zeigt. Bei einer Abwanderung würden dadurch 10,09% des Gesamtumsatzes wegfallen, dieser Verlust könnte möglicherweise durch die vielen anderen Kunden aufgefangen oder durch Kosteneinsparungen ausgeglichen werden. Im Vergleich dazu, würden die unteren 5% der Kunden wegfallen, wäre der Verlust kaum spürbar. Würden hingegen die oberen 10% oder 20% der Kunden das Unternehmen verlassen, hätte dies schwerwiegende Folgen für das Hotel. Denn damit würden 95% des Umsatzes verloren gehen. Deshalb ist festzustellen, dass die oberen 20% der Kunden sehr wertvoll für das Brenners Park-Hotel sind. Das bedeutet auch, dass ein Großteil der Kunden keinen hohen Wertbeitrag für das Hotel bringt. Die oberen 10-20% der Kunden sollten deshalb definitiv wertgeschätzt und alles darangesetzt werden, dass diese auch in den kommenden Jahren wieder kommen. Der Fokus der Marketingmaßnahmen sollte auf diese 20% der Kunden gelegt werden. Zu bedenken ist ebenso, dass durch einen starken Fokus auf die besten Kunden, die Abhängigkeit dieser noch verstärkt wird. Die unteren 5% der Kunden gehören nicht zu den wertvollsten Kunden, können dem Unternehmen dennoch z.B. durch gute Reputationen wertvolle Kunden bringen und ihren Erfolgsbeitrag leisten. Schlimmstenfalls können sie durch negative Propaganda dem Unternehmen schaden. Deshalb sollten diese Kunden nicht völlig außer Acht gelassen werden.

Für die Kundendeckungsbeitragsrechnung (KDBR) muss zunächst zwischen variablen und fixen Kosten unterschieden werden und die anfallenden Kosten müssen entsprechend aufgeteilt werden.¹⁴⁰ Diese Einteilung ist nicht immer leicht vorzunehmen. Hierzu werden zunächst die gesamten Bruttoerlöse des Logis- und F&B-Bereichs aufgeführt. Erlösschmälerungen ergeben sich durch Zimmer, die „verschenkt“ wurden, um beispielsweise Travel-Agents von dem Haus zu überzeugen.

¹³⁸ Vgl. ebenda.

¹³⁹ Vgl. eigene Berechnungen, Anhang 2.

¹⁴⁰ Vgl. Exkurs zum Thema Kostenmanagement in der Hotellerie – Anhang 9 der Original Version.

Diese Kosten können als sogenannte Opportunitätskosten angesehen werden, da die Zimmer hätten verkauft werden können. Von den Nettoerlösen werden variable Kosten der von Kunden bezogenen Leistungen abgezogen. Dazu zählen zum einen Energiekosten, die Wasser, Heizung, Strom beinhalten, was zum größten Teil im Bereich Logis durch den Kunden verursacht wird. Um zum **KDB 2** zu gelangen, sollten direkt auftragsbezogene Marketing- und Vertriebskosten abgezogen werden. Diese Kosten entstehen, bevor der Gast anreist und sind auftragsbezogen. Im nächsten Schritt werden kundenbezogene Kosten aus dem Marketing und Vertrieb vom **KDB 2** subtrahiert.¹⁴¹ Ca. 10% der Gesamtkosten des Sales und Marketing können als direkt kundenbezogen angesehen werden.¹⁴² Beispielsweise für Speisekarten, Aufzug-Plakate, Hinweisschilder. Ebenso sind Reisetätigkeiten des Sales-Teams kundenbezogen, da es hier darum geht, Kunden zu akquirieren. Durch Abziehen der kundenbezogenen Kosten ergibt sich der **KDB 3**.¹⁴³ In der nächsten Stufe der DBR können noch indirekte, variable, aber kundenbezogene Marketing- und Vertriebskosten abgezogen werden. Hierzu zählen beispielsweise Provisionen oder Honorare. Am Ende dieser vier Stufen ergibt sich der **KDB 4**. Dieser sagt aus, was zur Deckung der Fixkosten des Logis-Bereichs sowie als Gewinn übrigbleiben. Es sollte bedacht werden, dass es einen sehr hohen Fixkostenblock in der Hotellerie gibt und diese Rechnung nur ein sehr kleiner Teil dessen beinhaltet. Personalkosten sind z.B. ein sehr großer Teil, die jedoch absichtlich nicht hier berücksichtigt wurden, da weder die Rezeption noch der Housekeeping- oder der F&B-Bereich des Brenners Park-Hotel & Spa outgesourct sind. Deshalb steigen die Kosten bei höherer Belegung nicht und es können bei geringerer Belegung keine Personalkosten kurzfristig abgebaut werden. Weiterhin ist auch die Abschreibung enthalten, wobei der Logis-Bereich daran einen besonders großen Anteil hat (Zimmer, Flure, Lobby).

Die Auswahl der Kunden zur Berechnung des CLVs erfolgt aufgrund der Ergebnisse der ABC-Analyse sowie der Scoring Punktzahl, welche im folgenden Kapitel näher erläutert wird. Für kundenbezogene Auszahlungen wurden die Geschäftszahlen von 2019 herangezogen und, wie in Abbildung 4 dargestellt, kundenbezogen definiert.¹⁴⁴ Unter der Annahme, dass der Kunde das, was er bisher durchschnittlich ausgegeben hat, auch in Zukunft ausgeben wird, werden die Einnahmen pro Jahr ermittelt. Der Barwert wird für jedes Jahr separat berechnet mit $n=2$ für Jahr 2 und $n=3$ für Jahr 3. Die Summe dessen ergibt den CLV. Positiv zu bewerten ist, dass bei allen Kunden, der CLV größer null ist.¹⁴⁵

¹⁴¹ Vgl. eigene Berechnungen, Tabelle 4; Anhang 3.

¹⁴² Vgl. Annahme Marketing/Sales Abteilung Brenners Park-Hotel.

¹⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden eigene Berechnungen, Tabelle 4; Anhang 3.

¹⁴⁴ Vgl. Umsatz, Kosten und Verlust-Rechnung Brenner Park-Hotel, Anhang 3.

¹⁴⁵ Vgl. eigene Berechnungen, dies ist auch bei C-Kunde Nr. 479 mit 7.323,73 € der Fall. Für die Berechnung siehe Anhang 5.

Auszahlungen in Geschäftsbeziehung in 2019
Komplementäre Zimmer
Löhne & Gehälter Front of House, F&B
Sonstiges FO
Energie
Marketing/Sales
Lohn Marketing/ Sales
Reisekosten Sales
Food & Beverage Materialkosten

Abbildung 4: Kundenbezogene Kosten¹⁴⁶

Das bedeutet, dass sich die Investitionen in den Kunden lohnen und dem Verzinsungsanspruch von 10% gerecht werden. Würde der CLV ins Negative fallen, bedeutet dies, dass sich die Investition in diesen Kunden nicht lohnt und die erwartete Rendite von 10% nicht erwirtschaftet wird.

Schwächen bei der CLV Berechnung zeigen sich nicht nur in der Prognose der zukünftigen Einnahmen, sondern generell bei der Prognose von weiteren Besuchen des Gastes. Es kann schwer abgeschätzt werden, ob ein Kunde sich einmalig den Aufenthalt im Brenners Park-Hotel geleistet hat oder ob er dies nun regelmäßig, jedes Jahr im gleichen Ausmaß tun wird. Hier ist es sinnvoller, den CLV von Kunden, die bereits Stammkunden sind, zu berechnen. Diese werden durch bestimmte Parameter (wie z.B. 5 Aufenthalte in den letzten 3 Jahren) definiert. Um auf ganze Kundengruppen schließen zu können, sollte sich zuvor überlegt werden, wofür diese Kundengruppe steht und welcher Gast diese Gruppe am ehesten repräsentiert.

Zunächst wird das Kriterium Recency, also der letzte zurückliegende Besuch untersucht. Ebenso werden hier nur die Top 493 Kunden bewertet. Es wird eine 5-stufige Einteilung der einzelnen Klassen verwendet, sodass dementsprechend maximal 4 Punkte bei jedem Kriterium erreicht werden können. Das bedeutet, dass 0 – 4 Punkte vergeben werden. Die drei Kriterien der RFM-Methode werden nicht unterschiedlich gewichtet werden, da alle als gleich wichtig eingestuft werden. Bei drei Kategorien kann ein maximaler Score von 12 Punkten erreicht werden. Bei dieser Methode werden Kunden, die erst kürzlich vor Ort waren, möglichst oft das Produkt gekauft haben, und möglichst viel Umsatz gemacht haben, durch eine höhere Punktzahl höher, und damit besser bewertet.

¹⁴⁶ Vgl. eigene Berechnung, Anhang 4.

Folgende Tabelle 8 zeigt, die Klasseneinteilung des Kriteriums „Recency“. Dementsprechend werden die Punkte vergeben. So wird ebenfalls mit den anderen Kriterien verfahren.

Kriterium	Bewertung	Punkte
Recency: Wie lange liegt letzter Besuch zurück?	November/ Dezember 2019	4
	August/September/Oktober 2019	3
	April/ Mai/ Juni/ Juli 2019	2
	Feb / März 2019	1
	Januar 2019 oder davor	0

Tabelle 2: Punktevergabe Kriterium "Recency"

Es zeigt sich, durch Festlegung der Klassengrößen bzw. Klasseneinteilung nimmt der Autor Einfluss auf das Ergebnis, was wiederum die Objektivität der Methode verringern könnte. Aus der Summe der Punkte aller Kategorien ergibt sich die finale Punktzahl, der Score.¹⁴⁷ Es werden zwei verschiedene Additionen der Punkte durchgeführt, um die Ergebnisse miteinander vergleichen zu können. Bei der ersteren Berechnung erhält exakt ein Kunde die maximale Punktzahl 12.¹⁴⁸ Es erhalten nur 4 Kunden einen 0 Punkte Score. Zwei Kunden, die den Score 11 erreichen, erreichen sogar Score 12 bei der zweiten Berechnungsweise. Sogar zwei Kunden, die bei ersterer Berechnung nur 10 Punkte erreichen, erreichen damit noch 12 Punkte. Insgesamt gibt es hier 3 Kunden, die 10 Punkte erreichen sowie 11 Kunden mit 9 Punkten.¹⁴⁹ 56 der 493 Kunden erhalten bei der RFM-Analyse einen Score von 3 oder weniger. Fließt hingegen das Kriterium Frequency mit Orientierung am Durchschnitt und das Kriterium Monetary Value mit der Orientierung an den 20%- Schritten der Kundenanzahl ein, so erhalten mehr Kunden (9) die Höchstpunktzahl. Die Anzahl schadet hier der Übersichtlichkeit der Analyse nicht. Auch erreicht Kunde Nr. 5 hier die Höchstpunktzahl. Vier Kunden mehr (8), erhalten 0 Punkte.¹⁵⁰ Dass das Kriterium Frequency am Durchschnitt orientiert ist, hat große Auswirkungen auf die Punktevergabe. Hier bekommt beispielsweise ein Kunde 4 Punkte, nach Einteilung mit festgelegten Grenzen, jedoch nur 2.¹⁵¹

Welche Art der Punktevergabe gewählt wird, muss unternehmensindividuell entschieden und bestimmt werden. Dies ist abhängig von Strategie und Ziel des Unternehmens. Es bleibt die Frage offen, ob diese Anwendung im Hotel so möglich ist. Beim Kauf von Produkten spielt der Zeitpunkt des Kaufs keine Rolle, da solche Unternehmen davon nicht abhängig sind und Produkte über das Jahr in der Regel gleich viel kosten.

¹⁴⁷ Vgl. Klotz 2005, S. 107; Howald 2007, S. 42.

¹⁴⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden eigene Berechnungen, Anhang 8.

¹⁴⁹ Vgl. eigene Berechnungen, Anhang 8.

¹⁵⁰ Vgl. eigene Berechnungen, Anhang 8.

¹⁵¹ Vgl. eigene Berechnungen.

Aufgrund starker Nachfrageschwankungen im Tourismus zwischen den verschiedenen Jahreszeiten kann eventuell nicht jede Jahreszeit, also, wann der Gast zuletzt zu Besuch war, als „gleich gut“ bewertet werden. Hier könnte argumentiert werden, dass es besser ist, wenn ein Gast in der High Season da war, weil dort durch eine höhere Nachfrage höhere Preise erzielt werden können oder gegenteilig, es ist gut wenn der Gast in der Low Season zu Besuch war, oder es sollte möglichst wenig lange her sein. Hier muss ebenfalls unternehmensindividuell bestimmt werden, was den höchsten "Wert" bringt und entsprechend kategorisiert und bepunktet werden.

3.2. Ergebnisse aus praktischer Sicht: Handlungsempfehlungen

Aus den zuvor ausführlich beschriebenen Grundlagen sowie aus der praktischen Analyse können nun konkrete Handlungsempfehlungen für das Brenners Park-Hotel & Spa abgeleitet werden. Zunächst zeigt diese Arbeit, dass das entsprechende Mindset und der Wille der Auseinandersetzung mit dem Thema Kundenwert vorhanden sein müssen. Nur wer versteht, wieso es sinnvoll ist, den Kundenwert zu berechnen, kann sich erreichbare und vor allem umsetzbare Ziele setzen. Diese sollten, möglichst genau und unternehmensindividuell definiert werden. Denn nur, wenn Maßnahmen anhand dessen getroffen werden, ist eine derartige Berechnung sinnvoll und zu empfehlen. Eine Berechnung des Kundenwertes kann außerdem nicht direkt erfolgen. Es müssten zunächst die Verantwortlichkeiten an zuständige Personen/ Stellen vergeben werden. Weiterhin sollte diesen Personen Zugriff zu allen Zahlen und Daten gewährt werden. Zur eigentlichen Kundenwertberechnung benötigt es viel Kommunikation mit anderen Abteilungen sowie Absprachen mit dem Management. Dies ist beispielsweise beim Customer Lifetime Value essenziell, weshalb es hier zu verstehen gilt, was in Zukunft im Unternehmen passiert und wo Veränderungen ggf. stattfinden, die zukünftige Ein- und Auszahlungen beeinflussen. Dann gilt es möglichst sauber alle zur Verfügung stehenden Daten zu sichten und zu analysieren sowie fehlende Daten zu sammeln. Es zeigt sich, dass vor allem eine solide Ausgangssituation zur Berechnung des Kundenwertes im Brenners Park-Hotel & Spa geschaffen werden muss. Ist die Datenlage gut und sind die Ziele definiert, lässt sich anhand der hier vorgestellten Methoden ein umfassendes Bild des Kundenwertes darstellen. Deshalb ist es ratsam, nicht nur eine Methode anzuwenden, sondern verschiedene Herangehensweisen zu prüfen und die Ergebnisse miteinander zu vergleichen. Natürlich wäre es umso besser, wenn die Berechnung des CLV bzw. des Scores automatisiert berechnet werden würde und sofort aus dem System ersichtlich wäre. So könnte jedem Mitarbeiter direkte Handlungsanweisungen gegeben werden, wann beispielsweise welches Give-away mitgegeben werden kann und wann welcher Discount gegeben werden kann.¹⁵²

¹⁵² Vgl. Anhang 6.

Ebenso gilt es, nicht nur das zukünftige Kaufverhalten der Kunden zu prognostizieren, sondern auch andere Werttreiber zu berücksichtigen.¹⁵³

3.3. Kritische Würdigung

Die einzelnen Methoden der Kundenbewertung haben gezeigt, dass sie nicht dafür geeignet sind, "eine wirklich solide und umfassende Messung des Kundenwertes"¹⁵⁴ zu liefern. Dies liegt daran, dass jede Methode Stärken sowie Schwächen hat. Generell sollte strategisch und zielorientiert bei der Auswahl der Bewertungsmethoden vorgegangen werden.

Dennoch ist eine Bewertung mithilfe einer Bewertungsmethode zu empfehlen, da sie wesentlich ziel- und strategieorientierter ist als eine individuelle, ‚gefühlte‘ Bewertung von Kunden.¹⁵⁵

4. Fazit / Ausblick

Weiterer Forschungsbedarf besteht sicherlich hinsichtlich der Implementierung in der Praxis. Es sollte weiter geforscht werden, wie es den Unternehmen leichter gemacht werden kann, eine erfolgreiche Kundenwertberechnung durchzuführen. Zurzeit benötigen die Auseinandersetzung sowie Vorbereitung damit noch zu viel Zeit, welche sich Unternehmen unter Umständen nicht leisten können oder wollen. Gegebenenfalls könnte hier die Digitalisierung mit Systemen oder externe Dienstleister, die darauf spezialisiert sind, helfen. Dahingehend ist zu bedenken, dass es sich um sehr sensible Daten handelt, die das Unternehmen eventuell nicht teilen möchte. Werden bestimmte Kundengruppen aufgrund eines zu geringen Kundenwertes ausgeschlossen, führt dies zu Diskussionen über Diskriminierung, Reputation und Image des Unternehmens.¹⁵⁶ Hierbei sind neben juristischen und ökonomischen vor allem ethische Grenzen zu beachten. Vor allem wegen der hohen Sensibilität dieses Themas, besteht hier weiterer Forschungsbedarf.¹⁵⁷ Aus der Arbeit geht weiterhin hervor, dass kundenwertbasierte Anreizsysteme noch zu wenig genutzt werden.¹⁵⁸ Mitarbeitende sollten die Bedeutung und den Wert der Kunden für das Unternehmen kennen, weshalb weiterführende Darstellungen zur Weiterentwicklung des Themenkreises notwendig sind.¹⁵⁹ Außerdem fehlt Forschung in Bezug auf Unternehmenswert und Kundenwert.¹⁶⁰

¹⁵³ Vgl. Rudolf-Sipötz/Tomczak 2001, S. 80.

¹⁵⁴ Helm et al. S.19.

¹⁵⁵ Vgl. Helm et al. 2017, S. 19.

¹⁵⁶ Vgl. Helm et al. 2017, S. 28f.

¹⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 29.

¹⁵⁸ Vgl. Helm et al. 2017, S. 29.

¹⁵⁹ Vgl. Helm et al. 2017, S. 29, 30.

¹⁶⁰ Vgl. Helm et al. 2017, S. 29-30.

Der Kundenwert ist nicht immer ein geeigneter Indikator für den Unternehmenswert (z.B. an der Börse) und neue Perspektiven hinsichtlich neuer Institutionenökonomik und Agency-Theorie sind ausbaufähig.¹⁶¹ Besonders im Hinblick auf die Relevanz in Hotels ausgewählte Beispiele für Forschungsmöglichkeiten sind die Folgenden:¹⁶²

- Die Ermittlungsmethodik der konzeptionellen Voraussetzungen, Implementierungsbedingungen, -probleme und -konsequenzen.
- Eine Einbettung der Kundenwert-Analyse in CRM-Systeme in der Praxis.
- Eine Mehrstufige Analyse des Kundenwertes z.B. auch auf dessen Absatzmarkt, um Verzerrungen durch tatsächliches Kundenverhalten auszuschließen.

¹⁶¹ Vgl. ebenda, S. 29-30.

¹⁶² Vgl. Helm et al. 2017, S. 29-30; beginnend mit dem am ehesten Umzusetzenden, nach Meinung des Autors dieser Arbeit.

Quellenverzeichnis (der gesamten Arbeit)

- Belohuby, R. (2014). Kundenwertcontrolling und IFRS Rechnungslegung: Harmonisierungspotenziale der internen und externen Rechnungslegung von Banken. Wiesbaden: Springer
- Berger, P.D./Nasr, N.I. (1998): Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications. In: Journal of Interactive Marketing, Bd. 12, H. 1, S. 17-30
- Blattberg, R.C./Deighton, J. (1996): Manage Marketing by the Customer Equity Test. In: Harvard Business Review, Bd. 74, H. 4, S. 136-144
- Blattberg, R.C./Deighton, J. (1997): Aus rentablen Kunden vollen Nutzen ziehen. In: Harvard Manager, 19. Jg., H. 1, S. 24-32
- Bruhn, M. (2016): Relationship Marketing: das Management von Kundenbeziehungen. 5. Aufl., München: Vahlen
- Bruhn, M./Georgi, D. (2004): Kundenwertmanagement im Dienstleistungsbereich. Ergebnisse einer explorativen Studie. In: von Wirtz, B.W./Göttgens, O. (Hrsg.): Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. Strategien, Konzepte und Best Practices. Wiesbaden: Gabler, S. 371-393
- Colgate, M./Stewart, K./Kinsella, R. (1996): Customer defection: A study of the student market in Ireland. In: International Journal of Bank Marketing, Bd. 14, H.3, S. 23-29
- Colliers International (2020): Durchschnittliche Belegungsquote der Hotels ausgewählter deutscher Großstädte in den Jahren 2018 und 2019. In: Hotelmarkt Deutschland 2019, S. 4
- Copeland, T./Koller, T./Murrin, J. (2000): Valuation – Measuring and Managing the Value of Companies. 3. Aufl., New York: McKinsey and Company
- Cornelsen, J. (2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing. Theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich. Nürnberg: GIM
- Corona-Verordnung (2020): Verordnung der Landesregierung der Corona-Verordnung vom 20.03.2020. (https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/Coronainfos/200320_Verordnung_zur_Aenderung_der_CoronaVO_1.pdf, zugegriffen am 01.07.2022)
- Corona-Verordnung (2020): Verordnung der Landesregierung der Corona-Verordnung vom 01.11.2020. (https://www.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/Coronainfos/201101_Sechste_VO_der_LReg_zur_Aenderung_der_CoronaVO.pdf, zugegriffen am 01.07.2022)
- Deimel, K./Raine, I./Stefan, M. (2006): Kosten-und Erlösrechnung. Grundlagen, Managementaspekte und Integrationsmöglichkeiten der IFRS. München et al.: Pearson Studium
- Diller, H. (1992): Kunde. In: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon. München: Vahlen

- Diller, H. (1998): Nutzwertanalysen. In: Diller, H. (Hrsg.): Marketingplanung. 2. Aufl., München: Vahlen, S. 247 – 265
- Dinstuhl, V. (2003): Konzernbezogene Unternehmensbewertung. In: Haegert, L./Siegel, T./Schreiber, U./Wagner, F. W./Wellisch, D. (Hrsg.): Schriften zum Steuer-, Rechnungs- und Prüfungswesen. Wiesbaden: DUV
- Dittmar, M. (2000): Profitabilität durch das Management von Kundentreue. Wiesbaden: Springer.
- Eberling, G. (2002): Kundenwertmanagement. Konzept zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen. Wiesbaden: Springer
- Eggert, A. (2017): Die zwei Perspektiven des Kundenwerts: Darstellung und Versuch einer Integration. In Helm, S./Günter, B./Eggert, A. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen - Innovative Konzepte-Praktische Umsetzungen. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 37-50
- Ekinci, Y./Ulengin, F./Uray, N. (2014): Using customer lifetime value to plan optimal promotions. In: The Service Industries Journal, Taylor & Francis Journals. Bd. 34, H. 2, S. 103-122
- Engels, W. (1962): Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie. In: Gutenberg, E./Hasenack, W./Hax, K./Schäfer, E. (Hrsg.): Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung. Bd. 18, Wiesbaden: Springer
- Estrella-Ramón, A. M./Sánchez-Pérez, M./Swinnen, G./Van Hoof, K. (2013): A marketing view of the customer value: Customer lifetime value and customer equity. In: South African Journal of Business Management. African Online Scientific Information Systems (AOSIS), Bd. 44, H. 4, S. 47-64
- Finanzen (2022): Umlaufrendite - Historische Kurse.
(<https://www.finanzen.net/zinsen/historisch/umlaufrendite>, zugegriffen am 24.06.2022)
- Franz, K.-P. (2017): Kundenwert und wertorientierte Unternehmenssteuerung. In: Helm, S./Günter, B./Eggert, A. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen- Innovative Konzepte-Praktische Umsetzungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 395 - 408
- Gelbrich, K. (2001): Kundenwert. Wertorientierte Akquisition von Kunden im Automobilbereich. Göttingen: Cuvillier
- Günter, B. (2017): Qualitative Bausteine der Kundenbewertung- die unterschätzte Rolle der Aufmerksamkeit. In: Helm, S./Günter, B./Eggert, A. (Hrsg.): Kundenwert. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 211-229
- Gupta, S./Lehmann, D.R./Stuart, J.A. (2004): Valuing Customers. In: Journal of Marketing Research, Bd. 41, H.1, S. 7-18
- Helm, S. (2005): Customer Valuation as a Driver of Relationship Dissolution. In: Journal of Relationship Marketing, Bd. 3, H. 4, S. 77–91
- Helm, S./Günter, B. (2006): Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderung der Bewertung von Kundenbeziehungen. In: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 3 – 33

- Helm, S./Günter, B./Eggert, A. (2017): Kundenwert- eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen. In: Helm, S./Günter, B./Eggert, A. (Hrsg.): Kundenwert. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 4-31
- Helm, S./Rolfes, L./Günter, B. (2006): Suppliers' willingness to end unprofitable customer relationships. An exploratory investigation in the German mechanical engineering sector. In: European Journal of Marketing, Bd. 40, H. 3/4, S. 366-383
- Henschel, U. K./Gruner, A./von Freyberg, B. (2018): Hotelmanagement. 5.Aufl. Berlin et al.: Walter de Gruyter
- Henseler, J./Hoffmann, T. (2003): Kundenwert als Baustein zum Unternehmenswert. Hamburg: Dr. Kovac
- Hering, T./Vincenti, A.J. (2004): Investitions- und finanztheoretische Grundlagen des wertorientierten Controllings. In: Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.): Controlling. Theorien und Konzeptionen. München: Vahlen, S. 339 – 363
- Homburg, C./Daum, D. (1997): Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung. In: Controlling, 9. Jg., H. 6, 394-405.
- Homburg, C./Schnurr, P. (1998): Kundenwert als Instrument der wertorientierten Unternehmensführung. In: Bruhn, M./Lusti, M./Müller, W.R./Schierenbeck, H./Studer, T. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler, S. 169-189
- Howald, B. (2007): Kundenwert im Private Banking. Eine Analyse der Einflussfaktoren und der Wirkungszusammenhänge. Bern: Haupt
- Hutmann, J. (2022): Kostenrechnung im Studium. 100 Beispiele für eine erfolgreiche Prüfung. Wiesbaden: Springer
- Kaufmann, T. (2021): Strategiewerkzeuge aus der Praxis: Analyse und Beurteilung der strategischen Ausgangslage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler
- Khadjavi, K. (2005): Wertmanagement im Mittelstand. St. Gallen: Univ. HSG
- Klotz, T. (2005): Wertorientierte Ansätze zur Identifikation und Messung sowie Darstellung von Kundenwert im Spiegel der Bewertung immateriellen Vermögens. Eine empirische Erhebung. Hamburg: Diplomica
- Köhler, R. (2005): Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements. In: Bruhn, M./Homburg C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 5. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 401–433
- Köhler, R. (2008): Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, In: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 6. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 467 – 500
- Krafft, M./Albers, S. (2000): Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte? In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., H. 6, S. 515-536
- Kreutzer, R.T. (2017): Ansätze zur (Kunden-)Wert-Ermittlung im Online-Zeitalter. In: Helm, S./Güter, B./Eggert, A. (Hrsg.): Kundenwert. Wiesbaden: Springer, S. 500-520

- Krüger, S. M. (1997): Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement: Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in marktorientierten Dienstleistungsunternehmen. München: FGM-Verl.
- Kühnapfel, J.B. (2013): Vertriebscontrolling. Methoden im praktischen Einsatz. Wiesbaden: Springer Gabler
- Kühnapfel, J.B. (2021): Scoring und Nutzwertanalysen- Ein Leitfaden für die Praxis. Wiesbaden: Springer
- Kühnapfel, J.B. (2022): Vertriebscontrolling: Methoden im praktischen Einsatz. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer
- Kunschert, M. (2019): Der Kundenwert im Industriegütermarketing. Wiesbaden: Springer
- Lennartz, W. (2017): Kundenwert im Wertorientierten Management. Messung und praktische Anwendung. Wiesbaden: Springer Gabler
- Link, J./Hildebrand, V. (1997): Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung im Rahmen des Database Marketing. In: Link, J./Brändli, D./Schleuning, C./Kehl, R. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing. 2. Aufl., Ettlingen: IM Fachverlag, S. 158 – 173.
- Lissautzki, M. (2007): Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung. Voraussetzungen, Aufgaben, Werttreiberanalysen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Lissautzki, M. (2008): Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung: Voraussetzungen, Aufgaben, Werttreiberanalysen. In: Weber, J. (Hrsg.): Schriften des Center for Controlling & Management (CCM). Bd. 28, Vallendar: WHU - Otto Beisheim School of Management
- Malthouse, E.C./Blattberg, R.C. (2005): Can We Predict Customer Lifetime Value? In: Journal of Interactive Marketing. Bd. 19, H. 1, S. 2-16
- Mann, A. (2021): Direkt Marketing-Controlling. In: Zerres, C. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, Grundlagen - Methoden - Umsetzung. 5. Aufl., Berlin: Springer, S. 335-366
- Mengen, A. (2011): Mit Kundenwert-Controlling zu mehr Erfolg in Marketing und Vertrieb. In: Controlling-Zeitschrift für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. Jhg. 23, H. 1. S. 55-63
- Mengen, A./Mettler, A. (2008): Kundenwertermittlung – wie viel Vertrieb ist uns der Kunde wert? In: Zeitschrift für Controlling und Management, Bd. 52, H. 1, S. 30–36
- Meyer, A./Kantsperger, R./Wilkoszewski, A. (2005): Strategien zur Messung und Ausschöpfung des Kundenwertes. In: Keuper, F./Roesing, D./Schomann, M. (Hrsg.): Integriertes Risiko- und Ertragsmanagement. Wiesbaden: Gabler, S. 297-320
- Mödritscher, G.J. (2008): Customer Value Controlling. Hintergründe – Herausforderungen-Methode. Wiesbaden: Springer
- Mödritscher, G.J./Mussnig, W. (2006): Eine kritische Reflexion und methodische Weiterentwicklung des Customer Lifetime Value-Konzeptes. In: Immaterielle Vermögenswerte: Matzler, K./Hinterhuber, H.H./Renzl, B./Rothenberger, S. (Hrsg.): Handbuch der Intangible Assets. Berlin: Erich Schmidt, S. 643-668

- Oetker Collection (2022a): Brenners Park-Hotel & Spa.
(<https://www.oetkercollection.com/de/hotels/brenners-park-hotel-spa/>, zugegriffen am 15.06.22)
- Oetker Collection (2022b): Brenners Medical Care.
(<https://www.oetkercollection.com/de/hotels/brenners-park-hotel-spa/medical-care/>, zugegriffen am 15.06.22)
- Oetker Collection (2022c): Stéphanie Spa Suite.
(<https://www.oetkercollection.com/de/hotels/brenners-park-hotel-spa/zimmer-suiten/st%C3%A9phanie-spa-suite/>, zugegriffen am 15.06.22)
- Palloks-Kahlen, M. (2006): Kennzahlengestütztes Controlling im kundenwertorientierten Vertriebsmanagement. In: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 283-308
- Palloks, M. (1998): Controlling langfristiger Geschäftsbeziehungen, Konzeption eines kennzahlengestützten Kundenbindungsmanagement im modernen Beziehungsmarketing. In: Lachnit, L./Lange, C./Palloks, M. (Hrsg.): Zukunftsfähiges Controlling. München: Vahlen, S. 245-274
- Persson, A./Ryals, L. (2010): Customer assets and customer equity: management and measurement issues. In: Marketing Theory, 10. Jg., H. 4, S. 417-436
- Peter, S. I. (1998): Beziehungsmanagement: Kundenbindung als Marketingziel. In: Absatzwirtschaft, 41. Jg., H. 7, S. 74-81
- Plinke, W. (1997): Bedeutende Kunden. In: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement. Berlin et al.: Springer, S. 113-159
- Reichheld, F.F. (1994): Loyalty and the Renaissance of Marketing. In: Marketing Management, Bd. 2, H. 4, S. 10-21
- Reichheld, F.F./Sasser, W.E. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services. In: Harvard Business Review, Bd. 68, H.5, S. 105-111
- Reinartz, W.J./Kumar, V. (2000): On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting. An Empirical Investigation and Implications for Marketing. In: Journal of Marketing, Bd. 64, H. 4, S. 17-35
- Reinecke, S. (2004): Marketing Performance Management. Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem. Wiesbaden: DUV
- Reinecke, S./Keller, J. (2006): Strategisches Kundenwertcontrolling. Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen. In: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 254-282
- Rieker, S.A. (1995): Bedeutende Kunden. Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten. Wiesbaden: Gabler
- Rudolf-Sipötz, E./Tomczak, T. (2001): Kundenwert in Forschung und Praxis. St. Gallen: Thexis

- Rust, R. T./Zeithaml, V.A./Lemon, K.N. (2000): Driving Customer Equity. New York: Free Press
- Schaede-Davidson, A./Wolf, K./Heckmann, R. (2020): Marketing für Hotellerie und Gastronomie: Konzepte zur marktorientierten Unternehmensführung. 3. Aufl., Norderstedt: Books on Demand.
- Scheiter, S./Binder, C. (1992): Kennen Sie Ihre rentablen Kunden? In: Harvard Manager, 14. Jg., H. 2, S. 17-22
- Schettgen, G. (2013): Kundenwissenscontrolling. Wissenschaftliche Einordnung, konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse im deutschen Textil- und Bekleidungs Einzelhandel. In: Schröder, H. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Bd. 6, Köln: Lohmar
- Schneider, N.C. (2007): Kundenwertbasierte Effizienzmessung. Der Beitrag von Marketingmaßnahmen zur Unternehmenswerterhöhung in der Automobilindustrie. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Schulz, B. (1995): Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen. Frankfurt am Main et al.: Lang
- Sheth, J. N. (2002): The Future of Relationship Marketing, In: Journal of Services Marketing, Bd. 16, H. 7, S. 590-592
- Stahl, H. K./Matzler, K./Hinterhuber, H. H. (2003): Kundenbewertung und Shareholder Value – Versuch einer Synthese. In: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 423-442
- Stahl, H.K./Hinterhuber, H.H./Friedrich von der Eichen, S.A./Matzler, K. (2009): Kundenzufriedenheit und Kundenwert. In: von Hinterhuber, H.H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 247-266
- Steiner, V. (2009): Modellierung des Kundenwertes. Ein branchenübergreifender Ansatz, Wiesbaden: Gabler
- Stüker, D. (2008): Evaluierung und Steuerung von Kundenbeziehungen aus Sicht des unternehmenswertorientierten Controlling. Wiesbaden: Gabler
- Teradata eCircle. (2012): Welche Klassifikationsmethoden setzen Sie zur Segmentierung ihrer Kunden ein? In: Lifecycle E-Mail-Marketing - Zukunft oder Realität im deutschen Kundendialog?, S. 8
- Tewes, M. (2003): Der Kundenwert im Marketing. Theoretische Hintergründe und Umsetzungsmöglichkeiten einer wert- und marktorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer
- Tomczak, T./Rudolf-Sipötz, E. (2006): Bausteine des Kundenwerts. In: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen -Innovative Konzepte- Praktische Umsetzungen. 3. Aufl., Wiesbaden: Springer, S. 127-156
- Weber, J./Lissautzki, M. (2004): Kundenwertcontrolling. Vallendar: WHU-Otto-Beisheim-Hochschule, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre

- Weber, J./Lissautzki, M. (2006): Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung mit Kundenwerten. In: Controlling, Jg. 18, H. 6, München: Vahlen, S. 277-282
- Weber, J./Schäffer, U. (2006): Sicherstellung der Rationalität einer marktorientierten Unternehmensführung. In: Reinecke, S./Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 63-80
- Weiber, R./Weber, M.R. (2000): Customer Lifetime Value als Entscheidungsgröße im Customer Relationship Marketing. In: Weiber, R. (Hrsg.): Handbuch Electronic Business. Wiesbaden: Springer, S. 473-503
- Wiesel, T. (2017): Customer Engagement Value. In: Helm, S./Günter, B./Eggert, A., (Hrsg.): Kundenwert. Grundlagen-Innovative Konzepte-Praktische Umsetzungen. 4. Aufl., S. 113-133, Wiesbaden: Springer
- Winkelmann, P. (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 4. Aufl., München: Vahlen
- Wirtz, B.W./Schilke, O. (2004): Ansätze des Kundenwertmanagements. In: Wirtz, B.W./Göttgens, O. (Hrsg.): Integriertes Marken- und Kundenwertmanagement. Strategien, Konzepte und Best Practices., Wiesbaden: Gabler, S. 19-55
- Zhang, J.Q./Dixit, A./Friedmann, R. (2010): Customer loyalty and lifetime value: An empirical investigation of customer packaged goods. In: Journal of Marketing Theory and Practice, Bd. 18, H. 2, S. 127-139
- Zunk, B.M./Koch, V. (2014): Customer ranking model for project businesses: A case study from the automotive industry. In: International Journal of Engineering Business Management, Bd. 6, H. 10