

## **Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?**

**Erschienen in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung,  
52. Jg. (2000), S. 515-526**

### **1 Einleitung**

Das Interesse an kundenbezogenen Fragestellungen ist in Wissenschaft und Unternehmenspraxis nach wie vor ungebrochen. Themen wie Kundennähe und Kundenwert erfreuen sich größter Beliebtheit, was nicht zuletzt an einer Vielzahl von Dissertationen, aber auch Beraterschriften zu diesen und verwandten Aspekten abzulesen ist.<sup>1</sup> In der konkreten Gestaltung von individuellen Geschäftsbeziehungen ist es nun ein ökonomisches Gebot, Beziehungen zu Kunden beziehungsweise Kundengruppen zu bewerten, um knappe Mittel wie Marketing- und Vertriebsbudgets sowie Besuchszeiten im Vertrieb (die wiederum in Geldeinheiten ausgedrückt werden können) ihrer produktivsten Verwendung zuzuführen. Hinweise zur optimalen Gestaltung der Marketing- und Vertriebspolitik sind für die unternehmerische Praxis nicht zuletzt deshalb bedeutend, weil die optimale *Allokation* knapper Ressourcen auf Kunden wesentlich höhere Potentiale für Gewinnsteigerungen bietet als die Bestimmung der optimalen *Gesamthöhe*.<sup>2</sup>

Nun bietet die betriebswirtschaftliche Literatur Hinweise zur optimalen Verteilung knapper Mittel auf Absatzsegmente (Regionen, Produkte, Distributionskanäle, Kunden), wobei auf die Ertragskraft und die Reagibilität auf Marketing- und Vertriebs-Maßnahmen abgestellt wird.<sup>3</sup> Bei der Bildung kundenbezogener Absatzsegmente konkretisieren sich diese beiden Komponenten zum Beispiel als ökonomischer Wert individueller Geschäftsbeziehungen (im Sinne einer „Customer Equity“) und als kundenspezifische Reaktion auf Marketing-Instrumente im Sinne von Elastizitäten. Ein in der Praxis weit verbreitetes Instrumentarium zur Einteilung von Kunden ist die Kundensegmentierung, mit der einzelne Kunden oder Kundengruppen mit vergleichbaren Merkmalen zu Segmenten zusammengefaßt werden, um dann die Kunden innerhalb eines Segmentes mit gleichen Maßnahmen des Marketing und Vertriebs behandeln zu können. Letztlich sollten derartige

---

\* Dr. *Manfred Krafft*, WHU-Koblenz, Otto-Beisheim-Stiftungslehrstuhl für Marketing, 56179 Vallendar, eMail: krafft@whu-koblenz.de und Prof. Dr. *Sönke Albers*, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Lehrstuhl für Marketing, 24098 Kiel, eMail: albers@bwl.uni-kiel.de.

<sup>1</sup> Vgl. zu einer aktuellen Übersicht *Krafft* (1999).

<sup>2</sup> Vgl. *Doyle/Saunders* (1990).

<sup>3</sup> Zur Budgetallokation vgl. *Albers* (1998), S. 211.

Segmentierungen auch nach der ökonomischen Wertigkeit von Kunden und ihrer Reaktion auf Maßnahmen des Marketing und Vertriebs vorgenommen werden. Es stellt sich aber die Frage, welche Segmentierungskonzepte dafür generell zur Verfügung stehen, nach welchen Grundsätzen eine optimale Segmentierung konkret vorzunehmen ist und wie die derzeit eingesetzten Konzepte im Vergleich zu diesen Optimalitätsanforderungen zu beurteilen sind.

Zur Beantwortung dieser Problemstellung werden im folgenden Beitrag ausgewählte Ansätze zur Kundensegmentierung systematisch dargestellt. Zusätzlich werden empirische Studien herangezogen, um die Art und Intensität der Verwendung dieser Ansätze festzustellen (*zweiter Abschnitt*). Wie im *dritten Abschnitt* verdeutlicht wird, erfordert eine optimale Marketing- und Vertriebspolitik eine Kundensegmentierung, die sich insbesondere an der ökonomischen Wertigkeit der Kunden („Größe“) und ihrer Reagibilität auf vertriebliche und Marketing-Aktivitäten („Elastizität“) orientiert. Im *vierten Abschnitt* wird daher untersucht, inwieweit die anfänglich dargestellten Konzepte in der Lage sind, die Faktoren Größe und Elastizität zu quantifizieren und das Management bei der Planung und Steuerung zu unterstützen. Da diese Konzepte den Anforderungen nur zum Teil gerecht werden, wird im *fünften Abschnitt* ausgehend vom pragmatischen Scoring-Ansatz ein neues Konzept entwickelt, das für eine annähernd optimale Allokation knapper Ressourcen eingesetzt werden kann. Der Aufsatz schließt mit einem Fazit aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht.

## **2 Geläufige Ansätze zur Kundensegmentierung**

### *2.1 Vorbemerkungen und Systematik*

Die im folgenden systematisierten und dargestellten Konzepte zur Kundensegmentierung sind klar abzugrenzen von üblichen *Marktsegmentierungsansätzen*, die insbesondere in Konsumgüterbranchen zur Differenzierung in Massenmärkten eingesetzt werden. Dabei werden Segmente in erster Linie nach allgemeinen Verbrauchermerkmalen gebildet (zum Beispiel geographisch, demographisch oder psychographisch) oder aber nach speziellen Verhaltensmerkmalen (wie Anlässe, Nutzenangebote, Verwendung oder Einstellungen). Grundsätzlich können einige dieser Kriterien auch im Industriesektor und Dienstleistungsbereich eingesetzt werden, dort wird aber im Rahmen der *Kundensegmentierung* vor allem auf Größen abgestellt, mit denen die Kundenwertigkeit beurteilt werden kann. Dabei werden Kriterien wie Anwenderstatus, Kundenkompetenz, das Beschaffungsverhalten und Machtstrukturen ebenso einbezogen wie die Lieferantentreue und Risikobereitschaft von Organisationen.<sup>4</sup>

In der kundenorientierten Literatur existiert keine einheitliche Systematisierung vorhandener Ansätze zur Bewertung von Kunden(segmenten). Während einige Autoren insbesondere auf die Frage abstellen, ob Bewertungen von Kunden anhand ökonomischer

---

<sup>4</sup> Vgl. Kotler/Bliemel (1999), S. 451; Hruschka (1996), S. 59 ff.

oder nicht-ökonomischer Größen erfolgen, unterscheiden andere nach der Anzahl der zur Beurteilung eingesetzten Kriterien.<sup>5</sup>

Wie insbesondere die Diskussion im *dritten Abschnitt* verdeutlichen wird, ist eine Systematisierung aufgrund der Anzahl und Art der zugrundegelegten Dimensionen sinnvoll, da gerade diese Kriterien dazu dienen können sollten, Kunden derart einzustufen, daß ihre Segmentzuordnung mit optimalen Allokationskriterien einhergeht („ein-/mehrdimensional“). Segmentierungsansätze sind aber auch danach zu typisieren, inwieweit einzelne Kunden separat bewertet werden („individuell“) oder aber gemeinsam Gegenstand einer Beurteilung sind („kumuliert“). Diese Unterscheidung ist für den vorliegenden Beitrag relevant, da individuelle Ansätze zur Bewertung einzelner Kunden herangezogen werden können, jedoch nicht unmittelbar die Möglichkeit bieten, als Basis der Verteilung knapper Mittel zwischen Kunden zu dienen. Denn schließlich fehlt dazu die Relativierung der absoluten Einschätzung von Kunden im Verhältnis zu anderen Kunden. Diese Typisierung nach individuellen oder kumulierten Konzepten beziehungsweise nach einer oder mehreren Dimensionen dient im weiteren als Gliederungssystematik dieses Abschnitts und wird im Überblick in *Tabelle 1* dargestellt.

Im folgenden werden wir jeweils exemplarisch einige Segmentierungsansätze kurz skizzieren und – soweit möglich – empirische Daten zur Verbreitung dieser Ansätze berichten.

*Tabelle 1: Ansätze zur Segmentierung von Kunden*

Zuordnung Bewertung	individuelle Darstellung	kumulierte Darstellung
Eindimensional	Qualitative Segmentierung Kundendeckungsbeitrags-Rechnung Customer Lifetime Value	Qualitatives Ranking aller Kunden ABC-Analyse
Mehrdimensional	Scoring-Ansätze (z.B. RFM) Radarchart (je Kunde)	Scoring-Portfolio Klassisches Kunden-Portfolio

## 2.2 Eindimensionale Ansätze

Kundensegmentierungs-Verfahren auf der Basis eines Kriteriums bieten den Vorteil, daß sie zumeist auf direkt verfügbaren Daten des Rechnungswesens (wie Umsatz oder Deckungsbeitrag je Kunde) aufbauen und einfach handhabbar sind. Wie in den folgenden Unterabschnitten anhand empirischer Daten belegt wird, sind diese eindimensionalen Ansätze daher auch weit verbreitet.

*Individuelle, eindimensionale Darstellung:* Insbesondere im Industriegütersektor und der Dienstleistungsbranche sind Qualitative Segmentierungen von Kunden häufig anzutreffen. Zu diesen Ansätzen gehören Einteilungen in Lead User, „Strategische Kunden“ oder auch Innovatoren. Die Einteilung der Kunden in diese Gruppen erfolgt überwiegend vor ersten Abschlüssen, so daß diese Verfahren als Ex-Ante-Segmentierung zu bezeichnen sind. Dabei

<sup>5</sup> Vgl. Cornelsen (1996); Köhler (1998).

werden nicht Kundengruppen betrachtet, sondern einzelne potentielle Abnehmer. Als problematisch erweist sich die subjektive, qualitative Vorgehensweise, da die Beurteilung der Kunden aus individueller Intuition erfolgt und selten eine monetäre Konkretisierung der Wertigkeit von zum Beispiel einem Lead User oder Innovator erfolgt. Trotz dieser Willkür-Problematik erfreuen sich Qualitative Segmentierungen großer Beliebtheit: So zeigt eine 1996 im Industriegütersektor durchgeführte Erhebung, daß jedes sechste Unternehmen nach dem Innovationsbeitrag von Kunden („lead user“) segmentiert, und 42,5% nannten Strategische Partnerschaften als qualitatives Kriterium der Segmentierung.<sup>6</sup>

Zu den quantitativen, eindimensionalen Verfahren auf der Ebene einzelner Kunden zählen insbesondere die Kunden-Deckungsbeitrags-Rechnung<sup>7</sup> (KDBR) und der Customer-Lifetime-Value-Ansatz. Voraussetzung für eine aussagekräftige KDBR ist eine Organisation von Kosten und Erlösen nach beliebigen Absatzsegmenten (Aufträge, Distributionskanäle, Kunden, Produkte oder Regionen) im Sinne einer zweckneutralen Grundrechnung. Aufgrund der zunehmenden Verbreitung moderner multidimensionaler Datenbanken stellen derartige Grundrechnungen prinzipiell kein unüberwindbares Problem dar, so daß sich Auswertungen für Kunden (als Kalkulationsobjekt) zunehmend zum Standard des Internen Rechnungswesens entwickeln.<sup>8</sup> Die bereits erwähnte Industriegüter-Studie zeigt beispielsweise, daß 58,9% der befragten Unternehmen eine KDBR für ausgewählte Kunden aufstellen.<sup>9</sup> Einschränkend ist anzumerken, daß die Aussagekraft von KDBR von der Sinnhaftigkeit des Grundaufbaus dieser Rechnungen abhängt und somit Einzelfallbetrachtungen erforderlich wären, um die Qualität der KDBR einschätzen zu können. Neue Möglichkeiten bieten sich durch die Prozeßkostenrechnung, wenn dabei statt der sonst üblichen produktbezogenen Prozesse (wie Aufträge oder Serien) einzelne Kundenbeziehungen als Bezugsgröße gewählt werden. Dadurch kann das übliche Defizit der KDBR, daß umfassende Gemeinkosten nicht in das Kalkül einbezogen werden, durch die in der Prozeßkostenrechnung übliche Vollkostenbetrachtung teilweise behoben werden. Obwohl prozeßbezogene Informationen aufgrund der Verbreitung von Systemen wie ORACLE oder SAP R/3 zunehmend in den Unternehmen vorhanden sind, werden die Möglichkeiten einer kundenbezogenen Prozeßkostenrechnung noch kaum genutzt.

Der Customer-Lifetime-Value-Ansatz (CLV) stellt eine Dynamisierung der kundenbezogenen Erfolgsrechnung über die Totalperiode der Geschäftsbeziehung dar und wurde insbesondere von *Dwyer* in die Marketing-Literatur eingeführt.<sup>10</sup> Würden nun vollkommene

---

<sup>6</sup> Vgl. *Krafft/Marzian* (1997), S. 106; *Krafft* (1997), S. 15 und E3 im Anhang.

<sup>7</sup> Vgl. *Haag* (1992).

<sup>8</sup> Die Nutzung von Kunden-Datenbanken für ein zielgruppenorientiertes Marketing beschreibt *Kreutzer* (1992). Zu Grundrechnungen siehe *Köhler* (1993), S. 285 f.; *Preißner* (1996), S. 242 f. Trotz dieser Möglichkeiten stellen *Reichheld/Sasser* (1990), S. 106 fest: "... today's accounting systems do not capture the value of a loyal customer." Zu Absatzsegmentrechnungen vgl. auch *Albers* (1995).

<sup>9</sup> Vgl. *Krafft* (1997), S. 9.

<sup>10</sup> Vg. *Dwyer* (1989); *Dwyer/Schurr/Oh* (1987); *Plinke* (1989).

Informationen nicht nur über bisherige, sondern auch über zu erwartende Ein- und Auszahlungen von Kundenbeziehungen vorliegen, könnte eine Optimierung über alle bestehenden und potentiellen Geschäftsbeziehungen anhand der Kundenlebenszykluswerte auf der Basis dynamischer Investitionsrechnungen erfolgen. Realistischerweise ist aber davon auszugehen, daß gerade der prospektive Teil des CLV erheblichen Schätzungenauigkeiten unterliegt. So ist es kaum verwunderlich, daß sich die CLV-Rechnung nicht einmal im Business-to-Business-Bereich etabliert hat, obwohl es dort um langfristige Geschäftsbeziehungen mit hohen Ein- und Auszahlungen geht.<sup>11</sup>

*Kumulierte, eindimensionale Darstellung:* Die bereits beschriebenen qualitativen Einschätzungen individueller Geschäftsbeziehungen können auch Grundlage für ein Qualitatives Ranking aller Kunden sein. Dabei werden alle potentiellen Kunden hinsichtlich eines Kriteriums in eine Rangfolge gebracht. Auf Basis dieser Kunden-Rangliste kann zum Beispiel eine Vertriebsorganisation die vermeintlich interessantesten Kunden im Rahmen einer Neukundenakquisitions-Aktion intensiv besuchen. Auch hier gilt der Einwand, daß die Kunden subjektiv anhand qualitativer Kriterien eingeschätzt werden, was nicht nur Willkür darstellt, sondern auch zu ökonomisch nicht vertretbaren Entscheidungen führt.

Der gesamte Kundenbestand kann aber auch quantitativ im Rahmen einer ABC-Analyse anhand des Umsatzes pro Kunde segmentiert werden. Da Kundenumsätze direkt aus dem Rechnungswesen entnommen werden können und eine geordnete Aggregation der Kunden nach dem Umsatz schnell durchgeführt werden kann, ist es kaum verwunderlich, daß ABC-Analysen von mehr als drei Viertel aller Industriegüterunternehmen zur Kundensegmentierung eingesetzt werden. Dabei hat sich wiederholt bestätigt, daß etwa 20% der Kunden für 80% des Gesamtumsatzes verantwortlich zeichnen (sogenannte 80/20-Regel).<sup>12</sup> Es ist nun sehr fraglich, ob eine Einteilung in drei oder vier Umsatzklassen von Kunden betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, da fallweise Betrachtungen zeigen, daß zwischen dem Gesamtumsatz und der Profitabilität nicht unbedingt eine lineare Beziehung einzelner Kundenbeziehungen bestehen muß. So wurde für einen Hausgeräte-Hersteller berichtet, daß gerade B-Kunden eine hohe Profitabilität aufwiesen, während die meisten A-Kunden als Verlustbringer eingeschätzt wurden.<sup>13</sup> Aus diesem Grund sollte eine umsatzbezogene ABC-Analyse nur einen Segmentierungsansatz darstellen, der durch andere zu ergänzen ist. Insbesondere ist zusätzlich auf Profitabilitätsgesichtspunkte zu achten, da der Gewinn Finalziel ökonomischer Erwägungen ist.

Die Diskussion eindimensionaler Verfahren hat verdeutlicht, daß eine Orientierung an nur einem Indikator der Kundenwertigkeit kaum geeignet ist, die Komplexität der Profitabilität von Geschäftsbeziehungen und der darauf Einfluß nehmenden Größen

---

<sup>11</sup> So berichten *Krafft/Marzian* (1997), S. 106 bzw. *Krafft* (1997), S. 9, daß lediglich 7,8 % aller befragten Investitionsgüterunternehmen Kundenlebenszyklus-Rechnungen einsetzen.

<sup>12</sup> Vgl. *Homburg/Daum* (1997), S. 58 f.

<sup>13</sup> Vgl. *Scheiter/Binder* (1992), S. 19.

abzubilden. Die im folgenden Abschnitt vorzustellenden mehrdimensionalen Verfahren haben daher insbesondere zum Ziel, dieser Vielschichtigkeit besser gerecht zu werden.

### 2.3 Mehrdimensionale Ansätze

*Individuelle, mehrdimensionale Darstellung:* Zur Beurteilung einzelner Kunden kann ein Kriterienkatalog herangezogen werden, wobei eine einheitliche Bewertungsskala (zum Beispiel von 1 = sehr gut bis 5 = sehr schlecht) verwendet wird. Dabei kommt es gar nicht so sehr auf den Detaillierungsgrad der Punkte an (also ob maximal 5 oder 7 Punkte je Kriterium zu verteilen sind), sondern vielmehr darauf, ob die wesentlichen Kriterien für eine wertorientierte Differenzierung von Kunden identifiziert werden und in den gesamten Score eingehen. Die Berücksichtigung zahlreicher Kriterien und deren gewichteter Eingang in die Gesamtbewertung stellen daher auch die entscheidenden Stärken dieses Verfahrens dar. Werden gleichzeitig nur wenige Kunden beurteilt, lassen sich die Bewertungen noch mit Hilfe von Profilanalysen grafisch darstellen. Bei einer zunehmenden Anzahl von zu bewertenden Kunden wird es aber ratsam, die Bewertungen zu den einzelnen Kriterien zu gewichten und in einen Kundenwert-Index oder Score zu überführen. Die Vorgehensweise dieser sogenannten Scoring-Methode wird in *Abbildung 1* skizziert.

*Abbildung 1: Kundensegmentierung mit Hilfe des Scoring-Verfahrens*

Kriterien \ Punkte	1	2	3	4	5	Gewicht	Wert
Bedarfsvolumen				X		30	120
Wachstum		X				10	20
Preisdurchsetzbarkeit			X			20	60
Kundentreue			X			5	15
Bonität		X				5	10
Lieferanteil					X	10	50
Auftragskontinuität			X			5	15
Lead-User-Funktion	X					5	5
Strategischer Partner	X					5	5
Fit mit Ressourcen				X		5	20
Summe						100	320

Quelle: in Anlehnung an Köhler (1998), S. 346 f.

Das soeben vorgestellte Kundenscoring basiert nachhaltig auf qualitativen Größen, die subjektiv und a priori vom Management abzuschätzen sind. Eine auf bisherigen Absatzdaten aufbauende Methode, die sich insbesondere in Direktmarketing-Branchen etabliert hat, ist das sogenannte RFM-Verfahren, wobei die Kürzel „Recency of last purchase“, „Frequency of

purchase“ und „Monetary Value“ bedeuten.<sup>14</sup> Insbesondere im Versandhandelsbereich konnte in empirischen Analysen festgestellt werden, daß ein Zusammenhang zwischen diesen drei Größen und dem Bestell- beziehungsweise Kaufverhalten von Kunden besteht, und zwar derart, daß häufiger und in höheren Bestellwerten geordert wird, je näher der letzte Bestellvorgang liegt (recency), je häufiger der Kunde in einem festgelegten Zeitraum bestellt hat (frequency) und je mehr Umsatz in der bisherigen Geschäftsbeziehung oder den letzten Jahren zu verzeichnen war (monetary value/ratio). Diese Erkenntnis ist nun Grundlage der Vergabe von Punkten für diese drei Größen, wobei mehrere Kriterien für die R-, F- und M-Größe eingesetzt werden können. Ein Beispiel für den Einsatz des RFM-Verfahrens im Versandhandel ist in *Abbildung 2* dargestellt.<sup>15</sup>

*Abbildung 2: Beispiel zur RFM-Methode*

Startwert	25 Punkte					
Letztes Kaufdatum	Bis 6 Monate +40 Punkte	Über 6 bis 9 Monate +25 Punkte	Über 9 bis 12 Monate +15 Punkte	Über 12 bis 18 Monate +5 Punkte	Über 18 bis 24 Monate -5 Punkte	Über 24 Monate -15 Punkte
Häufigkeit des Einkaufs in 1½ Jahren	Zahl der Aufträge multipliziert mit dem Faktor 6					
Ø Umsatz bei den letzten drei Einkäufen	Bis 50 DM +5 Punkte	50 bis 100 DM +15 Punkte	100 bis 200 DM +25 Punkte	200 bis 300 DM +35 Punkte	300 bis 400 DM +40 Punkte	Über 400 DM +45 Punkte
# Retouren (kumuliert)	0 – 1 0 Punkte	2 – 3 -5 Punkte	4 – 6 -10 Punkte	7 – 10 -20 Punkte	11 – 15 -30 Punkte	Über 15 -40 Punkte
# Anstöße seit letztem Einkauf	Je Hauptkatalog 12 Punkte		Je Sonderkatalog 6 Punkte		Je Mailing 2 Punkte	

Quelle: in Anlehnung an *Köhler* (1998), S. 346 f.

Oft erfolgt die Bepunktung der einzelnen RFM-Felder intuitiv oder basiert auf weit zurückliegenden Vergangenheitsdaten. Die Punktevergabe kann aber auch statistisch gestützt werden, indem beispielsweise Regressionsanalysen (insbesondere Logistische Regression und LOGIT-Analysen) eingesetzt werden, um den Einfluß zahlreicher unabhängiger Größen auf das Kauf- und Bestellverhalten zu quantifizieren. Letztendlich sind die Kundenwert-relevanten Merkmale so zu gewichten, daß die Gesamtpunktzahl ihrem Beitrag zu optimalitätsbeeinflussenden Faktoren entspricht. Wie dies geschehen sollte, wird im *vierten Abschnitt* verdeutlicht. Statt der Verdichtung der einzelnen Kriterien zu einem Score können die Antworten zu einzelnen Merkmalen auch in Form von Radarcharts (je Kunde) dargestellt werden, wobei jedes Kriterium als eine Dimension abgetragen wird.<sup>16</sup> Diese Form der Visualisierung ist zwar eingängig, wird aber bei zahlreichen Kriterien und Kunden schnell unübersichtlich.

<sup>14</sup> Zum Teil findet sich auch die Abkürzung RFMR, wobei MR für „Monetary Ratio“ steht.

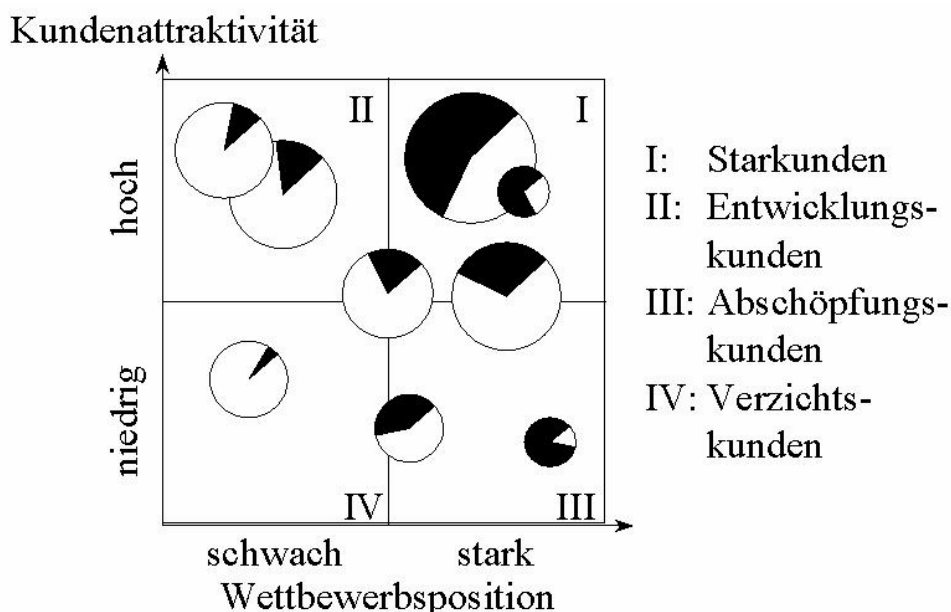
<sup>15</sup> Vgl. *Schulz* (1995).

<sup>16</sup> Zur aussagekräftigen Verwendung von Radarcharts vgl. den Beitrag von *Albach* (1987), S. 638 f.

*Kumulierte, mehrdimensionale Darstellung:* Ausgehend von individuellen Scorings ist es auch möglich, alle Kunden in Scoring-Portfolios darzustellen. Potentielle und bestehende Kunden werden dabei üblicherweise anhand der Dimensionen Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition mit Hilfe der klassischen Portfoliotechnik dargestellt. Diese Form des Portfolios ist damit eng angelehnt an die Klassifizierungsmatrix von General Electric, in der neun Felder anhand der Kriterien Marktattraktivität und Eigene Wettbewerbsstärke gebildet werden. Die Frage, wie attraktiv Kunden für ein Unternehmen sind, kann anhand von Kriterien wie derzeitige Bedarfsvolumina, deren erwartetes Wachstum, Preisbereitschaft, Bonität, Ertragskraft/DB-Potential, Referenzwert, allgemeine Loyalität und so weiter beantwortet werden. Zur Wettbewerbs- oder Lieferantenposition zählen Merkmale wie der derzeitige Lieferanteil beim Kunden, die bisherige Länge der Geschäftsbeziehung, die Zufriedenheit des Kunden oder der zur Zeit erzielte Kundendeckungsbeitrag.<sup>17</sup>

In *Abbildung 3* haben wir ein Beispiel konstruiert und die vier (oder alternativ neun) Portfoliofelder benannt. Die Kreisfläche ist dabei ein Indikator für das Umsatzpotential des Kunden, die schwarze Fläche spiegelt den derzeitigen Marktanteil beim Kunden (Lieferanteil) wider. Für jedes Segment lassen sich nun Normstrategien ableiten (zum Beispiel für Starkkunden „Ausbauen/Halten“). An dieser Stelle soll die für Portfolios Strategischer Geschäftseinheiten angeführte Kritik hier ebenfalls Erwähnung finden, daß eine einseitige und mechanistische Anwendung von Portfolioansätzen problematisch ist. So kann beispielsweise durch unterschiedliche Gewichtung einzelner Kriterien ein Kunde auf eine erwünschte Portfolioposition gebracht werden. Zudem tendieren die an der Kundensegmentierung Beteiligten dazu, Kompromisse zu schließen und viele Kunden im Fadenkreuz des Portfolios zu positionieren. Es bestehen des weiteren Verbundbeziehungen zwischen Kunden (zum Beispiel Netzwerke), die bei Elimination eines Kunden verheerende Wirkungen entfalten können, wenn diese Interdependenzen unberücksichtigt bleiben.<sup>18</sup>

*Abbildung 3: Beispiel eines Scoring-Portfolios*



Wie schon beim Portfolio auf der Basis von kundenindividuellen Scorings dient das klassische Kundenportfolio der Visualisierung der gesamten Kundenstruktur anhand von Kriterien der Kundenattraktivität und der Wettbewerbsposition. Der wesentliche Unterschied zum Scoring-Portfolio liegt darin, daß die Segmentierung überwiegend anhand von quantitativen Größen und aus der Retrospektive erfolgt. Mit anderen Worten werden nur Kunden analysiert, mit denen ein Unternehmen bereits Geschäftsbeziehungen unterhält. Dabei ist zu beobachten, daß Potentialgrößen (wie Umsatz- oder Deckungsbeitragspotential des relevanten Bedarfs) eher vernachlässigt werden und nur direkt meßbare beziehungsweise leicht zugängliche Größen betrachtet werden. Dadurch wird dann die dynamische Ebene von Geschäftsbeziehungen vernachlässigt. Aufgrund ihrer eingängigen Form der Darstellung und der vergleichsweise einfachen Umsetzbarkeit sind Kundenportfolios weit verbreitet. So setzen 44,3% der in einer VDI-Studie befragten Industriegüterunternehmen Kundenportfolios ein.<sup>19</sup>

Für alle vorgestellten Segmentierungsansätze gilt, daß es sich dabei um relativ populäre Darstellungsformen handelt, die zweifelsfrei dazu beitragen, daß differenzierte Kunden-Strategien umgesetzt werden. Die jeweilige Form der Darstellung ist für unsere weiteren Überlegungen weniger wichtig, da es sich in erster Linie um Visualisierungsformen handelt, die überwiegend nur qualitativ beurteilt werden können.<sup>20</sup> Viel entscheidender ist dagegen die Frage, ob die der Darstellung zugrunde liegenden Kriterien richtig ausgewählt und im Verhältnis zueinander adäquat gewichtet sind im Sinne betriebswirtschaftlicher Optimalität. Dabei stellt jede Segmentierung eine homogenisierende Klassenbildung dar, mit deren Hilfe Kunden zusammengefaßt werden, um die Segmente anschließend mit gleichen vertrieblichen und Marketing-Maßnahmen zu bedenken. Vor dem Hintergrund der optimalen Allokation knapper Ressourcen des Marketing und Vertriebs dient die Kundensegmentierung also dem Ziel, die komplex erscheinenden Allokationsentscheidungen zu vereinfachen, wobei das Segmentieren von prinzipiell unterschiedlich wertvollen Kunden zu suboptimalen Allokationen führen muß. Im folgenden Kapitel zeigen wir nun, wie eine kundenbezogene Marketing- und Vertriebspolitik optimal zu gestalten ist und welche Schlußfolgerungen daraus für die Beurteilung von Kundensegmentierungsverfahren zu ziehen sind.

### **3 Optimale Marketing- und Vertriebspolitik**

In der Marketing-Management-Literatur finden sich zahlreiche Regeln zur optimalen Gestaltung von Marketing-Mix-Instrumenten. Dabei konkretisiert sich die optimale Gestaltung der Marketing-Mix-Instrumente (insbesondere Distributions-, Kommunikations- und Produktpolitik) in erster Linie in der Allokation knapper Ressourcen, zu denen Budgets

---

<sup>19</sup> Vgl. *Krafft/Marzian* (1997), S. 106; *Krafft* (1997), S. 9.

<sup>20</sup> Hier sei beispielhaft auf eine Profil- und eine Radarchart-Darstellung einzelner Kunden hingewiesen: Auf der Basis von Scorings können bei einer geringen Anzahl von Kunden und Kriterien beide Formen zur Visualisierung herangezogen werden. Dabei ist es letztlich eine Frage der Übung und der subjektiven Präferenz, welche Darstellungsform vorgezogen wird. Als Ausnahmen sind die Portfolio- und die RFM-Methode anzusehen, die nicht nur der Darstellung, sondern auch der Sammlung von Kriterien dienen.

beziehungsweise Besuchszeiten des Verkaufsaußendienstes zählen. Es konnte bereits gezeigt werden, daß es bei der Bestimmung von Marketing-Budgets weniger um deren absolute Höhe geht, sondern vielmehr um die Allokation auf unterschiedliche Absatzsegmente wie Produkte, Regionen oder Kunden.<sup>21</sup>

Zur differenzierten Allokation eines gegebenen Marketing-Budgets auf Allokationseinheiten hat *Albers* eine Regel hergeleitet, die sich gegenüber herkömmlichen Heuristiken bereits bei einmaliger Anwendung als überlegen erweist und bei Wiederholungen sehr schnell zum Optimum konvergiert.<sup>22</sup> Dabei zeigt er, daß Absatzreaktionsfunktionen zur optimalen Allokation von Ressourcen über  $k$  ( $k \in K$ ) Einheiten dienen können. Die übliche Optimalitätsbedingung, daß die Grenz-Deckungsbeiträge einzelner Marketing-Ressourcen im Optimum gleich hoch sein müssen, wird dabei ergänzt um einen Term bestehend aus optimalem Umsatz und optimalem Budget, der sich zu eins kürzen läßt. Dadurch läßt sich die Optimalitätsbedingung dann auch in Abhängigkeit von der Umsatzelastizität  $\varepsilon_k$  ausdrücken. Nach Umstellung der Gleichung zum optimalen Budget und Summation über alle Allokationseinheiten  $k$  ( $k \in K$ ) erhält man das Gesamtbudget  $R$ . Um den optimalen Anteil einer Allokationseinheit am Gesamtbudget zu erhalten, ist das individuelle Budget  $x_k$  in Beziehung zu  $R$  zu setzen. Wenn wir dabei einzelne Kunden(segmente) als  $k = 1, \dots, K$  Allokationseinheiten betrachten, ergibt sich folgende Allokationsregel zur Verteilung knapper Ressourcen auf Kunden(segmente):

$$x_k = \frac{d_k \cdot U_{k,t-1} \cdot \varepsilon_{k,t-1}}{\sum_{m \in K} d_m \cdot U_{m,t-1} \cdot \varepsilon_{m,t-1}} \cdot R \quad (k \in K). \quad (1)$$

Dabei stellen  $x_k$  das zu bestimmende Marketing-Budget je Kunde (beziehungsweise Segment)  $k$ ,  $U_{k,t-1}$  den bisher erzielten Umsatz je Kunde,  $d_k$  den Deckungsbeitragssatz und  $\varepsilon_{k,t-1}$  die dabei geltende Elastizität dar. *Albers* zeigt zudem, daß die (hier kundenspezifischen) Budget-Elastizitäten nicht aufwendig statistisch bestimmt werden müssen, sondern auch subjektiv geschätzt werden können. Sofern aber in hinreichendem Umfang segment- oder kundenspezifische Daten vorhanden sind, können diese Elastizitäten auch statistisch ermittelt werden. Besonders in Branchen, die Direktmarketing-Maßnahmen betreiben, sind derartige Kundendatenbanken vorhanden. Dies gilt unter anderem für den Versandhandel, Bücherclubs, Direktbanken und Diensteanbieter der Telekommunikationsbranche sowie potentiell für alle Unternehmen, die kundenbezogene Daten aus dem Gebrauch von Kunden(club)karten gewinnen können.

Eine optimale Marketing- und Vertriebspolitik berücksichtigt aber nicht nur Unterschiede in der Absatzreaktion von Kunden, sondern auch in der Wirkung von Instrumenten (wie Distribution, Verkaufsförderung, Werbung und Persönlicher Verkauf). Wie empirische Studien belegen, gibt es dabei substantiell unterschiedliche Instrumente-Elastizitäten. Bereits

---

<sup>21</sup> Vgl. *Chintagunta* (1993) und die dort zitierte Literatur.

<sup>22</sup> Vgl. *Albers* (1998), S. 215 ff.

Dorfman und Steiner zeigten, daß nun das Verhältnis dieser Elastizitäten als Kennziffer zur optimalen Verteilung von Budgets über Instrumente dienen kann.<sup>23</sup> Mit anderen Worten ist das gesamte Marketing- und Vertriebsbudget R so auf die einzelnen Instrumente aufzuteilen, daß die Relation des jeweiligen Instrumenten-Budgets  $x_i$  zum Gesamtbudget dem Verhältnis der Instrumente-Elastizität  $\varepsilon_i$  zur Summe aller Instrumente-Elastizitäten entspricht. R ist also auf die Marketing- und Vertriebsinstrumente i nach Maßgabe von (2) zu verteilen:

$$x_i = \frac{\varepsilon_{i,t-1}}{\sum_{j \in I} \varepsilon_{j,t-1}} \cdot R \quad (i \in I). \quad (2)$$

Für unsere Zwecke einer gemeinsamen Optimierung über Kunden und Instrumente sind nun (1) und (2) zu integrieren. Dies führt zu einer gegenüber (1) geringfügig erweiterten Allokationsregel (3), mit deren Hilfe ein knappes Budget R simultan auf i Instrumente und k Kunden(segmente) zu verteilen ist:

$$x_{i,k} = \frac{d_k \cdot U_{k,t-1} \cdot \varepsilon_{i,k,t-1}}{\sum_{j \in I} \sum_{m \in K} d_m \cdot U_{m,t-1} \cdot \varepsilon_{j,m,t-1}} \cdot R \quad (i \in I) (k \in K). \quad (3)$$

In *Tabelle 2* zeigen wir, wie mit Hilfe der Optimalitätsregel (3) ein begrenztes Gesamtbudget auf Kunden(segmente) und Marketing- und Vertriebs-Instrumente aufzuteilen ist. Als Instrumente können Komponenten des Marketing- und Vertriebs-Mix eingesetzt werden, und zwar in Form von Geld- beziehungsweise Zeit-Budgets (zum Beispiel Werbebudget beziehungsweise Besuchszeit).

*Tabelle 2: Optimale Allokation von Marketing-Budgets auf Kunden und Instrumente*

Verteilung proportional zu	Kunde(nsegment) k=A	Kunde(nsegment) k=B	.	.	.	Kunde(nsegment) k=K
Instrument i=1 (z.B. Werbung)	DB-Satz (A) * Umsatz (A) * Elastizität (1, A)	DB-Satz (B) * Umsatz (B) * Elastizität (1, B)	.	.	.	DB-Satz (K) * Umsatz (K) * Elastizität (1, K)
Instrument i=2 (z.B. Angebots- erstellung)	DB-Satz (A) * Umsatz (A) * Elastizität (2, A)	DB-Satz (B) * Umsatz (B) * Elastizität (2, B)	.	.	.	DB-Satz (K) * Umsatz (K) * Elastizität (2, K)
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.
Instrument i=I (z.B. ...)	DB-Satz (A) * Umsatz (A) * Elastizität (I, A)	DB-Satz (B) * Umsatz (B) * Elastizität (I, B)	.	.	.	DB-Satz (K) * Umsatz (K) * Elastizität (I, K)

<sup>23</sup> Vgl. Dorfman/Steiner (1954).

Für die Bestimmung kurzfristig optimaler Budgets sind somit Kenntnisse über kundenindividuelle Deckungsbeiträge (DB-Satz \* Umsatz) und Instrumente-Elastizitäten  $\varepsilon_{i,k}$  erforderlich. Dies setzt eine aussagekräftige Kundendeckungsbeitragsrechnung voraus. Auf den ersten Blick scheinen Deckungsbeitragssätze zwischen Kunden einheitlich zu sein. Eine genauere Analyse zeigt aber, daß kundenbezogene Deckungsbeitragssätze variieren, da Kunden unterschiedliche Produktbündel ordern, die typischerweise verschieden hohe Deckungsbeitragssätze aufweisen. Außerdem zeigen fallweise Betrachtungen, daß zwischen kundenbezogenen Prozeßkosten erhebliche Unterschiede auftreten, was ebenfalls zu differenzierten Deckungsbeitragssätzen führt. Dazu gehört auch, daß Kunden sozusagen durch das bloße Bestehen von Geschäftsbeziehungen Kosten verursachen, die als Fixkosten anfallen, d.h. unabhängig von der Höhe der mit dem Kunden erzielten Umsätze.<sup>24</sup> Bei einer Proportionalisierung der gesamten Kosten führt dies zu höheren Kostenzuschlägen und damit zu geringeren Deckungsbeitragssätzen. Es wird bereits an dieser Stelle deutlich, daß differenzierte, kundenspezifische Ressourcenallokationen für Kleinkunden kaum wirtschaftlich sind, da besonders die Ermittlung individueller Elastizitäten zeit- und kostenaufwendig sein kann. Die Erlössteigerung durch eine verbesserte Allokation wird dabei durch höhere Kosten der Elastizitätsbestimmung offensichtlich mehr als kompensiert. Daher kann es beispielsweise sinnvoll sein, C-Kunden aggregiert zu betrachten und A- und B-Kunden individuell zu bewerten.

Bei der Bestimmung der Verteilungskennziffern kann wiederum auf die Heuristik zurückgegriffen werden, statt der eigentlich nötigen optimalen Umsätze und in diesen Punkten geltenden optimalen Elastizitäten auf die bisher erzielten Umsätze  $U_{k,t-1}$  und dabei geltenden Elastizitäten  $\varepsilon_{i,k,t-1}$  zurückzugreifen. Es läßt sich nämlich auch für die simultane Bestimmung von Budgets für Instrumente und Kunden zeigen, daß eine wiederholte Anwendung der Regel (3) schnell zum Optimum konvergiert und somit eine geeignete Heuristik darstellt. Es ist lediglich sicherzustellen, daß die Allokationseinheiten hinsichtlich ihrer Umsatzwirkungen separierbar sind.<sup>25</sup>

Die derzeitigen Elastizitäten  $\varepsilon_{i,k,t-1}$  können entweder mit Hilfe von subjektiven Managementschätzungen bestimmt werden oder aus den Veränderungen von Umsätzen und Instrumente-Budgets gemäß (4) approximativ hergeleitet werden:<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Vgl. dazu *Stevenson/Barnes/Stevenson* (1993), S. 46.

<sup>25</sup> Vgl. *Albers* (1998), S. 231.

<sup>26</sup> Diese Gleichung gibt den exakten Elastizitätswert wieder, wenn eine multiplikativ-exponentielle Funktion zugrundeliegt. Zur Gleichung (4) gelangt man durch Aufstellen zweier Gleichungssysteme  $U_{i,vorher} = \alpha \cdot x_{i,k,vorher}^{\varepsilon_{i,k}}$  und  $U_{i,nachher} = \alpha \cdot x_{i,k,nachher}^{\varepsilon_{i,k}}$  und Auflösen nach  $\varepsilon_{i,k}$ . Vgl. *Gedenk/Skiera* (1994), S. 260 f.

$$\varepsilon_{i,k,t-1} = \frac{\ln\left(\frac{U_{i,nachher}}{U_{i,vorher}}\right)}{\ln\left(\frac{X_{i,k,nachher}}{X_{i,k,vorher}}\right)} \quad (i \in I) (k \in K). \quad (4)$$

Es bleibt festzuhalten, daß eine optimale Marketing- und Vertriebspolitik über Kunden oder Segmente sich an zwei wesentlichen Einflüssen festmachen läßt: Zum einen ist die Größe der Kunden anhand des Umsatzes oder Deckungsbeitrags bedeutend, zum anderen aber auch die Beeinflußbarkeit durch beziehungsweise Reagibilität der Kunden auf Budgetänderungen (im Sinne von Elastizitäten).

Im folgenden vierten Abschnitt soll nun anhand dieser beiden Einflußgrößen geprüft werden, ob einzelne Segmentierungsansätze potentiell in der Lage sind, Kunden hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Größe und Elastizität zu differenzieren. Dabei ist generell festzuhalten, daß die Segmentierungskonzepte dazu dienen, Kunden in Klassen einzuteilen, u.a. um knappe Mittel adäquat auf Segmente zu verteilen. Jede Form der Klasseneinteilung stellt aber eine vereinfachende Approximation dar, die grundsätzlich schlechter als die optimale, kundenindividuelle Ressourcenallokation nach (3) ausfallen muß. Insbesondere fällt diese Approximation um so schlechter aus, je mehr Kunden pro Segment zusammengefaßt werden und je heterogener die in den Segmenten agglomerierten Kunden bezüglich der Kriterien Umsatz, Deckungsbeitragssatz und Elastizität sind. Besonders kritisch ist diesbezüglich die verbreitete ABC-Analyse anzusehen: Gerade A- und B-Kunden stellen hinsichtlich der optimalen Allokationskriterien potentiell sehr heterogene Segmente dar, so daß eine derart grobe Einteilung zu gefährlichen Fehlallokationen führen kann.

Zudem gilt es zu analysieren, welche Faktoren die Höhe dieser Größen beeinflussen, um schlußfolgern zu können, welche Effekte mit einer Kundensegmentierung und -steuerung zusammenhängen. Es gilt als Binsenweisheit, daß nicht alle Kunden für jedes Unternehmen gleich wertvoll sind. Vielmehr gibt es einzelne Kunden beziehungsweise Kundengruppen oder Segmente, die im Vergleich untereinander und auch in der Beziehung zu Unternehmen eine unterschiedliche Wertigkeit aufweisen. Die Wertigkeit von Kunden wird im folgenden anhand von ökonomischen Erfolgskennzahlen (wie Umsatz, Deckungsbeitrag, Kapitalwert der Kundenbeziehung, derzeitiges Volumen, Potential, Lieferanteil/Marktanteil beim Kunden), dem Risiko (zum Beispiel Varianz/Unsicherheit der Zahlungsströme) und der Dauer der Geschäftsbeziehung beurteilt. Zusätzlich können außerökonomische Größen wie das Referenzpotential einbezogen werden. Da die letztgenannten Maße schwer quantifizierbar sind und tendenziell herangezogen werden, um ökonomisch fragwürdige Kundenbeziehungen zu rechtfertigen,<sup>27</sup> bleiben diese im weiteren unberücksichtigt.

---

<sup>27</sup> Vgl. *Cornelsen (1996); Cornelsen (1998)*. Kundenbeziehungen, die selbst langfristig nicht rentabel sind, werden in der Praxis gerne als "strategisch" bezeichnet. Es bleibt zu bedenken, daß Investitionen in derartige Kundenbeziehungen nur zu rechtfertigen sind, wenn diese "strategischen Kunden" positiv zur Wertschöpfung von Unternehmen beitragen. Die zusätzlichen Einzahlungen aus dem Referenzpotential müssen also die Investitionen in strategische Kunden überkompensieren.

## 4 Beurteilung von Kundensegmentierungs-Konzepten

Die im *zweiten Abschnitt* vorgestellten Ansätze zur kundenorientierten Segmentierung basieren häufig auf populären Darstellungsformen. Es geht im folgenden nun nicht darum, die Art der Visualisierung zu kritisieren, sondern vielmehr um eine Beurteilung, inwieweit die Ansätze in der Lage sind, Kunden hinsichtlich der im *dritten Abschnitt* abgeleiteten optimalen Allokationskriterien (Umsatz, Deckungsbeitragssatz und Elastizität) zu segmentieren. Dabei ist nochmals auf die grundsätzliche Unterlegenheit von Segmentierungen hinzuweisen, die selbst bei großer Homogenität der Kunden eines Segments den individuellen Ausprägungen der Kunden nicht gerecht wird, sondern diese durch Aggregation egalisiert. Damit müssen alle Konzepte grundsätzlich schlechter sein als die individuelle Optimierung nach (3). Es wird also im weiteren diskutiert, wie nachhaltig die Suboptimalität der Segmentierungsansätze in bezug auf die im *dritten Abschnitt* abgeleiteten optimalen Allokationskriterien ist. Wir greifen dabei auf die Systematik des *zweiten Abschnitts* zurück.

### 4.1 Eindimensionale Ansätze

*Individuelle, eindimensionale Darstellung:* Ansätze zur Qualitativen Segmentierung können kaum einheitlich bezüglich ihrer Eignung zur optimalen Kundensegmentierung bewertet werden, da die jeweils verwendeten Kriterien (wie Lead User, Strategische Kunden, Innovatoren) potentiell zwar durchaus geeignet sein können, die optimalen Allokationskriterien tendenziell widerzuspiegeln. Es handelt sich aber vom Ansatz her um ja/nein-Merkmale, die folglich als alleiniges Maß für die metrischen Kriterien Umsatz, Deckungsbeitragssatz und Elastizität versagen, welche als Input der Optimalitätsregel (3) benötigt werden.

Eine metrische Differenzierung von Kunden hinsichtlich ihres Wertes ist dagegen mit Hilfe einer Kunden-Deckungsbeitrags-Rechnung (KDBR) möglich. Dabei werden bei geeignetem Aufbau der KDBR und umfassender Zurechnung kundenspezifischer Einzelkosten die Größen Umsatz und Deckungsbeitragssatz über den absoluten Kundendeckungsbeitrag ermittelt. Es fehlen jedoch Informationen über die Reagibilität dieser Größen in Form von Elastizitäten. Zwar können aus der Gegenüberstellung von direkten Kosten und Erlösen je Kunde erste Hinweise entnommen werden, KDBR sind aber nicht ausreichend, um Hinweise über kundenspezifische Instrumente-Elastizitäten zu gewinnen. Zudem sind KDBR auf eine Periode beschränkt, so daß nur statische Erfolgsgrößen ermittelt werden können.

Abhilfe kann der Customer-Lifetime-Value-Ansatz leisten, der auf Basis einer Barwertbetrachtung den langfristigen Deckungsbeitrag (also langfristig erzielter Umsatz \* langfristig realisierter Deckungsbeitragssatz) ermittelt. Wenngleich damit einer dynamisierten Ermittlung der optimalen Allokationskriterien Umsatz und Deckungsbeitragssatz Rechnung getragen wird, gilt wie schon bei der KDBR, daß eine Quantifizierung der Wirkung von Marketing- und Vertriebs-Instrumenten in Form von Elastizitäten nicht erfolgt.

*Kumulierte, eindimensionale Darstellung:* Ein Qualitatives Ranking aller Kunden kann nur dann die Anforderungen des *dritten Abschnitts* erfüllen, wenn die Rangordnung der Kunden mit der Wertigkeit im Sinne der drei optimalen Allokationskriterien Umsatz, Deckungsbeitragssatz und Elastizität konform sind. Dies kann aber nur gegeben sein, wenn die am Ranking Beteiligten den Kundenstamm bewußt anhand dieser Merkmale beurteilen. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß dies nicht der Fall ist. Zusätzlich ist das generelle Defizit von Rangordnungen zu berücksichtigen, die nicht geeignet sind, um die absoluten Unterschiede in der Wertigkeit von Kundenbeziehungen abzubilden. An einem einfachen, konstruierten Beispiel für drei Kunden läßt sich dieses Manko verdeutlichen: Es sei bekannt, daß das optimale Budget für den Kunden A 24.000 € für B 18.000 € und für C 12.000 € betrage. Selbst wenn die Rangordnung mit A/B/C richtig gewählt wird, kann aus dieser Rangordnung nicht abgeleitet werden, wie das Gesamtbudget von hier 54.000 € auf die drei Kunden zu verteilen ist. Es fehlen also Informationen über die Abstände zwischen den Rängen, um zu geeigneten Segmentierungen im Sinne einer optimalen Allokation von Ressourcen gelangen.

Wie bereits oben erwähnt wurde, ist eine ABC-Analyse auf die Umsatzgröße beschränkt. Damit wird zwar eines der zur optimalen Allokation nötigen Kriterien zur Segmentierung herangezogen. Allerdings zeigen Einzelbetrachtungen, daß zwischen Umsatz und Deckungsbeitrag nicht zwangsläufig eine lineare Beziehung besteht, sondern hohe Umsätze zu Lasten des Deckungsbeitrags zu erkaufen sind aufgrund hoher Abhängigkeiten, Preiszugeständnisse und umfassender Produkthanpassungen, so daß diese beiden Größenkomponenten nicht immer einhergehen. In der Reinform der ABC-Analyse fehlt auch eine Berücksichtigung von Elastizitäten, so daß sie zwar zur Visualisierung der Umsatz-Kunden-Konzentration geeignet ist, aber kaum zur Differenzierung von Kunden im Sinne einer optimalen Budgetallokation. Ein weiteres Manko ist in der Aggregation von Kunden zu umsatzgrößenbezogenen Segmenten zu sehen: Eine derartige Gleichbehandlung muß suboptimal sein, da sich selbst relativ homogene Kunden auch hinsichtlich ihrer Reaktion auf Marketing-Maßnahmen sowie der individuell realisierten Deckungsbeitragssätze unterscheiden, die als weitere Kriterien für eine geeignete Ressourcenallokation zu berücksichtigen sind.

## 4.2 *Mehrdimensionale Ansätze*

*Individuelle, mehrdimensionale Darstellung:* Wie in *Abschnitt 2.3.* bereits gezeigt wurde, stellen Scoring-Methoden (insbesondere das RFM-Verfahren) potentiell leistungsfähige Verfahren zur Aufstellung und Verdichtung von kundenwertbeeinflussenden Kriterien dar. Ausschlaggebend für die Beurteilung dieser Kundenscorings als Segmentierungsverfahren ist es nun, ob die Kriterien vollständig sind und insbesondere, ob sie mit den optimalen Allokationskriterien korrespondieren. Die Frage der Vollständigkeit kann, wie oben bereits ausgeführt, nur unternehmens- und marktspezifisch beantwortet werden, so daß wir uns im weiteren auf die Problematik des Korrespondierens der Scoring-Merkmale mit den optimalen Allokationskriterien konzentrieren. Wenn wir davon ausgehen, daß die Scoring-Merkmale die

Kriterien Umsatz, Deckungsbeitragssatz und Elastizität geeignet widerspiegeln, reduziert sich diese Beurteilung darauf, ob die Gewichtung der Scoring-Merkmale zu einer Kundeneinschätzung führt, die mit der im dritten Abschnitt abgeleiteten optimalen Kundensegmentierung einhergeht. Diese Einschätzung kann nun nicht generell, sondern nur für einzelne Anwendungen der Scoring-Methode erfolgen. Es ist aber davon auszugehen, daß selbst bei richtiger Auswahl von Scoring-Kriterien die Gewichtung der Einzelscores intuitiv erfolgt und nur zufällig zu einer Gesamtpunktzahl führt, die mit der Kundenwertigkeit einer optimalen Segmentierung korrespondiert. Für Radarcharts gelten im wesentlichen dieselben Kritikpunkte, wobei als zusätzliches Problem zu bedenken ist, daß die Dimensionen der Darstellung implizit eine Gleichgewichtung darstellen, so daß zwei überwiegend ähnliche Unternehmen schnell als unterschiedlich eingeschätzt werden, wenn ein (vergleichsweise unwichtiges) Kriterium deutliche Unterschiede aufweist. Selbst wenn diesem Manko durch Verwendung gewichteter Maßzahlen je Kriterium entgegengewirkt wird, bleibt zu bemängeln, daß die Gewichtung intuitiv und subjektiv erfolgt, also zumeist suboptimal ist. Im *fünften Abschnitt* zeigen wir, wie eine annähernd optimale Gewichtung vorzunehmen ist.

*Kumulierte, mehrdimensionale Darstellung:* Kumulierte Verfahren bieten gegenüber individuellen Ansätzen den Vorteil, die relative Wertigkeit von Kunden potentiell abzubilden. Dadurch ist es eher möglich, Kennziffern zur Allokation knapper Mittel abzuleiten. Scoring-Portfolios stellen ein derartiges mehrdimensionales Verfahren dar, wobei es sich letztlich um eine Kombination der Vorteile von Scoring-Ansätzen zur Ermittlung der Dimensionswerte und des Portfolioverfahrens als populärer Visualisierungsmethode handelt. Gelingt es nun, die wertrelevanten Kriterien aufzustellen und Gewichte festzulegen, die mit den optimalen Allokationskriterien korrespondieren, sind derartige Portfolios ein geeignetes Medium. Es kann aber wiederum gezeigt werden, daß insbesondere die Wahl adäquater Gewichte zu wünschen übrig läßt. Die alternativ häufig eingesetzten klassischen Kundenportfolios bieten ähnliche Stärken in der Visualisierung der relativen Kundenpositionen, sind aber ebenso wie Scoring-Portfolios auf zwei gleichgewichtete Dimensionen beschränkt, und die verwendeten Merkmalsausprägungen werden zumeist subjektiv gewichtet, um zu einer Position auf diesen beiden Achsen zu gelangen. Die relativen Portfolio-Positionen haben dann aber nur zufällig etwas mit der Kundenwertigkeit im Sinne der optimalen Allokationskriterien Umsatz, Deckungsbeitragssatz und Elastizität gemein. Für beide Portfolio-Konzepte gilt wiederum die Einschränkung, daß Darstellungen von Kundengruppen gegenüber der Regel (3) suboptimal sein müssen, da unterschiedliche Kundengrößen und –elastizitäten geglättet werden, d.h. daß nur individuelle Betrachtungen überhaupt optimal sein können.

Wir zeigen im folgenden *fünften Abschnitt*, wie die Gewichtungen der prinzipiell leistungsfähigen Scoring-Ansätze festzulegen sind, um zu optimalen Gesamtpunktzahlen zu gelangen. Diese optimal gewichteten Teil- oder Gesamt-Scores können dann zum Beispiel mit Hilfe von Radarchart- oder Portfolio-Darstellungen visualisiert werden oder aber direkt zur optimalen Verteilung knapper Marketing- und Vertriebsressourcen herangezogen werden.

## 5 Ansatz zur annähernd optimalen Kundensegmentierung

Die Beurteilung der hier diskutierten Segmentierungsverfahren hat gezeigt, daß besonders Kundenportfolios geeignet sind, die Kundenstruktur hinsichtlich der Merkmale „Größe“ und „Elastizität“ zu analysieren. Diese Kriterien hatten sich im *dritten Abschnitt* als die Größen herausgestellt, die für eine optimale Gestaltung von Marketing- und Vertriebsinstrumenten nötig sind. Als ähnlich leistungsfähig sind Scoring-Ansätze einzuschätzen, die letztlich eine Vorstufe für eine sinnvolle Segmentierung von Kunden darstellen.<sup>28</sup> Im folgenden soll nun gezeigt werden, wie mit Hilfe eines neuen Verfahrens optimale Gewichte für Scoring-Ansätze bestimmt werden können. Dabei greifen wir auf die Optimalitätsregel (3) zurück und entwickeln ein Konzept, mit dem knappe Ressourcen annähernd optimal auf Kunden verteilt werden können, ohne daß exakte Kenntnisse über die kundenspezifischen Deckungsbeitragssätze, Umsätze oder Elastizitäten vorliegen müssen.

Wie bei der qualitativen Einschätzung von Kunden anhand eines Kriterienkatalogs oder bei der Anwendung von Scoring-Modellen ist vorab zu überlegen, welche Merkmale überhaupt zur Erklärung der Attraktivität von Kunden und der eigenen Wettbewerbsposition relevant sind. In einem zweiten Schritt ist zu prüfen, mit welchen der optimalen Allokationskriterien (also Umsatz, Deckungsbeitragssatz und Elastizität) diese Merkmale zusammenhängen.<sup>29</sup> Das Produkt dieser drei Kriterien ergibt die Allokationskennziffer je Kunde, die entsprechend der Optimalitätsregel (3) durch die Summe der Kennziffern über alle Kunden zu teilen ist.

Wenn eine Einigung über diese Zuordnung erzielt wurde, können optimale Gewichte für ein Kunden-Scoring mit Hilfe von Elastizitätsbetrachtungen für die den Deckungsbeitragssatz  $d$  beeinflussenden Größen  $x$ , den Umsatz  $U$  beeinflussenden Größen  $y$  und die Elastizität  $\varepsilon$  beeinflussenden Größen  $z$  bestimmt werden. Dabei sind  $d$ ,  $U$  und  $\varepsilon$  nicht direkt zu bestimmen, sondern es wird von den Ausprägungen der beeinflussenden Größen ausgegangen. Dazu werden für alle beeinflussenden Größen Referenzwerte festgelegt, die dann auch die Referenzwerte für  $d$ ,  $U$  und  $\varepsilon$  determinieren. Im folgenden Beispiel setzen wir als Referenzwerte für die beeinflussenden Größen die Ausprägungen ein, die mit einem Score von  $x_{\text{ref}}/y_{\text{ref}}/z_{\text{ref}}=2$  (auf einer Ratingskala von 1 – 5) verbunden werden (siehe *Abbildung 4* weiter unten). Ausgehend von diesen Überlegungen ist dann zu analysieren, welche Änderung der Allokationskriterien  $d$ ,  $U$  und  $\varepsilon$  erwartet wird, wenn die jeweilige Einflußgröße einen Punkt höher ausfällt, also mit einem Score von 3 (statt 2) eingeschätzt wird. Nun können wir den Zähler der Optimalitätsregel (3), also die Allokationskennziffer je Kunde, wie folgt modifiziert formulieren:

$$\text{Allokationskennziffer} = (d_{\text{ref}} + \frac{\partial d}{\partial x} \cdot \Delta x) \cdot (U_{\text{ref}} + \frac{\partial U}{\partial y} \cdot \Delta y) \cdot (\varepsilon_{\text{ref}} + \frac{\partial \varepsilon}{\partial z} \cdot \Delta z), \text{ wobei} \quad (5)$$

<sup>28</sup> Ähnlich argumentiert Köhler (1998), S. 343.

<sup>29</sup> Beispielsweise stellt das Merkmal „Preisdurchsetzbarkeit“ aus *Abbildung 1* zweifellos einen Elastizitätsindikator dar.

$\Delta x$ ,  $\Delta y$ ,  $\Delta z$ : Veränderung der Größen  $x$ ,  $y$  und  $z$  als Differenz des Score zu vorher (hier: +1).

$$\text{Allok.kennziffer} = d_{\text{ref}} \cdot \left(1 + \frac{\partial d}{\partial x} \cdot \frac{1}{d_{\text{ref}}} \cdot \Delta x\right) \cdot U_{\text{ref}} \cdot \left(1 + \frac{\partial U}{\partial y} \cdot \frac{1}{U_{\text{ref}}} \cdot \Delta y\right) \cdot \varepsilon_{\text{ref}} \cdot \left(1 + \frac{\partial \varepsilon}{\partial z} \cdot \frac{1}{\varepsilon_{\text{ref}}} \cdot \Delta z\right). \quad (6)$$

Durch den einheitlichen Referenzwert über alle Kunden werden  $d_{\text{ref}}$ ,  $U_{\text{ref}}$  und  $\varepsilon_{\text{ref}}$  zugleich irrelevant für die Optimalitätsregel (3) und können in der weiteren Betrachtung weggelassen werden. Für die Größen  $x$ ,  $y$  und  $z$  setzen wir wie bereits erwähnt ebenfalls Referenzscores ein, und zwar im folgenden Beispiel jeweils einen Score von 2. Wenn wir uns aus Vereinfachungsgründen auf den Deckungsbeitragssatz beschränken, kann Gleichung (6) wie folgt umformuliert werden:

$$\text{Deckungsbeitragssatz - Term} = \left(1 + \frac{\partial d}{\partial x} \cdot \frac{1}{d_{\text{ref}}} \cdot \Delta x\right). \quad (7)$$

Nach einer Erweiterung um einen Term, der sich zu eins kürzen läßt, ergibt sich

$$\text{Deckungsbeitragssatz - Term} = \left(1 + \frac{\partial d}{\partial x} \cdot \frac{x_{\text{ref}}}{d_{\text{ref}}} \cdot \frac{d_{\text{ref}}}{x_{\text{ref}}} \cdot \frac{1}{d_{\text{ref}}} \cdot \Delta x\right). \quad (8)$$

Nun kann der Referenz-Deckungsbeitragssatz  $d_{\text{ref}}$  gekürzt und das erste Produkt als Elastizität  $\beta$  geschrieben werden. Dadurch vereinfacht sich (8) zu

$$\text{Deckungsbeitragssatz - Term} = \left(1 + \beta \cdot \frac{\Delta x}{x_{\text{ref}}}\right). \quad (9)$$

Es läßt sich nun zeigen, daß der Effekt von mehreren Einflußgrößen  $e$  ( $e \in E$ ) auf den Deckungsbeitragssatz additiv zu einem Term zusammenzufassen ist, wenn wir von einer multiplikativen Wirkung der Einflußgrößen (wie bei einer multiplikativen Reaktionsfunktion) auf den Deckungsbeitragssatz ausgehen.<sup>30</sup>

$$\text{Deckungsbeitragssatz - Term} = \left(1 + \sum_{e \in E} \beta_e \cdot \frac{\Delta x_e}{x_{\text{ref}}^e}\right). \quad (10)$$

Wenn wir analog die Terme für die Größen  $f$  ( $f \in F$ ), die das Kriterium Umsatz beeinflussen, und für die Größen  $g$  ( $g \in G$ ), welche die Elastizität determinieren, herleiten und die drei Terme multiplikativ zusammenfügen, gelangen wir zur neuen, aus optimalen Gewichten abgeleiteten Allokationskennziffer je Kunde, die dem Zähler der Optimalitätsregel (3) entspricht und zur Ressourcenverteilung über Kunden heranzuziehen ist:

$$\text{Allokationskennziffer(opt.)} = \left(1 + \sum_{e \in E} \beta_e \cdot \frac{\Delta x_e}{x_{\text{ref}}^e}\right) \cdot \left(1 + \sum_{f \in F} \gamma_f \cdot \frac{\Delta y_f}{y_{\text{ref}}^f}\right) \cdot \left(1 + \sum_{g \in G} \delta_g \cdot \frac{\Delta z_g}{z_{\text{ref}}^g}\right). \quad (11)$$

Dabei handelt es sich bei den Koeffizienten  $\beta_e$ ,  $\gamma_f$  und  $\delta_g$  um Gewichte, die auf Elastizitätsbetrachtungen basieren (zum Beispiel um wieviel Prozent verändert sich das zu optimierende Allokationskriterium  $[d, U, \varepsilon]$ , wenn die Einflußgröße  $[x_e, y_f, z_g]$  um einen

<sup>30</sup> Die Gewichtung der  $e$  ( $e \in E$ ) Einflußgrößen erfolgt auf Basis von Elastizitätsbetrachtungen. Elastizitäten eines Allokationskriteriums sind daher – ebenso wie bei der Zusammenfassung der Wirkung unterschiedlicher Marketinginstrumente zu einer Geldelastizität – additiv zu aggregieren.

bestimmten Prozentsatz höher beurteilt wird), während  $\Delta x/x_{\text{ref}}$ ,  $\Delta y/y_{\text{ref}}$  und  $\Delta z/z_{\text{ref}}$  die Abweichungen des individuellen Kundenscores vom Referenzscore wiedergeben, und zwar als relative Größe zum Referenzwert. Mit Gleichung (11) liegt nun ein neuer Ansatz vor, mit dessen Hilfe Kundenscorings so vorgenommen werden können, daß sie zu einer annähernd optimalen Kundenbewertung im Sinne der Optimalitätsregel (3) führen und als Maßzahl für die optimale Allokation knapper Marketing- und Vertriebsressourcen auf Kunden dienen können. Dabei ist besonders auf die aus Praktikersicht gute Umsetzbarkeit der Regel (11) hinzuweisen, die keine Ermittlung oder Abschätzung (bei Neukunden) individueller Deckungsbeitragssätze, Umsätze oder Elastizitäten erfordert, sondern lediglich auf die Quantifizierung der Elastizitäten einer der drei Allokationskriterien in Abhängigkeit von beliebigen Einflußgrößen angewiesen ist, welche als Gewichte genommen werden und dann mit den relativen Veränderungen von Einflußgrößen gegenüber ihren Referenzwerten zu einem Score multipliziert werden.

Mit folgendem Beispiel soll die leichte Implementierbarkeit dieses neuen Kundenscorings verdeutlicht werden: Um zu annähernd optimalen Gewichten zu gelangen, werden Marketing- und Vertriebsmanager mit der Frage konfrontiert, um wieviel Prozent sich das jeweilige optimale Allokationskriterium (Umsatz, Elastizität beziehungsweise Deckungsbeitragssatz) gegenüber dem Referenzwert ändert, wenn die Beurteilung eines Kunden anhand einer Einflußgröße  $x$ ,  $y$  oder  $z$  um einen Punkt besser (zum Beispiel 3 statt 2 Punkte) ausfällt. Die unterstellte Änderung des optimalen Allokationskriteriums wird dann ins Verhältnis zur prozentualen Erhöhung des Merkmals (hier  $[3-2]/2 = 50\%$ ) gesetzt. In der folgenden *Abbildung 4* haben wir in Anlehnung an die Merkmale der *Abbildung 1* ein Beispiel für einen Kunden konstruiert, um diese Vorgehensweise zu verdeutlichen. Dabei greifen wir auf geläufige Kriterien der Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition zurück. Es sei angemerkt, daß diese Merkmalsliste situationsspezifisch ist, also für jeweils betrachtete Branchen und Unternehmen unterschiedlich ausfallen kann.

*Abbildung 4: Kundensegmentierung mit Hilfe des Scoring-Verfahrens*

Einflußgröße	Überwiegender Einfluß auf Optimales Allokationskriterium	Um wieviel Prozent verändert sich das Allokationskriterium, wenn die Einflußgröße einen Punkt höher beurteilt wird (z.B. 2 $\rightarrow$ 3)?	Gewicht (=Elastizität)
Bonität	DB-Satz (d)	2,5 %	$\beta_{e,1}: 2,5\%/50\% = 0,05$
Lead-User-Funktion	DB-Satz (d)	10,0 %	$\beta_{e,2}: 10\%/50\% = 0,20$
Strategischer Partner	DB-Satz (d)	15,0 %	$\beta_{e,3}: 15\%/50\% = 0,30$
Fit mit Ressourcen	DB-Satz (d)	20,0 %	$\beta_{e,4}: 20\%/50\% = 0,40$
Bedarfsvolumen	Umsatz (U)	30,0 %	$\gamma_{f,1}: 30\%/50\% = 0,60$
Wachstum	Umsatz (U)	5,0 %	$\gamma_{f,2}: 5\%/50\% = 0,10$
Preisdurchsetzbarkeit	Elastizität ( $\epsilon$ )	10,0 %	$\delta_{g,1}: 10\%/50\% = 0,20$

Kundentreue	Elastizität ( $\varepsilon$ )	12,0 %	$\delta_{g,2}: 12\%/50\% = 0,24$
Lieferanteil	Elastizität ( $\varepsilon$ )	15,0 %	$\delta_{g,3}: 15\%/50\% = 0,30$
Auftragskontinuität	Elastizität ( $\varepsilon$ )	5,0 %	$\delta_{g,4}: 5\%/50\% = 0,10$

Beispielsweise unterstellen die Manager in der konstruierten Bewertung, daß die Größe „Strategischer Partner“ beim Kunden mit dem Allokationskriterium Deckungsbeitragssatz zusammenhängt. Wenn nun ein Kunde oder Kundensegment hinsichtlich dieses Merkmals statt 2 Punkte einen Score von 3 erhält (+50%) und die Manager damit einen um 15% höheren Deckungsbeitragssatz gegenüber dem Referenzwert verbinden (zum Beispiel 0,46 statt vorher 0,4), so ergibt sich damit als Elastizität des Deckungsbeitragssatzes in Abhängigkeit von der Stärke als Strategischer Partner ein Wert von 0,3 (15% ÷ 50%).

Die mit den einzelnen Gewichten versehenen Scores der Kunden hinsichtlich aller als relevant identifizierten Kriterien sind nun wie folgt zu einer Gesamtpunktzahl zu verdichten: Die gewichteten Scores aller Einflußgrößen eines Allokationskriteriums sind zu summieren, so daß pro Kunde je eine Maßzahl für den Umsatz, den Deckungsbeitragssatz und die Elastizität resultiert. Diese drei Maßzahlen sind zu multiplizieren, um zu einer aggregierten Kennziffer je Kunde zu gelangen. Vor dem Hintergrund, daß knappe Ressourcen nach Maßgabe des Verhältnisses einer Instrumente-Elastizität zu der Summe aller Elastizitäten zu verteilen sind,<sup>31</sup> erweist sich dieses Vorgehen als optimal. Zwischen den optimalen Allokationskriterien Umsatz, Deckungsbeitragssatz und Elastizität ist keine weitere differenzierte Gewichtung erforderlich, da alle drei Merkmale gleichgewichtet multiplikativ in die optimale Allokationsregel (3) eingehen. Eine Klassifizierung im Sinne einer Aggregation von Kunden zu Segmenten wäre jetzt ein Rückschritt, da Klassifizierungen immer zu Informationsverlusten und suboptimalen Lösungen führen. Vielmehr ist die Allokationsregel (3) direkt und individuell anzuwenden. Wir zeigen abschließend in *Abbildung 5*, wie mit Hilfe der optimal bestimmten Gewichte ein Index für einen Kunden A zu bestimmen ist. Dabei greifen wir auf das Beispiel aus *Abbildung 2* zurück.

*Abbildung 5: Ermittlung eines Indexwertes für Kunden A*

Einflußgrößen	Punkte	Punkte					$\Delta \bullet / \bullet_{\text{ref}}$ = ①	Gewicht = ②	① * ②	1+ $\Sigma$ ① * ②
		1	2	3	4	5				
$x_1$ : Bonität (d)			X				0	0,05	0	1,15
$x_2$ : Lead-User-Funktion (d)	X					-0,50	0,20	-0,10		
$x_3$ : Strategischer Partner (d)	X					-0,50	0,30	-0,15		
$x_4$ : Fit mit Ressourcen (d)				X		1,00	0,40	0,40		
$y_1$ : Bedarfsvolumen (U)				X		1,00	0,60	0,60	1,60	
$y_2$ : Wachstum (U)		X				0	0,10	0		
$z_1$ : Preisdurchsetzbarkeit ( $\varepsilon$ )			X			0,50	0,20	0,10		

<sup>31</sup> Vgl. dazu Gleichung (2) und die Ausführungen im dritten Abschnitt sowie *Dorfman/Steiner* (1954).

z <sub>2</sub> : Kundentreue (ε)			X			0,50	0,24	0,12	
z <sub>3</sub> : Lieferanteil (ε)					X	1,50	0,30	0,45	
z <sub>4</sub> : Auftragskontinuität (ε)			X			0,50	0,10	0,05	
Aggregierte Kennziffer (1,15 * 1,60 * 1,72):									3,16

Beispiel konstruiert für Referenzscores von  $x_{ref}/y_{ref}/z_{ref} = 2$

Der so gebildete Index je Kunde kann nun direkt als Maßzahl herangezogen werden, um Marketing- und Vertriebsressourcen zwischen den Kunden zu verteilen. Hat unser Beispiel-Unternehmen neben dem betrachteten Kunden A nur noch einen weiteren Kunden B, der den Indexwert 1,84 erhält, sind von einem Gesamtbudget in Höhe von 40.000 € für den Kunden A 25.280 € und für B 14.720 € einzusetzen.<sup>32</sup> Für jeden einzelnen Kunden sollte die weitere Allokation des Kundenbudgets auf Marketing- und Vertriebsinstrumente nach Maßgabe der kundenspezifischen Instrumente-Elastizitäten im Sinne der Gleichung (2) erfolgen.

## 6 Abschließende Beurteilung aus Sicht von Forschung und Praxis

Es ist in der Marketing- und Vertriebsforschung unumstritten, daß einzelne Kunden aus Sicht von Unternehmen wertvoller sind als andere. Verteilt man knappe Ressourcen undifferenziert, d.h. gleichmäßig auf alle Kunden, würde man nicht dem ökonomischen Prinzip entsprechen, knappe Mittel nach der Grenzproduktivität potentieller Verwendungen (in diesem Fall nach Kunden) zu allozieren. Die unterschiedliche Wertigkeit von Kundenbeziehungen hat in der Vergangenheit zur Praxis der Kundensegmentierung geführt, wobei eine Vielzahl differenzierter Darstellungsformen zu beobachten ist, die hinsichtlich der zugrunde liegenden Dimensionen (ein-/mehrdimensional) und des Aggregationsniveaus (individuell/kumuliert) zu systematisieren sind. Um beurteilen zu können, wie geeignet diese zum Teil sehr eingängigen Formen der Visualisierung (wie ABC-Umsatz-Analysen, Scorings, Kundenportfolios) sind, ist zunächst nach einer kurzen Darstellung herkömmlicher Segmentierungsansätze die Optimalitätsbedingung zur Ressourcenallokation auf Kunden und Instrumente hergeleitet worden. Diese Regel besagt, daß eine optimale Allokation gegeben ist, wenn die Deckungsbeiträge multipliziert mit den Elastizitäten gleich sind. Um knappe Ressourcen optimal verteilen zu können, benötigt man also differenzierte Deckungsbeiträge für alle Kunden sowie Elastizitäten für die Wirkung von Instrumenten bei allen Kunden.

Vor dem Hintergrund dieser Optimalitätsregel und der darin enthaltenen drei Kriterien zur optimalen Allokation knapper Mittel (Umsatz, Deckungsbeitragssatz, Elastizität) sind alle zuvor erläuterten Segmentierungsansätze auf ihre Fähigkeit hin bewertet worden, Kunden in diesem Sinne optimal zu segmentieren. Es zeigt sich, daß keines der Verfahren direkt zur optimalen Verteilung von Marketing- und Vertriebsbudgets herangezogen werden kann.

Im *fünften Abschnitt* wird deshalb ein neues Scoring-Konzept entwickelt, mit dem eine annähernd optimale Ressourcenallokation über Kunden möglich wird. Dazu werden auf der

<sup>32</sup>  $(3,16/[3,16+1,84])*40.000 \text{ €} = 25.280 \text{ €}$

Basis von Elastizitätsüberlegungen zuerst optimale Gewichte der Einflußgrößen auf Deckungsbeitragssatz, Umsatz und Elastizität bestimmt, wobei dafür Referenzwerte für die Einflußgrößen vorab festzulegen sind. Anschließend werden separat für jede Einflußgröße Scores je Kunde und ihre relativen Veränderungen zum Referenzwert bestimmt. Je Allokationskriterium werden diese relativen Größen mit den jeweiligen Gewichten multipliziert und addiert (plus Eins). Innerhalb der Allokationskriterien sind die Scores also additiv zu verknüpfen, zwischen den drei Allokationskriterien dagegen multiplikativ.

Ein direkter Rückgriff auf Gleichung (3) für die Zuteilung knapper Ressourcen ist besonders dann wirtschaftlich und profitabel, wenn zwischen den Kunden erhebliche Unterschiede im Umsatzpotential und Deckungsbeitragssatz sowie der Reaktion auf Marketing-Maßnahmen (Elastizität) gegeben sind. Die von uns im *fünften Abschnitt* hergeleitete pragmatische Vorgehensweise zur Segmentierung von Kunden ist leicht zu implementieren und sollte es Unternehmen ermöglichen, kundenspezifische Marketing- und Vertriebspolitiken optimal zu gestalten.

## Literatur

- Albach, Horst* (1987): Investitionspolitik erfolgreicher Unternehmen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 57. Jg. (1987), S. 636-661.
- Albers, Sönke* (1995): Stichwort „Absatzsegmentrechnung“, in: *Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J.* (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Sp. 19-28.
- Albers, Sönke* (1998): Regeln für die Allokation eines Marketing-Budgets auf Produkte oder Marktsegmente, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 50. Jg. (1998), S. 211-235.
- Chintagunta, Pradeep K.* (1993): Investigating the Sensitivity of Equilibrium Profits to Advertising Dynamics and Competitive Effects, Management Science, Vol. 39, S. 1146-1162.
- Cornelsen, Jens* (1996): Kundenwert-Begriff und Bestimmungsfaktoren, Arbeitspapier Nr. 43 des Lehrstuhls für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg.
- Cornelsen, Jens* (1998): Kundenbewertung mit Referenzwerten. Theorie und Ergebnisse des Kooperationsprojektes „Kundenwert“ in Zusammenarbeit mit der GfK AG, Nürnberg, Arbeitspapier Nr. 64 des Lehrstuhls für Marketing, Universität Erlangen-Nürnberg.
- Dorfman, Robert/Steiner, Peter O.* (1954): Optimal Advertising and Optimal Quality, American Economic Review, Vol. 44, S. 826-836.
- Doyle, Peter/Saunders, John* (1990): Multiproduct Advertising Budgeting, Marketing Science, Vol. 9, S. 97-113.
- Dwyer, F. Robert* (1989): Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, Journal of Direct Marketing, Vol. 3, No. 4, S. 8-15.
- Dwyer, F. Robert/Schurr, Paul H./Oh, Sejo* (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, Vol. 51 (April), S. 11-27.

- Gedenk, Karen/Skiera, Bernd* (1994): Marketing-Planung auf der Basis von Reaktionsfunktionen. Funktionsschätzung und Optimierung, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 23. Jg., S. 258-262.
- Haag, Jürgen* (1992): Kundendeckungsbeitragsrechnungen, *Die Betriebswirtschaft*, 52. Jg., S. 25-39.
- Homburg, Christian/Daum, Daniel* (1997): Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden.
- Hruschka, Harald* (1996): Marketing-Entscheidungen.
- Köhler, Richard* (1993): Beiträge zum Marketing-Management, 3. Aufl.
- Köhler, Richard* (1998): Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, in: *Bruhn, Manfred/Homburg, Christian* (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, S. 331-357.
- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm* (1999): *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*.
- Krafft, Manfred* (1997): Kundenzufriedenheit und Kundenwert - Ergebnisse der gleichnamigen Studie der VDI-Gesellschaft Entwicklung Konstruktion Vertrieb (VDI-EKV) und von CEO.
- Krafft, Manfred* (1999): Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung - und Kundenwert?, erscheint in: *Die Betriebswirtschaft*, 59. Jg., S. 511-530.
- Krafft, Manfred/Marzian, Sieghard* (1997): Dem Kundenwert auf der Spur, *Absatzwirtschaft*, 40. Jg., Juni, S. 104-107.
- Kreutzer, Ralf T.* (1992): Zielgruppen-Management mit Kunden-Datenbanken, *Die Betriebswirtschaft*, 52. Jg., S. 325-340.
- Plinke, Wulff* (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: *Specht, Günter/Silberer, Günter/Engelhardt, Werner H.* (Hrsg.): *Marketing-Schnittstellen*, S. 305-325.
- Preißner, Andreas* (1996): *Marketing-Controlling*.
- Reichheld, Frederick F./Sasser, W. Earl, Jr.* (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, Vol. 68 (September/October), S. 105-111.
- Scheiter, Sieghart/Binder, Christof* (1992): Kennen Sie Ihre rentablen Kunden?, *HARVARDmanager*, 14. Jg., Heft 2, S. 17-22.
- Schulz, B.* (1995): Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen.
- Stevenson, Thomas H./Barnes, Frank C./Stevenson, Sharon A.* (1993): Activity-Based Costing: An Emerging Tool for Industrial Marketing Decision Makers, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 8, No. 2, S. 40-52.

## Summary

In markets with more or less interchangeable products, the design of buyer-seller relationships may become a critical factor to differentiate the firm from competitors. In this paper, we focus on how to optimally allocate scarce resources across customers. We show that there is need to segment customers in order to optimally design marketing and personal selling resources (e.g., budgeting, call planning). We show that an optimal allocation of resources has to consider a customer's size (sales, marginal profit contribution) and responsiveness to marketing measures (elasticity). Against this background, we discuss all segmentation approaches in detail. It is shown that portfolios and scoring approaches are most helpful in segmenting customers in accordance with their economic value. However, these approaches lead to near-optimal solutions only if they first identify criteria which influence size and responsiveness and then optimally weight these criteria. Optimal weights are derived by determining the elasticity of size or responsiveness with respect to these criteria. These weights must be multiplied by the relative changes of the scores of the influencing criteria, summed for size and responsiveness separately, and then finally multiplied by each other.

## Zusammenfassung

Kundenbeziehungen stellen in Märkten mit zunehmend austauschbaren Produkten und Leistungen potentiell einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. In diesem Beitrag gehen wir der Frage nach, ob und wie beschränkte finanzielle Mittel optimal auf Kunden zu allozieren sind. Es wird gezeigt, daß eine optimale Marketing- und Vertriebspolitik eine Segmentierung von Kunden erfordert. Die dafür in der Marketing- und Vertriebspraxis geläufigen Verfahren werden vorgestellt. Außerdem wird dargelegt, daß optimale Allokationen auf Kunden nach Maßgabe ihrer Größe (Umsatz, Deckungsbeitragssatz) und Reagibilität auf Marketing-Maßnahmen (Elastizität) erfolgen sollten. Anhand eines Beispiels zeigen wird, daß Portfolio- und Scoring-Konzepte am ehesten für eine optimale Segmentierung geeignet sind, wenn dabei eine optimale Gewichtung nach einem hier hergeleiteten neuen Ansatz zugrundegelegt wird.