

LEITFADEN

# CUSTOMER LIFETIME VALUE IN DER KUNDENGEWINNUNG UND -BINDUNG



## Wir machen aus Daten Wachstumsperspektiven und Wettbewerbs- vorteile.

Mit ihren oft traditionellen Instrumentarien und Ansätzen fällt es Unternehmen immer schwerer, profitable Angebote zu kreieren, zu kommunizieren und an lohnende Zielgruppen zu vertreiben. Unternehmen analysieren hierzu Daten – nicht immer produktiv und nicht immer relevant für das Management. Berater unterstützen Entscheidungsträger – nicht immer durch Analysen abgesichert, da hierzu oft spezifische Fähigkeiten fehlen. Agenturen erstellen ansprechende Kampagnen – nicht immer leisten diese jedoch einen entscheidenden Beitrag für die profitable Entwicklung des Unternehmens. Erfolgreiche, marktorientierte Unternehmensführung beginnt aber mit dem Tiefenverständnis von Zusammenhängen in Kombination mit dem Verständnis der Branchendynamik und der Umsetzung operativer Best Practices.

Cloudspace Analytics unterstützt Unternehmen mit seiner Expertise, aus Daten Erkenntnisse zu gewinnen, die aus Kunden einzigartige, nachhaltig profitable Erlösquellen machen. Wir bieten Beratungsleistungen rund um marktorientierte Unternehmensführung. Abgesichert durch fortgeschrittene Analysen. Unser Leistungsspektrum reicht von der Analyse und Strategieentwicklung bis zur Umsetzung und Management des Wirkbetriebs. Dabei vereinen wir das Wissen von Nutzen und Nutzung von Datenmodellierung, Marketingwerkzeugen, -maßnahmen und -medien. Unsere Lösungen werden fortdauernd genutzt und entwickeln auf Basis eines reibungslosen Betriebs nachhaltige Relevanz und profitables Wachstum.

# Zusammenfassung

**C**ustomer Lifetime Value (CLV) ist der Gesamtwert eines Kunden für ein Unternehmen über die komplette Länge der Kundenbeziehung. Führungskräfte sind sich einig, dass wachsende CLV unerlässlich sind, um die Gesundheit ihres Unternehmens zu gewährleisten. Der CLV ist zum Kern marktorientierter Unternehmensführung geworden, weil er unbestechlicher Garant für richtiges Investieren von Marketinggeldern in diejenigen Kunden ermöglicht, die das Geld für den Händler auch wieder einbringen.

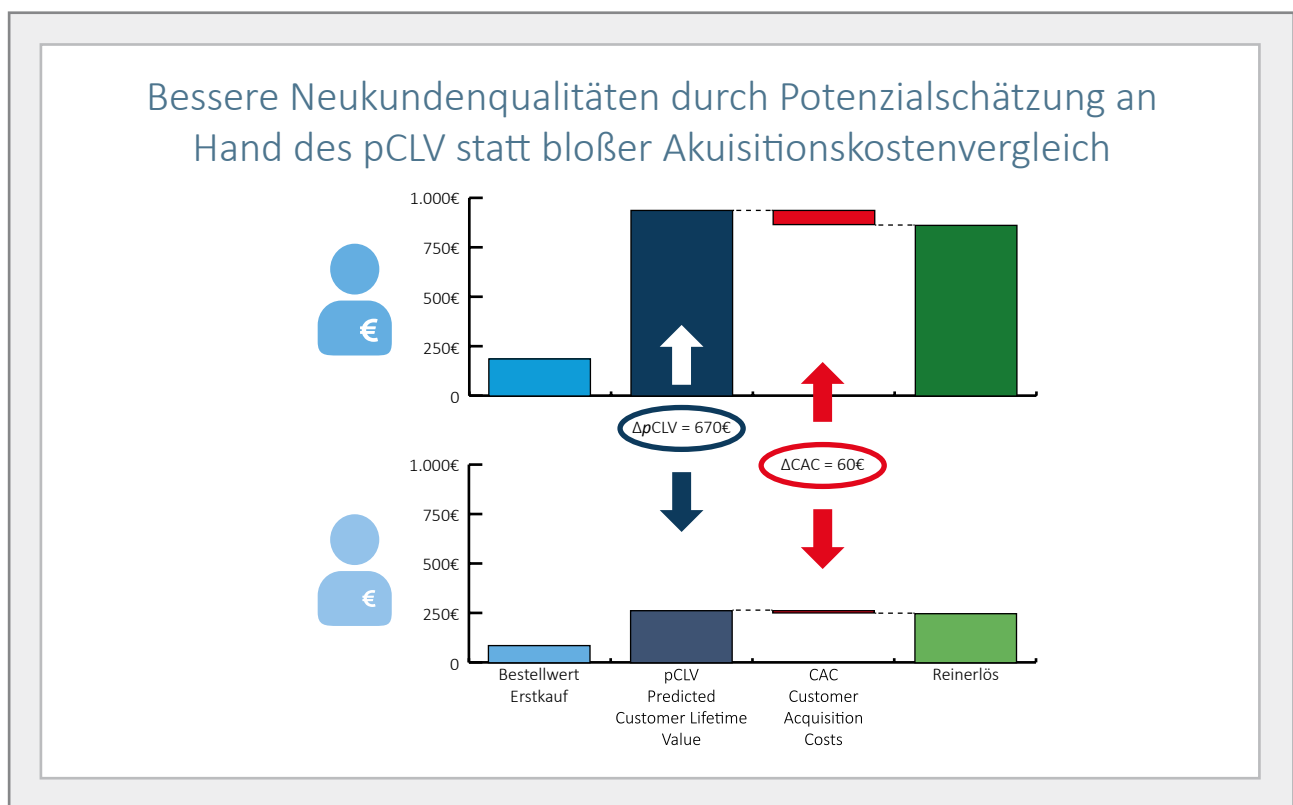
Heute können Algorithmen vorhersagen, wie viel ein Kunde für Artikel und Waren Ihres Unternehmens im Laufe der Zeit ausgeben werden. Genau im Moment, in dem ein Kunde seinen ersten Kauf tätigt, können Händler bereits auf mehr Informationen zurückgreifen als nur die Daten der ersten Transaktion. In der Regel verfügen Händler über komplette Kaufhistorien ihrer Kunden und nutzen teilweise auch E-Mail- und Web-Engagement-Daten sowie demographische und geographische Informationen ihrer bestehenden Kunden.

Durch den Vergleich der neuen Kunden mit den bereits bestehenden Kunden, können Einzelhändler künftige Lebenszeitwerte mit hoher Genauigkeit vorhersagen. Diese Informationen sind deshalb so wertvoll, weil sie es ermöglichen, wertorientierte Marketingentscheidungen zu treffen und eine bessere Budgetzuteilung vorzunehmen. Sobald Händler Zugriff auf zuverlässige Vorhersagemodelle haben, können sie diese in sämtliche Kundengewinnungskanäle und -kampagnen integrieren, und sich auf diejenigen Aktivitäten konzentrieren, welche Kunden mit den höchsten Predicted Lifetime Values bringen

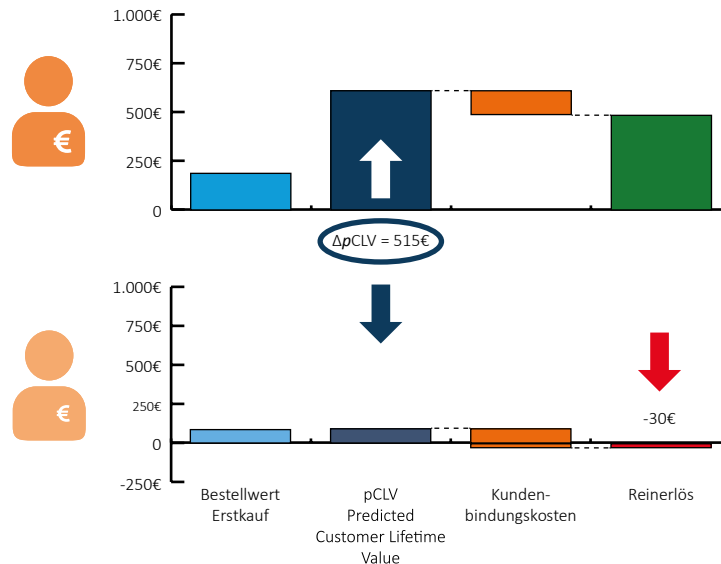
# Was ist Predicted Customer Lifetime Value?

Der Predicted Customer Lifetime Value – kurz pCLV – ist nichts anderes als eine robuste Schätzung der künftigen Umsätze eines Kunden. Anders formuliert gibt der pCLV den Wert an, den ein Einzelhändler durch die Beziehung mit einem spezifischen Kunden in der Zukunft erwirtschaften wird. Der Predicted Customer Lifetime Value wird typischerweise zur Bewertung der Neukundengenerierung oder Kundenbindungsmaßnahmen herangezogen. Mit ihm gelingt es, die entstehenden Akquisitions- oder Bindungskosten mit den künftigen Wert eines Kunden zu vergleichen.

Die Möglichkeit, Kunden an Hand ihrer künftigen Potenziale zu unterscheiden, verändert die Art und Weise, wie und an wen Händler ihre Marketingaktivitäten ausrichten. In der Vergangenheit fokussierten sich die Marketiers insbesondere auf die Minimierung der Akquisitions- und Retention-Kosten. Sie hatten den Wert, der von den Kunden im Laufe ihres Lebenszyklus angehäuft wird, nicht zur Verfügung. Mit pCLV finden sie die Kunden, in die sie Marketing-Budgets investieren sollten und können gleichzeitig diejenigen Kunden ausblenden, die nie profitabel werden können.



## Gezielterer Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen für profitable Kunden mit hohen pCLV statt Mittelverschwendung



Die alleinige Beurteilung der Kundenqualität nach Erst-Bestellwert oder Akquisitionskosten springt zu kurz. Im Beispiel ergeben die Berechnungen für den pCLV, dass der obere Kunde einen um 670€ größeren Lebenswert erwirtschaften wird. Obwohl die in ihn investierten Akquisitionskosten deutlich höher sind, entwickelt er sich zu einem vergleichsweise profitableren Kunden. Die im Vergleich höheren Kosten für seine Gewinnung wird er über seine Lebenszeit weitem mehr als ausgeglichen.

Das gleiche Prinzip kann ebenso für die Bewertung angemessener Retention-Maßnahmen herangezogen werden. Mit Hilfe des pCLV kann besser entschieden werden, wie viel ausgegeben werden darf, um einen Kunden zu halten. Dies spielt insbesondere bei Gratifikationen und Gutscheinen eine große Rolle. Eine solche Reaktivierungsmaßnahme wird in der oberen Abbildung für zwei Kunden beispielhaft angenommen. Beide Kunden wurden aufgrund fehlender Einkäufe als gefährdet eingestuft. Um zu verhindern, dass sie inaktiv bleiben oder gar komplett zur Konkurrenz abwandern, sollen beide mit einem geeigneten Anreiz reaktiviert werden. Jedoch rechnet sich diese Maßnahme nur für den obe-

ren Kunden. Er kompensiert diese teure Maßnahme durch hoch-wahrscheinliche spätere Einkäufe bei weitem über. Für den im Beispiel unteren Kunden sollten daher kostengünstigere Maßnahmen angewendet werden, um den verbleibenden Lebenswert möglichst profitabel auszuschöpfen.

Erfolgreiche Händler nutzen den Predictive Customer Lifetime Value als Basis, um gezielte Investitionsentscheidungen für jeden einzelnen Kunden zu treffen und bekommen Antworten auf Ihre tagtäglichen Fragen:

- Wie viel darf ich ausgeben, um diese Kunden zu gewinnen?
- Wird der 25%-Rabatt an diesen Kunden zu Lasten meiner Profitabilität gehen?
- Ist dieser Kunde die für ihn geplanten Reaktivierungsmaßnahmen überhaupt wert?

Die Tage der unsystematischen Ausgaben von Marketing-Budgets nach dem „Gießkannen-Prinzip“ sind vorbei. Optimieren auch Sie sämtliche Aktivitäten in der Kundengewinnung und -bindung für jeden einzelnen Kunden.

# Bestimmung des Customer Lifetime Value

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, den Customer Lifetime Value zu definieren und zu berechnen. Wir bringen Ihnen die für Ihr Geschäft wichtigsten zwei Arten des CLV näher und erklären, in welchem Zusammenhang Sie jeden einzelnen verwenden sollten.

Die im Einzelhandel am häufigsten verwendeten CLV-Modelle sind

- Historischer CLV
- Prognostizierte oder Predictive CLV

## Der Historische Customer Lifetime Value – hCLV

Der Historische Customer Lifetime Value ist vergleichsweise einfach zu bestimmen. Im wesentlichen gibt er den augenblicklichen Wert eines Kunden auf Basis seiner Einkäufe und der in ihn investierten Akquisitionskosten an. Hierfür wird der Barwert (Bruttomarge abzüglich direkt zurechenbaren Kosten) über die gesamte Kundenlebenszeit berechnet. Bei dieser Berechnung werden die eingesetzten Kapitalkosten entsprechend abgezinst die entsprechenden Kundenakquisitionskosten abgezogen.

Es gibt zwei verbreitete Ansätze zur Berechnung des historischen CLV. Einen, der mit dem durchschnittlichen Umsatz pro Kunde rechnet, während der andere auf Basis einer Kohortenanalyse bestimmt wird.

## Berechnungsarten des hCLV

$$\begin{aligned} \text{hCLV}_{12 \text{ Monate}} &= \text{Bruttomarge} \\ &\times \frac{\text{Kundenumsatz}}{\text{Kundendauer \{Monaten\}}} \\ &\times 12 \text{ Monate} \\ &- \text{CAC} \end{aligned}$$

1. Durchschnittsmethode (durchschnittlicher Umsatz pro Kunde und Monat/ARPU)  
Der große Vorteil dieses ARPU-Ansatz liegt in der sehr einfachen Berechnungsart. Jedoch können die so ermittelten Ergebnisse irreführend sein, wenn es eine größere Mengen neuer oder viele alte Kunden im Bestand gibt. Denn die Veränderungen in ihrem Kundenverhalten bleiben unberücksichtigt. Dies ist aber gerade wichtig, wenn man den CLV als Instrument für zielgerichteteres Marketing einsetzen möchte.
2. Kohortenanalyse  
Bei der Kohortenanalyse wird der ARPU-Ansatz einen Schritt weitergeführt. Statt einer Berechnung der durchschnittlichen monatlichen Umsätze pro Kunde errechnet man bei der Kohortenanalyse einen ARPU pro Monat pro Kohorte, also einer Gruppe von Kunden mit ihren ersten Kauf in einem bestimmten Monat. Historische Kundenlebenswerte mit der Kohortenanalyse sind prinzipiell ebenso einfach zu berechnen wie jene nach der Durchschnittsmethode, überfordern oft die Marketingabteilungen vieler Händler.

Der Historische CLV dient zur Identifikation von Änderungen oder Trends im Kundenstamm. Durch den Vergleich des aktuellen *h*CLV mit Vorjahreswerten kann man ablesen, wie stark der Wert eines Kunden gesteigert oder schlimmstenfalls durch ungesteuerte Marketingmaßnahmen gesenkt wurde. Solche Kundenbewegungen nach oben oder unten nennt man „Migrationen“. Sie sind ein robustes Warnsignal für Kundenabwanderungen.

#### **Fallstricke**

Der Historische Customer Lifetime Value nach Durchschnittsmethode unterscheidet bei dessen Berechnung nicht Neukunden und Bestandskunden, obwohl sie sich zum Teil stark unterschiedlich verhalten können. Zum Beispiel können Sie in der Zwischenzeit neue Sortimente hinzugekommen haben oder kostengünstigere Marketingkanäle zur Kundenbindung nutzen. Dies liefert bei der Kundenakquisition auch neue Kunden mit neuen, unterschiedlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen im Vergleich zu Ihren bisherigen Kunden. Diese Unterschiede wirken sich ebenso auf die Entwicklungen der Kundenlebenswerte aus.

Aber auch wenn die Kohortenanalyse ein klares Bild des Kundenlebenswertes gibt, können Veränderung wie Saisonalität, Sonderangebote, neue Wettbewerber oder neue Produktkategorien, dazu führen, dass die Werte nicht mehr ohne weiteres vergleichbar sind. Zudem stützt sich die Kohortenanalyse auf Veränderungen von Monat zu Monat. Daher können robustere CLV erst nach ca. 3 Jahren Geschäftstätigkeit des Händlers berechnet werden.

Wie der Name schon sagt bezieht sich der Historische CLV auf die Vergangenheit. Er beinhaltet Aussagen über das künftige Potenzial eines Kunden. Letzteres ist aber die eigentliche Basis, zu entscheiden, ob man in die Akquisition oder die Bindung bestimmter Kunden über- oder unter-investiert.

## **Predicted Customer Lifetime Value pCLV**

Der prognostizierte Kundenlebenswert bezieht sich auf den Wert eines Kunden für die kommenden zwei, drei Jahre. Dieser Wert ist besonders hilfreich bei der Entscheidung, wie viel Budget in die Akquisition oder die Bindung eines bestimmten Kunden investiert werden soll. Er findet auch Verwendung, um hochwertige Kunden sehr früh in ihrem Lebenszyklus zu erkennen. Somit können ebenso frühzeitig differenzierte Kundenentwicklungsstrategien umgesetzt werden, um die Ausschöpfungschancen möglichst auszunutzen und den Kunden früh an Ihren Shop zu binden.

#### **Fallstricke**

Die wichtigste Frage beim Predicted Customer Lifetime Value ist, wie robust die Prognose der künftigen Einnahmen ist und wie weit man in die Zukunft vorhersagen will. Es ist zudem sehr komplex, den pCLV zu berechnen. Aus diesen Gründen müssen die prognostizierten Werte immer wieder getestet werden. Dies ist wiederum recht einfach: Hat man prognostiziert, dass ein Kunde in zwei Jahren einen Kundenlebenswert von 750€ haben wird, kann man dies in zwei Jahren überprüfen und erkennen, wie gut die Schätzung tatsächlich war. Diesen Gütetest kann man natürlich auch sofort auf der Basis „alter“ Kundendaten durchführen.

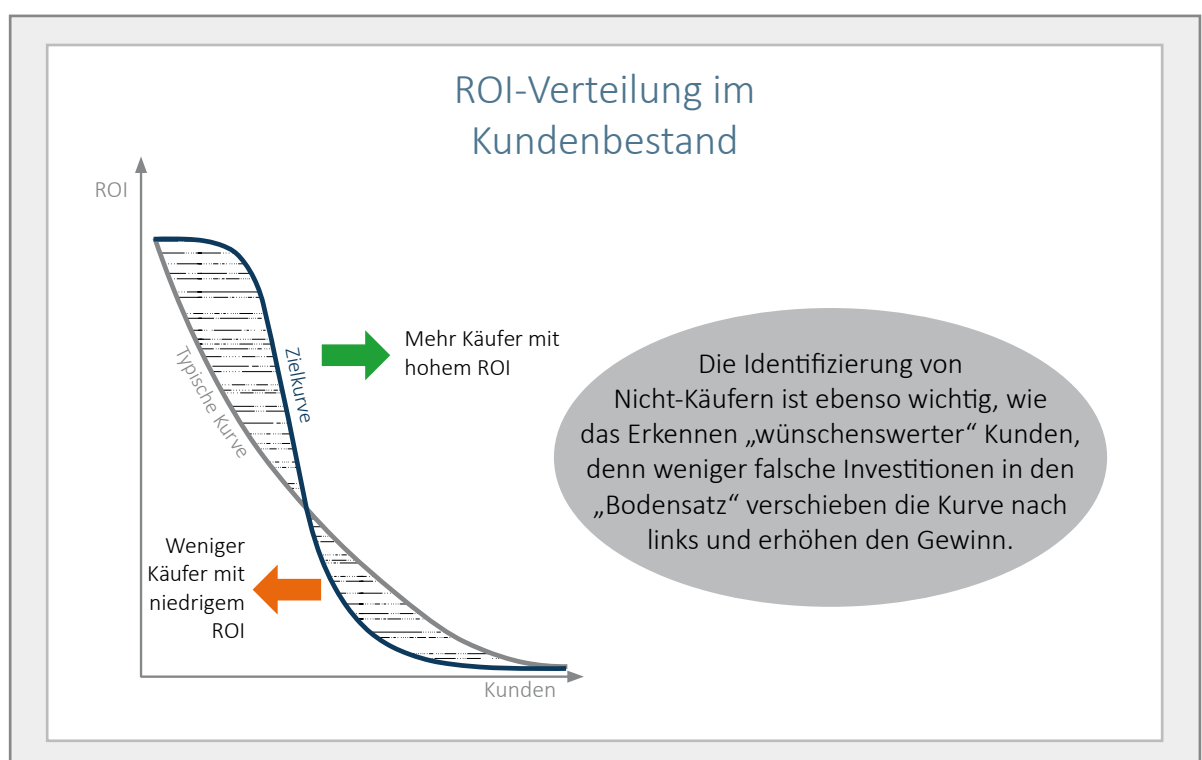
# Eigenschaften wertvoller Kunden

Der „Wie sieht eigentlich ein ideales Kundenportfolio aus“? Nahezu jeder Multichannel-Experte gibt hierzu eine unterschiedliche Antwort, denn die Profitabilität eines Kunden wird von vielen Parametern beeinflusst. Einige Kunden sind nur durch teure Bids zu bekommen, sind aber hoch-profitabel. Einige sind möglicherweise gerade rentabel. Andere sind über die Zeit sehr unrentabel, obwohl sie vielleicht viel bestellen.

Wie soll ein Händler entscheiden, welche seiner Kunden profitabel genug sind, um weitere Marketing-Investitionen zu rechtfertigen? Allgemein ist es richtig, eine Rangreihe aller Kunden zu bil-

den und Vorgeben zu definieren, ab wann ein Kunde keine weiteren Investitionen rechtfertigt.

Wenn sämtliche marktorientierten Investitionsentscheidungen im Marketing mit Hilfe des Predictive Customer Lifetime Value ihre volle Wirkung entfalten, wird sich dies im Kundenportfolio widerspiegeln: Unter der Zielkurve der ROI-Verteilung sind dann deutlich mehr Kunden zu finden, die bald wieder kaufen und einen hohen ROI besitzen. Natürlich ist hierfür die gezielte Ansprache und Entwicklung von Top-Kunden wichtig. Für Marketiers ist aber ebenso die Eliminierung von Marketing-Investitionen in unwirtschaftliche Kunden wichtige Aufgabe.





## Woran erkennt man die Power-Shopper?

### Transaktionale Faktoren

- **Höhe des Erstbestellwertes**  
Kunden, die mit größeren Erstbestellungen haben eher Chancen, Power-Shopper zu werden. Hohe Erstbestellwerte deuten auf größere Ausgabebereitschaft oder ein größeres Interesse an der Marke oder am Shop.
- **Rabattierte Artikel im ersten Warenkorb**  
Kunden, die aktionierte Waren in ihrem ersten Warenkorb haben, werden weniger wahrscheinlich Power-Shopper zu werden. Wenn Kunden auf aktionierte Waren im ersten Warenkorb verzichten, werden sie möglicherweise eher von anderen Gründen angezogen als vom Preis oder dem Willen zu sparen.
- **Artikel mehrerer Kategorien im ersten Warenkorb**  
Manche Kunden suchen nach Bequemlichkeit und tendieren zum „One-Stop-Shopping“. Diese potenziellen Power-Shopper tendieren dazu, Artikel mehrerer Kategorien bei der Erstbestellung zu kaufen.
- **Zeitlicher Abstand zwischen Erst- und Folgekauf**  
Je kürzer die Zeit zwischen ersten und zweiten Kauf, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde eine Power-Shopper wird. Denn schließlich resultiert eine höhere Begeisterung des Kunden über Angebot und die Zufriedenheit mit ihren Produkten oder Käuferlebnis in schnelleren Folgebesuch und -kauf.
- **Saisonalität**  
Beispielsweise sind reine Weihnachtseinkäufer Kunden, die ihre Geschenke in einer einmaligen „hau-ruck-“ Aktion erwerben. Bei diesen Kunden ist es wichtig, nicht zu lange mit hohem Einsatz erfolglos zu versuchen, sie dauerhafter zu binden

### Behavioristische Faktoren

- **E-Mail öffnen / Klickraten**  
Kunden, die auf E-Mail-Kampagnen reagieren, sind auch eher höherwertig. Höhere Öffnungsraten deuten auf höheres Interesse, Engagement, und einen potenziell höheren CLV hin. Dies bedeutet, dass Ihre E-Mail Kampagnen mit entsprechenden Ansprachen und Angeboten, dem potenziell höheren Kundenwert Rechnung tragen sollten.
- **Akquisitions-Quelle**  
Über welche Pfad der Kunde zum ersten Mal den Weg zu Ihnen gefunden hat, kann auch an seinem verstärkt inhaltlichen Interesse liegen, was tendenziell auch zu einem höheren CLV führt. Zum Beispiel ist ein Kunde, der über einen Fashion-Blog zu Ihnen kam, interessiert sich potenziell intensiver für Stil und Outfit als ein DisplayAd-Kunde.
- **Verbrachte Zeit auf der Website**  
Je mehr Zeit ein Kunde auf Ihrer Website verbringt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass er auch mehr kaufen wird. Natürlich verbringen mehr Zeit auf der Website bedeutet mehr Belastung durch verschiedene Produkte und Marketing-Botschaften.
- **Social-Media-Engagement**  
Je intensiver sich Kunden mit Ihrer Marke in sozialen Medien beschäftigen, um so wahrscheinlicher werden sie zum Power-Shopper. Diese Beschäftigung, der über den eigentlichen Einkauf weit hinausgeht zeugt von größerem Interesse an Ihnen und deutet darauf hin, dass Sie in diesen Kunden echte Loyalisten finden.

### Demographische Faktoren

- **Geographie**  
Neben dem Durchschnittseinkommensniveau und der Bevölkerungsdichte hat im stationären Handel vor allem die Entfernung des Kunden von Filialen und eine wichtigen Einfluss auf den CLV.

# Häufige Fehler mit Kundenlebenswerten

Die Berechnung des Customer Lifetime Value kann sehr komplex sein. Egal ob Sie über eigene Ressourcen verfügen oder Agenturen den Job übernehmen, es gibt typische Fehler bei der Ermittlung und Anwendung des CLV an denen Sie erkennen, wie gut die von Ihnen beauftragten Analysten tatsächlich sind:

- **Dynamische Änderungen des CLV ignorieren**  
Ein sich ändernder Kundenlebenswert ist wichtiger Indikator für Trends, Risiken und Chancen. Wenn hochwertige Kunden auf einmal in niedrigere Wertklassen rutschen, deutet dies auf eine Gefährdung dieser einst wertvollen Kunden an. Sie als Marketer müssen sich auf diese Kunden konzentrieren, bevor sie zur Konkurrenz abwandern und für immer verloren sind.
- **Rabatte**  
Berücksichtigen Sie Discounts, Rabatte und Gutschriften, die Ihren Kunden eingeräumt werden? Die in einigen Bereichen des Handels gnadenlosen Rabattschlachten machen es unabdingbar, die tatsächlichen Margen auf Kundenebene zu betrachten. Wer wie ein Power-Shopper aussieht, kann sich unter der Gewinnbrille schnell als unprofitabler Kunden erweisen.
- **Retouren**  
Wer in Deutschland online bestellt, kann die Ware innerhalb von 14 Tagen nach Vertragsschluss ohne Angaben von Gründen zurückgeben. Etwa jede zehnte Bestellung geht an den Händler zurück. In bestimm-

ten Sortimenten des Modebereichs ist eine Retourenquote von mehr als 60% keine Seltenheit. Retouren bedeuten für den Händler nicht nur einen entgangenen Umsatz, sondern sie verursachen auch Personal- und Prozesskosten im Retourenmanagement, etwa durch die Prüfung von Rücksendungen sowie deren Aufbereitung und Einlagerung. Einige Kunden senden mehr zurück, als sie behalten. Gerade die Berechnung des Historischen Customer Lifetime Value sollte dies berücksichtigen.

- **Ignorieren des Kundenverhaltens**  
Ein hoher CLV kann durch eine große Anschaffung gebildet worden sein, oder er wurde durch mehrere kleine Einkäufe aufsummiert. Ohne die Berücksichtigung der Aktivität des Kunden (=wiederholtes Einkaufen innerhalb einer gewissen Zeit) ist der CLV für die Wahl des richtigen Marketing-Ansatzes nur von bedingter Aussagekraft.
- **Fehlende Daten**  
Die meisten Unternehmen nutzen separate Transaktions-Datenbanken für verschiedene Kanäle. Die Aufträge aus dem Online-Shop werden meist getrennt von den stationären Shops aufgezeichnet. Für die einmalige bloße Auswertung ist dies meist kein Problem. Es wird dann erst zur Herausforderung, wenn Regelabfragen oder automatisierte Prozesse eine kontinuierliche Abfrage ermöglichen sollen. Fehlen ganze Systeme, wie etwa ein Kampagnenmanagementsystem, kann auch keine direkte Zuordnung der bislang inves-

tierten Marketingkosten auf Kundenebene stattfinden. Für eine korrekte CLV-Berechnung muss auch das Warenwirtschaftssystem die originären Einkaufspreise sowie die Verkaufspreishistorien auf Artikelebene liefern können. Daneben ist im stationären Handel oft eine mangelnde Durchdringung der Käufer mit Kundenkarten zu verzeichnen, die erst eine eindeutige Zuordnung der Kundenkaufhistorie ermöglicht.

- **Haushaltsvorstand**

Für den Marketier ist es wichtig zu erkennen, ob der Kunde nur für sich oder für eine ganze Familie Einkaufsentscheidungen fällt. Auch zunächst kleinere CLV eines Kunden können sich durch seine Funktion als Haushaltseinkäufer rasch vergrößern.

# Impressum

**Herausgeber** Cloudspace Analytics, Don DeVault, Jörg Tschauer, Am Ritterhof 6, D-65760 Eschborn, Deutschland | **Copyright** 2015 Cloudspace Analytics | Eine Haftung für die Richtigkeit der Angaben kann trotz Prüfung durch die Redaktion vom Herausgeber nicht übernommen werden. Diese Ausgabe, einschließlich aller ihrer Teile und Beiträge, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.

+49 6196 921 8096  
[www.cloudspace-analytics.com](http://www.cloudspace-analytics.com)



[cloudspace-analytics.com](https://cloudspace-analytics.com)

Bonn

Frankfurt

**cloudspace**  
ANALYTICS

