



## Kennen Sie den Wert Ihrer Kunden?

Autor: Sabrina Uthe, MBA

### Abstrakt:

Kennen Sie den Wert Ihrer Kunden? Wer sind die wertvollsten Kunden? Um welche Kunden müssen sich die Unternehmen besonders kümmern? Wie finden sie heraus, welche Kunden sie langfristig an das Unternehmen binden sollten und von welchen Kunden sie sich vielleicht besser trennen? Lesen Sie die Antworten auf diese Fragen in unserem Beitrag.

„Unsere Kunden und unsere Kundenbeziehungen sind unser wertvollstes Gut!“ Das sagen viele Firmen. Aber auf Fragen wie: „Welches sind denn die wertvollsten Kunden? Wie ermitteln Sie denn den Wert Ihrer Kunden?“ gibt es nicht immer eine schlüssige Antwort. Dieser Beitrag beleuchtet wesentliche Determinanten des Kundenwertes.

Den erfolgreichsten Unternehmen und Führungskräften gelingt es immer wieder, die wertvollsten Kunden zu identifizieren, ihre Bedürfnisse zu verstehen und diese zu befriedigen. Sie sehen in langfristigen Geschäftsbeziehungen mit den wertvollen Kunden den Schlüssel zur Stabilität und Entwicklungsfähigkeit ihrer Unternehmen.

Auch in vielen Definitionen von Customer Relationship Management (CRM) wird die Forderung postuliert, dass nicht alle Kunden auf die gleiche Weise betreut werden: „CRM ist eine Geschäftsstrategie um die wertvollsten Kunden zu selektieren und managen.“ Diese Aussage liest sich jedoch wesentlich einfacher, als sich die Umsetzung der Forderung schließlich gestaltet.

### Wertvolle Kunden erkennen

Wer sind die wertvollsten Kunden? Um welche Kunden müssen sich die Unternehmen besonders kümmern? Wie finden sie heraus, welche Kunden sie langfristig an das Unternehmen binden sollten und von welchen Kunden sie sich vielleicht besser trennen? Welchen Wert haben welche Kunden für das Unternehmen?

### Der Blick in die Vergangenheit – aus Erfahrung lernen

Die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland bemisst den Kundenwert nach den Finanzkennzahlen Umsatz und –seltener – Gewinn. Anhängig vom **Umsatz** der Vergangenheit ermitteln sie ein Kundenportfolio bestehend aus A, B und C Kunden. Abhängig von der Kundenkategorie werden die Ressourcen zugewiesen, die Kunden betreut. Bei der Einteilung nach Umsatz bleibt jedoch die Kostenseite unberücksichtigt, was dazu führen kann, dass ein hoher Mittel- und Betreuungsaufwand für Kunden eingesetzt wird, die Verluste bringen und somit wenig Mittel für die profitablen Kunden zur Verfügung stehen.

Der jeweilige **Deckungsbeitrag**, der mit einem Kunden erwirtschaftet wird ist hier schon aussagekräftiger. Er berücksichtigt auch die Kosten, die der Kunde verursacht. Viele Unternehmen haben heute jedoch nur unzureichende Information über die Kosten und noch seltener können die Kosten (z.B. von für Marketing, Vertrieb und Service) einzelnen Kunden zugeordnet werden. Werden die Parameter Umsatz und Gewinn in Beziehung gesetzt, kann es zu überraschenden Erkenntnissen kommen: Häufig liefern die A-Umsatzkunden den niedrigsten Deckungsbeitrag. Durch Preisnachlässe, hohen Vertriebs- und Serviceaufwand und das Ausschöpfen von Zahlungszielen schrumpfen die Gewinnmargen.

Auch das **Zahlungsverhalten** und die Bewertung des Zahlungsausfallrisikos sind somit wichtige Kenngrößen um den Kundenwert zu beurteilen.

Alle drei Ansätze haben einen großen Nachteil: Sie sind vergangenheitsorientiert und liefern nur unsichere Hinweise auf das Kundenpotenzial. Sie sollten daher kombiniert werden mit zukunftsorientierten Determinanten, wenn es darum geht, den Wert eines Kunden für das Unternehmen zu erfassen.

### **Der Blick in die Zukunft – Potenziale erkennen**

Die Bestimmung des **Wachstumspotenzials** eines Kunden ermöglicht Aussagen zum längerfristigen Wert der Beziehung sowie zu Chancen, Cross- und Upselling-Potenziale zu nutzen. Für das Cross- und Upselling ist die funktionsübergreifende Zusammenarbeit mit dem Kunden unabdingbar. Gespräche mit den Fachabteilungen und dem Vertrieb sind ebenso wichtig, wie Verhandlungen mit dem Einkauf. Der Verkauf von Produkterweiterungen, zusätzlichen Angeboten aus der Produktpalette sowie ergänzenden Dienstleistungen oder Lösungen schöpft das Kundenpotenzial besser aus. Außerdem erhöhen sich die Gewinnmargen, da sich der Vertriebs- und Marketingaufwand reduziert und die Wechselbereitschaft des Kunden sinkt.

**Innovationsfähigkeit** kann zu strategischen Partnerschaften in der Entwicklung oder Vermarktung führen und so Synergien und Wettbewerbsvorteile schaffen. Innovationsfreudige Kunden können bereits in frühen Phasen des Entwicklungsprozess beratend einbezogen werden. So findet die Rückkopplung zum Markt zu einem sehr frühen Zeitpunkt statt, wertvolle Entwicklungszeit und Ressourcen werden eingespart, Irrwege und Fehlentwicklungen vermieden. Häufig können innovative Kunden als Test- und Lead-User gewonnen werden und so den Markteintritt erleichtern.

**Referenzkunden** sind außerordentlich wertvoll für die Neukundenakquisition. Sie haben eine starke Kommunikationswirkung und können – insbesondere in Spezial- und Nischenmärkten – die Wettbewerbsfähigkeit und den Umsatz erhöhen. Allerdings sind Referenzkunden schwer zu gewinnen. Besonders im Investitionsgütermarkt sind nur wenige Unternehmen bereit ihr Know-how preiszugeben, da sie damit u.U. einen Wettbewerbsvorteil aufgeben. Umso wichtiger ist es, echte Referenzkunden so zu betreuen, dass sie einen Mehrwert aus der Kunden-Lieferanten-Beziehung erfahren und somit eine Win-Win-Situation geschaffen wird.

Alle Kauf- und Nachkaufvorgänge über die Dauer der Kundenbeziehungen erfasst der **Customer Lifetime Value**. Er bewertet langfristige Geschäftsbeziehungen und lässt Rückschlüsse auf die Struktur von Kundenverhaltensweisen und die Optimierung von Marketing-Mix-Faktoren im Kundensegment zu. Mit diesen Kenntnissen können Marketing- und Vertriebsmaßnahmen wesentlich fokussierter, erfolgreicher und somit kostengünstiger erfolgen. Diese Kennzahl ist allerdings derzeit von kaum einem Unternehmen zu ermitteln, da vielfach die notwendigen kundenbezogenen Daten erst über eine kurze Zeit systematisch erhoben werden.

Werden die sechs erstgenannten Determinanten miteinander in Beziehung gesetzt, ergibt sich bereits ein ganzheitliches Bild des Kunden und seines Wertes für das Unternehmen, aus dem die jeweilige Kundenstrategie abgeleitet werden kann.

Die vergangenheits- und zukunftsgerichtete Ermittlung des Kundenwertes setzt voraus, das Ohr am Kunden zu haben, die relevanten Informationen von den Marketing-, Vertriebs- und Serviceorganisationen zu erhalten und adäquat zu erfassen und zu verwalten.

### Kennzahlen sammeln – Wissen schaffen

**BRAICONN DEUTSCHLAND**

## Kundenwertmatrix 1

Kunde A (ggf. Produktgruppe A-n) Gewichtung: Skala 1-5 Kundenbewertung: Skala 1 - 5	Gewichtung	Kunde 1		Kunde 2	
		Bewertung	Gewichteter Wert	Bewertung	Gewichteter Wert
<b>Klassische Bewertung</b>					
Umsatz	2	2	4	5	10
Deckungsbeitrag	5	1	5	1	5
Zahlungsverhalten	3	2	6	1	3
<b>Zukunftsorientierte Bewertung</b>					
Wachstumspotenzial (Cross-Selling)	4	3	12	2	8
Innovationsfähigkeit	4	3	12	1	4
Referenzkunden	3	5	15	3	9
<b>Kundenwert</b>			<b>54</b>		<b>39</b>

Ableitung kundenspezifischer Maßnahmen

© 2003 BRAICONN Deutschland • www.braiconn.de • phone +49 (0)2166 133939-0 • info@braiconn.de

CRM-Systeme unterstützen die Verwaltung der Kenngrößen zur Kundenwertbestimmung effizient. Mit geeigneten CRM-Werkzeugen sichern Sie die Umsetzung des ganzheitlichen Kundenwertmanagements.

- ▶ Eine zentrale Kundendatenbank ist Basis des Kundenwertmanagements. Sie benötigt Schnittstellen zu den Finanzdaten und zu Marketing, Vertrieb, Service und Entwicklung.
- ▶ Nachdem festgelegt wurde, welche Determinanten des Kundenwertes erfasst werden, füttern alle genannten Unternehmensbereiche die Datenbank mit den ausgewählten Informationen.
- ▶ Die Informationen werden gebündelt und nach den Vorgaben des Unternehmens analysiert und auf Konsistenz geprüft.
- ▶ Mit regelmäßigen Auswertungen wird der Kundenwert erhoben.
- ▶ Abhängig vom Kundenwert werden Ressourcen zugewiesen und kundenbezogene Maßnahmen (z.B. bestimmte Vertriebs- und Marketingaktivitäten) eingeleitet.
- ▶ Der Erfolg der Maßnahmen wird kontrolliert und ggf. wird nachgesteuert und optimiert.
- ▶ Der Informationsfluss ist so organisiert, dass alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt auf die relevanten Daten zugreifen können.

Die Kundeninformationen können herangezogen werden um ein Kundenportfolio zu erstellen. Innerhalb der einzelnen Produktsegmente werden die Wertpotenziale der jeweiligen Kunden analysiert und gewichtet. So

entsteht eine Matrix, aus der die Kundenansprache und -betreuung durch Marketing, Vertrieb und Service abgeleitet werden kann.

**Autorin:**



Sabrina Uthe, MBA  
Management Consultant

Managing Partner der  
BRAICONN Deutschland

---

**Pressekontakt:**

BRAICONN Deutschland e.K.  
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Marie-Juchacz-Straße 4  
D-41199 Mönchengladbach

Telefon: +49 (0)2166 133939-0  
Telefax: +49 (0)2166 9619916

E-Mail: [presse@braiconn.de](mailto:presse@braiconn.de)

Die BRAICONN Deutschland ist das Expertennetzwerk für strategische Beratung und operative Projektunterstützung in den Themenbereichen Information Management, Knowledge Management und Customer Relationship Management.

Weitere Informationen unter <http://www.braiconn.de>