



## Kundenwertanalyse – oder wie sich Kundenbeziehungen rechnen

Sehr dynamische Globalisierung in allen Branchen, intensiver Wettbewerb auch in Markt Bereichen, die bislang relativ geschützt waren sowie die rasante Weiterentwicklung der Informationstechnologien konfrontieren Unternehmen mit einer Vielzahl sich ständig ändernder Anforderungen. Auf der Suche nach strategischen Wachstumsoptionen nehmen die Geschäftsleitungen die Kunden, insbesondere aber die „wertvollen Kunden“ immer mehr ins Visier.

**Strategische Wachstumsoptionen**

Mergers & Acquisitions	✓
Weltweite Expansion	✓
Diversifikation	✓
Produktinnovationen	✓
Steigerung des Share of Wallet	✗ ← Neue Wachstumsstrategien durch Kundenfokus
Fokus auf Kundenwert	✗ ←

Zahlreiche Unternehmen müssen erkennen, dass für sie die Wachstumsmotoren Mergers & Acquisitions, internationale Expansion, Diversifikation und Produktinnovation weitgehend ausgereizt sind oder aber erhebliche Risiken bergen. Umso intensiver kümmern sie sich darum, neue Wachstumsstrategien um den Kunden herum zu entdecken und zu nutzen. Der große Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass viele strategische Optionen im Kundenumfeld kurzfristig umsetzbar sind und überschaubare Kosten und Risiken bergen. Das Feedback über Erfolg oder Misserfolg der ergriffenen Maßnahmen ist kurzfristig sichtbar und kann sogar quantitativ gemessen werden, wenn man entsprechende Zielgrößen definiert und die Tools zur Messung parat hat.

Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass der Unternehmenswert nicht nur durch den Substanzwert determiniert wird. Anlage- und Umlaufvermögen sowie stille Reserven machen nur einen Teil des Unternehmenswertes aus. Der Ertragswert, d.h. der Wert der zukünftig zu erwartenden Erträge, ist eine ebenso wichtige Steuergröße, die

maßgeblich von der Möglichkeit bestimmt wird, den Share of Wallet bestehender und zukünftiger Kundenbeziehungen zu steigern.

Insbesondere Investoren und Banken haben ihr Augenmerk stärker als bisher auf der Entwicklung des Ertragswertes eines Unternehmens gelegt. Die Betrachtung des Kundenwerts ist in den Branchen besonders wichtig, in denen der Buchwert wesentlich geringer ist als der Ertragswert, wie z.B. in der IT, der Telekommunikation und bei Finanzdienstleistern.

Aber auch der Einzelhandel, insbesondere Kauf- und Warenhäuser, Drogerie & Parfümerie sowie seit neuestem Apotheken beschäftigen sich intensiv mit den Möglichkeiten, ihre Kunden nach dem Kundenwert zu segmentieren und über segmentspezifische Kundenansprache einerseits den Share of Wallet zu steigern und andererseits die kundenbezogenen Kosten möglichst gering zu halten.

### Wachstumsmotor Kundenwertmanagement

Der Kundenwert (Customer Equity) ist eine wirtschaftliche Kundenlebenszeitbetrachtung, bei der quantitative und qualitative Kriterien betrachtet werden. Der Kundenwert bezeichnet den aktuellen und zukünftigen Beitrag von Kunden oder Segmenten zum Erfolg des Unternehmens. Entsprechende Bewertungen zur Selektion von aktuellen und potenziellen Kunden stützen sich dabei auf qualitative Kriterien, wie beispielsweise Umsatz- und Ertragspotenzial sowie auf qualitative Kriterien, wie beispielsweise Loyalität und Referenzwirkung.

Nicht jeder Kunde ist für ein Unternehmen gleich viel wert. In jedem Kundenstamm gibt es eine Reihe von Kunden, für die mehr Geld für Beziehungspflege ausgegeben wird, als an ihnen verdient wird. Um diesen misslichen Zustand zu verbessern, müssen Kundenbeziehungen regelmäßig auf den Prüfstand, um sie profitabel auf- und auszubauen.

**Sie haben Fragen oder suchen einen kompetenten Ansprechpartner?**

BRAICONN Deutschland  
COMPETENCE NETWORK

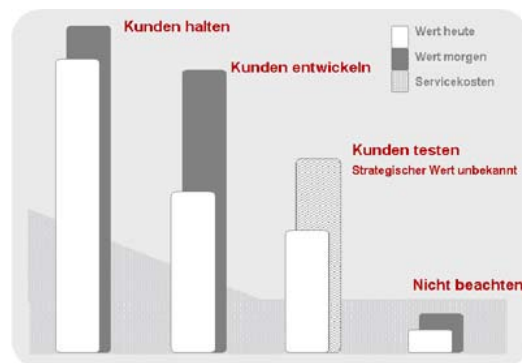
Stadttor 1, 16th floor  
D-40219 Düsseldorf

Phone +49 (0)211 3003-470  
Fax +49 (0)211 3003-200  
Mail info@braiconn.de

[www.braiconn.de](http://www.braiconn.de)



### Standortbestimmung: Können Sie Ihre Kunden einordnen?



### Bewährte Verfahren zur Kundenwertermittlung

Kundenwertmanagement schafft die notwendigen Voraussetzungen, um den Marketing-Mix individuell an den Kundensegmenten auszurichten. Produkte, Services, Kommunikation und Preise werden bedarfsorientiert und wertorientiert gestaltet. Welche Vertriebskanäle, Marketingmaßnahmen und Servicekonzepte dann für das Segment bereitstehen, hängt von der Attraktivität der Kundengruppe ab. Zur Ermittlung des Kundenwertes werden verschiedene Verfahren eingesetzt:

Verbreitet ist die **ABC-Analyse nach Umsatz**, bei der die Kunden nach der Pareto-Regel eingeteilt werden: Die 20% umsatzstärksten Kunden sind A-Kunden, die 20% umsatzschwächsten Kunden sind C-Kunden, der Rest sind B-Kunden. Der Umsatz ist aber als alleinige Kennzahl ungeeignet, da er vergangenheitsbezogen ist und wichtige Elemente des Kundenwertes vernachlässigt.

Aufschlussreicher ist die **ABC-Analyse**, wenn auch die Kundenrentabilität, gemessen am Kundendeckungsbeitrag, als Kennzahl hinzugezogen wird. In diesem Kontext sollte auch die Kundenzufriedenheit analysiert werden, denn ein ertragreicher aber unzufriedener Kunde ist aufgrund der Abwanderungsgefahr wesentlich weniger wertvoll als ein loyaler Kunde.

Beim **Customer Lifetime Ansatz (CLA)** wird nach einer Kapitalwertberechnung für die Perioden eines Kundenlebens die Profitabilität der Geschäftsbeziehung berechnet. Auch hier ist ein hoher Zusammenhang zwischen Kundenwert und Kundenzufriedenheit erkennbar. Kundenzufriedenheitsmessungen liefern Informationen über die Zufriedenheit wertvoller Kunden und ihren Wert. Sie helfen dabei, Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Der CLA Ansatz eignet sich besonders gut zur Bewertung längerfristiger Geschäftsbeziehungen, wie sie z.B. im Automobilhandel oder im Maschinenbau üblich sind.

**Scoring Modelle** vergeben für unternehmensspezifisch ausgewählte Kundenwertparameter Punktwerte, die gewichtet und bewertet zur Kundeneinteilung herangezogen werden. Dieses Modell betrachtet nicht nur den Kundenwert aus vergangenheitsorientierten Parametern wie Umsatz, Gewinn, Zahlungsverhalten, Lieferanteil, Kauffrequenz und Kaufwert. Es kann auch zukunftsgerichtete Werte und so genannte „weiche Faktoren“ in die Betrachtung einbeziehen. Das Informations- und Innovationspotenzial kann ebenso berücksichtigt werden wie die Zahlungsbereitschaft, das Referenzpotenzial und das Cross- und Upselling-Potenzial. Diese Methode ist wegen der Auswahl der individuellen Wertindikatoren sowie der Gewichtung und Bewertung relativ aufwändig, liefert dafür aber sehr zuverlässige Ergebnisse.

Für den **RFMR-Ansatz** werden die Parameter Recency (Aktualität des letzten Kaufs), Frequency (Häufigkeit des Einkaufs) und Monetary Ratio (Kaufwert) herangezogen, um den Kundenwert zu ermitteln. Dieser Ansatz ist im Handel recht verbreitet.

Am umfassendsten ist die **Kundenpotenzialbewertung**, eine Kombination aus Scoring-Modell und Portfolioanalyse. Der im Scoring ermittelte Kundenwert kann in Beziehung zu unterschiedlichen Analysedimensionen gesetzt werden, z.B. zum relativen Lieferanteil (Share of Wallet) oder zur Kundenzufriedenheit.



#### **Unternehmenskurzprofil der BRAICONN Deutschland**

Die BRAICONN Deutschland ist das Top-Management- und Expertennetzwerk für Planung und Umsetzung in den Themenbereichen

- **Strategie**
- **Marketing & Vertrieb**
- **Prozesse & Organisation**
- **Information Management**

Darüber hinaus stellen wir unseren Kunden projekt- und aufgabenbezogen **Kompetenzen auf Zeit** (Projektmitarbeiter) zur Verfügung.

#### **Unsere Excellence in Branchen**

Unsere Beratungsleistungen sind branchenneutral. Eine besonders ausgeprägte Excellence und Insider-Wissen liegen aufgrund langjähriger Management- und Projekterfahrung insbesondere für die Branchen

- des **Information Management**,
- der **Mobilität (Automobil, Mineralöl)** und für
- die **Versicherung** vor.

#### **Competence Network**

Das Competence Network der BRAICONN Deutschland besteht aus hochgradig markt- und projekterfahrenen Managementberatern und Technologieanalysten. Ihre langjährige originäre Erfahrung im Top-Management führender internationaler Konzerne und großer Unternehmen macht sie zu gefragten, praxiserfahrenen Insidern ihrer Branche.

#### **Daten kommen aus vielen Quellen**

Um den Kundenwert bestimmen zu können, bedarf es einer Vielzahl von Informationen. Kundenwertmanagement funktioniert nur, wenn der Wert der Kunden zuverlässig ermittelt werden kann. D.h. aktuelle Informationen über die Kunden und ihr Kaufverhalten müssen so miteinander verknüpft werden können, dass daraus eine Umfassende Kenntnis des Kunden bzw. des Kundensegments resultiert. Vorreiter in Sachen „Customer Intelligence“ sind diejenigen Unternehmen, die kontinuierlich in CRM-Strategien und ihre operative Nutzung investiert haben. Insbesondere bei Banken, Versicherungen und im Handel gibt es bereits langjährige Erfahrungen im Kundenwertmanagement. Während die Data-Warehouses der Finanzdienstleister aufgrund der branchenspezifisch langfristigen Kundenbeziehungen gefüllt sind, setzt der Handel auf Informationen, die er aus Kundenkartenprogrammen erhält. Wichtige Informationsquellen sind z.B. Warenwirtschaftssysteme, Kundendatenbanken, Kassensysteme, Daten aus Kundenbindungsprogrammen und der Kundenkartennutzung, Service- und Beschwerdedatenbanken, Kundenbefragungen, Fokusgruppen und Kundenforen, Gespräche mit Mitarbeitern aus Vertrieb, Service und Marketing, Branchenberichte und Studien sowie Marktforschungsdaten.

Dabei sollten Unternehmen mit wenigen, überschaubaren Hebeln beginnen und erste Erfahrungen mit dem Kundenwertmanagement sammeln. Mit klar definierten, überschaubaren Etappenzielen kann dann die Komplexität nach und nach gesteigert werden. Prinzipiell gilt: Je mehr Daten und Informationen in das Kundenwertmanagement einfließen, desto genauer sind die abgeleiteten Ergebnisse.

#### **Kosten und Nutzen im Blick behalten**

Kundenwertanalysen tragen in jedem Fall dazu bei, die Kunden und ihren Wert besser kennen zu lernen. Dieses Wissen ist notwendig, wenn Unternehmen gezieltes, erfolgreiches und somit kosten- und ressourcenschonendes Marketing betreiben möchten.

Kundenwertmanagement hilft dabei, die Kundenbasis nach Werthaltigkeit der Kundenbeziehung (heute/morgen) zu segmentieren. Maßgeschneiderte, kundengerechte Angebote leisten einen Beitrag zu mehr Kundenzufriedenheit und größerer Kaufbereitschaft. Trotzdem werden Marketing und Vertriebskosten eingespart. Anstatt wie bisher vielfach geschehen, Marketing mit der Gieskanne zu betreiben, wird der Kommunikationsmix auf Basis des Kundenwertes zielgruppen-genau orchestriert.

Die im Rahmen von CRM-Projekten entstandenen Kundendatenbanken erleben durch den gestiegenen Fokus der Unternehmensleitungen auf die wertvollen Kunden eine Renaissance. Tragen sie doch maßgeblich dazu bei, die Marketingeffizienz, d.h. die Kosten-/Nutzenrelation der Maßnahmen zu optimieren.

#### **Nicht jeder Kunde darf König sein**

Nicht jeder Kunde bzw. jedes Kundensegment verdient (und erwartet) es, königlich behandelt zu werden. Die Kundenwertanalyse bringt es ans Licht: Nicht alle Kunden sind wertvoll. Erfahrungswerte zeigen, dass 40% der Kunden so hohe Kosten verursachen, dass die Margen aus dem Verkauf schnell wieder aufgezehrt werden. Nur ca. 60% der Kunden tragen überhaupt zum Unternehmensgewinn bei. In der Konsequenz kann es notwendig sein, dass sich ein Unternehmen von unrentablen Kunden trennt, oder bestimmte Kundenkreise nur noch eingeschränkt oder z.B. per Internet bedient.

Eine genaue Kundenwertanalyse ist zentrales Steuerungsinstrument im Kundenmanagement. Sie funktioniert aber nur, wenn sie als dynamisches System verstanden wird, das in die Zukunft gerichtet ist. Die Grenzen der einzelnen Kunden(wert)segmente müssen durchlässig sein. Kundengewohnheiten, -vorlieben und -kaufkraft verändern sich. Erfolgreiches Kundenwertmanagement muss das berücksichtigen.