

Nicht zu komplex und nicht zu einfach

Komplexe Verfahren der Kundenwertberechnung wie der Customer Lifetime Value sind in der Unternehmenspraxis bisher nicht zum Standardtool im CRM geworden. Aber auch bei einer Vereinfachung der Modellansätze ist es wichtig, dass Management und Sales klare Handlungsweisen erhalten.

Im Begriff Kundenwert sind zwei Perspektiven verankert, die für Unternehmen von Bedeutung sind: Zum einen handelt es sich um den Wert, den die Bereitstellung von Produkten und Services für die Kunden generiert. In diesem Kontext wird auch vom „Value-to-the-customer“ gesprochen (berechnet als wahrgenommener Wert abzüglich des gezahlten Preises). Bei einer rationalen Entscheidung wählt der Kunde die Option aus, die das beste Verhältnis aus Wert und Preis im Vergleich zu einem Alternativangebot mit sich bringt.

Zweitens beinhaltet der Kundenwert die Perspektive der Wertgenerierung für das Unternehmen, auch als „Value-of-the-customer“ bezeichnet. Die Frage ist dabei, wie viel Wertbeitrag der einzelne Kunde für das Unternehmen erzeugt. Die Idee, dass sich das Marketing mit der Rentabilität einzelner Kunden befassen sollte, ist nicht neu. Bereits Mitte der 60er-Jahre legte Sevin eine Methode vor, um die Rentabilität eines einzelnen Kunden zu berechnen, indem er funktionale Kostengruppen bestimmten Kunden zuordnet und sie vom Jahresumsatz des Kunden abzieht. In jüngster Zeit wurde das Thema jedoch mit neuer Kraft aufgegriffen, da es Fortschritte bei der Daten-

erfassung und Datenbanktechnologie ermöglichten, nicht nur die Konten einzelner großer Unternehmenskunden zu erfassen und zu analysieren, sondern auch die Kaufhistorie von Haushalten. Voraussetzung dafür ist eine kundenzentrierte Ausrichtung der Unternehmen. Im modernsten Verständnis geht die individuelle Kundenanalyse über die Berechnung der Profitabilität eines einzelnen Jahres hinaus und bezieht die Prognose des dem Kunden zuzurechnenden Gewinnstroms und die Berechnung eines abgezinnten Barwerts ein. In diesem Fall wird auch vom Customer Lifetime Value gesprochen.

Priorisierung von Kunden und Vertriebsaktivitäten

Um unter anderem die Vertriebsaktivitäten zu steuern, bieten sich unterschiedliche Strukturierungen und Klassifizierungen an, die einen jeweils abgestuften Komplexitätsgrad mit sich bringen (siehe Abbildung 1). In diesem Zusammenhang werden Instrumentarien diskutiert, die auf quantitativen Größen wie Umsatz und Gewinn aufsetzen:

- Im einfachsten Fall werden die Kundenunternehmen nach ihrer Umsatzklasse qualifiziert und als A-, B- oder C-Kunden benannt. Diese Einteilung ist einfach vorzunehmen, wobei Klassen unternehmensspezifisch gesetzt werden können. Diese Vorgehensweise ist nicht nur einfach in der Bestimmung, sondern für alle Beteiligten auch einfach im Verständnis, intuitiv ansprechend und kommunizierbar.
- Aufwendiger ist die Deckungsbeitrags- beziehungsweise Gewinnrechnung pro Kunde. Hierbei sind zeitraumbezogen nicht nur alle Einnahmen auf die Kundenbeziehung zu berücksichtigen, sondern auch die Kosten. Je detaillierter die Kostenzuordnung vorgenommen wird, desto aussagefähiger wird der Zielwert. Gleichzeitig gilt: Je heterogener die Kostenstruktur der Kunden, desto eher gerät ei-

Kompakt

- Der Begriff des Kundenwerts ist mehrdeutig, weil er einerseits aus Sicht des Kunden, andererseits aus Unternehmenssicht definiert werden kann.
- Trotz Big Data und Automatisierung von Analyseprozessen erschweren die veränderten VUCA-Marktbedingungen den Einsatz von CLV-Modellen (zum Beispiel Abschätzung zukünftiger Einnahmeüberschüsse, Haltbarkeit)
- Das Kundenentwicklungs-Portfolio beinhaltet einen vereinfachten Ansatz, um konkrete Handlungsanweisungen auf Kundenebene abzuleiten.

ne reine Einnahmen-Perspektive an ihre Grenzen beziehungsweise verliert an Aussagekraft.

- Bei der in Wissenschaft und Literatur bevorzugten Methode handelt es sich um den Customer Lifetime Value (CLV). Dabei wird die Deckungsbeitragsrechnung dynamisiert und auf einen „Lebenszeitraum des Kunden“ bezogen. Die einzelnen Jahreswerte der Einnahmenüberschüsse werden auf ein Jahr ab- oder aufgezinst, so dass diese vergleichbar sind. Außerdem kann durch die Einbeziehung einer Abwanderungsrate eine kundenspezifische Haltbarkeit integriert werden.

Die starke und eindeutige Präferenz der Wissenschaft für den CLV-Ansatz ist zunächst plausibel und nachvollziehbar, werden doch alle wichtigen Parameter, die eine Wertigkeit der Kundenbeziehung beeinflussen, in der Kalkulation berücksichtigt. In der Konsequenz ergibt sich dann eine Kennziffer, die nicht nur aggregiert die Effizienz und Effektivität des Unternehmens veranschaulicht, sondern auch für die operative Steuerung zum Beispiel der Vertriebs- und Marketingaktivitäten herangezogen werden kann.

Allerdings hat sich in der Praxis das CLV-Konzept bisher nicht als Standardansatz etabliert. Empirische Untersuchungen belegen sogar, dass viele Unternehmen bei einer Umsatzkategorisierung stehen bleiben (A-, B- und C-Kunden). Werden komplexere Ansätze realisiert, ergeben sich in der Regel bessere Steuerungsmöglichkeiten für das Management, allerdings steigt auch die Komplexität in der Berech-

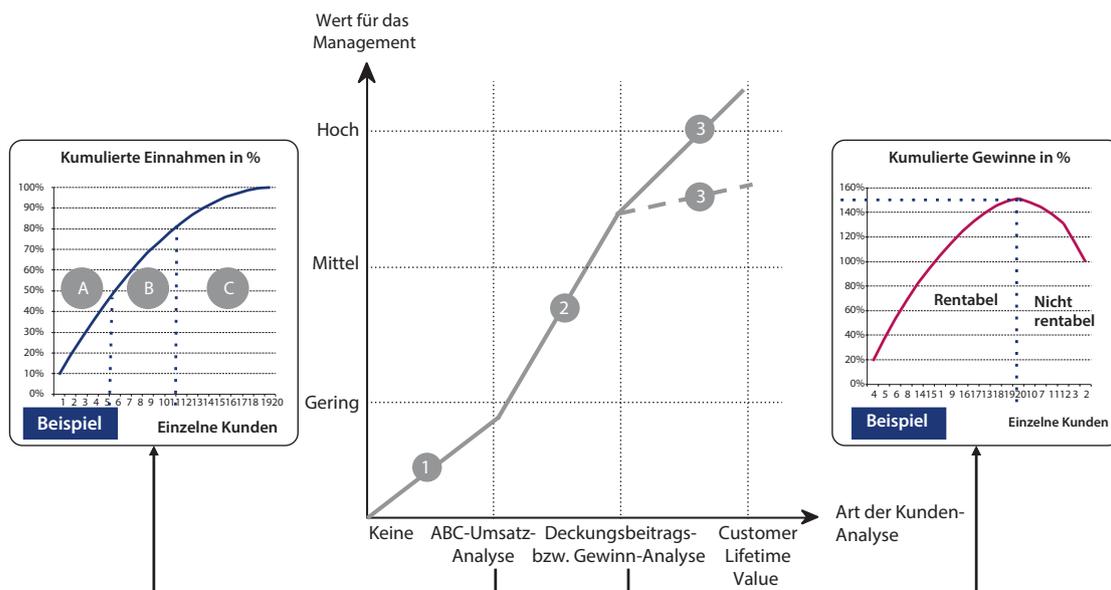
nung und damit der interne Aufwand an. Dies ist insbesondere beim CLV der Fall.

Hürden bei der Implementierung des CLV-Ansatzes

Während in Lehrbüchern die Überlegenheit des CLV-Ansatzes zur Messung des Kundenwertes durchgängig hervorgehoben wird, stößt eine Implementierung in der Unternehmenspraxis auf mehrere Hürden:

- Die Bereitstellung von unterschiedlichen Kundendaten auf individueller Ebene und die Berechnung anhand einer komplexen Formel stellt dabei noch die kleinste Herausforderung dar.
- Werden die CLV-Werte für eine längere Periode berechnet, sind Annahmen oder Prognosen über die zukünftigen Einnahmen und Kosten je Unternehmen erforderlich. In Zeiten von VUCA-Marktbedingungen (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) gerät dieser Ansatz bereits leicht an seine Grenze. Zu leicht verfestigt sich der Eindruck einer „Scheingenauigkeit“ – häufig der Anfang einer abnehmenden Akzeptanz bei Mitarbeitern und Führungskräften.
- Noch größer sind die Herausforderungen für die operativen und organisatorischen Umsetzungen: Gemäß der Forderung „Maximize (Don't Just Measure) CLV“ wird der Parameter zur zentralen Steuerungsgröße im Unternehmen.

Abb. 1 Beispiele für die Priorisierung der Kundenbeziehung



Quelle: Exeo Strategic Consulting AG

Die einzelnen operativen Entscheidungen werden in letzter Konsequenz daran gemessen, inwieweit sie zu einer Erhöhung des CLV einzelner Kunden oder Kundensegmente beitragen. Der Kundenwert, berechnet als CLV, beinhaltet somit nicht nur einen Informationswert, sondern konkrete Handlungsanweisungen und wird zur zentralen Steuerungsgröße unter anderem für ein wertorientiertes Vertriebsmanagement. Dies muss aber erstens mit vertretbaren Mitteln leistbar und zweitens gewünscht sein.

Kunden-Deckungsbeitrag als „Must-Have“

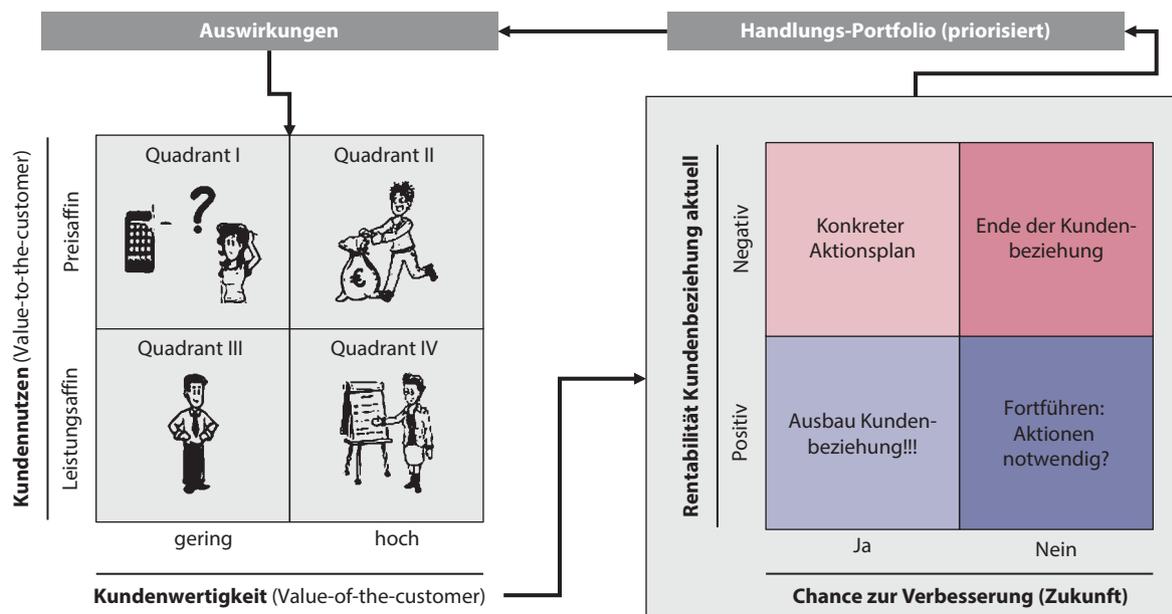
Allerdings sollten die großen Herausforderungen an die Umsetzung nicht dazu führen, dass im Falle einer wahrgenommenen Nichtdurchführbarkeit ein „Rückfall“ zur umsatzbezogenen Kundenkategorisierung erfolgt. Gerade der Übergang von einer Umsatz- zu einer Gewinnperspektive stellt für das strategische und operative Kundenmanagement ein „Muss“ dar. Hintergrund ist, dass häufig eine reine Umsatzsicht die Relevanz einzelner Kunden für den Unternehmenserfolg verschleiert. Ein Beispiel ist in Abbildung 1 dargestellt. Da die Vertriebs-, Service- und Marketingkosten eine hohe Streuung aufweisen oder sich die realisierten Verkaufspreise pro verkaufter Einheit uneinheitlich und inkonsistent über die Kunden verteilen, zeigt die Kundenergebnisrechnung einerseits sehr rentable Fälle außerhalb der A-Kunden, andererseits

auch Abnehmer, bei denen die Kosten durch die Erträge nicht gedeckt werden.

Im Falle einer Priorisierung nach Umsatz würde die Aufmerksamkeit des Managements vor allem auf die A-Kunden gerichtet. Die fünf umsatzstärksten Kunden vereinigen 40 Prozent der Gesamtumsätze auf sich. Erst die konsequente und stringente Zuordnung von Kosten auf einzelne Kundentypen schafft eine ausreichende Transparenz und bildet die Grundlage für eine Priorisierung von Kunden oder auch von Handlungsalternativen.

Eine besondere Herausforderung bei der Kostenzuordnung stellen die Gemeinkosten des Unternehmens dar. Vereinfacht wird häufig angenommen, hohe Fixkosten zum Beispiel für Gebäude oder Netze (wie Bahn oder Telekommunikation) seien entscheidungsirrelevant („sunk costs“), weil sich diese kurzfristig nicht beeinflussen lassen. Bei dieser Interpretation ist Vorsicht geboten, wie das Beispiel Gebäudekosten bei Hotels zeigt: Während Immobilienkosten für kurzfristige Entscheidungen „sunk“ (gesunken) sind, erhalten sie über einen Horizont, der das Franchising und das Leasing von Immobilien ermöglicht, einen variablen Charakter. Einige Wissenschaftler gehen sogar so weit, die Kosten der Kundenakquise bei der Berechnung des CLV außen vor zu lassen. Auch dies wird mit vermeintlichen „sunk costs“ begründet. Im Gegensatz dazu plädieren die Autoren für eine möglichst umfängliche Zuordnung aller anfallenden Kosten auf die bestehenden Kundenbeziehungen.

Abb. 2 Value-to-Value-Segmentierung und das Kundenentwicklungs-Portfolio



Quelle: Exeo Strategic Consulting AG

Vereinfachte Instrumentarien

Erscheinen für das einzelne Unternehmen die Aufwendungen und die Komplexität für Datenbereitstellung und Berechnung zu hoch oder die Unwägbarkeiten in der Zukunft so groß, dass eine Berechnung des CLV unterbleibt, bestehen trotzdem Möglichkeiten, die Handlungsoptionen für Vertrieb und Marketing zu identifizieren und zu priorisieren. Dazu ist es erforderlich, die einzelnen Kunden nicht nur hinsichtlich der aktuellen Wirtschaftlichkeit einzuordnen, sondern auch dahingehend zu beurteilen, ob eine Verbesserung der Kundenrentabilität mit adäquaten Maßnahmen (das heißt unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten) möglich ist. Beide Perspektiven können in einem Kundenentwicklungsportfolio verdichtet werden (siehe Abbildung 2).

Einerseits stellt eine kurzfristig negative Wirtschaftlichkeit nicht zwangsläufig ein Problem dar, sofern sich diese Situation durch gezielte Maßnahmen verbessern lässt. Ist dies allerdings nicht der Fall, steht die Prüfung der Beendigung der Geschäftsbeziehung an. Andererseits ist der Handlungsbedarf gering, wenn die Kundenbeziehung robust wirtschaftlich ist, aber keine klaren Anhaltspunkte für die Erhöhung des Kundenwerts bestehen (zum Beispiel Steigerung der Haltbarkeit, Senkungen der Kosten, Erhöhung der Einnahmen).

Das aus dieser Einteilung abgeleitete Handlungsportfolio hat wiederum Konsequenzen für den aus Kundensicht wahrgenommenen Wert der angebotenen Leistung. Wenn Unternehmen zum Beispiel durch niedrige Preise einen hohen wahrgenommenen Wert aus Sicht der Kunden generieren, geht dies in der Regel zu Lasten des Gewinns und damit des Kundenwerts oder Shareholder Values. Wird beispielsweise entschieden, aufgrund einer problematischen Ertragslage in einzelnen Kundensegmenten die Preise anzuheben oder die spezifischen Kosten im Vertrieb, Marketing oder Service zu reduzieren, verändert sich der Nettonutzen für die Kunden.

Zudem gilt es, bei einer entscheidungsorientierten Einschätzung des Kundenwertes aus Unternehmenssicht zu berücksichtigen, in welcher Phase sich eine Kundenbeziehung befindet und wann die Akquisekosten amortisiert sind. So entsteht beispielsweise mit sinkenden (Betreuungs-)Kosten bei gleichzeitig zunehmender Rentabilität durch abnehmende Preissensibilität erst ein transparentes Bild der Ertragskraft einzelner Kunden(gruppen).

Mit den Übergängen von einer umsatzbezogenen zu einer gewinnorientierten Einteilung der Kunden und wieder zur Messung des Customer Lifetime Values sind unterschiedliche Aufwendungen und Komplexitäten verbunden. Auch dabei gilt das ökonomische Prinzip: Ein Übergang ist dann sinnvoll, wenn die Kosten durch den entstehenden Nutzen

überkompensiert werden. Teilweise ist eine Vereinfachung der Kundenwertbetrachtung in der Praxis sinnvoll. Eine Kundenwertbestimmung, die nur auf den Umsätzen basiert, stellt aber in der Regel eine zu starke Vereinfachung dar. ■

Literatur

- Bendle, N. T., Bagga, C. K. (2016): The metrics that marketers muddle., MIT Sloan Management Review, 57(3), 73-78
- Bell, D., Deighton, J., Reinartz, W. J., Rust, R. T., & Swartz, G. (2002): Seven barriers to customer equity management. Journal of Service Research, 5(1), 77-85
- Burgartz, T., Krämer, A. (2014): Customer Relationship Controlling – IT-gestütztes Customer Value Management, Controlling, 26. Jg., Heft 4-5, 264 -271
- Krämer, A. (2017): Demystifying the „Sunk Cost Fallacy“: When Considering Fixed Costs in Decision-Making Is Reasonable, Journal of Research in Marketing, 7(1), 510-517
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., Burgartz, T. (2015): Managing in a VUCA World, New York 2015
- Jiwoong S., Sudhir, K., Yoon, D.H. (2012): When to “Fire” Customers: Customer Cost-Based Pricing. Management Science, 58(5), 932-947



Autoren

Prof. Dr. Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender der Exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management an der University of Applied Sciences Europe, Fachbereich Wirtschaft in Iserlohn.
E-Mail: andreas.kraemer@exeo-consulting.com



Prof. Dr. Thomas Burgartz ist Professor für Performance Measurement an der University of Applied Sciences Europe und Dekan des Fachbereichs Wirtschaft in Iserlohn; er ist zudem Mitglied des Vorstands der Gesellschaft für Controlling e.V., Dortmund.
E-Mail: thomas.burgartz@ue-germany.com

 SpringerProfessional.de

Kundenwertberechnung 

Hierl, L., Batz, T.: Neue Impulse für eine etablierte Disziplin, in: Sales Excellence Nr. 4/2019, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/16648552

Gerbrand, A., Oproiescu, A. I., Voß, A.: Ein Kundenwertmodell als Basis für modernes CRM, in: Sales Excellence Nr. 12/2018, www.springerprofessional.de/link/16338348