

## Kundenwert

### **Definition und Nutzen**

Unter Kundenwert, wird der über den gesamten Kundenlebenszyklus kalkulierte Erfolgsbeitrag individueller Kundenbeziehungen verstanden.

Diese Kennzahl dient in erster Linie zur genaueren Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketing- und Vertriebsaktivitäten. Im Gegensatz zur häufig praktizierten Klassifizierung der Kunden nach Umsatz (z.B. ABC-Analyse), welche die Vergangenheit des Kunden abbildet, trifft der Kundenwert Aussagen über die Profitabilität des Kunden und ist daher zukunftsgerichtet.

Der Kundenwert erlaubt Aussagen darüber

- wer als Kunde in Frage kommt (Kundenfokussierung)
- wie intensiv Kunden betreut werden (effizienter Einsatz unternehmerischer Ressourcen)
- wann kundenbezogene Massnahmen gestartet werden (Timing von Massnahmen).

### **Ermittlung des Kundenwertes**

In die Ermittlung des Kundenwertes fließen quantitative und qualitative, vergangenheits- und zukunftsbezogene Informationen ein. Zum einen sind es Kostenrechnungen, die sowohl prozess- als auch kundenorientiert aufgebaut sein sollten. Zum anderen qualitative Informationen über den Kunden - von der Branchensituation über seine Kooperationsbereitschaft bis zur Innovationskraft. Diese qualitativen Größen können nur prognostiziert werden, wobei die Prognosen aus Erfahrungswerten abgeleitet werden. Informationsquellen hierfür sind z.B. das Wissen der Vertriebsmitarbeiter, das über eine entsprechende Datenbank verfügbar gemacht wird oder Kundenzufriedenheitsanalysen und ähnliche Marktforschungsergebnisse.

Für die Berechnung des Kundenwertes können z.B. folgende Informationen verknüpft werden:

- Kundenspezifischer Deckungsbeitrag pro Kauf
- Individueller Marktanteil (Share of Wallet)
- Totale Kaufhäufigkeit des Kunden
- Dauer der Kundenbeziehung
- Cross-Selling-Potenzial
- Kundenspezifische Preisakzeptanz und Bereitschaft zum Firmen-/ Markenwechsel
- Weiterempfehlungsverhalten
- Referenzqualität
- Bedeutung als Know how-Quelle (z.B. bei gemeinsamer Produktentwicklung)
- usw.

Die Verbindung von vergangenheitsorientierten mit zukunftsbezogenen Daten, von direkt dem Kunden zuordenbaren Größen mit eher indirekt den Kunden betreffenden Informationen (z.B. Branchenentwicklung) und von „harten“ quantitativen Zahlen mit „weichen“ qualitativen Informationen stellt dabei die Hauptschwierigkeit bei der Ermittlung des Kundenwertes dar. Zwei Instrumente zur Ermittlung und Veranschaulichung des Kundenwertes werden im folgenden vorgestellt.

### **Kundenportfolio-Analyse**

Ein geeignetes Werkzeug, um die Vielzahl qualitativer und quantitativer Daten zu verknüpfen, die den Kundenwert beeinflussen, stellt das Kundenportfolio dar. Dabei werden in der Regel die Bewertung der Kundenattraktivität und die relevante Wettbewerbsposition beim Kunden gegenübergestellt. Ermittelt werden die Werte mit Hilfe eines Kriterienkataloges, eines Bewertungs- und Gewichtungsschemas und einer dv-gestützten Erfassung.

Bei kontinuierlicher Anwendung werden Veränderungen in der Kundenstruktur unmittelbar transparent. Im Zeitablauf verändern die Kunden ihre Position im Koordinatensystem, so dass sich die Entwicklung der Geschäftsbeziehung und damit des Kundenwertes verfolgen lässt.

## Lifetime-Value

Ein Instrument, das häufig zur Ermittlung des Kundenwertes herangezogen wird, ist der „Lifetime Value“ (LTV). Diese Kennzahl stellt den Vermögenswert eines Kunden für das Unternehmen dar. Sie errechnet sich durch Addition aller über die Dauer der Geschäftsbeziehung zu erwartenden Umsätze abzüglich allen den Umsätzen direkt zurechenbaren Kosten. Alternativ dazu werden die Zahlungsströme bei dem „diskontierten Life Time Value“ abgezinst.

Mit dem LTV lassen sich langfristige Strategien anvisieren. Die Wirkung und Aussichten von Kundenbindung und Relationship-Marketing, die nicht den Verkauf, sondern den Aufbau langfristiger dialogorientierter Kundenbeziehungen zum Ziel haben, lassen sich ermitteln. Auch bei der Bewertung von Marketingaktionen wird der LTV herangezogen, indem untersucht wird, inwieweit eine Aktion den Vermögenswert des Kunden beeinflusst. Produkte, die zwar einen negativen oder niedrigen Deckungsbeitrag liefern, aber für die Gewinnung und Bindung von Kunden mit hohem LTV unabdingbar sind, lassen sich identifizieren und rechtfertigen.

Der Lifetime Value konzentriert sich dabei aber ausschliesslich auf die zu erwartenden Umsätze eines Kunden. In diese Umsatzprognosen gehen zwar Informationen wie z.B. die Branchenentwicklung mit ein, andere qualitative Informationen können dabei aber nicht berücksichtigt werden. Eine Verbindung der rein monetären Grössen (z.B. Umsatz, Rentabilität) mit qualitativen Kriterien (z.B. Informations-, Referenzpotenzial) kann durch ein hierarchisches Kenngrössensystem wie z.B. eine Customer Scorecard (analog der Balanced Scorecard) geschaffen werden.

### Links:

[http://www.bwl.tu-darmstadt.de/bwl7/forsch/projekte/pro\\_ge.htm](http://www.bwl.tu-darmstadt.de/bwl7/forsch/projekte/pro_ge.htm) (Definition „Kundenwert“)

Wolffhart Smidt: „Wenn durch die umsatzstärksten Kunden Geld verloren wird“ (FAZ, 1.3.99)

<http://www.ceo-ag.de/presse/wenndurchdie.htm> (Bedeutung und Ermittlung des Kundenwertes, Kundenportfolio)

<http://www.data-mining.de/dbmanalyse.htm> (Lifetime Value-Modell)

Crmguru.com (allgemeine Informationen zum Customer Relationship-Management)

### Literatur:

Markus Hofmann, Markus Mertiens: Kundenwert schaffen und erhöhen. Customer- Lifetime-Value- Management. Gabler, Wiesbaden 2000

Robert Kaplan, David Norton: Balanced Scorecard; Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1997