
Kundenbewertung: Wie viel sind Ihre Kunden wert?

Autoren: Dr. Boris Karcher und Dr. Nick Dimler

I. Kundenorientierte Unternehmensausrichtung

Nahezu jedes Unternehmen versucht heutzutage, sich stark an den Wünschen ihrer Kunden zu orientieren. Diese Zielsetzung steht durchaus zurecht im Fokus vieler Unternehmensstrategien. Die Beziehung zu den eigenen Kunden sollte langfristig angelegt und, aus Ihrer Sicht noch wichtiger, wirtschaftlich vorteilhaft für das Unternehmen sein. Denn ist eine Kundenbeziehung nicht wirtschaftlich, macht man im Extremfall mit jedem neuen Kunden mehr Verlust, was in der Praxis tatsächlich vorkommt.

Damit ein Unternehmen die Werthaltigkeit seiner Kunden aber überhaupt beurteilen kann, müssen diese zunächst systematisch bewertet werden. Es lohnt sich nicht, in jeden Kunden gleichermaßen zu investieren. Natürlich spielen hierbei nicht nur Anhaltspunkte wie Umsatz oder Deckungsbeitrag je Kunde eine Rolle, sondern auch strategische Aspekte.

Ein erster Grundsatz ist dabei, dass Bestandskunden meist günstiger zu halten sind, als Neukunden zu gewinnen.

II. Ziele und Methodik der Kundenbewertung

Das grundsätzliche Ziel einer Kundenbewertung ist es, wichtige von weniger wichtigen Kunden zu unterscheiden. Hierdurch kann man sich auf die gewinnbringendsten Geschäftsbeziehungen konzentrieren und läuft nicht Gefahr, sich durch die Vielzahl an Kundenbeziehungen zu verzetteln. Ebenso sollte man unprofitable Beziehungen einschränken oder gegebenenfalls auch abbrechen.

Das soll nicht heißen, dass Sie vermeintlich "schlechte" Kunden einfach ausgrenzen sollen. Allerdings sollte man sich diese genau ansehen und dann eine entsprechende Entscheidung fällen.

Die in der Praxis am häufigsten eingesetzten Instrumente, um seine Kunden zu bewerten und dadurch nach Wirtschaftlichkeit zu strukturieren, sind:

- ABC-Analyse
- Kundenerfolgsrechnung/Deckungsbeitragsrechnung
- Scoring-Modelle
- Portfolio-Analysen

Die Ergebnisse, die sich aus diesen Instrumenten ergeben, dienen der Geschäftsführung, der Marketing- und Vertriebs-Abteilung sowie dem Außen- und Innendienst als Entscheidungsgrundlage in Bezug auf die Kundenbeziehung. So kann es bei "guten" Kunden sinnvoll sein, die Maßnahmen zur Kundenbindung zu erhöhen, um nicht Gefahr zu laufen, dass dieser sich vom Unternehmen abwendet.

Ebenso spielen Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit hier eine wichtige Rolle - Stichwort Kundenmanagement. Anstrengungen zur Gewährleistung von Kundenzufriedenheit rechnen sich nicht bei allen Kunden gleichermaßen. Anpassungswünsche von "guten" Kunden sollten ein größeres Gewicht haben als diejenigen von "weniger guten" Kunden.

ABC-Analyse

Die ABC-Analyse wird unserer Erfahrung nach in der Praxis am häufigsten zur Kunden-Segmentierung verwendet. Die Kunden werden anhand ihres Umsatzes bzw. Umsatzanteils gruppiert. Hierdurch

wird ersichtlich, mit welchen Kunden viel und mit welchen wenig Umsatz gemacht wird.

Eine Möglichkeit zur Gruppeneinteilung wäre bspw. das 80/20 Prinzip ("Pareto-Prinzip"). Hier nach werden die Kunden zunächst nach ihrer Umsatzstärke sortiert. Die Kunden, die von den umsatzstärksten Kunden her gesehen 80% des Umsatzes ausmachen, werden als A-Kunden bezeichnet. Das sind Ihre besten Kunden. B-Kunden sind diejenigen, die die nächsten 10% Umsatz einbringen und die letzten 10% sind C-Kunden.

Dabei ist die Größe bzw. die Anzahl der Kunden in den einzelnen Gruppen meist sehr unterschiedlich und kann natürlich individuell angepasst werden. Hierdurch lässt sich z.B. die Konzentration des Umsatzes auf einige wenige Kundengruppen feststellen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Einteilung 75%/15%/10% besonders häufig verwendet wird - wobei stets individuelle Besonderheiten zu berücksichtigen sind.

Der Vorteil dieser ABC-Analyse ist sicherlich die Einfachheit sowie die Möglichkeit, diese Methode relativ schnell umzusetzen. Somit verschafft man sich schnell einen guten Überblick über seine Kundenstruktur und kann entsprechende Strategien in Bezug auf die Kundenbindung bzw. das Kundenmanagement entwickeln. Nachteilig ist hingegen, dass diese Methode nur eindimensional ist, d.h. dass sie nur den aktuellen Umsatz berücksichtigt, nicht aber die mögliche Entwicklung eines Kunden vom C-Kunden zum B- oder gar A-Kunden.

Kundenerfolgsrechnung

Bei dieser Methode wird der Beitrag eines einzelnen Kunden zum Erfolg des Unternehmens berechnet. Es wird gemessen, welche Kunden(-gruppen) den höchsten Deckungsbeitrag erzeugen. Nicht immer sind die umsatzstärksten Kunden auch die ertragreichsten. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn umsatzstarken Kunden hohe Rabatte gewährt werden.

Folglich wird bei dieser Methodik nicht nur der Umsatz berücksichtigt, sondern es werden auch die entsprechenden Kosten gegenübergestellt, die die jeweilige Kundenbeziehung verursacht. Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass die Kosten auch den einzelnen Kunden(-gruppen) zugeordnet werden

können. Das ist in der Praxis erfahrungsgemäß eher schwierig. Zudem werden auch hier wieder ausschließlich finanzielle Aspekte berücksichtigt.

Scoring-Modell

Im Rahmen von Scoring-Modellen werden Punktwerte in verschiedenen Bewertungskategorien (z.B. Umsatz, zukünftiger Umsatz, Ertrag (Preis), Cross-Selling-Potenzial, strategische Wichtigkeit, ...) vergeben und anschließend aufsummiert. Die Punktwerte der verschiedenen Kategorien können je nach Wichtigkeit auch unterschiedlich stark gewichtet werden. Hieraus ergibt sich dann ein Gesamtwert ("Score") und somit eine Reihenfolge in Bezug auf den jeweiligen Kundenwert.

Vorteil dieser Methode ist, dass nicht nur finanzielle Aspekte in die Bewertung einfließen, sondern auch qualitative. Der Auswahl der Bewertungskriterien sind dabei kaum Grenzen gesetzt, wodurch ein sehr individuelles und umfassendes Bild der Kunden erzeugt werden kann. Problematisch ist hingegen die Subjektivität, die mit jeder Bewertung bzw. Gewichtung einhergeht.

Tabelle 1: Beispiel eines Scoring-Modells

	Gewichtung	Kunde I		Kunde II	
		Bewertung	Scores	Bewertung	Scores
Quantitative Aspekte	Kundenumsatz	15	8	120	...
	Kundendeckungsbeitrag	10	4	80	...
	Service-Intensität	5	3	30	...
	Liefer-Kontinuität	10
	Bonität	5

1	Summe quantitativer Scores	100	52,30%	634	...
Quantitative Aspekte	Kundentreue	10	6	60	...
	Kundenzufriedenheit	15	3	45	...
	Kooperationspotenzial	5	7	35	...
	Weiterempfehlungsquote	20
	Strategische Bedeutung	20

2	Summe qualitativer Scores	100	43,60%	345	...
3	Scores insgesamt	200	47,95%	979	...

Portfolio-Analyse

Die Bewertung der Kunden anhand der Portfolio-Analyse ist ähnlich aufgebaut wie die klassische Matrix der Boston Consulting Group oder die McKinsey-Matrix. Im Rahmen der Bewertung können mehrere Kriterien einbezogen werden, wodurch Erkenntnisse über Kunden bezüglich der aktuellen Wichtigkeit sowie auch ihres zukünftigen Potenzials ersichtlich werden.

Die jeweiligen Werte zur Einordnung der Kunden in der Matrix werden anhand der oben beschriebenen Scoring-Methode ermittelt. So können die Kunden (-gruppen) z.B. in Form einer Vier-Felder-

Matrix dargestellt werden, wobei die eine Bewertungskategorie bspw. "Kundenattraktivität" (Bewertungskriterien bspw. Kundenpotenzial, Kaufwahrscheinlichkeit, Bonität, ...) und "Wettbewerbsposition" (Bewertungskriterien bspw. Relativer Lieferanteil, geografische Nähe, Image des eigenen Unternehmens beim Kunden, ...) sein könnten.

Vorteil dieser Methodik ist sicherlich die einfache Visualisierung der Erkenntnisse. Hierdurch lassen sich anschließend sehr gut Strategien entwickeln. Allerdings kann die Ableitung der Bestimmungsgrößen mit größerem Aufwand verbunden sein, da man hierfür die Scoring-Methode mehrfach anwenden muss.

Abbildung 1: Kundenattraktivität-Wettbewerbsposition-Matrix



Methoden-Auswahl

Für die Auswahl der geeigneten Methoden kommt es stets auf den Einzelfall an. In manchen Fällen sind einfache Methoden, wie die ABC-Analyse, völlig ausreichend. In anderen Fällen bieten sich hingegen umfangreichere Instrumente an.

Es kann unter Umständen auch sinnvoll sein, mehrere Methoden anzuwenden oder nur einen Teil des Kundenstammes zu untersuchen. Zur Vorauswahl werden dann wiederum die einfacheren Methoden verwendet.

Es gibt keine ultimative Methode, die allen anderen überlegen ist. Die einen liefern schnellere Ergebnisse, die anderen umfassendere, erfordern allerdings auch mehr Aufwand.

Neben der Auswahl der richtigen Methode ist es aber vor allem wichtig, die richtigen Konsequenzen daraus zu ziehen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

Die HLP Dimler&Karcher Unternehmensberatung unterstützt Sie gerne dabei und steht Ihnen für weiterführende Fragen jederzeit zur Verfügung.

HLP Dimler und Karcher Unternehmensberatung PartG

A Czeminskistr. 1a, 10829 Berlin | T +49 (0)30 78717570

E info@hlp-dimler-karcher.de | W www.hlp-dimler-karcher.de