

Der Wert eines Kunden

Von Patrick E. Koller

Unternehmen investieren jährlich Milliarden in ihre bestehenden und zukünftigen Kunden. Welche Auswirkungen aber haben diese Investitionen auf den Unternehmenswert? Im folgenden Beitrag erörtern wir, warum die Messung und das aktive Management des Kundenwertes zu unverzichtbaren Aufgaben der Geschäftsleitung geworden sind.

Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass neben materiellen Vermögensteilen immaterielle Werte wie Marken, Patente, Know-how, Mitarbeiter und Kunden den Wert eines Unternehmens mitbestimmen. Wir behaupten, dass die Kundenbasis einer Firma in den meisten Fällen den grössten Bestandteil dieses Wertes darstellt, und dass es deshalb für jedes Unternehmen von grösster Wichtigkeit ist, den Wert seiner Kundenbasis zu verstehen und bewusst zu managen.

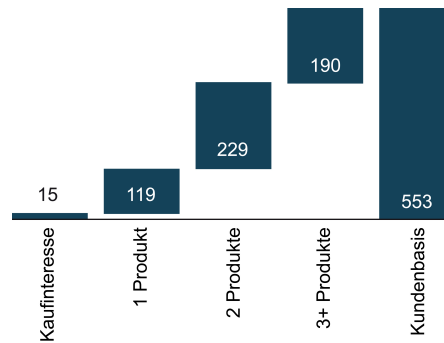
Prof. Sunil Gupta von der Columbia Business School in New York hat in einem Artikel aufgezeigt, dass der Wert des Kundenstammes von Unternehmen für gewöhnlich nah an deren Marktkapitalisierung herankommt. Er fand heraus, dass die Summe der Kundenwerte in einem relativ stabilen Geschäftsumfeld einen überwältigenden Teil des Unternehmenswertes ausmacht. Nur bei einer begrenzten Anzahl von Firmen, die sich in einer dynamischeren und unsicheren Umwelt befinden (z.B. eBay oder Amazon), wird der Unternehmenswert stärker durch andere Faktoren wie beispielsweise den Optionswert beeinflusst. Prof. Guptas Bestimmung des Kundenwertes für Capital One, einer der grössten Kreditkarten-, Spar- und Darlehensanbieter in den USA, verdeutlichte, dass allein der Kundenwert ca. 80% der Börsenkapitalisierung ausmacht. Seine Berechnung des Wertes des Kundenstammes von Capital One ergab USD 11 Mrd., während der Marktwert zu diesem Zeitpunkt rund USD 14 Mrd. betrug. Auch für junge, schnell wachsende Internetfirmen wie z.B. Ameritrade oder E*Trade konnte Prof. Guptas Kundenbewertungs-Ansatz eine Erklärung für nahezu die gesamte Marktkapitalisierung liefern.

Von der Gesamt- zur Segmentbewertung

Durch die Nutzung von Techniken zur Kundenwertbestimmung können CEOs und Marketingmanager belegen, dass sie ihre Marketingbudgets in einen der wichtigsten Werttreiber des Unternehmens investieren. Doch wie kann die Kundenwertberechnung sie dabei unterstützen, das Geld auch auf die richtige Art und Weise zu investieren? Um diese Frage zu beantworten, muss der Wert der Kundenbasis in aussagekräftige Wertsegmente unterteilt werden.

In der Realität hat jeder existierende und jeder potentielle Kunde seinen individuellen Wert, der über den Nettobarwert der künftig zu erwartenden Cash-Flows, die er für das Unternehmen erbringt, bestimmt wird. Aus Gründen der Praktikabilität werden Kunden stets in

Abb.1: Beispiel einer Wertverteilung



Quelle: WATC Consulting AG

Gruppen mit ähnlichen Wertpotentialen zusammengefasst.

Nehmen wir eine hypothetische Firma als Beispiel. Der Wert ihrer bestehenden Kunden wird zum Grossteil von deren Kaufverhalten abhängen, z.B. wie viele Produkte sie pro Jahr kaufen. Kunden, die drei und mehr Produkte kaufen, werden mehr wert sein als Kunden, die nur zwei Produkte oder gar nur ein Produkt erwerben. Ähnliches gilt für die potentiellen Kunden eines Unternehmens. Personen, die ein Kaufinteresse für das Angebot eines Unternehmens haben, stellen ebenfalls einen gewissen Wert dar. Bei ihnen ist die Wahrscheinlichkeit, in Zukunft Cash-Flows für das Unternehmen zu schaffen, grösser als bei Personen, die keinen Kauf beabsichtigen. Für unser imaginäres Unternehmen verteilt sich der Wert der Kundenbasis entlang des Kundenentscheidungspfades wie ihn Abbildung 1 darstellt.

Viele Marketingmanager werden argumentieren, dass auch eine Person, die ein Produkt oder eine Marke kennt, aber (noch) kein klares Kaufinteresse entwickelt hat, einen Wert für das Unternehmen darstellt. Wir sind jedoch anderer Meinung. In den meisten Fällen ist es problematisch, jemandem einen Wert zuzuordnen, der ein Produkt zwar kennt, es aber nicht für einen Kauf in Betracht zieht. Das würde letztendlich Kampagnen rechtfertigen, deren einziges Ziel die Steigerung der Bekanntheit ist. Ein Unternehmen kann dagegen nur Wert schöpfen, wenn es in potentiellen Kunden das Verlangen schafft, seine Produkte zu kaufen. Unserer Ansicht nach gibt es nur eine relevante Ausnahme: Für Branchen, deren Produkte normalerweise bei Impulskäufen erworben werden, stellt Bekanntheit einen direkten Umsatztreiber dar. In diesen Fällen ist es daher sinnvoll, Personen auf der Stufe der Bekanntheit einen Wert zuzuordnen.

In vier Schritten zum Kundenwert

Die Berechnung von Kundenwerten ist nicht trivial, aber sie ist machbar und gehört heute zum unverzichtbaren Instrumentarium des modernen Marketing-Managements. Ein Unternehmen, das den Wert seiner Kundenbasis verstehen und aktiv maximieren möchte, muss vier Schritte durchlaufen.

Als *Erstes* gilt es, den Kundenentscheidungspfad (bzw. die Wertsegmentierung) zu definieren, der am besten den oder die wichtigsten Werttreiber des Unternehmens widerspiegelt. Je nach Branche und Geschäftsmodell sind dabei unterschiedliche Werttreiber zu berücksichtigen, wie z.B. die Anzahl Verträge pro Kunde, das Vertragsvolumen, der konsumierte Produkt- oder Service-Mix, die Anzahl getätigter Transaktionen

oder gekaufter Produkte pro Zeiteinheit. In der Realität werden Wertsegmente fast immer durch eine Kombination von Treibern definiert, um die branchenspezifische Dynamik wiederzugeben. Es gibt keine Standardsegmentierung, die allen Branchen oder allen Situationen gerecht wird. Daher ist für die Qualität der Kundenwertberechnung die sorgfältige Definition von relevanten Wertsegmenten entscheidend.

Zweitens wird das Unternehmen ermitteln müssen, wie viele Personen sich in jedem der Wertsegmente befinden. Während dies für bestehende Kunden relativ einfach sein mag, bedarf es mehr oder weniger anspruchsvoller Marktforschung, um ein Verständnis der Phasen vor dem eigentlichen Verkauf zu bekommen.

Drittens gilt es für das Unternehmen, den Wert der Geschäftsbeziehungen mit existierenden Kunden zu berechnen. Dieser Wert wird als Nettobarwert der zukünftigen Cash-Flows ermittelt. Dabei werden Faktoren wie die zu erwartenden Ertragsströme, die zu erwartenden Kosten, die segmentspezifischen Kundenverluste und die Kapitalkosten berücksichtigt. In unserem Beispiel wurden solche Nettobarwerte für die letzten drei Phasen kalkuliert (von 1 Produkt bis zu 3+ Produkte). Das allgemeine Konzept ist in der folgenden Gleichung dargestellt. Dabei steht „s“ für den erwarteten jährlichen Verkaufserlös, „c“ für die vorhergesehenen jährlichen Kosten, „a“ für die segmentspezifische Kundenverlustquote, „r“ für den Abzinsungssatz und „t“ für die Anzahl der Perioden.

$$NPV = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{(s_t - c_t) \times (1 - a)^t}{(1 + r)^t}$$

Schliesslich und *viertens* muss das Unternehmen der Tatsache Rechnung tragen, dass auch die Wahrscheinlichkeit, die nächste Stufe zu erreichen, einen Wert darstellt. Bevor Kunden nämlich die Produkte eines Unternehmens kaufen, durchlaufen sie die Stufe der Kaufabsicht. Sie bis dahin gebracht zu haben, schafft bereits einen gewissen Wert. Analog dazu stellt es eine Herausforderung dar, Mehrproduktkunden zu gewinnen und zu binden. In den meisten Fällen kaufen sie erst einmal ein Produkt und testen das Käuferlebnis und den Service. Daher schafft der Verkauf des ersten Produktes einen Wert für das Unternehmen, der grösser ist als die Cash-Flows, die durch dieses eine Produkt erwirtschaftet wurden. Dieser Wahrscheinlichkeitswert wird bestimmt durch den Wert der nächsten Stufe: die Wahrscheinlichkeit dorthin zu gelangen und die Zeit, die für die Konversion im Durchschnitt gebraucht wird. Zusammen mit den diskontierten Cash-Flows aus Schritt drei bildet der Wahrscheinlichkeitswert den durchschnittlichen Kundenwert für das jeweilige Segment.

Das Ergebnis der vier Schritte sieht für unsere Beispielfirma wie folgt aus:

Abb. 2: Übersicht über die Kundenwertberechnung

Schritt I	Schritt II	Schritte III & IV	
	Anzahl Pers. (Mio)	Ø Wert/ Kunde (€)	Wert total (€Mio)
Keine Bekanntheit	25,02	0	0
Bekanntheit	17,40	0	0
Kaufinteresse	7,51	2	15
1 Produkt	1,18	101	119
2 Produkte	0,97	236	229
3+ Produkte	0,32	593	190
			553

Quelle: WATC Consulting AG

Die Schlüsselfragen beantworten

Mit dem neu erworbenen Wissen ist unser Unternehmen in der Lage, bewusste und faktenbasierte Entscheidungen rund um die drei wesentlichen Fragen bezüglich Marketinginvestitionen zu treffen.

1. *Akquisitionsinvestitionen:* Wie viel dürfen wir investieren, um ein Individuum von einem Schritt in seinem Entscheidungspfad zum Nächsten zu bringen?
2. *Kundenbindungsinvestitionen:* Welches Niveau an Investitionen ist angemessen, um einen Kunden davon abzuhalten, aus der Kundenbasis auszuschneiden?
3. *Wertschöpfung und ROI:* Welches Investitionsvolumen und welcher Marketingmix erzielen den höchsten 'Return on Investment' (ROI), und welcher Wert wird geschaffen?

Gehen wir zurück zu unserem vereinfachten Beispiel. Wenn das Unternehmen beabsichtigt, tausend neue Kunden zu akquirieren (d.h. sie von Kaufinteresse zu 1 Produkt zu bringen), sollte der gesamte Aufwand nicht mehr als EUR 99.000 betragen. Ansonsten würde Wert vernichtet.

$$\begin{aligned}
 & 1.000 \times (1 \text{ Produkt} - \text{Kaufinteresse}) \\
 & = 1.000 \times (101\text{€} - 2\text{€}) = 99.000\text{€}
 \end{aligned}$$

Ebenso wäre es für unser Unternehmen unvorteilhaft, mehr in Kundenloyalität zu investieren als an Wert auf dem Spiel steht. Hat also eine 2-Produkt-Kundin angedeutet, dass sie ernsthaft in Betracht zieht, zu einem Wettbewerber zu wechseln, dann – und nur dann – kann es sich für das Unternehmen lohnen, bis zu EUR 236 in Form von Spezialangeboten, Rabatten oder Events zu investieren, um die Kundin zu halten. Solche Situationen kommen häufig vor, z.B. wenn Verträge in der Mobilfunk- oder Versicherungsbranche zur Verlängerung anstehen.

$$\begin{aligned}
 & 2 \text{ Produkte} - \text{Bekanntheit} \\
 & = 236\text{€} - 0\text{€} = 236\text{€}
 \end{aligned}$$

Zu guter Letzt sollte unser Unternehmen bei der Bestimmung der Höhe des Marketingbudgets und bei der Definition der Marketingziele (Erhöhen der Bekanntheit, Kreieren von Kaufinteresse, Neukundenakquisition, Cross-Selling und Up-Selling) das Wertschöpfungspotential berücksichtigen. Solche Entscheidungen müssen immer auf einer ROI-Betrachtung basieren. Dafür muss das Unternehmen die zum Ziel gesetzte Wertschöpfung kalkulieren und diese in Relation zu der Summe setzen, die es zu investieren plant.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Wertschöpfung} - \text{Investition}}{\text{Investition}}$$

Ein Unternehmen sollte seine knappen Ressourcen nur solange in Marketingaktivitäten investieren als der erwartete Return on Investment positiv und grösser als der Wert ist, der geschaffen werden kann, wenn es das Geld alternativ einsetzen würde. Dies stellt sicher, dass das Vermögen der Aktionäre auf eine wertmaximierende Art und Weise investiert wird.

Patrick E. Koller ist Partner bei WATC Consulting AG, einem unabhängigen Beratungsunternehmen, das sich darauf spezialisiert hat, Unternehmen durch erhöhten Kundenfokus zu effizienteren Strukturen und profitablen Wachstum zu verhelfen.

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.whataboutthecustomer.com