

Kundenwert als Steuerungsinstrument für den Vertrieb

Ermittlung des CLV (Customer Lifetime Value) in der Praxis



Produktiver Vertrieb bedeutet, dass sich die Vertriebsmannschaft auf die Kunden mit dem größten Wert für das Unternehmen konzentriert. Dazu ist nötig, den Kundenwert zu finden. ABC-Analysen oder Kundenportfolios sind nur bedingt geeignet. Es ist erforderlich, den Kundenwert für die Zeit der voraussichtlichen Kundenbeziehung zu ermitteln. Die künftigen Deckungsbeiträge in absoluten Werten und in % helfen dabei. Nicht numerische Indikatoren ergänzen die Analyse.

Vertriebs-Viagra gibt es nicht

Der Vertrieb ist in vielen Unternehmen noch so etwas wie eine „heilige Kuh“. Bevor hier gespart wird, werden erst einmal Kostensenkungen in anderen Bereichen bevorzugt. Schließlich braucht man ja die Umsätze und es wäre kontraproduktiv, dort Ressourcen zu streichen, wo letztlich der Unternehmensertrag herkommt: vom Kunden. Wenn man schon den Vertrieb weitgehend von Budgetkürzungen verschont, dann sollte man mindestens versuchen, die Produktivität der Verkäufer zu erhöhen. Die Anweisung „mehr raus zu den Kunden“ hilft dabei wenig. Ein kleines ergänzendes Wort würde hier zur richtigen Losung führen: „Mehr raus zu den *potenten* Kunden!“. Die Gretchenfrage ist hier, was denn eigentlich ein *potenter* Kunde ist. Das Vertriebs-Viagra ist noch nicht erfunden. Man muss also diejenigen identifizieren, die bereits *potent* sind.

Nachteile üblicher ABC Klassifizierung

Jeder kennt wohl die ABC-Analyse nach Umsatz. Man ordnet die Kunden absteigend nach den Umsätzen beispielsweise des letzten vollen Kalenderjahres. Die ersten 10 % sind die A-Kunden, die nächsten 30 % die B-Kunden und die restlichen 60 % die C-Kunden. Nachteilig ist, dass man hier in den Rückspiegel schaut und nicht nach vorn. Zudem haben die größten Kunden (groß nach Umsatz) meist auch die besten Konditionen (also für das eigenen Unternehmen die schlechtesten). Man kann diese Analyse etwas verfeinern, indem man anstelle des Umsatzes den Deckungsbeitrag nimmt und zwar nicht den absoluten in €, sondern den in % vom Umsatz. Dann hätte man zumindest die Kunden identifiziert, bei denen eine Ausdehnung des Geschäftes auch angemessene Erträge bringen würde.

Klassifizierung nach Kundenwert

Eine andere Methode ermittelt den „Kundenwert“ und konzentriert sich auf diejenigen, mit dem höchsten Wert. So einleuchtend dies auch klingt, praktisch ist die Ermittlung des Kundenwertes mit ein paar Schwierigkeiten verbunden. Dies beginnt schon damit, dass man sich erst einmal über eine brauchbare Definition des Begriffes einigen muss. Dazu bietet die Literatur einige Formulierungshilfen. Gemeinsam ist allen Definitionen, dass sich der Kundenwert nicht auf die Vergangenheit (den Blick in den Rückspiegel), sondern auf die Zukunft (den Blick durch die Frontscheibe) beziehen sollte.

Für die betriebliche Praxis haben sich folgende Kriterien als hilfreich und ausreichend erwiesen: a) Künftiger Deckungsbeitrag in absoluten Werten (€, \$ etc.) über die Lebenszeit der Kundenbeziehung,

Kundenwert als Steuerungsinstrument für den Vertrieb

Ermittlung des CLV (Customer Lifetime Value) in der Praxis

b) Voraussichtlicher durchschnittlicher künftiger Deckungsbeitrag in % vom künftigen Umsatz und c) Potentialindikator, ausgedrückt in einem Skalenwert von 0 bis 10, der sich aus verschiedenen Einzelpotentialen zusammensetzt. Abbildung 1 zeigt, wie diese Kriterien in einem Kundenwert-Portfolio auf übersichtliche Weise dargestellt werden können.

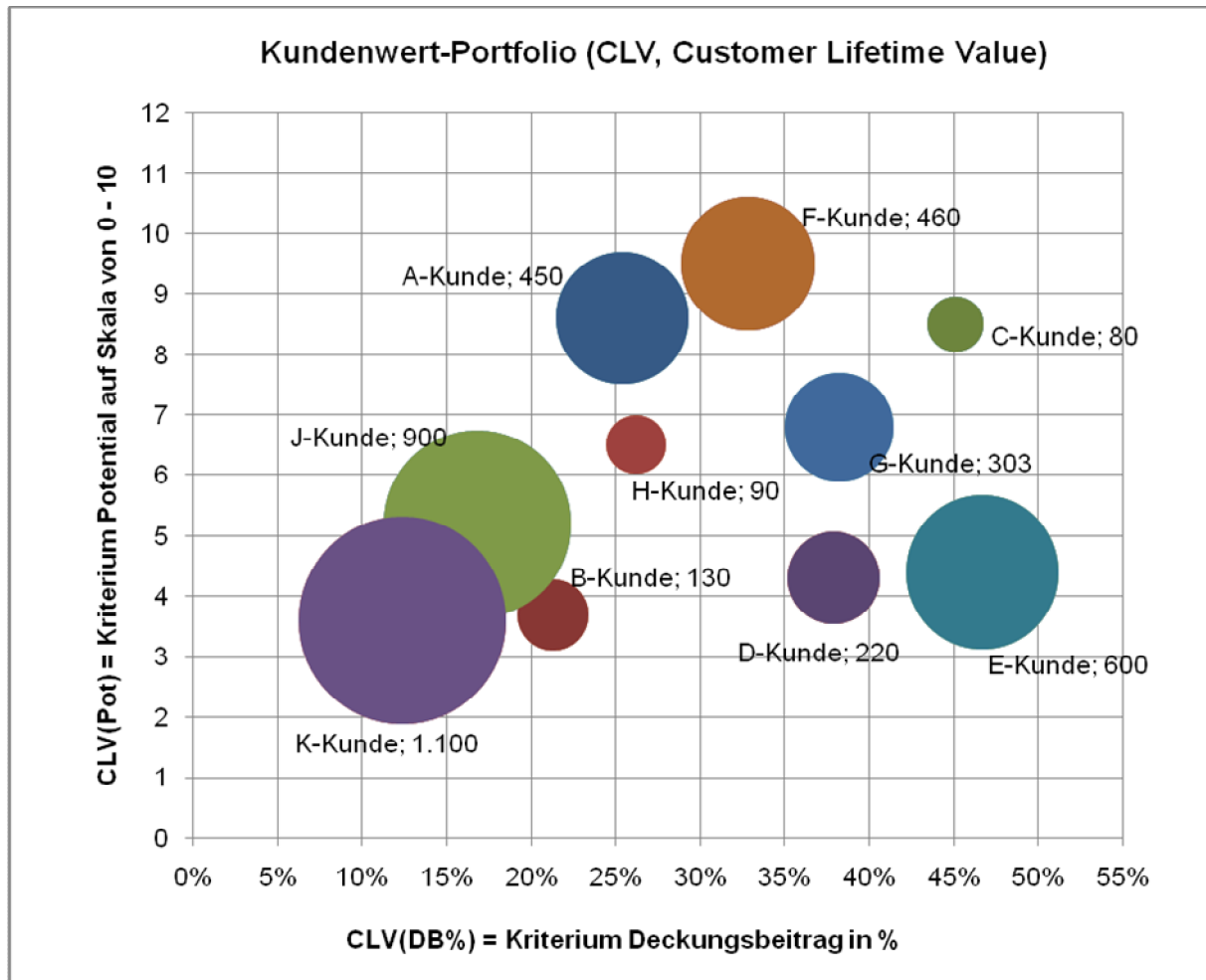


Abbildung 1: Kundenwert-Portfolio. Die einzelnen Kunden werden in dem Gitter positioniert. X-Achse ist der Deckungsbeitrag in %, Y-Achse ein Skalenwert für den nichtnumerischen Kundenwert. Die Kreisgröße zeigt in absoluten Werten den Barwert der künftigen Deckungsbeiträge.

Kundenwert als künftige Deckungsbeiträge

Nichts ist so unsicher wie die Zukunft. Umsätze und Kosten können nicht genau vorher geplant werden. Es gibt eine optimistische Schätzung oder Planung und eine pessimistische. Die Wahrheit liegt irgendwo zwischen diesen Werten. Da man nicht genau weiß, wo das wirkliche Ergebnis liegen wird, ist der Mittelwert aus diesen beiden Werten ebenso richtig wie falsch. Er dient als Ausgangswert für die Ermittlung des monetären Kundenwertes, ausgedrückt in künftigen Deckungsbeiträgen, rediskontiert mit einer kalkulatorischen Abzinsung. Ein Deckungsbeitrag von beispielsweise 80.000 €, der erst in vier Jahren anfällt, hat bei einem jährlichen Zinssatz von 8,0 % nur einen Gegenwartswert von 59.000 €. Je später Deckungsbeiträge anfallen, desto geringer ist ihr Wert, bezogen auf die Gegenwart.

Kundenwert als Steuerungsinstrument für den Vertrieb

Ermittlung des CLV (Customer Lifetime Value) in der Praxis

Die Berechnung des monetären CLV (Customer Lifetime Value) als Deckungsbeitrag, kann mit einer Excel-Tabelle durchgeführt werden. In Abbildung 2 ist dies für einen Kunden durchgeführt. Das Beispiel könnte auf einen Zulieferer zutreffen, bei dem der Produktabsatz des Kunden nach einer Einlaufphase den Höhepunkt erreicht und dann rasch wieder abfällt. Übrig bleibt ein Ersatzteilbedarf. Nominell würde über den Planungshorizont von zehn Jahren insgesamt ein Deckungsbeitrag von 458 Tausend € anfallen. Der Gegenwartswert beträgt allerdings nur 303 Tausend €.

Abzinsung: 8,0% p.a.		Werte in Mio. €									
Kalenderjahr	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Summe
PlanjahrNr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
DB opt	20	35	65	105	155	145	90	35	10	5	665
DB pes	-40	-15	10	55	90	100	60	5	-5	-10	250
DB Differenz	60	50	55	50	65	45	30	30	15	15	415
DB Mittelwert	-10	10	38	80	123	123	75	20	3	-3	458
BW opt	19	30	52	77	105	91	53	19	5	2	453
BW pes	-37	-13	8	40	61	63	35	3	-3	-5	153
BW Differenz	56	43	44	37	44	28	18	16	8	7	300
BW Mittelwert	-9	9	30	59	83	77	44	11	1	-1	303

CLV=Customer Lifetime Value (Kundenwert über Lebenszeit des Kunden) DB = Deckungsbeitrag BW = Barwert DB

Abbildung 2: Berechnung des monetären Kundenwertes als Deckungsbeitrag

Je später ein Deckungsbeitrag anfällt, desto geringer ist sein Gegenwartswert (Barwert). Bei einem Zinssatz von 8 % hat ein nomineller DB von 123 T€ im Planjahr 6 einen Gegenwartswert von nur noch 77 T€. Im Planjahr 5 wäre der Gegenwartswert noch 83 T€.

Nicht monetärer Kundenwert

Umsatz oder Deckungsbeitrag sind nur eine Seite eines Kundenwertes. Um das künftige Ertragspotential zu bewerten, kommen noch andere Kriterien hinzu. Nicht unwesentlich sind beispielsweise die Antworten auf Fragen wie: ob die Kunden des Kunden wachsen werden – oder nicht; ob zu erwarten ist, dass der Kunde sich künftig gegenüber dem Unternehmen und den Produkten loyal verhält; ob die künftigen Anforderungen des Kunden zum eigenen Leistungsangebot passen werden – oder nicht. Solche und ähnliche Faktoren müssen zu einer aussagefähigen Kennzahl verdichtet werden. Die Abbildung 3 zeigt beispielhaft zehn Kriterien, die den künftigen Kundenwert mit beeinflussen können. Neben dem Deckungsbeitrag in % als x-Achse der Graphik in Abbildung 1 hätte man damit auch eine Skala für die y-Achse.

Die Kriterien und das Gewicht der Kriterien werden sinnvollerweise in einer moderierten Gruppensitzung von Vertriebs- und Marketingleuten erarbeitet. Schon allein die Diskussion über die Einflussfaktoren führt meist zu mehr Klarheit, was man unter dem künftigen Kundenwert versteht.

Folgerungen

Kundenwert als Steuerungsinstrument für den Vertrieb

Ermittlung des CLV (Customer Lifetime Value) in der Praxis

Wenn man Vertriebsproduktivität definiert als Ergebnis zu Aufwand und der Aufwand gleich bleibt, dann muss das Ergebnis steigen, damit sich die Produktivität verbessert. Dies bedeutet, dass man sich mit seinen Vertriebs- und Marketingressourcen auf die künftig wertvollen Kunden konzentrieren muss, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Betrachtet man Abbildung 1 (Kundenwert-Portfolio), dann wäre es sinnvoll, künftig den F-Kunden, C-Kunden und G-Kunden verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen. Sie haben ein hohes künftiges Potential und hohe relative Deckungsbeiträge (in %). Den J-Kunden, K-Kunden und B-Kunden sollte man noch halten, solange keine anderen Alternativen vorhanden sind.

Kurztext	Kriterien künftigen Potentials	Gewichtung in %	Ausprägung 0 ... 10	gewichtete Ausprägung
Firma	Verhält sich der Kunde gegenüber uns generell loyal?	7%	9	0,6
Produkt	Haben unsere Produkte beim Kunden eine große Bedeutung?	15%	5	0,8
Information	Teilt der Kunde mit uns Informationen über seine künftigen Entwicklungen?	10%	3	0,3
Referenz	Ist der Kunde bereit, uneingeschränkt für uns als positive Referenz zu dienen?	6%	6	0,4
Wachstum	Sind die Kunden des Kunden in Wachstumsbranchen tätig?	20%	8	1,6
Finanzen	Ist der Kunde finanziell stabil und zahlt er innerhalb vereinbarter Zahlungsziele?	10%	10	1,0
Lieferant	Sind wir beim Kunden selbst wiederum ein bedeutsamer Lieferant?	3%	3	0,1
Anforderung	Passen die künftigen Anforderungen des Kunden zu unseren Leistungen?	15%	7	1,1
Stabilität	Sind Eigentümerstruktur und Management des Kunden stabil?	6%	8	0,5
Bekanntheit	Ist der Kunde als Firma oder Marke in seinem Markt sehr gut bekannt?	8%	7	0,6
		100%	CLV(Pot)=	6,8

Abbildung 3: Nichtnumerische Kriterien zur Bestimmung des Kundenwertes

Zuerst legt man fest, welches Gewicht das betreffende Kriterium im Kontext der ausgewählten Kriterien hat (Summe = 100 %). Für einen konkreten Kunden zu einem bestimmten Zeitpunkt wird dann die Ausprägung ermittelt. Wert 0 bedeutet „trifft überhaupt nicht zu“, Wert 10 bedeutet „trifft in vollem Maße zu“.

Der Deckungsbeitrag ist hier aber gering (zwischen 10% und 20 %) und das Wachstumspotential unterdurchschnittlich. Mit den gleichen Vertriebsressourcen wäre es deshalb möglich, künftig bessere Ergebnisse zu erzielen, weil man sich auf die Kunden konzentriert mit dem höchsten Kundenwert oder CLV. Solche Bewertungen sollten in größeren Abständen wiederholt werden. Die Situation kann sich ändern. Abstände von einem Jahr sind angemessen. Zu Beginn einer neuen Planungsperiode wäre immer ein geeigneter Zeitpunkt.

Kundenwert als Steuerungsinstrument für den Vertrieb

Ermittlung des CLV (Customer Lifetime Value) in der Praxis

Autorenprofil

Name: Walter R. Kaiser
Geschäftsführender Gesellschafter

Firma: METALAX GmbH
Beratungs- und Beteiligungsgesellschaft
Schulstr. 12, 71296 Heimsheim
eMail: info@metalax.de Internet: www.metalax.de

Berufserfahrung: Dipl.-Ing. und Dipl.-Wirtschafts-Ing. Verkäufer, Vertriebsleiter und Geschäftsführer in verschiedenen technischen Branchen (IT, Elektrotechnik/Elektronik, Kfz-Zulieferer). Lehraufträge an den Hochschulen Esslingen und Karlsruhe über Vertriebsmanagement und Entscheidungstechnik. Beirat mittelständischer Unternehmen. Beratungen und Seminare mit Schwerpunkt Vertrieb, Sanierung, Strategie, Kooperation.
