

Wieviel ist mir mein Kunde wert?

von Thomas Thier

In vielen Unternehmen gibt es Ranglisten zur "Wichtigkeit" von Kunden. Oft ist dabei der Umsatz die bestimmende Größe: Kunden, die für mehr Umsatz sorgen, sind wichtiger als andere Kunden. Diese Sichtweise ist falsch, denn es gibt gute und schlechte Umsätze. Die umsatzstärksten Kunden liefern nicht unbedingt den größten Deckungsbeitrag. Die Erfahrung zeigt sogar: In aller Regel bringen die umsatzstärksten Kunden nicht die größten Deckungsbeiträge – keinesfalls in Prozent des Umsatzes, oft nicht einmal in absoluten Zahlen (also in Euro).

Aber selbst wenn das Kunden-Ranking deckungsbeitragsbezogen ist, gilt es zu berücksichtigen, daß der in der Vergangenheit oder in der Gegenwart erzielte Deckungsbeitrag in der Zukunft ganz anders aussehen kann. Wertvoll sind jedoch nicht die Kunden von früher oder heute, sondern ausschließlich die Kunden von morgen mit ihren jeweiligen Deckungsbeiträgen von morgen.

Der wahre Wert – das heißt: der "Barwert" – eines Kunden errechnet sich also aus der Summe aller zukünftigen (abgezinsten) Deckungsbeiträge. Dabei wollen die Deckungsbeiträge richtig kalkuliert sein. Häufig gibt es im Gemeinkostenbereich Aufwendungen, die durchaus einzelnen Kunden zugerechnet werden können. Das sind die sogenannten "unechten Gemeinkosten": Möge nur der Chef einmal festhalten, welchen Kunden er persönliche Sonderbehandlungen zukommen läßt.

Der Wert eines Kunden ergibt sich also aus seinen zukünftigen Umsätzen, vermindert um alle kundenbezogenen Aufwendungen (Herstellkosten der Produkte plus indirekte Aufwendungen), kumuliert und abgezinst über alle zukünftigen Jahre. Dabei können für die

kalkulatorische Dauer der Kundenbeziehung Erfahrungswerte herangezogen werden.

Warum ist es wichtig, nicht nur den gegenwärtigen Beitrag des Kunden zum Unternehmensgewinn, sondern auch seine zukünftigen Beiträge zu betrachten? Ganz einfach: Aus den zukünftigen Erträgen ergibt sich der Wert des Kundenportfolios – und damit der Wert des Unternehmens! Man kann das Kundenportfolio vergleichen mit einem Wertpapierdepot. Wer wäre schon zufrieden mit einer Bank oder einem Vermögensverwalter, die nur die Dividenden der Wertpapiere mitteilen, nicht aber deren Kurswerte? Die Kurswerte eines Wertpapierdepots entsprechen den Ertragswerten eines Kundenportfolios. Die Frage, wie sich der (Bar-)Wert des einzelnen Kunden entwickelt, ist viel interessanter als die Frage, wie hoch der aktuelle Umsatz dieses Kunden ist.

Was fangen wir mit dem so ermittelten "Wert des Kunden" an? Jedes Kundenportfolio hat "Renner" und "Penner". Mit den richtigen Wertvorstellungen zu seinen Kunden kann der Unternehmer die richtigen Schwerpunkte im Umgang mit seinen Kunden setzen. Das gilt auch für die Akquisition neuer, ertragreicher Kunden. Außerdem können aus Kundenwert-Analysen Maßnahmen zur gezielten Steigerung der zukünftigen Deckungsbeiträge einzelner Kunden abgeleitet werden. Und schließlich fällt es leicht, sich von Kunden zu trennen, die keine oder zu geringe Deckungsbeiträge erwarten lassen.

Zusatzfrage für alle wertorientierten Unternehmer: Wissen meine Mitarbeiter eigentlich, welche Kunden wertvoll und welche weniger wertvoll sind? Machen sie angemessene Unterschiede in der Behandlung der unterschiedlichen Kunden?