
Prof. Dr. Bernd Skiera/
Thorsten Wiesel/Donovan Pfaff



Wertorientierte Kunden- analyse innerhalb der Financial Supply Chain

1 Einleitung

In der jüngeren Vergangenheit lassen sich drei für die Kreditwirtschaft wichtige Entwicklungen feststellen. Zum ersten rückt die Gesamtheit der mit den Finanzflüssen beschäftigten Prozesse („Financial Supply Chain“) und die Steuerung dieser Prozesse („Financial Supply Chain Management“) in den Vordergrund der Betrachtung (Pfaff/Skiera/Weiss (2004), Pfaff/Skiera/Weitzel (2004)). Im Sinne einer Gesamtoptimierung der Prozesse der Financial Supply Chain ergeben sich neue Herausforderungen sowie Wert- und Leistungssteigerungspotenziale für die Akteure der Supply Chain. Um diese Verbesserungspotenziale zu erschließen, ist eine integrierte, durchgängige Betrachtung der einzelnen Prozessschritte notwendig (Skiera et al. (2004)).

Zum zweiten ist die wertorientierte Unternehmensführung im Sinne einer Shareholder Value-Orientierung mittlerweile nicht nur in den USA, sondern auch in Europa vorherrschend. Dabei hat sich das Verständnis einer wertorientierten Unternehmenssteuerung von einem wertorientiertem Controlling hin zu einem Gesamtkonzept wertorientierter Strategieentwicklung und -umsetzung entwickelt. Die Schaffung ökonomischen Mehrwerts, also die nachhaltige Erwirtschaftung von Erträgen über den Opportunitätskosten des benötigten Kapitals, ist das übergreifende Ziel des Ansatzes einer wertorientierten Unternehmenssteuerung (Laux (2005)).

Zum dritten hat sich bei immer mehr Unternehmen eine starke Kundenorientierung etabliert (Krafft (2002)). Dabei sollte der Kunde ganzheitlich, d.h. über alle Produkte und die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung mit dem Unternehmen hinweg, betrachtet werden und im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Dazu gehört eine systematische Identifizierung der Kundenbedürfnisse aber auch eine Unternehmenssteuerung, die sich am Kunden und insbesondere am Wert des Kunden orientiert (Wiesel/Skiera (2005)).

Bislang sind diese wichtigen Entwicklungen kaum gemeinsam betrachtet worden. Deswegen ist es das Ziel dieses Beitrags, diese drei Entwicklungen zu vereinigen, so dass innerhalb der Financial Supply Chain eine wertorientierte Kundenanalyse vorgenommen werden kann. Dazu ist darzustellen, wo innerhalb der Financial Supply Chain eine Kundenanalyse vorzunehmen ist und wie sich diese Kundenanalyse auf die anderen Prozessschritte auswirkt. Darüber hinaus ist zu klären, welche Bewertungsfaktoren in die Analyse der Kundenbeziehung und der Entscheidung über die Vergabe eines Kundenkredits einfließen müssen und welches Kundenbewertungsmodell vor dem Hintergrund der wertorientierten Unternehmensführung geeignet ist. Dazu werden wir in dem nächsten Abschnitt auf die Grundlagen der Financial Supply Chain und die Notwendigkeit einer Kundenanalyse eingehen, bevor wir dann verschiedene Methoden der Kundenbewertung vorstellen, den Kundenlebenswert als das alleingültige Kundenbewertungsmodell herausstellen und seine Vorteilhaftigkeit anhand eines Beispiels darstellen.

2 Financial Supply Chain

Die Abbildung 1 stellt dar, wie die Financial Supply Chain und das Financial Supply Chain Management in das Supply Chain Management eingebettet ist (Skiera/Pfaff (2004)). Nach der Integration der Material- und Informationsströme im Supply Chain Management tritt die Integration sowie das Management finanzieller Mittel nun in den Vordergrund der Supply Chain Management-Diskussion. Eine integrierte Betrachtung der Material-, Informations- und Finanzströme im Supply Chain Management ist dabei entscheidend für den Erfolg von Unternehmen.

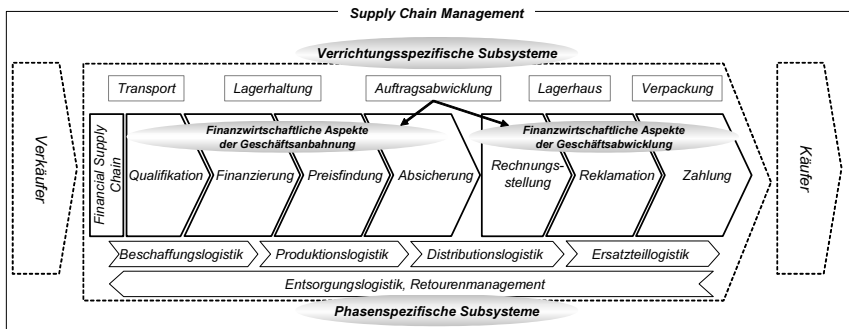


Abbildung 1: Generische Financial Supply Chain eingebettet in das Supply Chain Management

In Abbildung 1 sind ebenfalls die prozess- und verrichtungsspezifischen Subsysteme der Logistik dargestellt. Die prozessspezifischen Subsysteme ergeben sich aus der Logistikkette. Die Logistikkette beschreibt das logistische System eines Industrieunternehmens (Beschaffungs-, Produktions-, Distributions-, Ersatzteil- und Entsorgungslogistik) und umfasst den gesamten Güterfluss, von der Lieferung zum Unternehmen und von dort zum Käufer (Pfohl (2004)). Die verrichtungsspezifischen Subsysteme beschreiben die einzelnen Transaktionen der Logistik, vom Transport über die Auftragsabwicklung bis zur Verpackung. Die Financial Supply Chain verläuft parallel zu den Materialflüssen zwischen Käufer und Verkäufer. Dabei bestehen Interaktionen zwischen den Material- und den Finanzflüssen, z.B. eine Lieferantenbewertung im Rahmen der Beschaffungslogistik. Hier werden die Daten aus den vorhandenen Supplier Relationship Management-Systemen mit zusätzlichen finanziellen Daten (z.B. Bonitätsprüfung) ergänzt.

Die Financial Supply Chain beginnt mit dem **Qualifizierungsprozess** (Skiera et al. (2004)). Dieser wird bei Aufnahme einer neuen oder Nutzung einer bereits bestehenden Geschäftsbeziehung durchgeführt und in drei Schritte des Auffindens des Geschäftspartners, der Authentifizierung und der Bewertung des Geschäftspartners unterteilt. Die Erkenntnisse dieses Prozesses haben direkte Auswirkungen auf die folgenden Prozessschritte. So muss beispielsweise bei einem Kunden mit einer schlechten Bonität der sich daraus ergebende Nachteil durch höhere Preise im Preisfindungs- oder Absicherungsprozess durch eine entsprechende Versicherung für den Ausfall der Zahlung ausgeglichen werden. Je nach Sichtweise wird bei dem Qualifizierungsprozess auch von einer Lieferanten- oder Käuferbewertung gesprochen. Die häufig bereits vorliegenden Systeme wie Supplier Relationship Management oder Customer Relationship Management werden dabei vor allem durch Systeme unternehmensexterner Anbieter (z.B. Creditreform) ergänzt.

Der sich anschließende Prozessschritt beschäftigt sich mit der **Finanzierung** und damit im Verkaufsbereich vor allem mit den verschiedenen Kreditformen. Hierbei erfolgen die Auswahl der Finanzierungsform (z.B. Kundenkredit) und vielfach auch die Verwaltung der Kreditlinien und der Kredithistorien. Im Industriegüterbereich wird dabei vor allem auf Lieferantenkredite, d.h. der Lieferant räumt seinem Kunden ein entsprechendes Zahlungsziel ein, zurückgegriffen. Im Konsumgüterbereich werden immer häufiger dritte Anbieter mit eingebunden. So kann der Käufer im Bereich der Unterhaltungselektronik häufig gleich mit dem Kauf Finanzierungsmöglichkeiten abschließen. Unternehmen können durch solche Komplettangebote Wettbewerbsvorteile erzielen, sofern die Kreditwürdigkeit der Käufer schnell und genau genug geprüft werden kann.

Im **Preisfindungsprozess** werden sowohl der Preis als auch die dazugehörigen Bedingungen, z.B. Rabatte und Zahlungs- und Lieferbedingungen, festgelegt. Dabei gewinnen dynamische Preisbildungsverfahren wie Auktionen und Tendersverfahren immer mehr an Bedeutung, zumal diese auch den Prozess der Preisfindung beschleunigen können. Die durchgängige Integration der Systeme und die damit verbundene Verfügbarkeit von Daten, z.B. über das Bezahlverhalten, die Liquidität oder die Anzahl der Reklamationen des Kunden, ermöglicht es, im Rahmen des Financial Supply Chain Managements bei der Preisgestaltung auf das gesamte Kundenverhalten zurückzugreifen. So kann beispielsweise einem Kunden, der seine Rechnungen in der Vergangenheit immer zeitnah und ohne unbegründete Beschwerden bezahlt hat, ein besserer Preis gemacht werden als einem Kunden, der erst nach mehrmaliger Aufforderung seine Rechnungen begleicht.

Da alle geschäftlichen Transaktionen eine Reihe von Risiken in sich bergen, ist ein **Absicherungsprozess** von hoher Bedeutung. In diesem Prozess versuchen beide Seiten gängige Risiken, z.B. Kredit-, Liefer- oder Länderrisiken, einzuschränken. Ziel des Absicherungsprozess ist es, aufgrund von detaillierten Informationen über die jeweiligen Geschäftspartner, diese Risiken genau zu erfassen und mit den Kosten der Risikoabsicherung zu vergleichen. Dadurch kann die Notwendigkeit einer Risikoabsicherung erkannt und der beste Partner zur Risikoabsicherung ausgewählt werden. So könnten Lieferanten ihre Kredite über Drittanbieter wie beispielsweise die Hermes Kreditversicherung absichern. Käufer könnten Treuhandverfahren, so genannte Escrow-Services, nutzen. Dabei erfolgt eine Zug-um-Zug-Ausführung, die vor allem das Risiko einer Nichtauslieferung und der Nichtbezahlung verhindert (z.B. www.iloxx.de). Zwischen Käufer und Verkäufer wird ein Treuhänder geschaltet. Dieser sorgt dafür, dass keine der beiden Parteien direkt in Vorlage treten muss. Der Käufer übergibt den Kaufbetrag für ein Produkt in die Obhut des Treuhänders als unabhängige dritte Partei. Das Geld wird erst dann an den Verkäufer weitergeleitet, wenn die vorher zwischen Käufer und Verkäufer gemeinsam vereinbarten Bedingungen, z.B. Auslieferung der Ware in einwandfreien Zustand, erfüllt sind.

Nachdem das Produkt an den Käufer übergeben wurde, stellt der Verkäufer eine Rechnung und sendet sie an den Käufer. Dieses erfolgt heute noch oft papierbasiert, was hohe Prozesskosten und Zeitverzögerungen mit sich bringt (*Pfaff/Skiera/Weitzel* (2004)). Systeme für den elektronischen Rechnungsversand, das so genannte Electronic Bill Presentment and Payment (EBPP), können den papierbasierten Versand ersetzen. EBPP umfasst nicht nur die elektronische Rechnungsstellung, sondern auch die Bezahlung von Rechnungen. Durch die kostengünstigen Möglichkeiten zur Anbindung von Unternehmen sowie der Entwicklung

neuer Formatstandards zur Datenübertragung (z.B. XML) sind so die technologischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen für eine hohe Penetration der elektronischen Rechnungsstellung entstanden. Beim elektronischen Rechnungsaustausch werden die Rechnungsdaten aus dem IT-System des Verkäufers direkt in das entsprechende System des Käufers übertragen und können dort direkt weiterverarbeitet werden.

Die **Rechnungsstellung** ist ein sehr entscheidender Prozessschritt, da die verbleibenden Prozesse der Financial Supply Chain von einer Digitalisierung dieses Prozessschrittes ganz erheblich profitieren können. Treten Fehler in Rechnungen auf (z.B. fehlerhafte Preise), wird zu dem Prozessschritt **Reklamation** übergegangen. Hier werden die eingehenden Reklamationen überprüft und abgewickelt. Dabei ist ein intensiver Austausch zwischen verschiedenen Abteilungen (z.B. Verkauf, Versand und Finanzen) notwendig. Eine wenig effiziente Behandlung solcher Reklamationen führt häufig zu einer Verlängerung der Anzahl der Außenstandstage, im Angelsächsischen als „Days of Sales Outstanding“ (DSO) bezeichnet. Gerade der papierbasierte Versand führt aufgrund der damit verbundenen Postlaufzeiten und Medienbrüche zu einer späten Erkennung von Fehlern in der Rechnung durch den Käufer. Systeme zum Reklamationsmanagement verbessern durch eine integrierte Betrachtung der Prozesskette „Bestellung-Lieferung-Rechnung-Zahlung“ den Informationsfluss. Dies ermöglicht es dann normalerweise auch, Rechnungsreklamationen schneller zu klären und Gründe für Reklamationen systematischer auszuwerten.

Die Financial Supply Chain endet mit der **Zahlung** der Rechnung. Hierbei geht es um die Auslösung der Zahlung, die Auswahl der Zahlungsart (z.B. Überweisung, Lastschrift oder Scheck) und ggf. die Gegenrechnung von Forderungen und Verbindlichkeiten sowie eine Optimierung der Zahlungsströme. International tätige und verbundene Unternehmen sowie Unternehmen mit dezentralen Unternehmenseinheiten können durch den Aufbau einer Inhouse Bank, auch als „Inhouse Cash Center“ bezeichnet, erhebliche Kosten sparen. Eine Inhouse Bank gleicht offene Posten innerhalb eines Konzerns (Netting) oder zwischen Unternehmen (Matching) ab und spart so Transaktionskosten ein, z.B. in Form von Bankgebühren und Zinsverluste durch Überweisungszeiten der Banken. Das Cash Management sorgt für die Steuerung und Kontrolle der liquiden Mittel, steuert also die Geldab- und -zuflüsse. Durch die Einbeziehung aller relevanten Daten innerhalb der Financial Supply Chain kann der Trade-Off zwischen Liquidität und Rentabilität verbessert werden. So führt beispielsweise eine Gewährung von hohen Kundenskonti zu einem beschleunigten Zahlungseingang der Forderungen und somit zu einer verbesserten Liquidität. Andererseits reduziert dies die Rentabilität, da der Preis durch Skonti letztendlich sinkt.

3 Financial Supply Chain Management und wertorientierte Kundenanalyse

Die Ausführungen haben gezeigt, dass eine integrierte Betrachtung der Financial Supply Chain wichtig ist und eine damit verbundene profunde Kundenanalyse notwendig ist. Gerade die Einführung von Basel II und dem Sarbanes Oxley Act (SOA) fordern eine Steuerung und Kontrolle der Finanzprozesse. Durch die restriktive Kreditvergabe der Kreditinstitute entsteht ein immer größerer Bedarf an Kundenkredite. Für diese Vergabe, die immer mehr zu einem zusätzlichen Verkaufsargument wird, ist neben einer ausgiebigen Identifizierung und detaillierten Einschätzung der Kunden im Rahmen der Qualifizierung auch eine Interaktion mit den nachfolgenden Prozessschritten notwendig. So wird beispielsweise neben der Überprüfung der Identität auch die Kreditwürdigkeit der Kunden im Rahmen der Qualifizierung unter Berücksichtigung von externen und internen Anbietern bewertet und dann weitergespielt in den Prozessschritt Finanzierung. Dort wird dann entschieden ob, sofern von dem Kunden gewünscht, ein Kredit zu welchen Konditionen vergeben werden soll.

Folglich lässt sich festhalten, dass innerhalb des Qualifizierungsprozesses die Analyse des Kunden eine herausragende Rolle spielt und Auswirkungen auf nachgelagerte Prozessschritte besitzt. Daraus ergeben sich die folgenden Fragen: (1) Welche Bewertungsfaktoren müssen mit in die Analyse der Kundenbeziehung und der Entscheidung über die Vergabe eines Kundenkredits einfließen? (2) Welches Kundenbewertungsmodell ist vor dem Hintergrund einer wertorientierten Unternehmensführung geeignet?

4 Chancen und Risiken einer Kundenbeziehung

Das Chinesische Symbol für Risiko ist eine Kombination aus zwei Symbolen – eines für Gefahr and ein anderes für Chance. Bislang ist im Fokus des Kreditmanagements die Identifizierung und Handhabung des Risikos (z.B. Verminderung von Forderungsausfällen), welches mit einer Kundenbeziehung einhergeht. Dazu gehören traditionell die Feststellung der zukünftigen Zahlungsfähigkeit des Kunden (Bonitätsanalyse), die Einräumung von Zahlungszielen und die Festlegung eines Kreditlimits. Verschlechterung dieser Faktoren können dazu führen, dass die Lieferung von Produkten oder die Durchführung von Dienstleistungen an strengere Regeln gekoppelt oder sogar ganz gesperrt werden. Bei einer

solch einseitigen Betrachtung des Risikos einer Geschäftsbeziehung werden die Chancen der Kundenbeziehung jedoch vollständig vernachlässigt. Dazu gehören mögliche Einzahlungsüberschüsse aufgrund zukünftiger Aufträge sowie die Entwicklung des Kunden über die Lebenszeit und den damit generierten Beitrag zum Wert des Unternehmens.

Ziel einer Kundenbewertung ist es, den Wert eines Kunden zu ermitteln und dabei sowohl die Chancen als auch die Risiken einer solchen Kundenbeziehung zu beachten. Eine Kundenbewertung versetzt Unternehmen in die Lage, profitable Kunden zu identifizieren, die Geschäftsbeziehung mit diesen auszubauen und sich von den unprofitablen Kunden zu distanzieren bzw. deren Service-Grad bewusst zu reduzieren und damit eventuell absichtlich Abwanderungen in dieser Kundengruppe in Kauf zu nehmen oder sie zu profitablen Kunden zu migrieren. Letztlich ist die Kundenbewertung die Voraussetzung für eine solche wertorientierte Kundensteuerung.

5 Methoden der Kundenbewertung

Die Vielfalt der verschiedenen Kundenbewertungsmodelle ergibt sich aus den sich widersprechenden Zielen der hohen Aussagekraft unter Einbezug aller relevanten werttreibenden Kundencharakteristika und einer geringen Komplexität (siehe Abbildung 2 – Detecon (2005)).

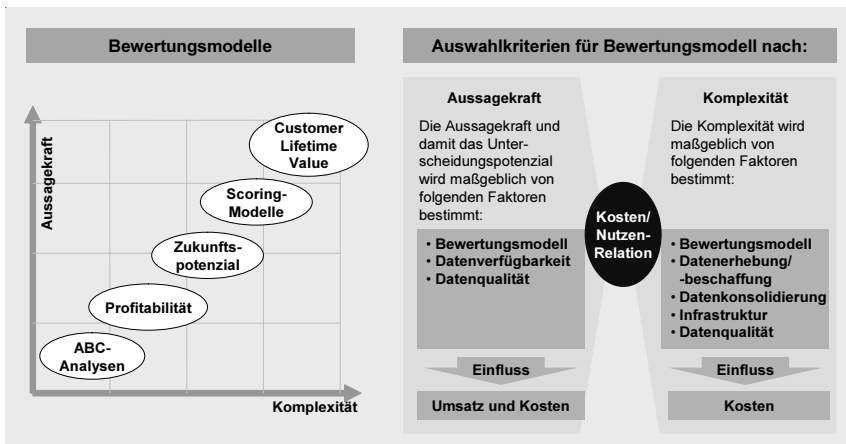


Abbildung 2: Übersicht über die Kundenbewertungsmodelle

5.1 ABC-Analyse

Die einfachste und weit verbreitete Art der Kundenbewertung stellt die ABC-Umsatzanalyse dar. Sie bewertet die Kunden(-segmente) ausschließlich nach deren Umsätzen und unterteilt diese dann nach ihren Umsätzen in A-, B- oder C-Kunden(-segmente). Die Vorteile dieses Modells sind die schnelle und aufgrund der Verfügbarkeit der notwendigen Umsatzdaten sehr einfache Bewertung der Kunden (Stauss/Friege (2003)). Allerdings ist dieses Verfahren nur bedingt aussagekräftig. Denn es lässt neben der Vergangenheitsfokussierung die Kosten und damit sowohl die Profitabilität als auch das Risiko der Kundenbeziehung außer Acht.

Ein Kunde kann zwar einen positiven Umsatz erzielen und somit zum kumulativen Umsatz des Unternehmens positiv beitragen (siehe die beiden oberen Quadranten der Abbildung 3). Doch die genauere Betrachtung der damit verbundenen Kosten (beispielsweise Kosten für die Anbahnung oder Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung, hohe Logistikkosten aufgrund kleinerer Liefermengen oder besonderer Zahlungsziele) können dazu führen, dass ein Kunde mit hohem Umsatz nicht unbedingt profitabel ist (siehe die beiden unteren Quadranten der Abbildung 3). Somit erweist sich die Geschäftsbeziehung mit dem Kunden als unprofitabel und eine Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung ist Wert vernichtend.

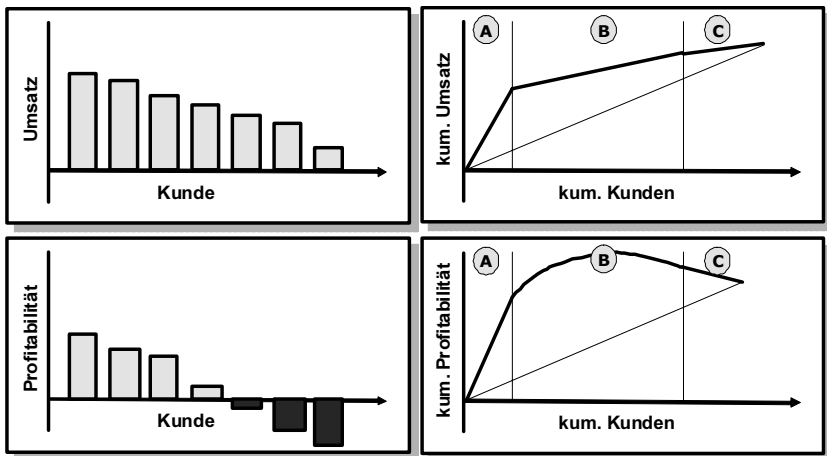


Abbildung 3: Vergleich von ABC-Analysen auf der Basis des Kundenumsatzes und der Kundenprofitabilität

5.2 Profitabilitätsanalyse

Sinnvoll kann daher die zusätzliche Berücksichtigung der Produkt-, Kunden- und Auftragsabwicklungskosten sein, so dass eine Profitabilitätsanalyse entsteht (z.B. in Form einer Deckungsbeitragsanalyse). Somit werden die vom Kunden verursachten Kosten bei der Kundenbewertung nicht ausgeblendet. Um die Kosten jedoch verursachungsgerecht den Kunden zuordnen zu können, bedarf es häufig einer Prozesskostenrechnung. Diese wird wegen der hohen Komplexität, der langen und kostspieligen Implementierung und Betreuung aufgrund getrennter Computersysteme häufig in den Unternehmen nur eingeschränkt oder gar nicht durchgeführt. Außerdem sind bei der Profitabilitätsanalyse zwar die Kosten der Kundenbeziehung mit einbezogen, sie baut dennoch, wie die Umsatzanalyse, lediglich auf Vergangenheitswerte auf und lässt somit das zukünftige Potenzial als auch das Risiko eines Kunden außen vor.

5.3 Zukunftspotenzialanalyse

Ein weiteres rein monetäres Bewertungsmodell ist die Zukunftspotenzialanalyse, welches quantitative sowie qualitative Kriterien auf Basis von Marktanalysen (z.B. durchschnittliche Ausgaben für Produkte), Kundendaten (z.B. Anzahl der Familienangehörigen) und aktuellem Umsatz in Verbindung setzt. Beispielsweise bildet der Anteil des aktuellen Umsatz am geschätzten Gesamtausgabenvolumen eines Kunden („Share of wallet“) einen Indikator für zukünftige Umsatzpotenziale. Inwieweit diese Potenziale bereits von Wettbewerbern abgeschöpft wurden, lässt sich zumeist nur mit großem Aufwand (z.B. durch Kundenbefragungen) ermitteln. Aufgrund der starken Vereinfachung der Analyse sind lediglich Schätzwerte zu erheben, die ausschließlich auf das zukünftige Umsatzpotenzial fokussieren und somit die Profitabilität als auch das Risiko der Kundenbeziehung nicht berücksichtigen.

5.4 Scoring

Neben der reinen Profitabilitätsbetrachtung im Rahmen der bereits vorgestellten Profitabilitätsanalyse beinhaltet ein Scoring-Modell zusätzlich noch weiche, nicht-monetäre Faktoren (*Homburg/Schnurr* (1998)). Dies könnten der aktuelle Reifegrad der Beziehung bzw. die Lebenssituation des Kunden (z.B. Eintritt ins Berufsleben), verhaltens- oder einstellungsbezogene Faktoren (z.B. Sicherheitsbewusstsein, Technologieaffinität oder Risikobereitschaft) aber auch Weiterempfehlungs-, Informations-

oder Kollaborationspotenzial sein. Durch die Quantifizierung weicher bzw. qualitativer Faktoren und deren Multiplikation mit der aktuellen Profitabilität wird ein gewichteter Kundenwert ermittelt. Die Quantifizierung der qualitativen Faktoren erweist sich als äußerst schwierig und kann aufgrund subjektiver Entscheidungen zu Fehlbewertungen führen.

5.5 Customer Lifetime Value

Der Customer Lifetime Value (CLV) oder Kundenlebenswert fokussiert, im Gegensatz zu den bereits aufgezeigten Ansätzen, auf den zu erwartenden Barwert der durch den Kunden generierten Zahlungsüberschüsse über die geschätzte Gesamtdauer der Beziehung (*Dwyer* (1997)). Zur Ermittlung des Kundenwerts wird der zukünftig zu erwartende bzw. prognostizierte Zahlungsüberschuss ermittelt und mit einem Diskontierungsfaktor auf den Bewertungszeitpunkt abgezinst. Die Verlässlichkeit der Schätzung im Rahmen der Prognose ist insbesondere abhängig von der zukünftigen Preis- und Kostenentwicklung, der Veränderung der Kundenloyalität sowie den veränderten Marktbedingungen.

5.6 Fazit

Es lässt sich festhalten, dass bei der Bewertung eines Kunden neben der Bonität auch der Wert des Kunden für das Unternehmen beurteilt werden sollte, denn jeder Kunde birgt ein potenzielles Risiko (Zahlungsausfall, Insolvenz), aber auch die Chance, zukünftige Einzahlungsüberschüsse zu erwirtschaften und somit auch Wert für das Unternehmen zu generieren. Bislang werden viele Kundenbewertungsmodelle vorgeschlagen, die sich im Einbezug relevanter Werttreiber und Komplexität unterscheiden. Unter dem Gesichtspunkt einer wertorientierten Unternehmensführung sind als Voraussetzungen eines geeigneten Modells insbesondere die Zukunftsbezogenheit, also die Betrachtung zukünftiger Zahlungsüberschüsse, und die Risikoadjustierung, also die Diskontierung dieser Zahlungsüberschüsse mittels eines geeigneten Diskontierungsfaktors, aufzuführen. Somit lässt sich lediglich der Customer Lifetime Value oder Kundenlebenswert als geeignetes Modell für Fundierung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen anführen.

Um diesen bei der hier untersuchten Problemstellung Anwendung finden zu lassen, muss gewährleistet sein, dass sowohl die Chancen (z.B. derzeitige und zukünftig mögliche Umsätze, derzeitige und zukünftige direkte und indirekte Auszahlungen der Kundenbeziehung, Entwicklung der Kundenbeziehung) als auch Risiken (z.B. Forderungsausfälle,

Zahlungsverhalten, Beendigung der Kundenbeziehung) einer Kundenbeziehung berücksichtigt werden.

6 Beispiel einer wertorientierten Kundenanalyse

Die oben angestellten Überlegungen sollen an einem Beispiel verdeutlicht werden. Ein Unternehmen verfügt über zwei Kunden A und B und möchte gerne wissen, welcher der beiden Kunden attraktiver für das Unternehmen ist. Diese Information gestattet beispielsweise die Entwicklung von Profilen attraktiver Kunden. Die folgenden Daten stehen dem Management zur Verfügung:

Tabelle 1: Daten der Kundenbeziehungen

	Kunde A	Kunde B
Umsatz des 1. Kauf	EUR 110	EUR 100
Kundenserviceauszahlungen		
Geschäftsanhaltung	EUR 10	EUR 10
Mahnung	EUR 5	EUR 5
Forderungsausfall	EUR 15	EUR 15
Herstellungsauszahlungen	50% vom Umsatz	50% vom Umsatz
Wahrscheinlichkeiten		
Zahlung innerhalb des Zahlungsziels	90%	80%
Forderungsausfall	10%	15%

Basiert die Entscheidung auf den bislang üblichen Faktoren wie Einhaltung des Zahlungsziels (Wahrscheinlichkeit der Zahlung innerhalb des Zahlungsziels) oder die eines möglichen Forderungsausfalls, so würde die Geschäftsbeziehung mit Kunde A als attraktiver erachtet. Zur gleichen Entscheidung kommt das Unternehmen, wenn es auf ABC- oder Profitabilitätsanalysen zurückgreift, da sowohl der Umsatz als auch der Deckungsbeitrag von A ist höher als der von B:

Mit einer 90%igen Wahrscheinlichkeit begleicht der Kunde A seiner Forderungen innerhalb des ihm im Zahlungsziel eingeräumten Zeitraumes, so dass dem Unternehmen erwartete Zahlungen in Höhe von EUR 99 (EUR 110 * 90 %) anfallen. Sollte der Kunde A jedoch nicht innerhalb dieses Zeitraumes seine Forderungen begleichen, so fallen dem Unternehmen erwartete Auszahlungen für Mahnungen etc. in Höhe von

EUR 0,5 ($EUR\ 5 \cdot 10\%$) an. Nach der Mahnung wird der Kunde A nun mit einer Wahrscheinlichkeit von 90 % die Zahlungen begleichen, so dass Einzahlungen in Höhe von EUR 9,9 ($EUR\ 110 \cdot 10\% \cdot 90\%$) resultieren. Sollte der Kunde A jedoch seine Zahlungen gar nicht tätigen und somit dem Unternehmen ein Forderungsausfall entstehen, so treten keine Einzahlungen, jedoch neben den ohnehin angefallenen Herstellungsauszahlungen noch Auszahlungen zur Abwicklung in Höhe von EUR 1,5 ($EUR\ 15 \cdot 10\%$) auf.

Demgegenüber begleicht der Kunde B seine Forderungen lediglich mit einer 80%igen Wahrscheinlichkeit innerhalb des ihm im Zahlungsziel eingeräumten Zeitraumes, so dass dem Unternehmen erwartete Zahlungen in Höhe von EUR 80 ($EUR\ 100 \cdot 80\%$) anfallen. Sollte der Kunde B jedoch nicht innerhalb dieses Zeitraumes seine Forderungen begleichen, so fallen dem Unternehmen erwartete Auszahlungen für Mahnungen etc. in Höhe von EUR 1 ($EUR\ 5 \cdot 20\%$) an. Nach der Mahnung wird der Kunde B nun mit einer Wahrscheinlichkeit von 85 % die Zahlungen begleichen, so dass Einzahlungen in Höhe von EUR 17 ($EUR\ 100 \cdot 20\% \cdot 85\%$) resultieren. Sollte der Kunde B jedoch seine Zahlungen gar nicht tätigen und somit dem Unternehmen ein Forderungsausfall entstehen, so treten keine Einzahlungen, jedoch Auszahlungen zur Abwicklung in Höhe von EUR 2,25 ($EUR\ 15 \cdot 15\%$) auf, die zusätzlich zu den Herstellungsauszahlungen anfallen.

Folglich ergibt sich die folgende Deckungsbeitragsrechnung:

Tabelle 2: Deckungsbeitragsrechnung

	Kunde A	Kunde B
Umsatz des 1. Kauf	EUR 108,9 (EUR 99 + EUR 9,9)	EUR 97 (EUR 80 + EUR 17)
Herstellungsauszahlungen	EUR 55	EUR 50
Kundenservicekosten		
Geschäftsanhaltung	EUR 10	EUR 10
Mahnung	EUR 0,5 (EUR 5 * 10%)	EUR 1 (EUR 5 * 20%)
Forderungsausfall	EUR 1,5 (EUR 15 * 10%)	EUR 2,25 (EUR 15 * 15%)
Deckungsbeitrag	EUR 41,90	EUR 33,75

Zur derselben Entscheidung kommt das Unternehmen, falls es ebenfalls die zeitliche Struktur der Zahlungen des 1. Kaufs betrachtet.

Tabelle 3: Kundenanalyse des Kunden A – 1 Kauf

Kunde A	t=0	t=1	t=2	t=3
	Verhandlung 1. Kauf	1. Kauf	Zahlungsziel	Forderungsausfall
Zahlungseingänge				
Einzahlung			110	110
Wahrscheinlichkeit				
einer Zahlung innerhalb Zahlungsziel			90%	
eines Forderungsausfall bedingt dass keine Zahlung innerhalb des Zahlungsziels				10%
des Wiederkaufs (Kombination aus Willigung des Unternehmens und Loyalität des Kunden)				
Adjustierte Zahlungseingänge			99	9,9
Zahlungsausgänge				
Auszahlung				
“Cost-to-Serve”	10		5	15
“Cost-to-Build”		55		
Wahrscheinlichkeit				
einer Zahlung innerhalb Zahlungsziel			90%	
eines Forderungsausfall bedingt dass keine Zahlung innerhalb des Zahlungsziels				10%
des Wiederkaufs (Kombination aus Willigung des Unternehmens und Loyalität des Kunden)				
Adjustierte Zahlungsausgänge	10	55	0,5	1,5
Adjustierte Netto-Zahlungen	-10	-55	98,5	8,4
Barwert (Diskontierung @ 5%)	-10	-52	89	7

In der Periode t=0 hat das Unternehmen die Zahlungen zur Geschäftsanbahnung aufzubringen, bevor in der Periode t=1 der Kunde letztendlich dem Kauf zustimmt und somit Herstellungsauszahlungen des Produktes bzw. der Dienstleistung anfallen. In den Perioden t=2 (Zeitpunkt des vereinbarten Zahlungsziels) bzw. t=3 (Zeitpunkt, ab dem das Unternehmen bei Nichtbedienung der Forderung diese als ausgefallen ansieht) fallen mit den oben beschriebenen Wahrscheinlichkeiten Einzahlungen des Kunden (adjustierte Zahlungseingänge) bzw. Auszahlungen des Unternehmens (adjustierte Zahlungsausgänge) an. Verrechnung und Diskontierung dieser adjustierten Zahlungen mit einem angenommenen Diskontierungszinssatz in Höhe von 5 % führt zu dem Barwert des adjustierten Netto-Zahlungsstroms des 1. Kaufs in Höhe von EUR 34 (EUR -10 + EUR -52 + EUR 89 + EUR 7) für Kunde A und in Höhe von EUR 27 (EUR -10 + EUR -48 + EUR 72 + EUR 13) für Kunde B.

Tabelle 4: Kundenanalyse des Kunden b – 1 Kauf

Kunde B	t=0	t=1	t=2	t=3
	Verhandlung 1. Kauf	1. Kauf	Zahlungsziel	Forderungsausfall
Zahlungseingänge				
Einzahlung			100	100
Wahrscheinlichkeit				
einer Zahlung innerhalb Zahlungsziel			80%	
eines Forderungsausfall bedingt dass keine Zahlung innerhalb des Zahlungsziels				15%
des Wiederkaufs (Kombination aus Willigung des Unternehmens und Loyalität des Kunden)				
Adjustierte Zahlungseingänge			80	17
Zahlungsausgänge				
Auszahlung				
“Cost-to-Serve”	10		5	15
“Cost-to-Build”		50		
Wahrscheinlichkeit				
einer Zahlung innerhalb Zahlungsziel			80%	
eines Forderungsausfall bedingt dass keine Zahlung innerhalb des Zahlungsziels				15%
des Wiederkaufs (Kombination aus Willigung des Unternehmens und Loyalität des Kunden)				
Adjustierte Zahlungsausgänge	10	50	1	2,25
Adjustierte Netto-Zahlungen	-10	-50	79	14,75
Barwert (Diskontierung @ 5%)	-10	-48	72	13

Zu einer anderen Entscheidung gelangt das Unternehmen, wenn es sich neben diesen Faktoren auch das Potenzial und insbesondere den Kundenlebenswert („Customer Lifetime Value“) des Kunden anschaut. Dazu sind sowohl neben dem 1. Kauf auch zukünftige Käufe des Kunden zu analysieren (wobei wir vereinfachend davon ausgegangen wird, dass nach dem 2. Kauf keinerlei Käufe mehr getätigt werden):

Nach Abschluss des 1. Kaufes kommt es mit einer 60%igen Wahrscheinlichkeit zu einem weiteren Kauf des Kunden A. Diese hängt davon ab, inwiefern der Kunde mit den Leistungen zufrieden war und somit ein weiteres Mal eine Geschäftsbeziehung eingehen will und inwiefern auch das Unternehmen gewillt ist, weiterhin eine Geschäftsbeziehung mit dem Kunden aufrechtzuerhalten. Dabei entsprechen die Höhe des Umsatzes sowie die Risikowahrscheinlichkeiten denen des 1. Kaufs.

Demgegenüber kommt es bei Kunden B nach Abschluss des 1. Kaufes mit einer 90%igen Wahrscheinlichkeit zu einem weiteren Kauf des Kunden. Somit war insbesondere der Kunde B mit den Leistungen des Unternehmens zufrieden und möchte mit großem Enthusiasmus eine weitere Geschäftsbeziehung eingehen. Dabei entsprechen die Risikowahrscheinlichkeiten denen des 1. Kaufs. Nicht jedoch der Umsatz. Der Kunde B fragt mehr Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens nach und erhöht seinen Umsatz auf EUR 120.

Somit kommt es zusätzlich zu den beiden vorher dargestellten Ein- und Auszahlungen noch zu weiteren Ein- sowie Auszahlungen des 2. Kaufs, wobei diese nun noch mit den Wiederkaufswahrscheinlichkeiten zu multiplizieren sind. Dadurch resultieren für den Kunden A die folgenden adjustierten Zahlungsein- sowie -ausgänge und Netto-Zahlungen:

Tabelle 5: Kundenanalyse des Kunden A – Zukunftsorientiert

Kunde A	t=0	t=1	t=2	t=3	t=4	t=5	t=6	t=7	
	Verhandlung 1. Kauf	1. Kauf	Zahlungsziel	Forderungsausfall	Verhandlung 2. Kauf	2. Kauf	Zahlungsziel	Forderungsausfall	
Zahlungseingänge									
Einzahlung			110	110			110	110	
Wahrscheinlichkeit	einer Zahlung innerhalb Zahlungsziel		90%				90%		
	eines Forderungsausfall bedingt dass keine Zahlung innerhalb des Zahlungsziels			10%				10%	
	des Wiederkaufs (Kombination aus Willigung des Unternehmens und Loyalität des Kunden)						60%	60%	
	Adjustierte Zahlungseingänge		99	99			59,4	59,4	
Zahlungsausgänge									
Auszahlung									
"Cost-to-Serve"	10		5	15	10		5	15	
"Cost-to-Build"		55				55			
Wahrscheinlichkeit	einer Zahlung innerhalb Zahlungsziel		90%				90%		
	eines Forderungsausfall bedingt dass keine Zahlung innerhalb des Zahlungsziels			10%				10%	
	des Wiederkaufs (Kombination aus Willigung des Unternehmens und Loyalität des Kunden)					60%	60%	60%	60%
	Adjustierte Zahlungsausgänge		10	55	0,5	1,5	6	33	0,3
Adjustierte Netto-Zahlungen	-10	-55	98,5	8,4	-6	-33	59,1	5,04	
Barwert (Diskontierung @ 5%)	-10	-52	89	7	-5	-26	44	4	
CLV des Kunden A									51

Diskontierung der adjustierten Netto-Zahlungen mit dem gleichen Diskontierungszinssatz in Höhe von 5 % führt zu dem Barwert des adjustierten Netto-Zahlungsstroms aus zwei Käufen des Kunden. Die Summe des Barwerts des adjustierten Netto-Zahlungsstroms entspricht dem Customer Lifetime Value in Höhe von EUR 51.

Wertorientierte Kundenanalyse innerhalb der Financial Supply Chain

Für den Kunden B resultieren dabei nach Multiplikation mit der Wiederkaufswahrscheinlichkeit die folgenden adjustierten Zahlungsein- sowie -ausgänge und Netto-Zahlungen:

Tabelle 6: Kundenanalyse des Kunden B – Zukunftsorientiert

Kunde B	t=0	t=1	t=2	t=3	t=4	t=5	t=6	t=7	
	Verhandlung 1. Kauf	1. Kauf	Zahlungsziel	Forderungsausfall	Verhandlung 2. Kauf	2. Kauf	Zahlungsziel	Forderungsausfall	
Zahlungseingänge									
Einzahlung			100	100			120	120	
Wahrscheinlichkeit									
einer Zahlung innerhalb Zahlungsziel			80%				80%		
eines Forderungsausfall bedingt dass keine Zahlung innerhalb des Zahlungsziels				15%				15%	
des Wiederkaufs (Kombination aus Willigung des Unternehmens und Loyalität des Kunden)							90%	90%	
Adjustierte Zahlungseingänge			80	17			86,4	18,36	
Zahlungsausgänge									
Auszahlung									
"Cost-to-Serve"	10		5	15	10		5	15	
"Cost-to-Build"		50				60			
Wahrscheinlichkeit									
einer Zahlung innerhalb Zahlungsziel			80%				80%		
eines Forderungsausfall bedingt dass keine Zahlung innerhalb des Zahlungsziels				15%				15%	
des Wiederkaufs (Kombination aus Willigung des Unternehmens und Loyalität des Kunden)					90%	90%	90%	90%	
Adjustierte Zahlungsausgänge	10	50	1	2,25	9	54	0,9	2,025	
Adjustierte Netto-Zahlungen	-10	-50	79	14,75	-9	-54	85,5	16,335	
Barwert (Diskontierung @ 5%)	-10	-48	72	13	-7	-42	64	12	
CLV des Kunden B								52	

Diskontierung mit dem gleichen Diskontierungszinssatz führt zu einem Customer Lifetime Value in Höhe von EUR 52. Somit wird durch den Vergleich der Customer Lifetime Values der beiden Kunden A und B deutlich, dass unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken eine ganz andere Entscheidung getroffen werden sollte. Sah die Vorgehensweise einer traditionellen Analyse und einer ABC- oder Profitabilitätsanalyse den Kunden A als den attraktiveren Kunden an, so kommt das Unternehmen unter Berücksichtigung des Customer Lifetime Value zu dem entgegengesetztem Ergebnis.

7 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass innerhalb des Qualifikationsprozesses die Bewertung des Kunden eine wichtige Rolle spielt und Auswirkungen auf nachgelagerte Prozessschritte besitzt. Bei der Bewertung eines Kunden sollte neben der Bonität auch der Wert des Kunden für das Unternehmen beurteilt werden, denn jeder Kunde birgt ein potenzielles Risiko (Zahlungsausfall, Insolvenz), aber auch die Chance, zukünftige Umsätze, Gewinne zu erwirtschaften und somit auch Wert für das Unternehmen zu generieren. Unter dem Gesichtspunkt einer wertorientierten Unternehmensführung lässt sich der Customer Lifetime Value oder Kundenlebenswert als geeignetes Modell für Fundierung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen anführen.

Literatur

- Detecon* (2005), CRM-Performance Measurement –CRM-Maßnahmen nachhaltig zielorientiert steuern.
- Dwyer, F. R.* (1997), Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making, in: *Journal of Direct Marketing*, Vol. 11, S. 6-13.
- Homburg, Christian/Schnurr, Phoebe* (1998), „Kundenwert als Instrument der Wertorientierten Unternehmensführung“, in: *Bruhn, M. et al.* (Hrsg.), Wertorientierte Unternehmensführung, S. 169-189.
- Krafft, Manfred* (2002), Kundenbindung und Kundenwert.
- Laux, Helmut* (2005), Wertorientierte Unternehmenssteuerung und Kapitalmarkt.
- Pfaff, Donovan/Skiera, Bernd/Weiss, Jürgen* (2004), Financial Supply Chain Management.
- Pfaff, Donovan/Skiera, Bernd/Weitzel, Tim* (2004), Financial-Chain-Management: Ein generisches Modell zur Identifizierung von Verbesserungspotenzialen, in: *Wirtschaftsinformatik*, Vol. 46, S. 107-117.
- Pfohl, H.-Chr.* (2004), Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen.
- Skiera, B./Pfaff, Donovan* (2004), Financial Supply Chain Management, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 33, S. 1399-1405.
- Skiera, Bernd/König, Wolfgang/Gensler, Sonja/Weitzel, Tim/Beimborn, Daniel/Blumenberg, Stefan/Franke, Jochen/Pfaff, Donovan* (2004), Financial Chain Management. Prozessanalyse, Effizienzpotenziale und Outsourcing.
- Stauss, B./Friege, C.* (2003), „Kundenwertorientiertes Rückgewinnungsmanagement“, in: *Günter, B./Helm, S.* (Hrsg.), Kundenwert, S. 523-544.
- Wiesel, Thorsten/Skiera, Bernd* (2005), Ein Modell zur Bewertung von Unternehmen mit vertraglichen Kundenbeziehungen auf der Grundlage der Kundenbasis. Universität Frankfurt am Main.

