

# CRM



CRM  
EXPERTEN  
RAT

BERATUNGSBRIEF

von Martina Schimmel-Schloo und dem

AUSGABE 11/2004 – NOVEMBER

www.CRM-Expert-Site.de

TOP-THEMA	AKTUELL	TRENDS	BEST PRACTICE	LÖSUNGEN	PRAXIS
<b>Welchen Einfluss hat der Kundenwert auf den Unternehmenswert?</b>	<b>Präsentation des Jahresgutachtens des CRM-Expertenrats</b>	<b>Die Top-Trends im CRM-Markt</b>	<b>Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH: Customer Value und Customer Equity in der Praxis</b>	<b>CRM-Lösungen per Workflow und Web-Services</b>	<b>Lachende Unternehmen haben die Nase vorn</b>
Seite 1, 6	Seite 2	Seite 3	Seite 4, 5	Seite 9	Seite 10, 11

## Welchen Einfluss hat der Kundenwert auf den Unternehmenswert?

Durch Steigerung des Kundenwertes kann der Ertragswert von Unternehmen und damit der Unternehmenswert gesteigert werden. Eine besonders hohe Bedeutung hat die Steigerung von Kundenwerten in Branchen, in denen der Ertrag zum größten Teil mit Kunden erwirtschaftet wird und der Unternehmenswert ein Vielfaches des Buchwertes ausmacht. Wie die Erfahrung zeigt, ist bei entsprechender Vorgehensweise bereits innerhalb von sechs Monaten eine deutliche Steigerung des Kundenwertes zu erzielen.

Von Werner Maier

### Zusammenhang von Unternehmenswert und Ertragswert

Der Unternehmenswert hängt vom Substanz- und Ertragswert des Unternehmens ab. Der Substanzwert umfasst den Wert des aktuell vorhandenen Anlage- und Umlaufvermögens inklusive stiller Reserven. Aufgrund stiller Reserven ist der Substanzwert in der Regel höher als der Buchwert.

Der Ertragswert umfasst den Wert der zukünftig zu erwartenden Erträge. Für einen Investor bestimmt der Unternehmenswert die Höhe der Investition und der Ertragswert die Rendite der Investition. Die Entwicklung des Ertragswertes ist daher für die Wirtschaftlichkeit einer Investition entscheidend.

In Branchen, in denen die Unternehmenswerte deutlich höher sind als die Buchwerte, spielt die Entwicklung des Ertragswertes eine besonders große Rolle. Zum Beispiel ist in der Pharmabranche der Unternehmenswert um Faktor 31, in der Medienbranche um Faktor 19 und in der Technologiebranche um Faktor 11 höher als der Buchwert!

### Wie aber kann der zukünftige Ertragswert sicher ermittelt werden?

#### Zusammenhang von Ertragswert und Kundenwert

Ertrag kann im Wesentlichen aus dem operativen Geschäft mit Kunden oder aus der Anlage von Kapital erwirtschaftet werden. Ertrag aus nicht operativen Geschäften, wie z.B. aus dem Verkauf von Anlagevermögen, **Fortsetzung auf Seite 6**

## NEWS

### 10. UND 11. NOV. 2004 – KÖLN: Belebter CRM-Markt

Der Markt der CRM-Software weist im Vorfeld der crm-expo 2004 eine spürbare Belebung auf, vermeldet Wolfgang Schwetz. Dieser Trend habe sich bereits bei der Systems 2004 gezeigt: „Nicht so sehr aus der Zahl der Besucher, als vielmehr aus der Qualität der Kontakte. Ein nicht unbeträchtlicher Teil der Nachfrage resultiert aus der Ersatzbeschaffung der CRM-Pioniere. Diese haben bereits vor Jahren CRM-Systeme eingeführt und halten nun aufgrund veränderter Anforderungen nach neuen Lösungen Ausschau. Dabei orientieren sie sich oft völlig neu am Softwaremarkt.“

### Oracle stellt Peoplesoft-Aktionären Ultimatum

Der US-Softwarekonzern Oracle hat sein feindliches Kaufangebot für den Konkurrenten Peoplesoft erhöht und sucht im monatelangen Übernahmekampf die endgültige Entscheidung. Der weltweit zweitgrößte Softwarehersteller bietet jetzt 24 \$ je Aktie in bar, 14 Prozent mehr als zuvor. Erstmals kündigte Oracle an, dass das Angebot sonst zurückgezogen werde.

Oracle sichert Peoplesoft-Kunden außerdem erstmals konkret zu, auch nach einer erfolgreichen Übernahme des kleineren Konkurrenten dessen Produkte umfassend weiterzuentwickeln.

**Fortsetzung von Seite 1**

steigern den Ertragswert zu Lasten des Substanzwertes. Eine entsprechende Umschichtung ist sinnvoll, wenn der Unternehmenswert dadurch nachhaltig gesteigert werden kann.

In Branchen, in denen der größte Teil des Ertrages aus dem operativen Geschäft mit Kunden kommt, spielt der Kundenwert eine besonders große Rolle.

Der Kundenwert gibt an, welchen Ertrag das Unternehmen mit den aktuell vorhandenen Kunden während der zu erwartenden Lebensdauer erwirtschaften kann (Customer Lifetime Value).

**Voraussetzungen zur Kundenwert-Bestimmung**

Um den Kundenwert eines Unternehmens bestimmen zu können, muss die Anzahl der Kunden bekannt sein. Für Unternehmen, die mit Vertriebspartnern arbeiten, stellt dies manchmal ein Problem dar.

Zudem müssen Umsatz und Aufwand sowie Lebensdauer je Kunde eingeschätzt werden können. Voraussetzung hierfür ist eine kundenbezogene Deckungsbeitragsrechnung sowie ein Lebensphasenmodell. In vielen Unternehmen ist jedoch nur der Umsatz je Kunde bekannt. In diesen Fällen müssen erst die entsprechenden Grundlagen geschaffen werden.

**Bestimmung des Kundenwertes**

Bei der Bestimmung des Kundenwertes arbeitet man idealerweise mit Szenarien. Ein Szenario ist die Annahme einer unveränderten Entwicklungsdynamik. Das heißt, der Kundenwert wird aufgrund der aktuellen Kundenzahl, des aktuellen durchschnittlichen Ertrages je Kunde und der aktuellen Fluktuationsquote berechnet. Ein weiteres Szenario ist die Steigerung des Kundenwertes um eine entsprechende Zielvorgabe. Bei der Zielvorgabe sind Vergleichswerte (Benchmark) hilfreich.

**Steigerung des Kundenwertes**

Zur Steigerung des Kundenwertes gibt es im Wesentlichen drei strategische Optionen:

- Steigerung der Kundenzahl
- Steigerung des durchschnittlichen Kundenertrages
- Steigerung der durchschnittlichen Lebensdauer

**CUSTOMER VALUE CHECK**

Auf der Website bietet die Wertsteigerungs-GmbH einen Rechner für verschiedene kundenwertorientierte Kennzahlen sowie das Potenzial einer kundenorientierten Wertsteigerung.

Fragen sind hier:

Wie viele Kunden gibt es für Sie am Markt (Potenzial)?

Wie hoch ist Ihr Umsatz pro Jahr?

Wie viele Kunden haben Sie pro Jahr?

Wie viele Aufträge führen Sie pro Jahr aus?

Wie hoch sind Ihre Marketing- und Vertriebskosten pro Jahr?

Wie viel geben Sie zur Gewinnung eines neuen Kunden aus?

Wie viele Kunden verlieren Sie pro Jahr?

Wie hoch ist der Umsatz mit neuen Kunden pro Jahr?

Daraus ermittelt der Rechner dann den Wert Ihrer Kunden.

Link: <http://www.wertsteigerungs-gmbh.de/valuecheck.php>

In welcher Gewichtung die strategischen Optionen zum Tragen kommen, hängt von der Strategie des Unternehmens ab.

**Steigerung der Kundenzahl**

Neukunden müssen gewonnen werden, da durch eine Erhöhung der Erträge und der Lebensdauer bei Bestandskunden in der Regel die Fluktuation von Bestandskunden nicht ausgeglichen werden kann.

Je gesättigter der Markt ist, desto teurer wird die Gewinnung neuer Kunden. Durch den erhöhten Aufwand sinkt der Deckungsbeitrag je Kunde. Der Auswahl von Kundensegmenten mit hohem Potenzial an Deckungsbeitrag und hoher Lebensdauer kommt daher eine hohe Bedeutung zu. Eine entsprechende Auswahl kann jedoch nur vorgenommen werden, wenn die Marktsegmente aus den Kundensegmenten abgeleitet werden können. Hierzu ist eine Beschreibung der Kundensegmente mit hohem Potenzial notwendig.

In der Praxis ist oftmals der Fehler zu beobachten, dass sich eine Neukundengewinnung bereits im ersten Jahr rechnen muss bzw. zu viel in einen Neukunden investiert wird. Durch Berechnung des Kundenwertes kann der Grenzwert für die Neukundengewinnung sicherer ermittelt werden.

**Steigerung des durchschnittlichen Kundenertrages und der durchschnittlichen Lebensdauer**

Ist der Kunde gewonnen, muss dem Ertrag und der Lebensdauer je Kunde höchste Aufmerksamkeit geschenkt werden. Um den Ertrag und die Lebensdauer je Kunden zu erhöhen, müssen die Wertetreiber des Kunden bekannt sein. Kennt man die Wertetreiber des Kunden, können ihm entsprechend seinem Lebenszyklus die entsprechenden Produkte und Dienstleistungen über die von ihm bevorzugten Kanäle angeboten werden. Idealerweise sind daher zu jedem Kunden neben dem Kundenwert (Customer Equity) auch die Wertetreiber (Customer Value) hinterlegt.

Zudem kann der Ertrag je Kunde durch effizientere Prozesse gesteigert werden. Oftmals sind in den Unternehmen bewährte Methoden zur Steigerung von Reichweite, Response- und Umwandlungsquoten sowie Reduzierung von Zahlungsausfallquoten nicht bekannt.

**Anforderungen aus der Praxis**

Wie bereits erwähnt, fehlen in der Praxis oftmals die Voraussetzungen für eine systematische und effektive Steigerung des Kundenwertes. Es ist daher nicht verwunderlich, dass sich viele Unternehmen schwer tun, den Ertragswert bzw. den Unternehmenswert zu steigern. Wie die Erfahrung zeigt, ist bei entsprechender Vorgehensweise bereits innerhalb von sechs Monaten eine deutliche Steigerung des Kundenwertes zu erzielen.

**Zum Autor:  
Werner Maier**

ist geschäftsführender Gesellschafter der Werner Maier Wertsteigerungs-GmbH. Die im Juli 2004 gegründete Gesellschaft ist auf die Wertsteigerung von Unternehmen durch Steigerung der Kundenwerte spezialisiert. [www.wertsteigerungs-gmbh.de](http://www.wertsteigerungs-gmbh.de).

