

Was ist Ihr Unternehmen wirklich wert?

von Hartwin Maas

Der Kunde ist ein heimlich-unheimlicher König. Das erfuhr ein Volvohändler mit 4 Verkaufshäusern am eigenen Leibe. Als nämlich das Profiler-Team die Werthaltigkeit der Kundenlisten pro Haus durchforstet hatte, fiel der Mann aus allen Wolken: Ausgerechnet das mit großem Aufwand neu hergerichtete Verkaufshaus erwies sich als leere Hülse. Unternehmenswert: Null. Und das Verkaufshaus, das der Händler eigentlich schon lange abstoßen wollte, hätte jeden Basel II-Zweifel auf der Stelle ausgeräumt. Bonität und Zukunft eines Betriebs lassen sich eben nicht wirklich nach Schema F mit Umsatz und Gewinn erklären, sondern sehr überzeugend mit der Qualität der Kunden. So sitzt denn auch mancher kleine und mittlere Betrieb auf einem Goldschatz, ohne das auch nur zu ahnen.

Analysten, Kreditpersonal und Wirtschaftsprüfer sehen nun mal den Aufbau eines Betriebs produkt-orientiert. Ein Hotel beispielsweise ist einfach eine Übernachtungsmaschine. Die Übernachtung ist das Produkt. Das 260-Betten-Vier-Sterne-Hotel „Zum Wassermann“ beispielsweise war mit fast 80% Belegungsquote eine richtige Rendite-Schleuder.

Das vom Hotel betriebene benachbarte Erlebnisbad dagegen war das Sorgenkind für Buchhaltung und Besitzer. Verantwortungsbewusst schloss man das Erlebnisbad schweren Herzens. Im Folgejahr sackte die Buchungsrate des Hotels um alarmierende 20% ab. König Kunde hat offensichtlich nichts mit Betriebswirtschaft an der Krone. Eine Kundenanalyse jedenfalls zeigte genau dieses: Nahezu alle Stammgäste waren auf dem Absprung. Denn das Erlebnisbad war für sie der entscheidende Faktor der Übernachtung gewesen.

Es ist das alte Problem: Wer nur noch Renner im Sortiment haben will und aus Kostengründen die Penner streicht, der riskiert die Attraktivität des Ganzen. Das Stromliniendenken finanzgetriebener Betriebswirtschaft führt geradewegs in die Falle, solange der Kunde direkt im Spiel ist. Kundenrentabilität. geht eben vor Produktrentabilität, solange überhaupt der Faktor Mensch am Geschäft beteiligt ist. Offensichtlich gibt es ein paar Jahrgänge von BWL-Absolventen, denen solche Einsichten vorenthalten wurden. Als Analysten oder Controller suchen sie lieber Halt in den scheinbar objektiven Kosten- und Ertragskonten. Ihnen rückt man heute mit

Therapieprogrammen zuleibe, die dann CRM (Customer Relationship Management) heißen oder kurz und knackig CM (Category Management).

Je größer ein Unternehmen ist, je mehr Ebenen die Spitze von der Kundenbasis trennen, desto abstrakter und kälter werden die Entscheidungen getroffen. Da wird der Blick auf den Kunden zuweilen sogar als störend empfunden. Da braucht es dann zum turnaround schon mehr als eine neue Managementposition wie zum Beispiel CRM. Und es braucht auch mehr als kernige Sprüche von der Art, der Kunde sei das riskanteste Vermögen des Unternehmens. Wohl wahr, der Kunde sollte als das strategische Vermögen des Unternehmens gesehen werden. Die Mahnung verhallt indessen ungehört, wenn dieses Vermögen nicht sichtbar gemacht wird, wenn es nicht auf Punkt und Komma dargestellt, wiederkehrend überprüft und gezielt geschichtet werden kann.

Grundsätzlich geht es um das Erfassen der indirekten und direkten Cross-Selling-Effekte, des indirekten und direkten Referenz-verhaltens und um die Loyalitätsrate. Darunter versteht man bildhaft, wie viel Kilometer Umweg die Übernachtung in einem bestimmten Hotel wert wäre oder wie viel Frust beim Besuch eines bestimmten Autohändlers hinnehmbar erscheint.

Vom Grundsätzlichen zur konkreten Anwendung allerdings – das ist die Leistung des Konzeptes. Je nach Branche, Betriebsgröße und Standort gibt es die unterschiedlichsten Erfassungs- und Berechnungsmethoden. Wichtig bei der Wertstellung des Kundenstammes sind nicht nur die momentanen, sondern auch die künftig zu erwartenden Kunden. Der Neukundenanteil, und genauso der Anteil nachlassender und verlorener Kunden fließen in die Kalkulation ein. Am Ende hat der Auftraggeber ein hieb- und stichfestes Ergebnis in Händen, das über den wirtschaftlichen Wert der jeweiligen Kunden Auskunft gibt.

Interessant wird es dann, wenn der Auftraggeber seine unternehmerischen Ziele aus dem Ergebnis ableitet. Wieweit die erreicht werden, lässt sich dann schon aus der Folge-Analyse nach zwölf Monaten ablesen. Da belegt bereits eine minimale Erhöhung der Loyalitätsrate eine erhebliche Verbesserung des Unternehmenswertes. Erfolgreiche Cross-Selling-Aktivitäten können von einem Jahr zum anderen bereits die Stabilität merklich steigern. Und ansteigende Referenzbereitschaft lässt sich sogar direkt am Neukundenanteil ablesen.

Wenn es um Verkauf oder Übernahme eines Betriebs geht – allein aus dem Wert des Kundenstammes lässt sich Unternehmenswert nicht erschließen. Der Shareholder Value –

Unternehmenswert minus Verbindlichkeiten, die Summe aus Fremd- und Eigenkapital – ist nach wie vor eine der aussagefähigsten Kennziffern. Sie fasst die greifbaren Komponenten zusammen, finanzielle und steuerliche Aspekte, die mit dem Kundenstamm wenig oder nichts zu tun haben. Die Kennziffer hinkt deswegen und wird erst mit dem zweiten Bein belastbar. Hier muss auf den Wirklichkeitssinn des Bewerter gesetzt werden und die Shareholder Value-Methode mit der Kundenwert-Methode kombiniert werden. Das sorgt zuweilen für Überraschungen, da die beiden Methoden nicht selten zu gegenläufigen Ergebnissen kommen.

Gerade in personal- und kontaktintensiven Geschäftsbereichen führt diese Masche nicht selten zu ganz neuen Verhandlungspositionen, wenn etwa ein Kredit auf der Kippe steht oder eine Investition zu Scheitern droht.

Dass sich die Kundenanalyse lohnt, steht außer Frage: Die Abnehmer und Kunden bestimmen auf Dauer den Wert eines Betriebs. Umsatz und Ertrag sind lediglich abstrakte Aspekte dieses Wertes. Sie beginnen zu leben, wenn man sich erst vorstellen kann, wer den Umsatz „gemacht“ hat: Der Kunde.

Kontakt

Boss & Maas

Unternehmensbewertung

Dipl. Wirt.-Ing. (FH) Hartwin Maas, MIB

Mobil NL: +31 638489645

Email: hartwin.maas@boss-maas.com

Web: boss-maas.com