

5.2.2 Die Notwendigkeit von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Kennzahlen und Steuerungstools

Gupta hat anhand empirischer Studien bestätigt, dass der Wert des Kundenstammes in der Regel der Marktkapitalisierung eines Unternehmens sehr nahe kommt. Auch wenn hinlänglich bekannt ist, dass der Wert eines Unternehmens durch viele verschiedene Vermögensteile – materielle und immaterielle wie Know-how, Mitarbeiter, Patente, Marken, Kunden etc. – mitbestimmt wird, führen diese Studien erneut vor Augen, welchen substanziellen Anteil der Kundenwert am Gesamtunternehmenswert ausmacht. Sie unterstreichen, wie wichtig es ist, den Wert der Kundenbasis zu kennen und bewusst zu managen.¹

Kundenmanagement bindet personelle und finanzielle Ressourcen, vor allem für Planungsarbeit und die Umsetzung von Maßnahmen. Monetäre Aufwendungen entstehen beispielsweise durch Prozessänderungen oder durch die Bereitstellung einer unterstützenden Software. In jedem Unternehmen gibt es eine permanente Konkurrenz um bestehende Ressourcen. Die Frage nach deren Allokation stellt sich dem Management täglich. Dass sich viele Kundenmanagement-Initiativen dabei nicht durchsetzen lassen, weil der Mehrwert nicht überzeugend vermittelt werden kann, ist auch darauf zurückzuführen, dass es an geeigneten finanzwirtschaftlichen Planungstools fehlt.

Die Frage nach der Wirtschaftlichkeit von Kundenmanagement darf sich auch nicht erst dann stellen, wenn dies vom Management eingefordert wird oder Vermutungen aufkommen, dass eine Initiative die erhofften Effekte verfehlt. Ganzheitliches Kundenmanagement ist aufgrund der Komplexität und umfassender Veränderung auch für etablierte Unternehmen eine risikoreiche Unternehmung. Daher ist die Schaffung von Transparenz und Steuerbarkeit durch entsprechende Kennzahlen und Steuerungstools essenziell.

Den klassischen operativen Treibern von Kundenmanagement-Initiativen, Marketing und Vertrieb haftet nicht selten das Image an, Berührungsängste im Umgang mit harten Zahlen zu haben. Bei einem Unterstützungsangebot durch das Controlling überwiegt häufig eine gewisse Skepsis. Man unterstellt gerne, dass der permanente Blick auf Zahlen von Controlling den Mut zu grundlegenden Veränderungen hemmt, da diese selten in kurzzeitigen Zyklen Erfolgszahlen aufweisen. Controlling ist aber nicht als Kontroll- und /oder Überwachungssystem zu verstehen. Vielmehr geht es hier um Regelung und Steuerung, also um eine klassische Feedback-Funktion im Sinne des Lernens und Verbesserns, wie in Kapitel 3 beschrie-

ben wird. In Anlehnung an Günter und Helm ist das kundenbezogene Controlling damit als die koordinierende Informationsversorgung zur Unterstützung des Kundenmanagements zu sehen, das zur Planung, Steuerung und Kontrolle der kundenbezogenen Aktivitäten im Wertschöpfungssystem dient.²

Controlling als Partner zu integrieren, bietet somit die Chance auf mehr Transparenz und Effizienz bei Kundenmanagement-Maßnahmen. Denn nur mit einheitlichen und konsistenten Kennzahlen können abteilungsübergreifende Initiativen zielgerichtet dargestellt und gesteuert werden. Es erfordert aber auch ein entsprechendes Selbstverständnis auf Seiten des Controllings.

Und nicht zuletzt spricht für die Notwendigkeit der finanzwirtschaftlichen Komponente, dass Kundenwertorientierung auch heißt, nicht jeden Kunden gleich zu behandeln, sondern die Aktivitäten am jeweiligen Kundenwert auszurichten. Die Analyse des Kundenwerts liefert die Antwort auf die wesentliche Frage »Wie wertvoll ist ein Kunde?« und »Welchen Wert trägt der einzelne Kunde über seinen Lebenszyklus zu dem Unternehmen bei?« Damit erhält man wichtige Hinweise auf den Aufwand, mit dem ein Kunde wirtschaftlich sinnvoll betreut werden kann. Mit einer konsistenten Kundenwertberechnung kann der aktuelle Wert des Kundenportfolios erfasst und optimiert sowie kontinuierlich gesteigert werden – wodurch letztlich eine deutlich höhere Wertschöpfung für das Unternehmen generiert werden kann.

Erst durch die eindeutige Ermittlung von Kundenwertigkeiten ist es dem Unternehmen möglich, seine Aktivitäten nach den unterschiedlichen Rentabilitäten auszurichten. Grundsätzliches Ziel des kundenwertorientierten Managements ist es, aus jeder Kundenbeziehung einen positiven Kundenwert zu erwirtschaften, was durch unterschiedliche Maßnahmen erzielt werden kann. Diese können z. B. nahe liegend in verbesserter Kundenbetreuung für profitable und entwicklungsfähige Kunden bestehen, aber auch eine Preiserhöhung oder Servicereduktion bei derzeit unprofitablen Kunden wäre denkbar.

Die Definition von Erfolg und finanzwirtschaftlichen Zielgrößen ist ein erster Meilenstein bei der Implementierung von Kundenmanagement-Steuerungstools. Dazu müssen die Unternehmensziele auf Teilziele herunter gebrochen werden. Erste Aufgabe eines kundenbezogenen Controllings ist es dann, eine genaue Zieldefinition zu erarbeiten und geeignete Kennzahlen festzulegen.

Für ein ganzheitliches und wertorientiertes Kundenmanagement reichen die gängigen Produkt-, Prozess- oder Organisations-Controllinginstru-

260

Integration von
Wirtschaftlichkeit
und Steuerung

mente nicht aus. Es wird ein kundenbezogenes Controlling benötigt. Da es aber nach heutigem Stand kaum allgemein praxistaugliche Methoden gibt, stellen sich unternehmensindividuell die Fragen, welche Controlling-Modelle herangezogen werden sollen, welche Kostenrechnungsverfahren sich für den Wirtschaftlichkeitsnachweis von Kundenmanagement eignen und was es bei einem eigenen Controlling von Kunden und kundenbezogenen Maßnahmen zu beachten gilt.

Wertorientiertes Kundenmanagement will werthaltige Kundengruppen identifizieren und Wert erhöhende Maßnahmen zunächst planerisch quantifizieren und sie dann umsetzen. Hierfür bedarf es Tools zur Steuerung von Kunden / Kundengruppen und Maßnahmen sowie zur Messung deren Erfolgs. Daraus ergibt sich, dass ein kundenbezogenes Controlling sich einer Kombination der unterschiedlichen Controlling-Modelle bedient. Zur Vereinfachung lässt sich die Vielzahl der Controlling-Modelle in drei Gruppen unterordnen: erstens Modelle für Einzelbetrachtungen, zweitens ganzheitliche Modelle und drittens strategiebegleitende Modelle.³

- Einzelbetrachtungen, um die Effektivität und Erfolge von einzelnen kundenbezogenen Maßnahmen zu messen und diese zu steuern.
- Ganzheitliche Modelle, um die Ergebnisse und Zielerreichung einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen abteilungsübergreifend zu monitorieren und die Abhängigkeiten zu identifizieren.
- Strategiebegleitende Modelle, um den Einfluss der Kundenmanagement-Aktivitäten auf den Gesamtunternehmenserfolg und das Erreichen der strategischen Ziele transparent zu machen.

Zur Messung und gezielten Steuerung der Wertigkeit von Kunden bzw. Kundengruppen erläutern wir im Folgenden verschiedene Verfahren und stellen ihre Stärken und Schwächen dar. Im Anschluss daran beschreiben wir das Vorgehen zur Festlegung der Stoßrichtungen für einzelne Kundensegmente. Abschließend finden Sie Hinweise zu den wesentlichen Tools zur Messung und Steuerung von kundenbezogenen, Wert erhöhenden Maßnahmen wie Business Cases, Ist-Darstellungen der Effekte, Soll-Ist-Abweichungsanalysen und Ursachenanalysen.