

# Risikosteuerung durch kundenwertorientierte Berichterstattung

Bernd Skiera

Fast jedes Unternehmen kann seine Geschäftstätigkeit sofort einstellen, wenn es keine Kunden hat. Gute Manager benötigen daher Informationen über den kurz- und langfristigen Wert ihrer Kunden. Derzeit liegt der Berichterstattungsfokus primär auf der gegenwärtigen Profitabilität, die den kurzfristigen Wert der Kunden repräsentiert. Dem langfristigen Wert wird in der Regel wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die Customer-Equity-Berichterstattung ist ein Mittel, das es Unternehmen erlaubt, sich auf den langfristigen Wert ihrer Kunden zu konzentrieren. Die „Customer Equity“ (CE) misst den langfristigen Wert der Kundenbasis eines Unternehmens – also den diskontierten Gewinn, den das Unternehmen mit seinen aktuellen Kunden erwirtschaften wird. Die Berichterstattung über die Customer Equity unterstützt demnach Entscheidungen, die eher lang- als kurzfristig wertorientiert sind. Von daher hilft sie zu vermeiden, dass kurzfristige Gewinne zulasten der langfristigen Wertschöpfung gesteigert werden. Die zentrale Größe der Customer Equity dient als Frühwarnindikator für auf Kundenverlust fokussierte Risikomanagementsysteme.

## Einführung

Heutzutage sind Manager und Investoren mit einem Überangebot an Informationen konfrontiert. Auf diese Masse von Informationen sind Manager angewiesen, wenn sie ihr Unternehmen gut führen wollen. Obwohl das Sammeln von Unternehmensinformationen sehr zeitaufwendig ist, kann es sich als noch schwieriger erweisen, die verfügbaren Informationen so zu strukturieren, dass sie für das Unternehmen von Wert sind. Zahlreiche Kennzahlen, welche die Leistung von Managern bewerten, spiegeln tendenziell eher die Leistung in der Vergangenheit als die Leistung in der Zukunft wider. Somit bieten sie nur begrenzt Anhaltspunkte für ein langfristig orientiertes Management – und dies, obwohl kurzfristig orientiertes Management-Denken sicher mitverantwortlich für den Ausbruch der Finanzkrise war.

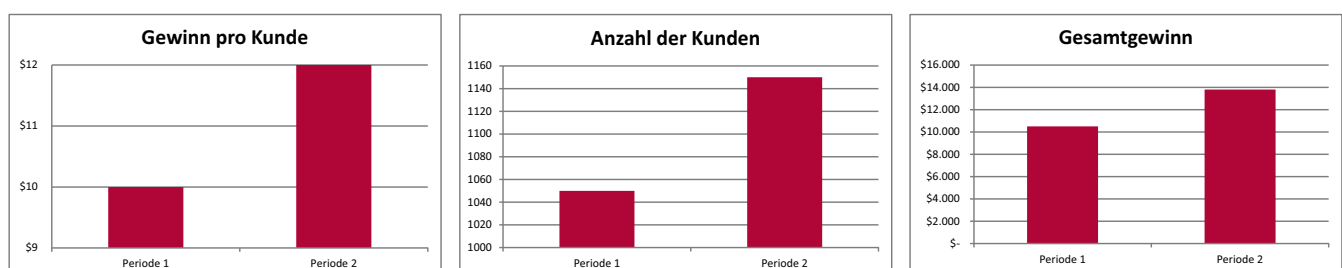
Betrachten wir beispielsweise die Profitabilitätsanalyse in Abbildung 01, bei der für zwei aufeinanderfolgende Perioden die Leistung eines Managers in einem Unternehmen mit Vertragsbeziehungen (etwa eine Bank, eine Versicherungsgesellschaft oder ein Telekommunikationsanbieter)

bewertet wurde. Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass der Manager eine ausgezeichnete Arbeit geleistet hat: Alle Kennzahlen haben sich deutlich verbessert, und der Gewinn stieg um mehr als 30 Prozent. Warum sich also Sorgen machen?

Das Problem ist, dass diese Profitabilitätsgrößen kurzfristig orientiert sind. Sie spiegeln die Ergebnisse des laufenden Jahres wider, zeigen aber nicht auf, mit welcher Entwicklung in den kommenden Jahren zu rechnen ist. Schlimmer noch: Sie könnten sogar den Anreiz für kurzfristig orientierte Management-Entscheidungen geben, wie etwa die Reduzierung der Werbeausgaben, um die Profitabilität zulasten einer hohen Wahrnehmung durch die Verbraucher und ihrer zukünftigen Kaufabsicht zu verbessern.

Ein solches Verhalten lässt sich durch Berichterstattung über die Customer Equity vermeiden. Die Customer Equity misst den langfristigen Wert der Kundenbasis eines Unternehmens – also den diskontierten Gewinn, den das Unternehmen mit seinen aktuellen Kunden erwirtschaften wird, jetzt und in Zukunft. Zur Veranschaulichung dieses

Abb. 01: Profitabilitätsanalyse



Tab. 01: Customer-Equity-Analyse

|  | Periode 1 | Periode 2 | Veränderung in % |
|--|-----------|-----------|------------------|
| <b>Gewinn pro Kunde (in USD)</b>                                     | 10,00     | 12,00     | 20,00            |
| <b>Gesamtgewinn (in USD)</b>   | 10.500    | 13.800    | 31,43            |
| <b>Gesamtanzahl der Kunden, in Tsd. (Periodenbeginn)</b>             | 1.000     | 1.050     | 5,00             |
| <b>Gesamtanzahl der Kunden, in Tsd. (Periodenende)</b>               | 1.050     | 1.150     | 9,52             |
| <b>Anzahl der akquirierten Kunden, in Tsd. (während der Periode)</b> | 150       | 300       | 100,00           |
| <b>Anzahl der verlorenen Kunden, in Tsd. (während der Periode)</b>   | 100       | 200       | 100,00           |
| <b>Fluktuationsrate (in %)</b>                                       | 9,76      | 18,19     | 86,37            |
| <b>Bindungsrate (in %)</b>   | 90,24     | 81,81     | -9,34            |
| <b>Kundenlebenswert (in USD)</b>                                     | 55,67     | 46,83     | -15,89           |
| <b>Customer Equity (in 1000 USD)</b>                                 | 58.451    | 53.848    | -7,87            |
| <b>Veränd. CE (in 1000 USD)</b>                                      |           | -4.602    |                  |

Konzepts beziehen wir die Anzahl an neu gewonnenen und die Anzahl an verlorenen Kunden in unsere Profitabilitätsanalyse ein (vgl. Tab. 01). Sie ermöglichen die Berechnung der Fluktuationsrate, indem die Anzahl der verlorenen Kunden durch die durchschnittliche Kundenanzahl in der angegebenen Periode dividiert wird. Letztere ergibt sich einfach aus der durchschnittlichen Anzahl von Kunden zu Beginn und am Ende der jeweiligen Periode. Leider hat sich in unserem Beispiel die Fluktuationsrate um 86,37 Prozent erhöht. Wenn wir die ersten acht Zeilen von Tabelle 01 betrachten, lässt sich nur schwer abschätzen, ob das Management gute Arbeit geleistet hat. Einige Kennzahlenveränderungen sind positiv, andere hingegen negativ. Der Gesamteffekt bleibt jedoch unklar.

Die verfügbaren Informationen werden zur Schätzung eines leicht anwendbaren Modells des „Kundenlebenswerts“ (Customer Lifetime Value, CLV) herangezogen: Der Barwert aller aktuellen und zukünftigen Einnahmenüberschüsse eines Kunden zeigt, dass sich der Kundenlebenswert um 15,89 Prozent verringert hat. Die Customer Equity (hier definiert als CLV multipliziert mit der Kundenanzahl) sank ebenfalls, und zwar um 7,87 Prozent (-4.602,54 USD). Wie es scheint, hat dieser Manager die Gewinnmarge zulasten der Kundenloyalität gesteigert, wie der Rückgang der Kundenbindungsrate in der vorstehenden Tabelle zeigt. Was den kurzfristigen Gewinn anbelangt, war dies sicherlich eine kluge Entscheidung, nicht aber in Bezug auf den langfristigen Erfolg des Unternehmens. Anstatt also den Manager dafür zu beglückwünschen, dass er in der aktuellen Periode die Profitabilität des Unternehmens um 31,43 Prozent erhöhen konnte, sollten wir ihn lieber fragen, warum er so viel langfristiges Wertpotenzial zerstört hat.

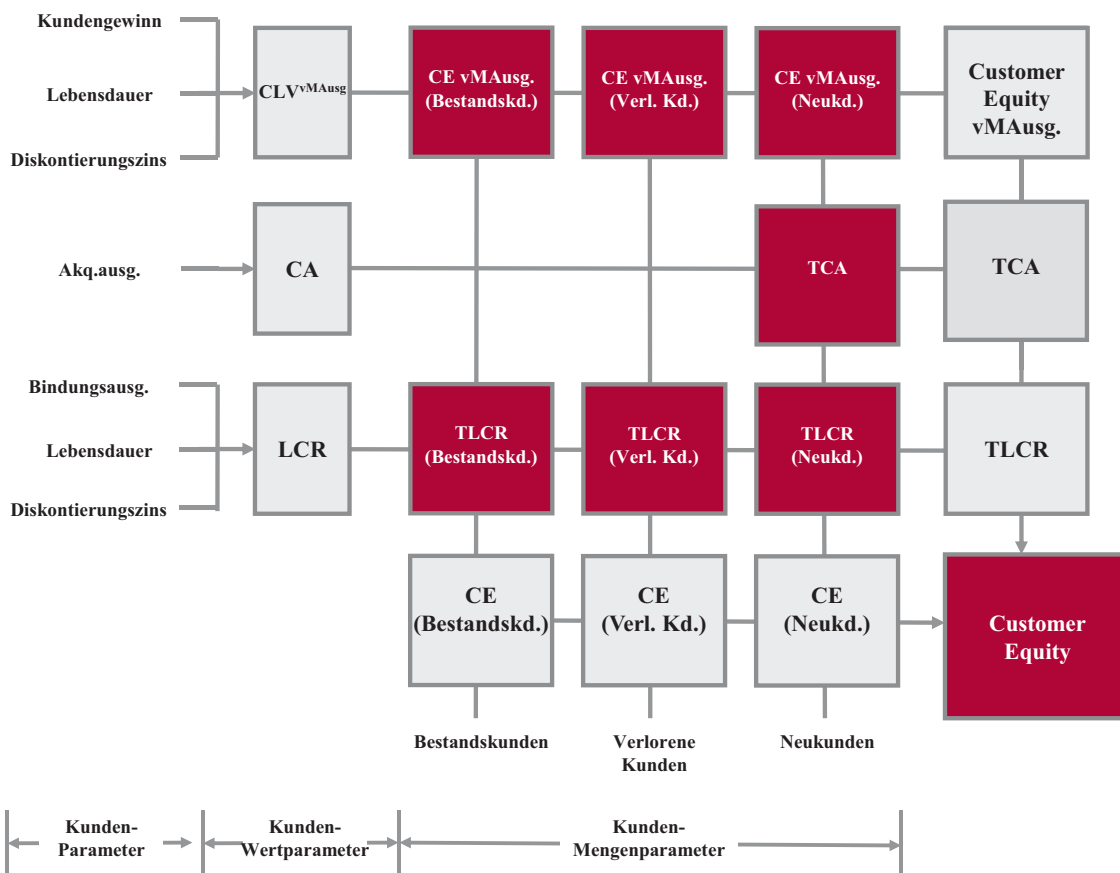
### Customer-Equity-Berichterstattung

Für den speziellen Zweck dieser Art der Berichterstattung ist die Customer Equity definiert als die Summe der Kundenlebenswerte (nach Marketingausgaben) aller aktuellen Kunden des Unternehmens in einer

Periode. Die Kundenlebenswerte vor Marketingausgaben ergeben sich aus einer Reihe kundenspezifischer Parameter, wie etwa dem Gewinn pro Kunde (inklusive Wertberichtigungen auf Kreditgewährung bei Banken) und der Dauer der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen, die so genannte „Kundenlebensdauer“. Um Kunden zu binden oder zu akquirieren, müssen Unternehmen Geld investieren; die Größen „Bindungskosten pro Kunde“ und „Akquisitionskosten pro Kunde“ spiegeln diese Investitionen wider. Aus den Kundenkenngrößen und einem geeigneten Diskontierungszinssatz lässt sich der Barwert aller Gewinne eines Kunden (CLV vor Marketingausgaben) und der Barwert aller Kosten, die für die Bindung eines Kunden notwendig sind (Bindungsausgaben während der Kundenlebensdauer), berechnen. Diese Größen werden als Kundenwertparameter bezeichnet, weil sie den Wert eines bestimmten Kunden festlegen. Zusammen bestimmen sie für jeden Kunden den Kundenlebenswert nach Marketingausgaben. Bei Bedarf könnte diese Berichterstattung auch für verschiedene Kundensegmente separat erfolgen.

Die Anzahl der Kunden am Ende einer Periode entspricht der Anzahl der Kunden zu Beginn einer Periode, zuzüglich der Anzahl an neu gewonnenen und abzüglich der Anzahl an verlorenen Kunden. Bei der Anzahl der Bestandskunden (zu Beginn einer Periode) und der Anzahl neuer und verlorener Kunden (während einer Periode) handelt es sich um Kundenmengenparameter. Multipliziert man den Lebenswert eines Durchschnittskunden vor Marketingausgaben mit der Anzahl an Bestands-, Neu- oder verlorenen Kunden, so ergibt sich daraus der entsprechende Wert der Bestands-, Neu- bzw. verlorenen Kunden vor Marketingausgaben. Eine ähnliche Berechnung für die Akquisitions- und Kundenbindungsausgaben gilt analog. Aus den verschiedenen Kombinationen von Kundenwert- und Kundenmengen-Parametern ergeben sich mehrere verschiedene Komponenten der Customer Equity. Wie Abbildung 02 zeigt, lässt sich die Customer Equity nach den verschiedenen Arten von Kunden (Bestands-, Neu- oder verlorene Kunden) oder

Abb. 02: Aufschlüsselung der Customer Equity im Customer-Equity-Ausweis



Akq.ausg.: Akquisitionsausgaben, CE: Customer Equity,  $CLV^{vMAusg.}$ : Kundenlebenswert vor Marketingausgaben, CA: Akquisitionsausgaben, LCR: Bindungsausgaben während der Kundenlebensdauer, MAusg.: Marketingausgaben, TCA: Akquisitionsausgaben während der Kundenlebensdauer, TLCR: Bindungsausgaben während der Kundenlebensdauer insgesamt

den Wertkomponenten aufgliedern, bei denen es sich um den Barwert der Kunden-Cashflows, der Bindungsausgaben und der Akquisitionsausgaben handelt.

### Fazit

Die Berichterstattung über die Customer Equity unterstützt Manager bei der Führung ihres Unternehmens. Sie hilft ihnen, Entscheidungen zu treffen, die eher lang- als kurzfristig wertorientiert sind, und zu vermeiden, dass die kurzfristige Gewinnsteigerung zulasten der langfristigen Wertschöpfung geht. Diese Art der Berichterstattung ist besonders nützlich für Banken und Versicherungsgesellschaften, weil diese von einer recht hohen Loyalität ihrer Kunden profitieren – zumindest im Vergleich zu Branchen wie der Telekommunikationsindustrie, die mit einer jährlichen Kundenfluktuation von 20 Prozent und mehr zu kämpfen hat. Eine zu starke Ausnutzung dieser Loyalität ist besonders für Banken und Versicherungsgesellschaften gefährlich, denn durch die kurzfristige Profitabilität wird lediglich ein kleiner Teil des Gesamtwerts eines Kunden erfasst. Ein Rückgang der jährlichen Kundenbindungsrate von beispielsweise fünf Prozentpunkten – etwa von 95 auf 90 Prozent – führt dazu, dass sich der Kundenlebenswert und die Customer Equity um mindestens 25 Prozent verringern. Spitzenführerkräfte benötigen Werkzeuge zur Aufdeckung solcher Rückgänge, während Risikomanagementsysteme das Risiko des Verlusts der Kundenloyalität stärker betonen müssen.

Die Customer-Equity-Berichterstattung ist das perfekte Instrument für diese Zwecke.

### Literatur

Der vorliegende Beitrag fasst Untersuchungen des Autors zusammen, die zuvor in den folgenden Publikationen, die auch Hinweise zu weiterführender Literatur enthalten, veröffentlicht wurden:

Skiera, Bernd/Bermes, Manuel/Horn, Lutz (2011): „Customer Equity Sustainability Ratio – A New Metric for Assessing a Firm's Future Orientation“, *Journal of Marketing*, Bd. 75 (2011), Ausgabe Mai, S. 118-131.

Wiesel, Thorsten/Skiera, Bernd/Villanueva, Julian (2008): „Customer Equity – An Integral Part of Financial Reporting“, *Journal of Marketing*, Bd. 72 (2008), Ausgabe März, S. 1-14.

Wiesel, Thorsten/Skiera, Bernd/Villanueva, Julian (2010): „My Customers are Better than Yours! – On Customer Equity Reporting“, *Marketing Intelligence Review*, Bd. 2 (2010), Ausgabe 1, S. 43-53.

### Autor



**Prof. Dr. Bernd Skiera**, Professur für Electronic Commerce und Vorstand im E-Finance Lab, Goethe-Universität Frankfurt am Main