Veröffentlicht in

Bankstrategien im Firmenkundengeschäft
Hrsg. Christoph J. Börner, Harald Maser, Thomas Christian Schulz

2005

“Kundenwert als Maßstab für die Vertriebssteuerung“

S. 147-165

Mit freundlicher Genehmigung des
Gabler Verlags, Wiesbaden
(www.gabler.de)

Ein Service von: FutureValue Group AG eMail: Kontakt@FutureValue.de Internet: www.FutureValue.de
RMCE RiskCon GmbH & Co. KG eMail: Info@RMCE.de Internet: www.RMCE.de

Kundenwert als Maßstab für die Vertriebssteuerung

Werner Gleißner[1]*/ Clemens Jahn*[2]

1. Einleitung

2. Lösungsansatz

3. Berechnung des Kundenwerts zur Fokussierung von Vertriebsaktivitäten

4. Aufbau des Modells
   4.1 Schätzung des Kreditvolumens
   4.2 Informationsbedarf des Kundenwert-Modells

5. Von der Kundensegmentierung zur Optimierung der Vertriebsprozesse

6. Zusammenfassung und Ausblick

Literatur

---

1 Unter Mitarbeit von Martin Bemmann.

2 Stellvertretend für das IKB-Projektteam „Kundensegmentierung“ der Herren Udo Belz, Clemens Jahn, Ralf Sträter, Heinrich Schraermeyer.

1. Einleitung

Die IKB Deutsche Industriebank AG ist ein börsennotiertes, auf den industriellen Mittelstand bzw. auf spezielle Finanzierungslösungen ausgerichtetes Spezial-Kreditinstitut. Dort, wie auch in der Bankenbranche allgemein, hatte sich seit Jahrzehnten eine pragmatische Einteilung der Firmenkunden-Zieladressen-Segmente nach Umsatzgrößen eingebürgert, nach denen der Vertrieb gesteuert wurde oder bis heute wird. Bekannt sind Kategorien bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz für die kleineren Unternehmen, bis 50 Mio. Euro für den kleineren Mittelstand, größere mittelständische Unternehmen mit Umsätzen über 50 Mio. Euro und letztlich (Groß-)Konzerne. Wenn diese oder ähnlich grobe Einteilungen auch pragmatisch zu sein scheinen, so bringen sie doch für eine zielgenaue und effiziente Vertriebssteuerung vielfältige Probleme, Ungenauigkeiten und Verzerrungen mit sich, die i.d.R. einer verlässlichen Steuerung zuwiderlaufen.

Die IKB wollte dies nachhaltig ändern, um eine Fokussierung der Vertriebsanstrengungen auf die aus ihrer Sicht attraktivsten Kunden sicherzustellen.

Problemstellungen

- Der zukünftig zu erwartende Erfolgs- und Wertbeitrag der potenziellen Kunden differiert sehr stark, was eine Fokussierung der Vertriebssteuerung auf alternative Kundensegmente erfordert.
- Relevante Daten für diese Kundensegmentierung müssen aus einer großen Datenmenge herausgefiltert werden, um Kriterien zu finden, die ausreichende Trennschärfe aufweisen und auf eine Akquisitionswürdigkeit eines Unternehmens schließen lassen.
- Unterschiedliche Startbedingungen (z.B. unterschiedliche Struktur- und Branchenzugehörigkeit sowie regionale Verteilungen) für den Vetrieb und damit Erfolgsaussichten für den Einzelnen bedeuten eine relevante, als Ungerechtigkeit empfundene Verzerrung, die mit Blick auf zunehmend ergebnisabhängige Vergütungsbestandteile immer weniger ausgeklammert werden kann und darf.
- Mangels Vergleichbarkeit der Ausgangsbasis ist ein objektiver Quervergleich (benchmarking) der Leistungen der Vertriebsmitarbeiter untereinander schwerlich möglich.
- Die Resourcensteuerung ist angreifbar, da eine reine Stückzahlenverteilung von Kundenkontakten, sei sie auch über die Umsatzgröße gewichtet, keine valide Vergleichbasis sicherstellt. Ein geeigneter Bewertungsmaßstab für „Kundenattraktivität“ fehlt.
- Der Planungsprozess im Vertrieb ist ohne objektive Basis subjektiv geprägt, geht er doch top-down von Erwartungen aus, die sich politisch begründen, nicht jedoch statistisch belegen lassen. Bottom-up zeigt sich dann regelmäßig die Diskrepanz der Einschätzungen

der in der Akquisition tätigen Mitarbeiter zu diesen Erwartungen. Letztlich fällt eine Managemententscheidung, die qualitativ angreifbar ist.

- Die Kostenentwicklung des Vertriebs bleibt ohne objektiven Bezugspunkt innerhalb der Vertriebsorganisation. Die Wahrscheinlichkeit für einen Vertriebserfolg in einem bestimmten Kundensegment kann nur sehr grob abgeschätzt werden.
- Ohne Akzeptanz der Mitarbeiter scheitert jeder noch so gute Lösungsansatz der Vertriebssteuerung.

2. Lösungsansatz

Der Unternehmenserfolg ist zu einem erheblichen Teil von Erfolgen auf den Absatzmärkten abhängig. Deshalb gehören die Fähigkeiten eines Unternehmens, die *richtigen* Kunden zu identifizieren, zu akquirieren und langfristig an das Unternehmen zu binden, zu den zentralen Erfolgsfaktoren.[3]

Die knappen Ressourcen in Kreditinstituten[4] für Aktivitäten zur Kundenbindung und den Vertrieb erfordern eine klare Segmentierung der Kunden. Zielsetzung einer solchen Segmentierung im Firmenkundengeschäft ist es,

- Kundensegmente zu identifizieren, die überhaupt den Einsatz von Ressourcen zur Kundenbetreuung bzw. Vertrieb rechtfertigen,
- die Intensität und die Art der Betreuung von Bestandskunden bzw. die Ansprache potenzieller Neukunden den jeweiligen Anforderungen spezifisch auszugestalten.

Zur Erfüllung dieser Aufgaben ist die Bildung in sich möglichst homogener Segmente von Firmenkunden erforderlich, weil dann für die jeweiligen Segmente eine im Wesentlichen einheitliche Betreuung durch die Mitarbeiter des Kreditinstituts abgeleitet werden kann. Besondere Bedeutung hat dabei die Beurteilung der Attraktivität einzelner Firmenkunden bzw. Firmenkundensegmente. Diese Attraktivität, die am besten durch den Kundenwert operationalisiert werden sollte, lässt den angemessenen Umfang von Aktivitäten zur Gewinnung und Betreuung mit einem Firmenkunden einschätzen. Die richtigen Kunden sind dabei genau diejenigen, von denen ein erheblicher Beitrag zum Unternehmenswert zu erwarten ist – die also einen hohen Kundenwert aufweisen.

---

3 Vgl. zur Bedeutung des Vertriebs im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung Gleißner (2004) und Freiling (2003), S. 87-105.

4 Hauptgrund für den bei vielen Unternehmen bestehenden Engpass ist die Verfügbarkeit geeigneter, gut ausgebildeter Vertriebsmitarbeiter.

Der Kundenwert hilft beispielsweise dabei, die knappen Vertriebsressourcen auf diejenigen (potenziellen) Kunden zu fokussieren, mit denen ein höherer (spezifischer) Wertzuwachs zu erwarten ist.[5] Mithilfe dieses Kundenwertmodells muss es insbesondere möglich sein,

- den Wertbeitrag von Bestandskunden und potenziellen Neukunden einzuschätzen,
- die Aktivitäten auf (langfristig) attraktive Kunden zu konzentrieren,
- die Kundenloyalität attraktiver Kunden zu erhöhen,
- die Ausschöpfung vorhandener Kundenbeziehungen durch die konsequente Nutzung von Cross Selling zu verbessern und
- Vertriebsressourcen auf die attraktivsten potenziellen Neukunden zu konzentrieren.

Das Kundenwertmodell sollte dabei sowohl auf einzelne Kunden anwendbar sein, als auch – vereinfachend – auf Kundensegmente. Das Kundenwertmodell muss die Zukunftsperspektiven aus einer Kundenbeziehung explizit berücksichtigen und damit prognosefähig sein. Die Risiken, also mögliche Abweichungen von den Prognosen, sind im Kundenwert zu berücksichtigen. Um Vertriebsprozesse optimal priorisieren zu können, muss langfristig die Bestimmung des erwarteten Wertes potenzieller Neukunden um eine Abschätzung der Wahrscheinlichkeit des Vertriebserfolgs ergänzt werden.

Der folgende Beitrag befasst sich daher mit Ansatzpunkten für die gezielte Identifikation „attraktiver“ Firmenkunden und den Aufbau einer systematischer Vertriebssteuerung, welche die *Erfolgswahrscheinlichkeit* ebenso berücksichtigt wie den erwarteten Ertrags- bzw. Wertzuwachs, der sich für die Bank aus der Akquisition eines potenziellen Kunden ergeben würde. Ein derartiger wertorientierter Vertriebssteuerungs-Ansatz trägt maßgeblich dazu bei, dass die limitierten Ressourcen des Vertriebs eines Kreditinstituts optimal eingesetzt werden können, die Erfolgswahrscheinlichkeit von Vertriebsprozessen und damit die Erlösentwicklung besser prognostiziert und die Aufwands-Erlös-Relation im Vertrieb verbessert wird.

Die entscheidenden Grundlagen eines derartigen wertorientierten Vertriebssteuerungs-Ansatzes sind:

- die Abschätzung des *Ertrags- bzw. Wertzuwachses*, den das Kreditinstitut durch einen potenziellen Kunden erzielen könnte,
- die Prognose der *Vertriebs-Erfolgs-Wahrscheinlichkeit* anhand der bereits bekannten Charakteristika des potenziellen Kunden (z.B. Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße, regionale Herkunft, Gesellschaftsform etc.), gestützt auf empirische Daten und Erfahrungen des Vertriebs, um somit die Vertriebsressourcen auf die „*richtigen*“ Kunden konzentrieren zu können.

---

5 Vgl. Stahl/Matzler/Hinterhuber (2003).

3. Berechnung des Kundenwerts zur Fokussierung von Vertriebsaktivitäten

Ausgangspunkt für die Entwicklung eines (wertorientierten) Kundenmanagements und Vertriebssteuerungssystems ist die Definition eines sinnvollen und eindeutig definierten Erfolgsmaßstabs, um die vorhandenen Ressourcen auf den *richtigen* Kunden konzentrieren zu können. Doch woran erkennt man einen *richtigen* Kunden? Wie misst man die *Kundenattraktivität*? Der *Kundenwert* (oder Wertbeitrag*)* ist ein vorteilhafter Maßstab für die Kundenattraktivität.

Der Kundenwert entspricht der Veränderung des Unternehmenswerts, die durch einen Verlust (oder Gewinnung) des Kunden ausgelöst würde. Bei einer derartigen Sichtweise wird der Kunde kontextabhängig bewertet, was insbesondere Synergien und Risikodiversifikation berücksichtigt.

Herkömmliche Vertriebssteuerungssysteme versuchen, mit Scoringmodellen *Kunden-attraktivität* durch eine Gewichtung vielen Einzelkriterien abzuleiten.

Gegenüber dem wertorientierten Ansatz weisen scoringbasierte Verfahren eine Reihe von schwer wiegenden Nachteilen auf, die sich in einer gravierenden Fehlbewertungen der Attraktivität (des Werts) von Kunden auswirken können.[6]

- Es erfolgt keine explizite Definition dessen, was unter der *Attraktivität eines potenziellen Kunden* eigentlich verstanden werden soll. Somit kann aber die Güte des verwendeten Scoringsystems auch im Nachhinein nicht objektiv überprüft und verbessert werden.
- Die Ausgestaltung des Scoringmodells unterliegt zahlreichen *subjektiven Einflüssen* − sowohl bei der Auswahl der einzubeziehenden Teilscore-Kennzahlen als auch bei der Art und Weise der Verknüpfung der einzelnen Kriterien.
- Es werden *relevante* Informationen über den potenziellen Kunden vernachlässigt, weil diese nicht aus einem fundierten Modell abgeleitet werden können. Häufig werden z.B. bewertungsrelevante Risiken nicht oder nicht adäquat berücksichtigt.
- Bei der häufig anzutreffenden Transformierung der Einzelkriterien (Kennzahlen) in *Teil*scores, die später gewichtet werden, gehen unnötigerweise Informationen verloren. Selbst wenn das Ziel des Bewertungsverfahrens lediglich lautet, eine Zuordnung der Kunden auf wenige *diskrete Ausprägungen* vorzunehmen (z.B. *A-Kunde* vs. *B-Kunde*), so sollte zudem diese Klassierung nur einmal − und zwar auf der letzten Berechnungsstufe des Modells − erfolgen.

---

6 In Anlehnung an Gleißner, W., Wertorientierte Unternehmensführung am Fallbeispiel: Kundenmanagement und Vertrieb einer Versicherungsgesellschaft in: Keuper/Roesing/Schomann (2005), S. 407-437.

- Die Art der gewählten Verknüpfungen der Modell-Variablen (Transformation der Kennzahlenausprägungen zu Teilscores, Aggregation der Teilscores) kann zu unsinnigen Ergebnissen führen. So ist beispielsweise die additive Verknüpfung der Variablen Bilanzsumme (in Euro) und Wachstumsrate (in %) bei der Beurteilung der Attraktivität von Firmenkunden offensichtlich nicht sinnvoll. Auch muss der Wert jedes Kunden mit einer Kundentreue von null genau null sein, was bei den additiven Verknüpfungen der Scoringmodelle nicht gewährleistet ist.

Zielsetzung eines wertorientierten Ansatzes für Vertriebssteuerung und Kundenmanagement ist es zunächst, ein Bewertungsmodell für den Kundenwert zu entwickeln und klar zu operationalisieren, was auch eine präzise Beschreibung der Einflussfaktoren auf den Kundenwert erfordert.

Um die Attraktivität eines Kunden sinnvoll beurteilen zu können, ist zunächst also eine klare Operationalisierung des Begriffs *Kundenattraktivität* notwendig. Im Idealfall beschreibt die Kundenattraktivität den (erwarteten) Wertbeitrag eines Kunden, berücksichtigt also die heutigen und zukünftig erwarteten Cashflows, Erträge oder Deckungsbeiträge[7] ebenso wie die mit diesen Prognosen verbundenen Risiken.

$$Kundenwert = \sum_t \frac{erwarteter\ Kundenertrag_t}{(1 + Diskontierungszins)^t}$$

Hohe Risiken erfordern eine höhere erwartete Rendite (Diskontierungszins). Relevante Risiken sind z.B. die mögliche Insolvenz (Rating) auch Schwankungen von Geschäftsvolumen mit einem Kunden und die Möglichkeit des Wechsels eines Kunden zu einem Wettbewerber. Für jeden Kunden (oder zumindest Kunden-Cluster) muss ein den jeweiligen Risiken angemessener Kapitalkostensatz (Diskontierungszins) für die Berechnung des Kundenwerts zugrunde gelegt werden.

Besondere Probleme der Berechnung eines Kundenwerts, speziell des Diskontierungszinses, basieren auf der grundlegenden Annahme der traditionellen Kapitalmarkttheorie, dass die Märkte vollkommen und informationseffizient sind. Konkurskosten, Transaktionskosten, asymmetrisch verteilte Informationen, begrenztrationales Verhalten und nicht diversifizierbare Portfolios zeigen aber, dass die Basisannahmen die Realität nicht adäquat beschreiben. Somit besteht das Problem, dass die heute üblichen Verfahren zur Bestimmung der Kapitalkosten (Diskontierungszins der Kundenerträge) die gravierenden Konsequenzen ineffizienter Kapitalmärkte nicht berücksichtigen. Es ist seit langem bekannt, dass das *CAP-Modell* (und damit der β-Faktor) keine gute Erklärung für Renditen ermöglichen. Andere Faktoren (z.B. Unternehmensgröße oder Kurs/Buchwert-Verhältnis) sind hier bedeutsamer. Noch keine abschließende Einigkeit gibt es hinsichtlich der Interpretation dieser Ergebnisse. Während beispielsweise *Fama* und *French*[8] weiter an der Theorie effizienter Märkte

---

7 Theoretisch präziser ist die Verwendung erwarteter free Cashflows, bei denen auch die Kapitalbindung durch eine Kundenbeziehung (z.B. durch Forderungen) berücksichtigt wird.

8 Vgl. Fama/French (1992).

festhalten (und damit beispielsweise die Firmengröße als Proxy für einen Risikofaktor auffassen, der besser als das Beta des *CAPM* geeignet ist), gehen viele Wissenschaftler in der Zwischenzeit von grundlegend ineffizienten Märkten aus.

Welche Konsequenzen und zukünftigen Herausforderungen ergeben sich aus den bisherigen Überlegungen in ineffizienten Kapitalmärkten für die Berechnung von Kundenwerten?

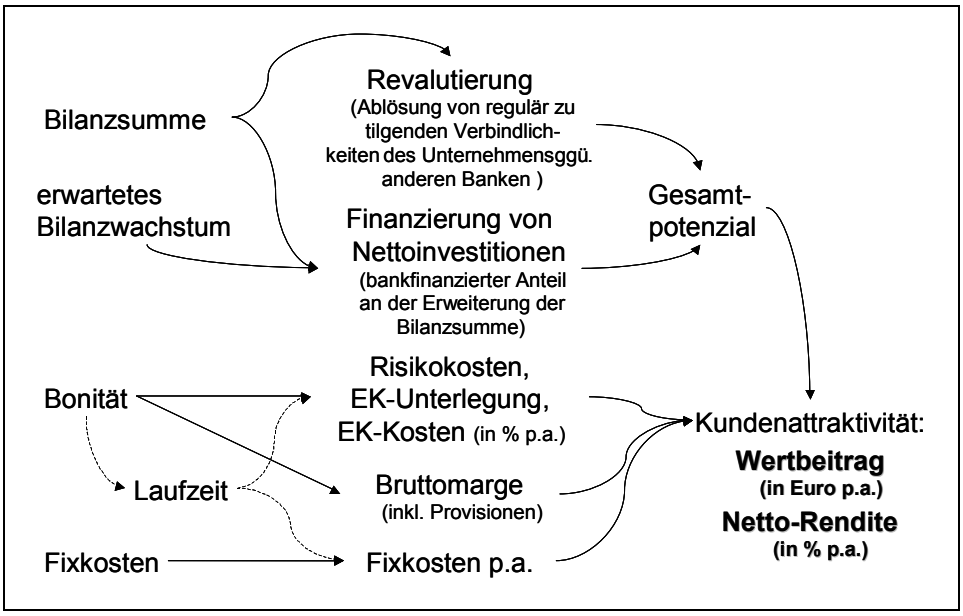
- Wegen asymmetrisch verteilter Informationen, Konkurskosten und psychologisch bedingter Bewertungsanomalien an den Aktienmärkten sollten Risikoumfang, Eigenkapitalbedarf, Kapitalkostensätze und Unternehmenswert (abgesehen von den unternehmensunabhängigen Risikoprämien) aus unternehmensinternen Daten abgeleitet werden. Dies gilt insbesondere auch für die Bewertung von Kunden(-beziehungen), über die in externen Quellen keine ausreichenden Informationen als Bewertungsgrundlage zu finden sein werden. Viele kundenbezogene Risiken sind unsystematisch. Grundsätzlich sind sowohl systematische als auch unsystematische Risiken für Unternehmens- und Kundenwert relevant.
- Investitionsentscheidung und Finanzierung sind voneinander abhängig. Eine Reduzierung der verfügbaren Cashflows schränkt die Investitionsmöglichkeiten ein. Die Stabilisierung der zukünftigen Cashflows hilft der Unternehmensführung, alle wertsteigernden Investitionsmöglichkeiten realisieren zu können. Kundenmanagement und Vertrieb sind somit auch in ihrer Konsequenz für die Volatilität der Cashflows (Risiken) zu betrachten.
- Ein Performance Measurement mit *EVA* (oder ähnlichen Kennzahlen) muss immer auch die Veränderung der Kapitalkosten (bzw. des Risikoumfangs) erfassen. Eine Fixierung der *WACC* (z.B. für ein Jahr) oder eine unternehmensweite Vereinheitlichung (z.B. über alle Sparten, Segmente und Kunden) ist nicht angemessen, weil unterschiedlich hohe Risiken (z.B. einzelner Kundenbeziehungen) ganz offensichtlich existieren.

Neben der Analyse einzelner Kundenwerte tritt die Analyse und Steuerung des Wertes des Kundenportfolios, da nur in dieser Sichtweise risikomindernde (Eigenkapitalbedarf reduzierende) Diversifikationseffekte erkennbar werden.

4. Aufbau des Modells

In Abbildung 1 ist die Grundstruktur eines Kundenbewertungsmodells dargestellt. In der hier erläuterten Modellversion wird nur der Wertbeitrag aus dem Kreditgeschäft betrachtet – Cross-Selling-Potenziale mit anderen Tätigkeitsfeldern werden vernachlässigt. Die Kundenattraktivität (erwarteter Wertbeitrag in Euro oder Netto-Eigenkapitalrendite in %) wird dabei systematisch aus dem erwarteten Kreditvolumen (Gesamtpotenzial), der Bruttozinsmarge, der

Bonität des Kunden (Rating) sowie den Fixkosten des Kredites hergeleitet. Die Qualität der Schätzung des Wertbeitrags wird dabei erheblich von der Qualität der *Kreditvolumen*-Schätzung beeinflusst, die deshalb im folgenden Abschnitt näher vorgestellt werden soll.



Quelle: FutureValue Group AG
Abbildung 1: *Grundstruktur des Modells*

Die in Abbildung 1 nur mit Pfeilen angedeuteten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen sind in der IT-Umsetzung des Modells mit „harten Fakten“ unterlegt, die entweder bankinternen Auswertungen entnommen wurden (z.B. Zusammenhang zwischen Bonitätsstufe des Ratings und Bruttozinsmarge und erwarteten Kreditausfällen, kombinierter Zusammenhang aus Bonität und Laufzeit zu Risikokosten und Eigenkapitalunterlegung) oder aus bankexternen Statistiken stammen (z.B. FERI-Datenbank für Branchen-Wachstumsprognose).

4.1 Schätzung des Kreditvolumens

Wie oben erwähnt, wird der Wertbeitrag, die „Attraktivität“ eines potenziellen Kunden, erheblich durch den zukünftig zu erwartenden Kreditbedarf des Kunden (in Euro) beeinflusst. Deshalb soll dieser Aspekt hier beispielhaft noch etwas vertieft werden.

Wie lässt sich der Kreditbedarf eines potenziellen Kunden möglichst gut abschätzen? Bereits in dem einfachen Modell lassen sich implizit die zwei wesentlichen Einflussgrößen auf den Kreditbedarf eines Kunden identifizieren: die derzeitige „Größe“ des Unternehmens (gemessen anhand seiner aktuellen Bilanzsumme) sowie das *erwartete zukünftige Wachstum* des Unternehmens: je größer ein Unternehmen bereits ist und je mehr es in Zukunft wachsen wird, desto größer ist sein Gesamtfinanzierungsbedarf.

Zum einen bietet seine bereits bestehende Bilanzsumme für das Kreditinstitut Finanzierungspotenzial, da das Unternehmen sukzessive die Kredite tilgen kann, die es derzeit noch bei anderen Geschäftsbanken hält. In Betracht kommen aber auch Änderungen der Finanzierungsstruktur (z.B. Ersetzung von Eigenmitteln durch Fremdkapital auf ein branchenübliches Verschuldungsniveau). Finanzierungspotenzial bieten aber ferner auch die *Erweiterungsinvestitionen* (in Euro), die das Unternehmen in „naher Zukunft“ durchführen wird. Liegen keine Informationen hierüber vor, z.B. aus einer Vor-Ort-Befragung des Geschäftsführers, wird als *Schätzwert* für das zukünftige Unternehmenswachstum ein gewichteter Mittelwert aus der individuellen Bilanz-Wachstumsrate des Unternehmens in der Vergangenheit sowie der FERI-Wachstumsprognose derjenigen Branche verwendet, der das Unternehmen angehört.

Der grundsätzliche Weg des Aufbaus eines Modells der Kundenbewertung, das jedoch gegenüber den tatsächlich bei der IKB genutzten Verfahren deutlich vereinfacht ist, wird nachfolgend noch etwas vertiefend erläutert.

Die Berechnung des Wertbeitrags eines potenziellen Kunden kann z.B. vom jährlichen Finanzierungsbedarf (FB) ausgehen, wobei – wie oben erwähnt – im nächsten Schritt weitere Informationen (z.B. Marge) notwendig sind. Das prinzipielle Vorgehen beim Aufbau eines Bewertungsmodells wird im Folgenden beispielhaft beschrieben.

Angenommen, über einen potenziellen Kunden sei nicht mehr bekannt als seine Branchenzugehörigkeit und ein – gegebenenfalls geschätzter – Jahresumsatz. Um einen Schätzwert für den jährlichen Finanzierungsbedarf, also die Summe neuer Kredite und das Volumen abgelöster alter Kredite, zu erhalten, benötigt man zunächst eine Abschätzung des Gesamtkapitalbedarfs. Aus dem Jahresumsatz (U) kann man dabei in einem ersten Schritt unter Heranziehen eines branchendurchschnittlichen Kapitalumschlags (KU) auf die Bilanzsumme (BS) schließen:

$$BS = \frac{U}{KU}$$

Basierend auf einer Auswertung des eigenen Portfolios von Unternehmen einer Branche kann der Anteil k an der Bilanzsumme bestimmt werden (Kreditquote), den ein Unternehmen einer solchen Branche typischerweise durch Bankkredite (BK) finanziert. Entsprechend gilt

$$BK = k \cdot BS = \frac{k \cdot U}{KU}$$

Unterstellt man zusätzlich eine durchschnittliche Kreditlaufzeit L, ergibt sich damit ein jährlicher Refinanzierungsbedarf (RF) wie folgt:

$$RF = \frac{BK}{L} = \frac{k \cdot U}{L \cdot KU}$$

Zusätzlich zum jährlichen Refinanzierungsbedarf ergibt sich bei wachsenden Unternehmen ein Bedarf an neuen Bankkrediten, der von der Wachstumsrate (w) des Unternehmens abhängig ist. Unter der Annahme konstanten Kapitalumschlags und konstanter Finanzierungsstruktur ergibt sich (unter Vernachlässigung einer rentabilitätsabhängigen Gewinnthesaurierung) ein zusätzlicher Bedarf an Bankkrediten gemäß folgender Gleichung:

$$BK_{zusätzlich} = BS \cdot k \cdot w = \frac{U \cdot w \cdot k}{KU}$$

Insgesamt errechnet sich gemäß diesem einfachen Modell der jeweilige (jährliche) Finanzierungsbedarf (FB) eines betrachteten potenziellen Kunden wie folgt:

$$FB = RF + BK_{zusätzlich} = \frac{U \cdot k}{KU} \cdot (w + \frac{1}{L})$$

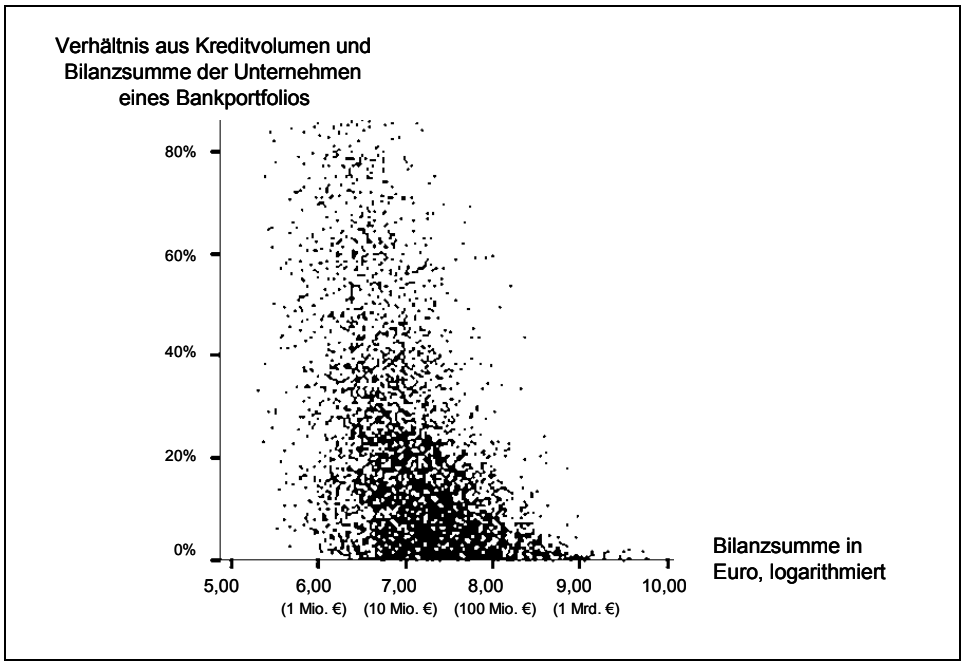
Die hier dargestellte Vorgehensweise zeigt lediglich die Grundstruktur eines solchen Verfahrens zur Abschätzung des Finanzierungsbedarfs. Für das bei der IKB tatsächlich eingesetzte Modell wurden eine präzisere Modellierung und eine empirische Überprüfung der Vorhersagefähigkeit des entsprechenden Modells vorgenommen. Dabei wurde beispielsweise auch die von der Rentabilität eines Unternehmens (bzw. der durchschnittlichen Rentabilität einer Branche) abhängige Selbstfinanzierungsfähigkeit der Unternehmen, die den jeweiligen Finanzierungsbedarf reduziert, explizit mit berücksichtigt.

Überprüfung der Prognosefähigkeit

Bei der Überprüfung der Prognosefähigkeit des Modells wird z.B. gezeigt, dass nur ein Teil der bestehenden Bilanzsumme sowie der Nettoinvestitionen tatsächlich auch durch Bankkredite finanziert werden. Die ursprüngliche Modell-Annahme eines für alle Unternehmen (einer Branche) gleichen *erwarteten* Verhältnisses aus *Kreditbedarf* und *Bilanzsumme* bzw. *Nettoinvestitionen* (im Folgenden: Kreditquote (k)) erwies sich dabei in einer empirischen Schätzung als falsch (vgl. Abbildung 2) und wurde geändert.[9]

---

9 Dieses Vorgehen demonstriert zugleich einen der zentralen Vorteile einer systematischen, modellgestützten Vorgehensweise gegenüber der Ad-hoc-Vorgehensweise bei der Entwicklung herkömmlicher Scoring-Systeme. Da das hier vorgestellte wertorientierte Modell *überprüfbare Aussagen* trifft, die ihrerseits logisch konsistent aus einem vollständig dokumentierten und *überprüfbaren* Annahmensystem hergeleitet wurden, können systematisch auftretende Fehler des Modells *festgestellt* und *korrigiert* werden.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2: *Bilanzsumme (dekadisch logarithmiert) und Verhältnis aus Kreditvolumen und Bilanzsumme des Kunden; Werte eines Bankportfolios*

Mit dieser Annahme wäre der durchschnittliche Kreditbedarf „kleiner" Unternehmen systematisch *unterschätzt*, der Kreditbedarf „großer" Unternehmen hingegen systematisch überschätzt worden. Bei der Ausprägung des Zusammenhanges zwischen Kunden-Bilanzsumme und -Kredithöhe ist zudem mit erheblichen bankenspezifischen Unterschieden zu rechnen, da eine Status-Quo-Analyse des Ist-Kundenbestandes stets auch die individuelle Geschäftspolitik des Kreditinstitutes in der Vergangenheit widerspiegelt (z.B. hinsichtlich regionaler Verteilung, Branchen- oder Bonitätszusammensetzung der Kunden, oder aber bzgl. der Kreditvergabe-Obergrenzen (in Euro oder in % der Bilanzsumme)).

Zwar lassen sich eine Reihe von Gründen zur Plausibilisierung eines negativen Zusammenhangs zwischen der *Größe* des Unternehmens und dessen *Verschuldungsquote* bei einer bestimmten Geschäftsbank finden: So ist beispielsweise anzunehmen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße aufgrund einer steigenden Anzahl an Geschäftsbanken-Beziehungen pro Unternehmen der auf eine *konkrete Geschäftsbank* entfallende Anteil an den Bankverbindlichkeiten des Kunden sinkt, auch die Wirkung bankspezifischer Kreditvergabe-Obergrenzen ist zu beachten: Vergibt ein Kreditinstitut aus geschäftspolitischen Gründen zum Beispiel prinzipiell keine Kredite, die ein Volumen von 500 Mio. Euro überschreiten, so könnte ein Unternehmen mit 5 Mrd. Euro Bilanzsumme maximal eine Kreditquote von 10%

bei der betrachteten Bank erreichen − ein Unternehmen mit 20 Mrd. Euro Bilanzsumme hingegen nur maximal 2,5%.

Insbesondere für große Unternehmen mit hervorragenden Bonitätswerten ist die Begebung von Anleihen häufig billiger als die Aufnahme von Krediten bei Geschäftsbanken.

Zudem verfügen Unternehmen mit steigender Größe tendenziell über bessere Möglichkeiten der Zahlungsstrom-Glättung und können somit Investitionen leichter über selbsterwirtschaftete Cashflows finanzieren.

Wie stark jedoch auch immer der Einfluss der einzelnen, sich positiv überlagernden Effekte sein mag, Zielstellung des Modells ist es nicht, eine möglichst gute *Erklärung* für die mit steigender Unternehmensgröße rückläufige Kreditquote zu finden –, sondern diesen Zusammenhang möglichst gut *abzubilden,* d.h. zu *quantifizieren*, um somit präzisere individuelle Kreditbedarf-Prognosen erstellen zu können. Diese bilden die Grundlage für die Wertbeitragsberechnung und damit die Bestimmung von Kundenwert und Kundenattraktivität.

4.2 Informationsbedarf des Kundenwert-Modells

Ein typisches Problem von Bewertungs-Modellen, vor allem im Zusammenhang mit *potenziellen* Kunden, ist die geringe *Verfügbarkeit von* individuellen *Informationen* über die zu bewertenden Kunden. Beim Datenbezug über externe Dienstleister muss damit gerechnet werden, dass selbst bei Unternehmen mit über 15 Mio. Euro Umsatz nur in ca. 25% aller Fälle Jahresabschlussdaten zur Verfügung stehen. In der Mehrzahl aller Fälle liegen im Wesentlichen nur *Umsatzschätzungen* für die Unternehmen vor, die sich z.B. aus Vor-Ort-Besichtigungen der Datenanbieter und Befragungen von Kunden und Lieferanten des Unternehmens ergeben, sowie eine ständig aktualisierte Bonitätseinschätzung, die sich u.a. aus der Auswertung des Zahlungsverhaltens des Unternehmens ergibt.[10]

Angesichts dieser eher unbefriedigenden Informationslage kommen nur zwei Strategien in Betracht:

- Streichung sämtlicher zwar theoretisch „attraktivitätsrelevanten“ − aber eben leider nicht direkt verfügbaren − Variablen aus dem Modell. Anschließend muss versucht werden, aus den (wenigen) verbleibenden Variablen, bei denen individuelle Informationen vorliegen, auf die „Attraktivität“ eines Kunden zu schließen.
- Beibehaltung des Modells und *Schätzung* aller benötigten, aber individuell nicht verfügbaren Variablen, basierend auf sämtlichen Daten des Unternehmens.

---

10 Siehe Internet: URL: http://www.creditreform.de/angebot/firmeninformationen/bonitaetsindex.php (2005) und http://www.eulerhermes.com/ger/ger/index.html (2005).

Aus *wertorientierter* Sicht kam für die IKB nur der zweite Ansatz in Frage, da sich der *Unternehmenswert* (bzw. Wertbeitrag) definitionsgemäß aus einer formalen Verkettung bestimmter Variablen ergibt. Die Mindestanforderung für die Funktionsfähigkeit des Modells besteht im Vorliegen des aktuellen Umsatzes *oder* der Bilanzsumme des Unternehmens und dessen aktueller Bonität. Unter Rückgriff auf bankinterne und bankexterne Statistiken lassen sich dann bereits alle benötigten Modell-Variablen − und damit letztlich auch der erwartete Wertbeitrag (Kundenwert) und die Netto-Rendite − abschätzen. Die Qualität der Schätzung verbessert sich, wenn zusätzlich noch die Jahresabschlussdaten der Vorjahre vorliegen, oder aber wenn die Branchenzugehörigkeit des Kunden bekannt ist, was die Verwendung *branchenspezifischer* Kennwerte (z.B. hinsichtlich Kapitalumschlag, Wachstumsprognosen, Kreditquote) ermöglicht.

5. Von der Kundensegmentierung zur Optimierung der Vertriebsprozesse

Mit den bisher beschriebenen Verfahren wird der Wertbeitrag eines Kunden unter der Annahme berechnet, dass es tatsächlich gelingt, diesen Kunden zu akquirieren. Insofern stellt dieser *bedingte* Kundenwertbeitrag einen ersten, zentralen Schritt für eine Priorisierung von Vertriebsaktivitäten dar.

Aufbauend auf dieser Grundlage kann in einem weiteren Schritt auch die *individuelle Wahrscheinlichkeit* eines Erfolgs von Vertriebsbemühungen mit in die Betrachtung einbezogen werden. Durch eine systematische Erfassung der Erfahrungen des Vertriebs sowie durch statistische Analysen sind diejenigen Charakteristika von Unternehmen zu identifizieren, die für eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit einer Vertriebsanstrengung sprechen.[11]

Potenzielle Kunden, die zwar ein hohes Potenzial, gleichzeitig aber auch eine geringe Verkaufswahrscheinlichkeit aufweisen, sollten jedoch nicht permanent aus dem Fokus des Vertriebs gelöscht werden, zumindest wenn die aktuelle Verkaufswahrscheinlichkeit von umfeldbedingten, sich im Zeitverlauf rasch ändernden Faktoren bestimmt wird (z.B. Branchenkonjunktur).

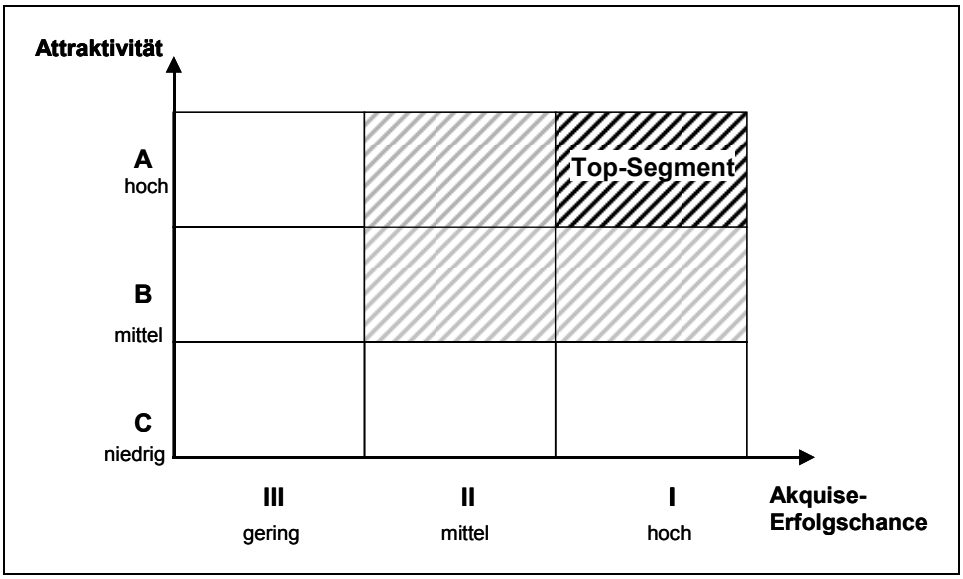
Des Weiteren ist der aufbau- und ablauforganisatorische Änderungsbedarf für das Kreditinstitut zu untersuchen. So können beispielsweise in Abhängigkeit der ermittelten Attraktivität von Kunden oder Segmenten differenzierte Betreuungs- und Akquisitions-Maßnahmen, -Ziele und -Budgets festgelegt werden. Durch den segmentbereichs-

---

11 Siehe hierzu Gleißner/Füser (2000).

übergreifenden Vergleich der tatsächlichen Vertriebserfolgsquoten lassen sich segmentspezifische Stärken und Schwächen des Kreditinstituts erkennen. Zentrale Fragestellungen dabei sind:

- Sind die bisher gewählten Segmentsabgrenzungen noch zweckmäßig, d.h. sind die derzeit angewendeten *segmentspezifischen* Prozesse überhaupt noch sinnvoll − oder sollten sie besser durch standardisierte oder aber individualisierte Prozesse ersetzt werden?
- Welcher Vertriebsweg soll für welches Segment gewählt werden?
- Welche Marketing- und Schulungsaktionen sollen den einzelnen Segmenten zugeordnet werden?



Quelle: Eigene Darstellung
Abbildung 3: *Kundensegmentierung*

- Welche Kunden sind unter Berücksichtigung von Attraktivität (Kundenwert) und Akquisitionserfolgschancen dem „Top-Segment“ zuzuordnen? Das bedeutet die Entwicklung einer Matrix, die eine klare Priorisierung der Vertriebsaktivitäten unter Nutzung der Attraktivität des Kunden und der Wahrscheinlichkeiten des Vertriebserfolgs ermöglicht.
- Analyse branchenspezifischer Gesetzmäßigkeiten sowie des Zusammenhangs zwischen Vertriebserfolg, Charakteristika des Kunden und dem eingesetzten Firmenkunden-Betreuer: Gibt es Indizien dafür, dass bestimmte Firmenkunden-Betreuer für bestimmte Arten von Vertriebsaktivitäten besonders geeignet (oder besonders wenig geeignet) sind?

Die statistischen Analysen zielen darauf ab, aus den durchgeführten Aktivitäten zur Gewinnung neuer Firmenkunden auf zugrunde liegende Gesetzmäßigkeiten zu schließen. Ausgangspunkt ist dabei z.B. eine Datenbank oder einfach ein Excel-Datenblatt, das sämtliche Vertriebsaktivitäten erfasst und jeweils anhand von einheitlichen Informationen charakterisiert. Zu jedem durchgeführten Vertriebsprozess ist dabei zunächst zu spezifizieren, ob dieser zu einem Erfolg führte. Weiterhin sollten entsprechend folgende Informationen zu dem Vertriebsprozess bzw. dem angesprochenen Unternehmen bereitgestellt werden:

- Unternehmensgröße
- Branche
- vorhandener Konzernbezug
- Charakterisierung des Gesprächspartners (Position, gegebenenfalls persönliche Merkmale, wie z.B. Alter)
- Rating
- prognostiziertes Kreditvolumen bzw. Finanzierungsbedarf (FB)
- Zeitpunkte des Erstkontakts
- Anzahl der bisherigen persönlichen Kontakte zum potenziellen Kunden
- verantwortlicher Firmenkunden-Betreuer
- Informationen über die „Qualität“ des letzten Gespräches (z.B. Offenheit, Dauer, wichtige Ergebnisse – sofern vorhanden).

Mittels einer statistischen Analyse wird im ersten Schritt analysiert, welche Gemeinsamkeiten diejenigen Vertriebsaktivitäten aufweisen, die erfolgreich abgeschlossen wurden (z.B. mittels Cluster-Analyse). In einem weiteren Schritt wird die Erfolgswahrscheinlichkeit des Vertriebserfolgs in Abhängigkeit von den oben spezifizierten möglichen Einflussfaktoren untersucht (logistische Regressionsanalyse). Die wesentlichen Erkenntnisse werden in einer Präsentation für die Vertriebsmitarbeiter zusammengefasst, dokumentiert und in einem einfachen IT-Tool abgebildet.

Ein wichtiger Schritt bei der Umsetzung der aus obiger Analyse resultierenden organisatorischen Änderungen ist dabei, die neu gewonnenen Informationen und Erkenntnisse und die hiermit verbundenen Auswirkungen für die Mitarbeiter und Führungskräfte transparent zu machen und in Steuerungs-, Controlling- und Informationssysteme zu integrieren.

So kann z.B. die Marketingabteilung gezielt in solchen Regionen spezielle Aktionen und Veranstaltungen durchführen, in denen sich eine große Anzahl potenzieller Kunden befindet. Durch die Verknüpfung mit einer Adressdatenbank können die entsprechenden Potenzialkunden-Adressen auch direkt an die Vertriebsmitarbeiter weitergeleitet oder aber für Serienbrief-Aktionen genutzt werden.

Für die Controlling-Abteilung wäre es hingegen im Rahmen der regelmäßigen Überwachung der Vertriebsaktivitäten interessant zu erfahren, welche Potenzialkunden besucht und/ oder akquiriert wurden. Besucht ein einzelner Mitarbeiter beispielsweise vermehrt nur Kunden mit geringem Potenzial (B-/ C-Kunden) und vernachlässigt dabei Kunden mit hohem Potenzial (A-Kunden), so kann die Führungskraft rechtzeitig entsprechende Steuerungsmaßnahmen ergreifen.

Grenzen und Erfahrungen

Geht man vom gesamten akquirierbaren Finanzierungspotenzial einer Vertriebseinheit aus, das sich aus der Summe aller Einzelprognosen errechnet, ergibt sich ein Anteilsschlüssel jeder Teileinheit am Gesamtpotenzial, der für weitere Zuordnungen und Steuerungen wesentlich ist. Zum Beispiel lässt sich anhand dieses Anteilsschlüssels und einer Kapazitätsberechnung die rechnerisch erforderliche Mitarbeiterkapazität jeder Teileinheit im Vertrieb ableiten, wie auch potenzialabhängige Vertriebskosten etc. Auch lässt sich im horizontalen Vergleich der Vertriebsmitarbeiter untereinander das prognostizierte Finanzierungspotenzial so auf die Akquisiteure verteilen, dass die Wahrscheinlichkeit des Vertriebserfolgs jedes einzelnen Vertriebsmitarbeiters bzw. die Höhe des prognostizierten Erfolgs objektiv vergleichbar wird. Die wertorientierte Segmentierung trägt dazu bei, dass Vertriebsmitarbeiter dorthin gesteuert werden können, wo ertragsstarkes Finanzierungspotenzial zu erwarten ist, d.h. nur dort Akquisitions-Besuche vorgenommen werden, wo eine konkrete Erwartung auf Geschäftserfolg (positiver Wertbeitrag) besteht.

Allerdings ist stets zu berücksichtigen, dass die werteorientierte Kundensegmentierung nicht auf die Mittelherkunft, sondern auf den Mittelbedarf im Prognosezeitraum schließen lässt; des Weiteren können naturgemäß Sprunginvestitionen bei potenziellen Kunden nicht verlässlich abgeleitet werden.

Last but not least ist ein solches Steuerungssystem nur dann einsetzbar, wenn ein weitgehender Konsens der Anwender über alle hierarchischen Stufen hinweg erreicht wurde, der auf einer Win-Win-Situation basiert. Diese ist i.d.R. dann gegeben, wenn die Prognosewerte so gut und treffend sind, dass sie den „gefühlten“ Erwartungen der Marktmitarbeiter nicht regelmäßig oder zumindest nicht oft zuwiderlaufen. Der Erfolg des am Kundenwert orientierten Vertriebssteuerungssystems ist maßgeblich für seine Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Der schärfere Wettbewerb der Kreditinstitute erzwingt eine konsequente Weiterentwicklung der Kundenbindungs- und Kundengewinnungs-Anstrengungen. Hier hat der Aufbau wertorientierter Vertriebssteuerungs-Systeme einen hohen Stellenwert, weil diese dazu beitragen können, attraktive Kunden präziser zu *identifizieren*, deren *Wertbeitrag* für das Kreditinstitut fundiert zu prognostizieren und die *Erfolgswahrscheinlichkeit* von Vertriebsprozessen einzuschätzen. Dies kann insgesamt zu einer Reduzierung der Vertriebskosten bei gleichzeitiger Erhöhung der Vertriebserfolge beitragen. Auf diese Weise kann ein wichtiger Beitrag zur Steigerung der Ertragskraft des Kreditinstituts bei gleichzeitiger Reduzierung der (Absatz-)Risiken geleistet werden.

Gegenüber traditionellen Scoring-Verfahren zeichnet sich ein wertorientierter Vertriebssteuerungs-Ansatz insbesondere dadurch aus, dass der *Kundenwert* objektiv beschrieben wird, alle relevanten Informationen konsequent verwertet und eine darauf basierende nachvollziehbare und konsistente Verknüpfung von Kundeninformationen vorgenommen wird. Die konsequente Realisierung wertorientierter Managementprinzipien, auch im Bereich des Marketings und des Vertriebs von Kreditinstituten, wird – neben einem konsequenten Risiko- und Kostenmanagement – zu den zentralen Erfolgsfaktoren in der Branche gehören.

Literatur

FAMA, E./ FRENCH, K. R. (1992), The Cross-Section of Expected Security Returns, in: Journal of Finance, S. 427-465.

FREILING, J. (2003) Kundenwert – eine vergleichende Analyse ressourcenorientierter Ansätze, in: Günter, B./ Helm, S. (Hrsg.) (2003), Kundenwert – Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzung, S. 87-105.

GLEIßNER, W. (2004), Future Value – 12 Module für eine strategische wertorientierte Unternehmensführung.

GLEIßNER, W. (2005), Wertorientierte Unternehmensführung am Fallbeispiel: Kundenmanagement und Vertrieb einer Versicherungsgesellschaft in: Keuper, Frank/ Roesing/ Schomann (2005), Integriertes Risiko- und Ertragsmanagement – Kunden- und Unternehmenswert zwischen Risiko und Ertrag, Wiesbaden, S. 407-437.

GLEIßNER/ FÜSER (2000), „Moderne Frühwarn- und Prognosesysteme für Unternehmensplanung und Risikomanagement“, in: Der Betrieb, 19/2000, S. 933-941.

GÜNTER, B./ HELM, S. (Hrsg.) (2003), Kundenwert – Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzung.

KEUPER, FRANK/ ROESING, DIRK/ SCHOMANN, MARC (2005), Integriertes Risiko- und Ertragsmanagement – Kunden- und Unternehmenswert zwischen Risiko und Ertrag, Wiesbaden.

STAHL, H./ MATZLER, K./ HINTERHUBER, H. (2003), Kundenbewertung und Shareholder Value, Versuch einer Synthese, in: Günter, B./ Helm, S. (Hrsg.) (2003), Kundenwert – Grundlagen – innovative Konzepte – praktische Umsetzung, S. 423-439.

http://www.creditreform.de/angebot/firmeninformationen/bonitaetsindex.php (2005).

http://www.eulerhermes.com/ger/ger/index.html (2005).