

Sind loyale Kunden wirklich profitabler?

Zwei Marketing-Professoren, Werner Reinartz von der Insead in Fontainebleau und France V. Kumar von der University of Connecticut's School of Business Administration in Storrs untersuchten 16 000 Kunden aus vier Unternehmen der Branchen Versandhandel, Lebensmittelindustrie, Direkt-Broker-Geschäft und High-Tech-Dienstleistungen.

Die Ergebnisse sind für Unternehmen, die bisher CRM nur halbherzig oder gar nicht umgesetzt haben, niederschmetternd:

Loyale Kunden sind in der Betreuung auf Dauer gesehen nicht immer günstiger. Sie sind in manchen Bereichen sogar teurer insbesondere, wenn es um das Geschäft rund um hochtechnische Dienstleistungen geht: Fehleranalysen an Maschinen oder tollpatschige Anwender der eigenen Softwarelösung kosten Geld.

Wie kommt dieses Ergebnis zustande? Wie muss man aufgestellt sein, dass solche Probleme erst gar nicht passieren bzw. in Zukunft vermieden werden?

1) Folgende Gründe sind für die Rentabilität ausschlaggebend:

Grundsätzlich muss man die jeweiligen Branchen spezifisch betrachten:

Eine Direkt-Bank hat zum Einen hohe Betreuungskosten und bei derzeit abnehmendem Umsatz eine unzureichende Auslastung der Front-End-Investitionen (Call-Center) sowie hohe Mitarbeiterkosten.

Bei einem technischen Dienstleister schlagen sich die hohen Anlaufkosten eines Produkt-/ Systemverkauf bzw. einem erhöhtem Nachbearbeitungsaufwand zu Buche. Legt man diese Kosten auf die verbleibenden Kunden um, dann kann dieser o. a. Effekt durchaus zustande kommen.

Darüber hinaus muss man bei der technischen Dienstleistung eine andere Betrachtungsperiode für die Berechnung zu Grunde legen als im Versandhandel.

Der Versandhandel hat eine hohe Frequenz bzw. viele Käufer mit niedrigem Bestellwert.

Damit verbunden sind relativ hohe Fullfillmentkosten; die teureren Front-End-Kosten für Beschwerde-Management und Bestellannahme sind mit der Direkt-Bank vergleichbar.

Die Lebensmittelindustrie bzw. der -Handel hat mit vielen Käufern und niedrigem Kaufwert, verbunden mit einem vergleichsweise hohen (mengenmäßig betrachtet) Personalaufwand, sowie den bekannt geringen Margen in der Produktkalkulation und hohen Distributionskosten zu kämpfen.

Neben den Brancheneigenheiten bzw. -Problemen kommen natürlich grundsätzliche Betrachtungsprobleme hinzu:

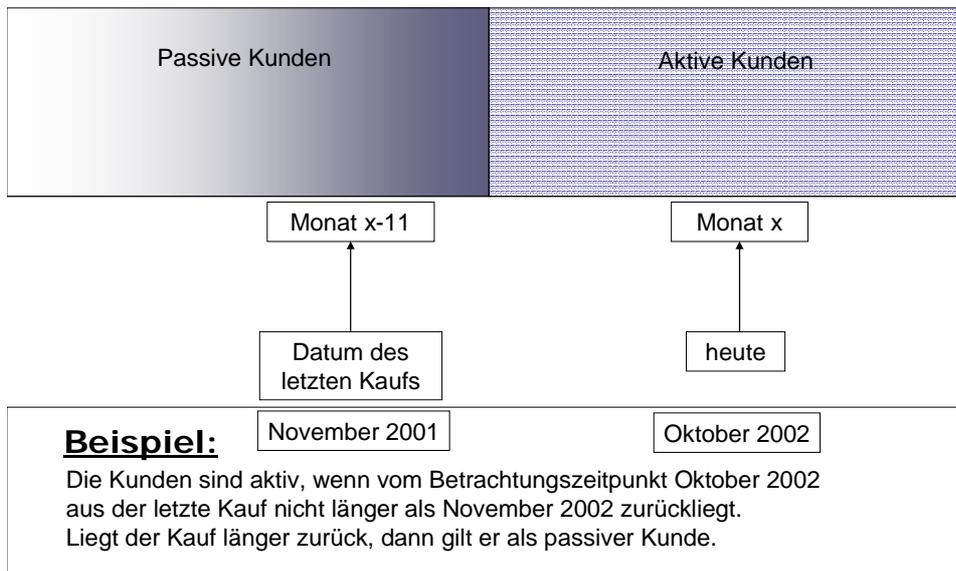
Viele Firmen definieren A, B und C-Kunden über den maximalen Umsatz pro Kunde bzw. die maximale Häufigkeit von Käufen/Bestellungen.

Dazu kommt, dass, je mehr sich der Kunde nach obigen Kriterien sich profiliert, umso mehr wird der Kunde umgarnt. Man investiert damit in die nicht immer profitablen Kunden und schüttet somit ohne Maß und Ziel das wertvolle Geld aus und erleidet das bekannte A-Kunden-Syndrom.

Ein weiteres typisches Merkmal in der Problemanalyse ist das Unterlassen von Cross- bzw. Up-Selling, was gerade bei Stammkunden zu der hinreichenden Rentabilität führt.

Der Betrachtungszeitraum entscheidet natürlich auch darüber, ob ein Kunde profitabel ist oder nicht. In der Regel unterscheidet man zwischen aktiven und inaktiven Kunden.

Beispiel für Periodendefinition



Aber wie lange hat nun die Aktivperiode zu sein, ist nach Branche und Geschäftsmodell unterschiedlich zu definieren. Bei den technischen Dienstleistungen ist der Betrachtungszeitraum meist zu kurz gewählt und damit nicht mit den anderen Firmen vergleichbar. In der Industrie und bei technischen Dienstleistungen betragen die Anlaufzeiten, bis ein Produkt tatsächlich installiert und damit ein Kauf abgeschlossen ist, mehrere Monate. Hinzu kommt, dass der Zeitraum in dem ein erneuter Kauf stattfindet eine längere Zeitperiode in Anspruch nimmt als bei den anderen Branchen.

Bei den Branchen Versandhandel, Direkt-Bank und Lebensmittel empfiehlt sich in der Regel die Aktivperiode auf 12 Monate zu definieren. D.h. der Kunde gilt als aktiv, wenn sein letzter Kauf nicht länger als 12 Monate - vom Betrachtungszeitpunkt aus berechnet - zurückliegt. Für die technische Dienstleistung kann je nach Bestellrhythmen durchaus 24-36 Monate Sinn machen. Dies ist aber im Einzelfall konkret zu definieren und zu entscheiden.

Ein weiteres Standardproblem, das zur geringen Rentabilität führt ist: Der Umsatz wurde erkaufte. Gerade Krisenzeiten fühlen sich Firmen gezwungen, grenzenlos Rabatte zu gewähren. Das hat zur Folge, dass ein Umsatz ohne Deckungsbeitrag generiert wird. Gelernt und beherrscht Rabatt zu geben, wie z.B. Yves Rocher, ist das absolut in Ordnung. Aber bei Firmen, die jahrelang keine Rabatte gegeben haben und jetzt mit Rabatten den Kunden überhäufen, wird entweder die Kalkulation oder die Produktqualität angezweifelt. Beides führt zu Vertrauensbruch beim Kunden. In einem hart umkämpften Markt ist der Kunde schnell bereit die Marke oder die Einkaufsstätte zu wechseln. Somit muss auch verstärkt in Bestell-/Kaufanreize investiert werden. Das nächste Problem tut sich auf. Werden diese nicht Ziel gerichtet eingesetzt, verpuffen die Maßnahmen bzw. es geht wiederholt die Rentabilität in den Keller.

Ein letzter und häufig in der Praxis vorkommender Grund, der das o. a. Ergebnis begründet, ist die Gleichbehandlung. Ein differenziertes Marketing nach Zielgruppen oder Kundensegmenten findet immer noch zu selten statt. Alle erhalten die gleichen Responseanreize, alle erhalten die gleichen Rabatte, alle erhalten die gleichen Produkte und Serviceleistungen. Es wird CRM nur als Feigenblatt eingesetzt bzw. als Lippenbekenntnis ausgesprochen und in alle Kunden weiterhin gleich investiert, statt gezielt zu differenzieren.

Das hat zur Folge, dass die Marketingkosten über allen Kunden betrachtet z.B. € 50 ausmachen. Aber einzelne Kundengruppen erreichen Ihren Umsatz auch schon mit € 25. Basis zur Vermeidung dieser Probleme bleibt das CRM.

Was ist nun aus dem CRM als die Wichtigste von mehreren notwendigen Maßnahmen zu empfehlen, damit in Zukunft ein transparentes Bild über den Kunden bzw. die Kunden vorliegt:

Der Deckungsbeitrag pro Kunde (DB/Kunde)

In den 95 % aller Unternehmen gibt es keine Deckungsbeitragsrechnung pro Kunde und somit eine falsche Beurteilung der Kunden und folglich eine Fehlallokation der eingesetzten Mittel für Marketing und Service.

2) Wie erhalte ich eine Deckungsbeitragsrechnung pro Kunde?

Es beginnt mit dem alles entscheidenden Umdenkprozess, der „überraschenderweise“ CRM genannt wird. Denn mit CRM steuert man das Unternehmen aus Kundensicht. Um eine Deckungsbeitragsrechnung durchzuführen, benötigt man als Erstes eine Kostenrechnung aller Prozesse, die in direktem und indirektem Zusammenhang mit dem Kunden und seinen Berührungspunkten zur Firma stehen.

a)

Zuerst werden, sofern nicht schon gemacht, alle Prozesse aufgelistet, die im Zusammenhang mit dem Kunden analysiert werden müssen.

Z. B. Mailings selektieren und versenden, Bestellannahme, Adressverwaltung, Päckchen packen, Päckchen verschicken, Service-Counter, Serviceanruf, Reklamation, Retoure, Außendienst-/Kunden-Besuch, Hotline etc.

Danach ermittelt man die jeweiligen Gesamtkosten pro Prozess. Verursachungsgerecht versteht sich.

Tip:

Wahrscheinlich liegen diese Kosten schon seit Jahren in der Controlling-Abteilung vor, nur die Betrachtungsweise war bisher eine andere.

Wenn bisher die Kosten nur nach Kostenträger und Kostenstellen aufbereitet sind, dann sollte die Überlegung stattfinden, ob man nicht auch regelmäßig alle Kosten nach Kundengruppen oder Werbecode aufschlüsselt.

b)

Als nächstes werden die Häufigkeiten der jeweiligen Vorgänge bzw. Prozesse ermittelt. Für den Start erreicht man schon bei 80 % Genauigkeit eine sehr gute Differenzierung. Es ist ja hinreichend bekannt, dass jede 5 % mehr an Genauigkeit ein Vielfaches an Kosten bzw. Zeitaufwand zur Ermittlung auslöst und i. d. R. nur ein kleiner Beitrag zu Verbesserung des Ergebnisses führt.

Wenn das für den Anfang zu lange dauert, dann erhält man in der Regel schon durch repräsentative Stichproben akzeptable Werte.

Wer richtig perfekt sein will, der unterscheidet die Kosten pro Prozess noch einmal. Denn Reklamation ist nicht gleich Reklamation. Eine schriftliche Reklamation verursacht andere Kosten als eine telefonisch Formulierte. Wird nach der Telefonannahme auch ein Brief verschickt, ist dieser Vorgang natürlich noch einmal teurer. Oder Ähnlich verhält es sich bei Bestellungen. Schwere Bestellungen sind logischerweise teurer als leichte. Ein 50 g Mailing kostet mehr als ein 20 g Mailing.

Nach diesem Beispiel geht man alle Bereiche durch, die direkt am Kunden eine Dienstleistung durchführen, baut pro Bereich eine Kalkulation und als Ergebnis einen oder mehrere differenzierte Werte auf.

Das kleine 1*1 sagt dem Betrachter dann, wie teuer ein einzelner Prozess/Vorgang ist. Das ist der so genannte „Unit-Wert“, die Kosten pro Prozess, den man anschließend zur Ermittlung des DB benötigt.

Vorgehensweise Kundendeckungsbeitrag



3) Der statische bzw. Ist - DB/Kunde:

Sind nun alle Prozesskosten ermittelt oder zumindest für den Anfang geschätzt, kann das Unternehmen mit der statischen „DB-Rechnung pro Kunde bzw. Kunden-Gruppe“ beginnen. Dafür passt man aus dem Controlling das Deckungsbeitragsberechnungs-Schema an die u. a. Erfordernisse an.

Im nächsten Schritt ermittelt die EDV wie viele Bestellungen, Anrufe Beschwerden, Reklamationen, Rücksendungen, Außendienstbesuche, Servicemitarbeiterbesuche, Schulungen, Nacharbeiten, E-Mails, Mailings etc. die Firma pro Kunde erhalten und Umsatz sie mit dem Kunden realisiert hat. Es gilt auch unterschiedliche Mehrwertsteuersätze, die Zahlungsausfälle, Erlösschmälerungen usw. zu berücksichtigen.

Wem das alles zu schwierig klingt, dem sei gesagt: Alle haben klein angefangen. Firmen wie Yves Rocher, Land's End, Quelle, Amazon u. ä. haben über Jahre diese Systeme aufgebaut und alle 2-3 Jahre verfeinert.

Hier kommt mal wieder der lange Atem zum Zug, der so vielen leider fehlt.

Es ist jedem davon abzuraten von Null auf 100 ein perfektes System zu realisieren. Das dauert lange und geht meistens schief, wie all denjenigen, die ein 100 % perfektes CRM-System von Anfang angestrebt haben. Auch hier gilt die 20%/80%-Regel.

4) Der dynamische DB/Kunde:

Dafür existieren zumindest zwei Möglichkeiten:

a) der optimale Fall

Man definiert in der Kundendatenbank Felder, die für die spätere Berechnung benötigt werden.

b) der suboptimale Fall

Falls dieses nicht schnell möglich ist, erstellt die IT Zwischendateien, die alle Vorgänge mit dem Kunden speichern. Anschließend werden bei einer Deckungsbeitragskalkulation diese Zwischendateien zur Berechnung herangezogen.

Angenommen der optimale Fall wäre möglich:

Nun gilt es die Kundendatenbankversorgung so zu steuern, dass ab sofort alle Kundenkontakte oder Ereignisse dem jeweiligen Kunden verursachungsgerecht zugeordnet werden. Jeder zusätzliche Umsatz erhöht das Feld „Gesamtumsatz“, jede Reklamation erhöht das Feld „Reklamationen Gesamt“ bzw. die „Kosten für Reklamationen“, jedes Mailing bzw. jeder Telefonanruf schlägt sich im Feld „Mailingkosten“ bzw. „Telefonkosten“ entsprechend nieder usw.

Jeder automatisierte Prozess ist mit den jeweiligen Prozesskosten hinterlegt und führt automatisch bei einem Kundenereignis zu einer Buchung auf der Datenbank.

Falls bei bestimmten Prozessen bzw. Teilprozessen die Kosten erst nach gewisser Zeit zur Verfügung stehen, weise ich noch einmal darauf hin, dass eine Schätzung auch schon weiterhilft. Wenn dies nicht möglich ist, dann empfiehlt sich bei Kenntnis der Kosten eine manuelle Buchung auf dem Kundenkonto.

Mit den Versorgungsprogrammen der Kunden-Datenbank kann man nun automatisch die Kosten, die der Kunde verursacht, zuordnen.

Tipp:

Man speichert diese Daten nicht nur als „Gesamtwert“ ab, sondern legt auch zusätzliche Variablen fest, die später Rückblick auf die „aktive Periode“ und die „letzten Jahre“ zulassen. Jetzt bedarf es je nach Branche und Kaufrhythmus einer gewissen Wartezeit bis die Felder nach und nach gefüllt sind. Aber nach 6 -12 Monaten kommen i. d. R. die ersten Wahrheiten bzw. Überraschungen ans Licht.

Ab sofort ist eine regelmäßige Berechnung (monatlich/Quartal) zu empfehlen, damit ein Reporting durchgeführt und eine Entwicklung bzw. Veränderung nachvollzogen werden kann.

Tipp:

Vorher/Nachher:

Man vergleicht die alten Rankings, die über Umsatz oder Kaufhäufigkeit zu einer Einteilung nach ABC stattgefunden haben mit den neuen Werten bzw. mit den neuen Rankings nach DB/Kunde. Es wird garantiert einige Verschiebungen beim Kunden bzw. beim Treatment danach geben.

Aber Vorsicht: Mit den neuen Erkenntnissen darf aber als nächster Schritt kein radikaler Wechsel in der Betreuung stattfinden.

Die bisherigen A-Kunden brechen sonst weg. Das kann das Unternehmen teuer zu stehen kommen. Die Erstellung eines Übergangskonzeptes um die Kunden in ein neues Treatment überzuführen ist erforderlich. Empfohlene Übergangszeit ca. 6 Monate; je nach Branche und Kontakthäufigkeit.

Tipp:

Sofort mit der Neukundengewinnung werden auch die durch Rekrutierung verursachten Kosten pro Neukunde in der Datenbank als Feld eingepflegt.

Nach ein 6 Monaten/9/12/18/24 Monaten stellt man den Deckungsbeitrag pro Kunde den Kosten für die Neukundengewinnung gegenüber.

Hat der Kunden seinen ROI erreicht bzw. den Break-Even geschafft? Ja/Nein.

Es können z.B.: folgende Phänomene auftauchen:

Ein Kunde kommt aus einer billigen Neukundenquelle, aber sein DB/Kunde ist auch niedrig.

Ein Kunde ist bei der Rekrutierung sehr teuer, aber nach 12 Monaten auch sehr profitabel.

Und es gibt Kunden, die sind von Anfang an profitabel, und bringen anschließend den höchsten DB/Kunde.

Als Resultat aus der dynamischen Versorgung erhält man aus den o. a. Schritten somit auf jeden Fall ein hervorragendes Steuerelement für die Unternehmensplanung sowie die Marketing- und Service-Maßnahmen bei den Stammkunden.

Der Mediaplan bzw. Mediamix für die Neukundengewinnung wird dadurch zusätzlich optimiert und die Mittel in Zukunft effizienter eingesetzt.
Es findet ein rentables Wachstum statt und es steht bei regelmäßiger Betrachtung ein Frühwarnindikator zur Verfügung.
Mit dem dynamischen DB/Kunde existiert auch ein wichtiger Teil der Datenbasis für die LTV-Berechnungen.

5) Resümee:

Viele Vorteile sprechen für die „Deckungsbeitragsrechnung pro Kunde“

- 1) Rentables Wachstum mit Frühwarnindikator
- 2) Transparenz der Unternehmensprozesse
- 3) Tool für die Unternehmensplanung
- 4) Gezielte Allokation der Marketing- und Service-Maßnahmen nach Kundenrentabilität bei den Stammkunden
- 5) Effizienter Media-Mix für die Neukundenwerbung
- 6) Vorteile bei der Basel II-Bewertung oder bei Unternehmensverkäufen
- 7) Basis-Tool für eine spätere Life-Time-Value-Berechnung

Manager werden schon lange nicht mehr nur nach dem Umsatz bezahlt. Kunden sollten auch nicht mehr nach dem Umsatz bewertet werden.

Kunden, die 50 Mal pro Jahr kommen/bestellen, sind evtl. per Definition loyale Kunden mit hohem Umsatz. Aber diese Kunden verursachen häufig sehr viele Bearbeitungskosten, da die Bestellwerte gering sind. Wer viele Käufe mit geringen Werten durchführt, neigt auch gerne zu Retouren oder Reklamationen.

Deshalb haben z.B. die Versandhandelsfirmen einen Mindestbestellwert eingefügt. Nicht nur um den Umsatz nach oben zu ziehen, sondern auch um die Bestellung profitabel zu bekommen.

Auf der anderen Seite, wie zu Beginn erwähnt, kann auch ein Kunde mit höchsten Umsätzen ein unprofitabler Kunde sein. Er verhandelt nach Rabatten, er beschwert sich, da er durch seine hohen Umsätze sich das Recht herausnimmt jede Kleinigkeit zu reklamieren und Preise zu verhandeln.

Die Folge: Hier ein Nachlass, da ein langes Telefonat mit dem Kundenservice oder lange Gespräche mit dem Verkaufspersonal. Dazu erhält der Kunde bei jedem Besuch noch ein wertvolles Geschenk, weil er ja ein guter Kunde ist.

All das führt aber dazu, dass sein DB/Kunde sich reduziert.

Deshalb geht man nach o. a. Schema an die Prozess- und Kundendeckungsbeitrags-Kalkulation heran. Evtl. zuerst mit Schätzzahlen oder auf einer Stichprobe ermittelten Basis beginnen, später dann mit genauen und detaillierten Unit-Werten.

Man erhält mit der beschriebenen Vorgehensweise einen sehr genauen Einblick über Prozesse und Kostenstrukturen im Unternehmen. Der DB/Kunde ist alles in allem ein hervorragendes Steuerungstool und ich wiederhole: Es findet ab sofort ein rentables Wachstum statt oder zumindest werden unrentable Kunden schnell ausgesondert. Mit einer regelmäßigen Fortschreibung des DB/Kunde steht ein Frühwarnindikator zur

Verfügung der sofort Warnsignale aussendet, wenn die Tendenz nachteilig sein sollte. Darüber hinaus hat sich dieses Verfahren bewährt um ein Unternehmen zu bewerten. Denkt man an Basel II oder an Unternehmenskauf oder -Verkauf, so wird dieses Tool in Zukunft stärker als bisher die Grundlage für die Kreditvergabe sein und von den Banken zur Bewertung für die Kreditvergabe oder beim Merger&Aquisition vorausgesetzt. In der Zeitpunkt-Analyse erhält man den aktuellen Wert der Kunden. Das ist die Basis. Mit der Kür, einer Life-Time-Value-Analyse, erhält man auch den Wert für die Zukunft. Wer sein Unternehmen transparent steuern oder verkaufen möchte benötigt dieses strategische Tool auf jeden Fall.
Viel Erfolg.

Informationen zum Unternehmen:

Die CommunDia GmbH mit Sitz in Ebersbach an der Fils ist eine auf Multi-Channel-Dialogmarketing in Verbindung mit strategischem, analytischem und operativem CRM spezialisierte Unternehmensberatung. Georg Blum, Geschäftsführer der CommunDia GmbH, hat ein Team aus 13 Spezialisten mit jeweils langjähriger Berufserfahrung aus B2B und B2C zusammengestellt. CommunDia definiert die Beratung als „Hilfe zur Selbsthilfe“. Kontakt: CommunDia GmbH, Martinstraße 52, 73061 Ebersbach a.d. Fils, Telefon: 0 71 63 - 53 63 0, Fax: 0 71 63 - 53 63 73, www.commundia.de, info@commundia.de.