

Alle sind gleich? - Kundenwertmanagement - Möglichkeiten und Hürden

Es ist immer das gleiche Dilemma: Welcher Kunde wird wie mit welchem Aufwand zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form angesprochen? Licht in diese Fragestellung soll das so genannte Kundenwertmanagement bringen.

Kundenwertmanagement muss aus zwei Perspektiven betrachtet werden - der Analyse- und der Veränderungsperspektive. Nur die Kombination beider Perspektiven wirkt sich positiv aus. Insofern finden wir hier eine direkte Parallele zum Kundenzufriedenheitsmanagement.

Betrachten wir die Entwicklung des Kundenbeziehungsmanagements entlang einer Zeitachse, so sehen wir, dass das Zeitalter des Kundenzufriedenheitsmanagements zirka 1985 begann. Eine Erweiterung erfuhr es um 1995 durch das so genannte "Loyalty Based Management" - also der umfassenden Anwendung von Kundenbindungsinstrumenten und der Entwicklung von CRM-Konzepten. Seit einigen Jahren spielt jetzt das Kundenwertmanagement eine wichtige Rolle, um Kundenbeziehungen profitabler zu gestalten. Die pauschale Verbesserung aller Kundenbeziehungen hatte sich in der Vergangenheit negativ auf den unternehmerischen Erfolg ausgewirkt.

Welche Treiber der Kundenprofitabilität beeinflussen aber den Kundenwert? Diese Frage kann relativ einfach beantwortet werden:

Es kommt ganz darauf an!

Letztlich sind hier Größen wie Branchenzugehörigkeit, die Art der Kundenbeziehung (direkt/indirekt), der Kommunikationskanal, das Produkt und vieles mehr entscheidend. Als allgemeingültige Kriterien werden häufig folgende Parameter für die Analyse verwendet:

- Akquisitionskosten
- Preissensibilität
- Betreuungskosten
- Zahlungsmoral
- Kundenbindungskosten
- Risikogruppe
- Zukunftspotenzial
- Umsatz/Deckungsbeitrag I/II u.w.m.

Wie kann das Ziel eines planvollen Kundenwertmanagements nun aber erreicht werden? Ist es auf eine pragmatische Weise möglich, aus einzelnen Parametern ein integriertes Kundenbewertungsmodell zu entwickeln? Es ist sinnvoll, in drei systematisch aufeinander aufbauenden Schritten vorzugehen:

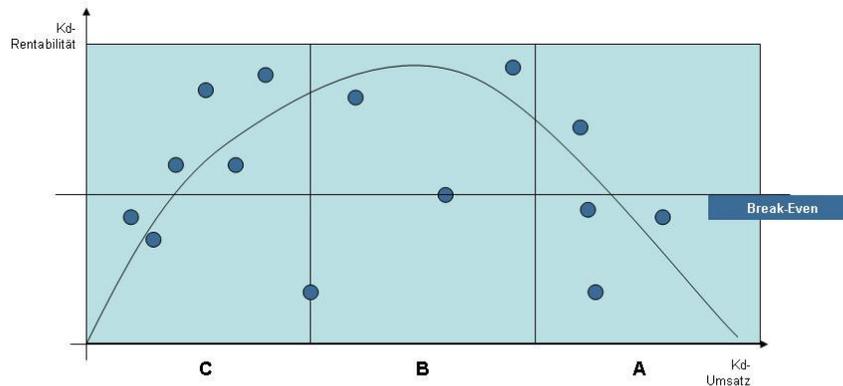
1. Den Kundenwert verstehen lernen

Dahinter verbirgt sich die schwierige Aufgabe, ein Konzept zu entwickeln, mit dem der Wert eines Kunden errechnet werden kann. Dies ist für manche Unternehmen ein revolutionärer Schritt, da die Kosten- und Nutzenbrille nun kundenorientiert und nicht mehr produktorientiert aufgesetzt werden muss. Die Kundenbeziehung wird häufig erstmals intensiv durchleuchtet: Wo entstehen Kosten? Wo entstehen Erträge? Wo könnten in der Zukunft potentiell Erträge entstehen?

Diese Fragen erscheinen auf den ersten Blick geradezu simpel. Auf den zweiten Blick ergeben sich jedoch weitere, wie zum Beispiel: Wo kommen die Daten her? Ist die Buchhaltung auf eine Analyse der kundenindividuellen Kosten und Erträge eingestellt? Welche Aussagekraft haben die ermittelten Kosten und Erträge? Sind nur die aktuellen Gewinn- und Verlustbeiträge interessant? Welche Bedeutung haben zukünftige Potenziale und wie werden sie bewertet? Sind die beteiligten Personen überhaupt daran interessiert, die notwendigen Daten tatsächlich zusammenzutragen? Und: Müssen nicht bereits realisierte Erträge in Abzug gebracht werden - ist also der Kundenwert eine Prognose?

Wenn diese Fragen eindeutig beantwortet sind, kann mit der Erarbeitung eines Konzepts zur Berechnung des Kundenwerts begonnen werden. Eventuell ist dies eindimensional und ordnet die Kunden nach Umsatz oder Deckungsbeitrag und segmentiert nach A-, B- oder C-Kunden. Vielleicht wird auch ein Scoring-Verfahren gewählt. Hierbei können mit Hilfe eines Expertenteams unterschiedliche Kriterien zur Kundenbewertung herangezogen, gewichtet und berechnet werden. Als Resultat erhält man wiederum eine Rangfolge, die jedoch auf Basis multipler Bewertungskriterien entstanden ist. Eine Segmentierung könnte dann ebenfalls auf Basis einer ABC-Analyse erfolgen - die besten 10% in A, die nächsten 20% in B und die restlichen 70% in C. Insbesondere diese Kombination von mehreren Merkmalen ist empfehlenswert, da bereits die Kombination von Umsatz und Rentabilität vermeintliche A-Kunden in einem ganz anderen Licht erscheinen lässt. Betrachten Sie hierzu die nachfolgende Abbildung 1:

Beispielhafte Verteilung profitabler und nicht profitabler Kunden



Working for a smiling business.

Abbildung 1

Selbstverständlich ist es möglich, die Kundenwertberechnung auch auf der Basis komplexerer methodischer Ansätze vorzunehmen. Empfehlenswert - und wünschenswert - wäre beispielsweise die Bewertung anhand des Customer Lifetime Value oder die dreidimensionale Segmentierung mit Hilfe eines Kunden-Kubus. Diese Verfahren verlangen jedoch eine sehr intensive methodische wie auch inhaltliche Auseinandersetzung mit den Bewertungskriterien. Beim Einsatz komplexerer Verfahren wird zumeist versucht, neben den "harten" Kriterien wie Umsatz und Rentabilität auch wichtige "weiche" Merkmale (Kundenverhalten, Kundenzufriedenheit, Loyalität) zu erfassen und zu einem Kundenwert zu aggregieren.

Ist die richtige und geeignete Methode für das eigene Unternehmen Gefunden, kann die Phase 2 eingeläutet werden.

2. Die Wertsteigerungspotenziale der Kunden identifizieren

Die zentrale Frage bei der Identifizierung der Wertsteigerungspotenziale besitzt eine geradezu archäologische Dimension: Wo soll gesucht werden? Empfehlenswert ist die Orientierung entlang des Customer Buying Cycle, um Potenziale im Rahmen der drei Phasen analysieren zu können:

a. Akquisitionsphase

Hierzu werden die bisherigen Methoden zur Kundenakquisition auf den Prüfstand gestellt. Entsprechen die Methoden den aktuellen Erkenntnissen? Wird bereits unterschieden in wertvolle und weniger wertvolle Kunden? Welche Akquisitionsmethode empfiehlt sich zukünftig für welches Kundenwertsegment? Schließlich müssen die Einzelprozesse in den unterschiedlichen Akquisitionsmethoden untersucht werden. Dies geschieht anhand von vier Kriterien, nämlich den Klassikern Zeit, Qualität und Kosten sowie der neuen vierten Dimension: dem Kundenerlebniswert als hoffentlich positivem Ergebnis der Kundenerlebnisbilanz.

Resultat dieses Analyseprozesses ist die Verlinkung der verbesserten Akquisitionsmethode mit den richtigen (wertvollen) Kundengruppen und entspricht damit dem Anspruch einer optimalen Ressourcen-Allokation.

b. Kundenentwicklungsphase

Wurden die Kunden erst einmal gewonnen, stellen sich zwei weitere zentrale Fragen:

1. Wie können zusätzliche Potenziale des Kunden erschlossen werden?
2. Wie kann sichergestellt werden, dass der Kunde auch beim nächsten Mal den gleichen Anbieter wählt?

Für die Beantwortung der ersten Frage ist es notwendig, durch eine Analyse der Cross- und Upselling-Potenziale diejenigen Kunden zu isolieren, bei denen zukünftig erhebliche Umsatzsteigerungen erzielt werden können. Dies kann durch eine Analyse des Share-of-Wallet oder der Kaufgewohnheiten realisiert werden.

Mittels der Bon-Analyse werden die Kaufgewohnheiten transparent. Es wird so ein Weg für die Erschließung von Cross-Selling-Potenzialen bereitet. Durch den Einsatz dieser Methode konnte Tesco erkennen, dass Familienväter, die samstags die neuen Windeln für die Kleinen kaufen, mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Six-Pack Bier mitnehmen.

Um auch diejenigen anzusprechen, die diese Kaufgewohnheit bisher nicht aufwiesen, jedoch aufgrund anderer Merkmalskombinationen dem Kundensegment zugerechnet werden konnten, wurde eine Zweitplatzierung der Six-Packs neben den Windeln eingerichtet - mit großem Erfolg.

Die zweite Frage wird über die Einführung von Loyalitätsprogrammen beantwortet. Kundenclubs, Kundenkarten und Mehrwertprogramme bieten unzählige Möglichkeiten, um Kunden über die Instinkte „Sammeln“ und „Jagen“ kennen zu lernen und dauerhaft zu binden.

c. Kundensicherungsphase

Auch im Rahmen einer Kundenbeziehung kommt wie häufig im Leben einmal der Zeitpunkt der Trennung - bei manchen früher, bei anderen später. Im Rahmen von Churn-Analysen können Verhaltensmuster identifiziert werden, die als Frühwarnsignale für Kundenabwanderungen dienen. Über das integrierte Kundenwertmanagement kann dann exakt beurteilt werden, inwiefern sich Maßnahmen zur Verhinderung der Abwanderung lohnen und wie viele Euros für die Einzelmaßnahme eingesetzt werden dürfen - immer in Abhängigkeit vom errechneten Kundenwert.

Bei der Entscheidung für oder gegen eine Bindungsmaßnahme spielt insbesondere das noch nicht ausgeschöpfte Kundenpotenzial eine Rolle. Viele Unternehmen verwenden deshalb zur Berechnung des maximalen zur Kundenbindung aufwendbaren Betrages den so genannten Kundenrestwert. Dieser ist als Resultat aus der Subtraktion des verbrauchten Kundenpotenzials (z. B.: realisierter Umsatz + realisiertes Referenzpotenzial) vom gesamten Kundenpotenzial definiert. Beide Werte können selbstverständlich auch in abgezinster Form berechnet werden. Der Kunde wird somit als "Investition" und damit als Asset verstanden.

3. Kundenwert dauerhaft schaffen

Nicht dass Sie mich falsch verstehen, aber die einzelne Maßnahme zur Steigerung des Kundenwerts ist leider nicht die Lösung. Vielmehr ist es das Ausrichten der gesamten Unternehmung auf eine veränderte Strategie. Hierzu gehören neben dauerhaften Maßnahmen zur Verbesserung der Positionierung oder der Optimierung des Angebotspektrums auch die Installation eines Kampagnenmanagements - also die strategische Abstimmung von Einzelkampagnen auf eine Gesamtkommunikationsstrategie. Eine weitere wesentliche Säule bilden regelmäßige Mitarbeiterschulungen. Denn schlussendlich müssen diese Mitarbeiter die Strategie des Kundenwertmanagements

verinnerlichen und leben. Abschließend müssen alle Prozesse und Organisationsstrukturen auf ein effektives Kundenwertmanagement ausgerichtet werden. Nur so kann das Kundenwertmanagement tatsächlich einen Beitrag dazu leisten, Kundenbeziehungen für Unternehmen werthaltig zu gestalten.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Mathias Jahn, Inhaber The Clientist
mj@clientist.de

The Clientist
Mathias Jahn Unternehmensberatung
Wallufer Straße 10

65197 Wiesbaden
T 0700 Clientist
M 0177 5508850

mj@clientist.de
www.clientist.de
www.smiling-business.de