

Kundencontrolling im Service & Vertrieb

Vortrag im Rahmen des Zertifikatslehrgangs
„Fachberater Service“ der
MarketingAkademie Hamburg

Hamburg, Mai 2004

Dozentin:
Marilla Bax
Service Manager (KVD)

© Marilla Bax & Partner

Agenda

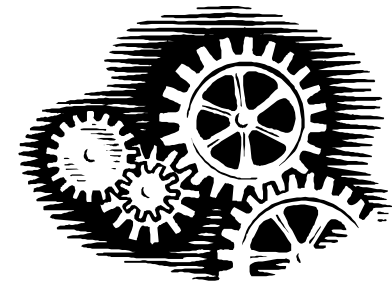
- § Service – wo stehen wir heute
- § Nutzen Kundencontrolling
- § Instrumente des Kundencontrolling
 - Kundendaten
 - Kundenwertermittlung
 - Kundenerfolgsrechnung
 - Kundenstrukturanalyse
 - Kundenzufriedenheitsmessung
- § Kundencontrolling und Kundenorientierung

Ein paar Zitate zum Thema Service

- § "Die Qualität des Service entscheidet ganz wesentlich darüber, ob ein Käufer zu einem Kunden wird - und ob er es auf Dauer bleibt."
 - Qualitätsbroschüre Maschinenbau
- § "Service ist möglicherweise gerade der Bereich der Geschäftstätigkeit, der besonders geeignet ist, dauerhafte Wettbewerbsvorteile abzusichern."
 - Prof. Dr. Stauss, Katholische Universität Eichstätt/Ingolstadt
- § "Service ist heute im allgemeinen der Schlüsselfaktor für eine Kaufentscheidung."
 - Jacques Horovitz, aus: Service entscheidet - Im Wettbewerb um den Kunden
- § "Inzwischen sollte offensichtlich sein, daß Kundendienst tatsächlich die Wettbewerbswaffe Nr. 1 ist. Unternehmen die einen Servicevorsprung haben, sind nicht aufzuhalten."
 - Davidow/Uttal, Service Total - Mit perfektem Dienst am Kunden die Konkurrenz schlagen

Warum Kundencontrolling?

- § Wissen Sie welche Kunden für Sie interessant sind?
- § Kennen Sie Ihre profitablen Kunden?
- § Wissen Sie, was Ihre Kunden über Sie denken?
- § Wissen Sie, was Ihren Kunden wichtig ist?
- § Bleiben Sie langfristig attraktiv für Ihre Kunden?
- § Fühlen sich Ihre Kunden freundschaftlich verbunden mit Ihnen?
- § Sind Sie in der Lage, verlorene Kunden wiederzugewinnen?



Entscheidungsgrundlage für:

- § Planung und Intensität von Marketingaktivitäten
- § Gewährung von Kulanzleistungen
- § Höhe von Preiszugeständnissen
- § Planung der Umsätze und Budgets
- § Budget für Kundenbetreuung
- § Vorgaben für variable Vergütungskomponenten
- § Besuchsfrequenzen im Aussendienst
- § Personalplanung für Innendienst (Service & Support)
- § Produktentwicklung für Kundensegmente



Customer Life Cycle

Betrachten Sie Ihre Kunden über den gesamten Lebenszyklus



Welche Kunden sprechen wir mit unseren Leistungen an?
Welche Kunden sind interessant für uns?

Wie können wir die Geschäftsbeziehung aufbauen?
Was ist für die Kunden wichtig?

Wie bleiben wir für unsere Kunden ein attraktiver Lieferant?
Wie kann die Geschäftsbeziehung verbessert werden?

Wie können wir verlorene Kunden für uns zurückgewinnen?
Wie können wir die Beziehung wieder beleben?

Wie erkennen wir eine unprofitable Kundenbeziehung?
Von welchen Kunden sollten wir uns besser trennen?

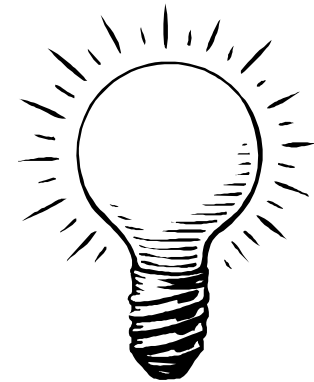
Nutzen Sie Kundencontrolling als Entscheidungsgrundlage für Ihre Aktivitäten

Quelle: i.A. Preißner

Instrumente des Kundencontrollings

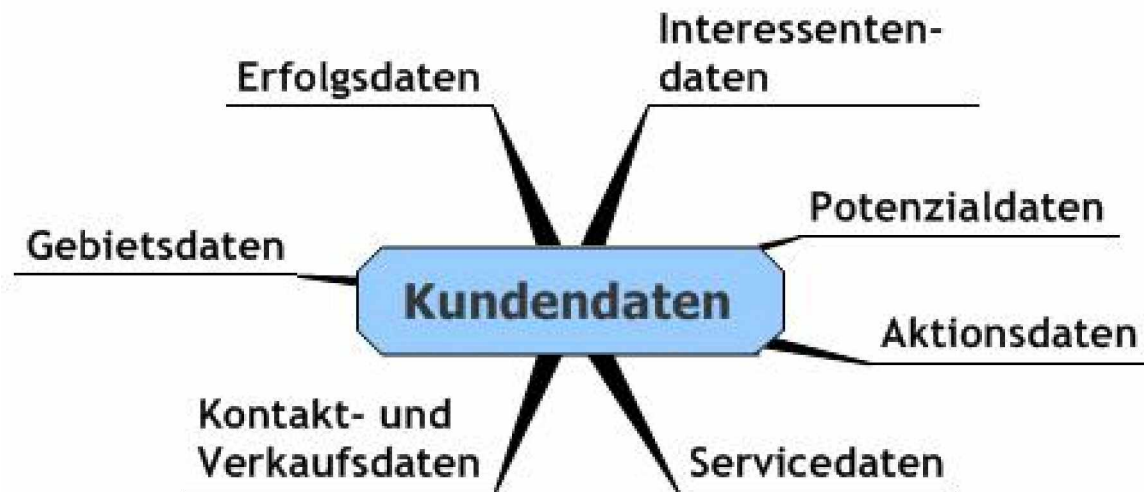
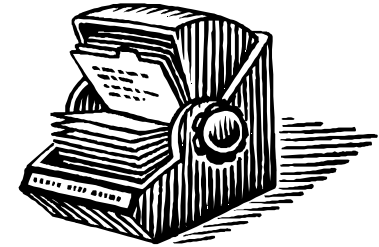
Kundencontrolling braucht Instrumente,
mögliche Verfahren:

- ✓ Kundendatenbank (CRM)
- ✓ Kundenwertermittlung
- ✓ Kunden- und Auftragserfolgsrechnung
- ✓ Kundenstrukturanalyse/-segmentierung
- ✓ Kundenzufriedenheitsmessung

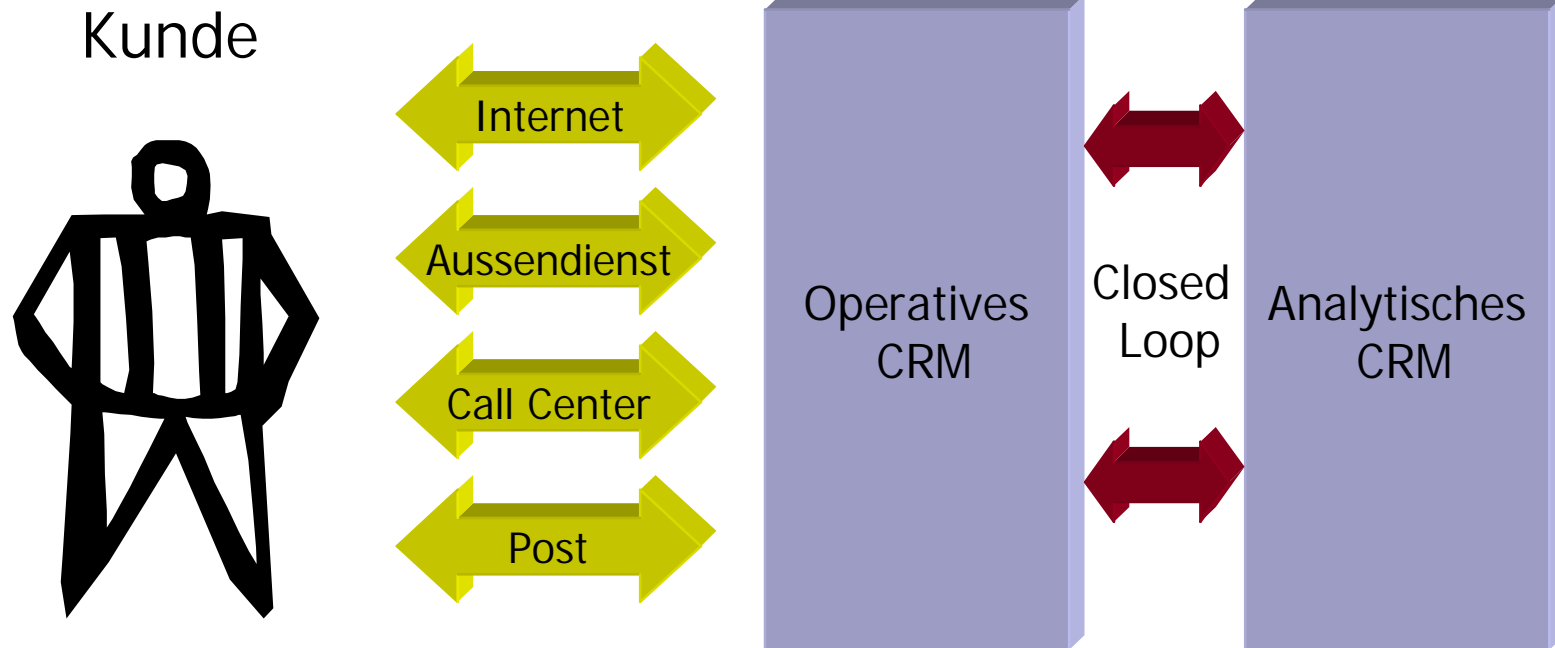
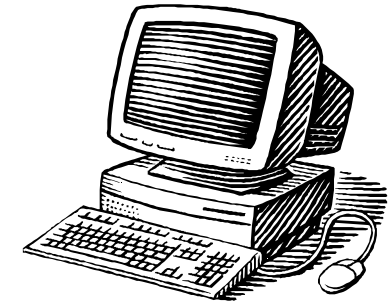


Kundendaten als Voraussetzung

- § Voraussetzung für das Kundencontrolling
- § Enthält alle kundenbezogenen Informationen
- § Möglichst für alle kundenbetreuenden Abteilungen zugänglich
- § Liefert Analysedaten (Analytisches CRM)
- § In der Regel als CRM System implementiert

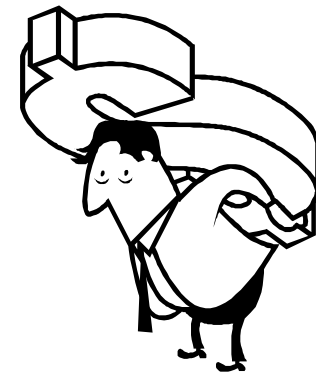


Intelligente Kundenbeziehungssysteme (Customer Relationship Management - CRM)



Vertrieb, Marketing und Service&Support nutzen gemeinsame Datenbasis!

- § Findet bereits während der Akquisitionsphase statt
- § Berechnung des Kapitalwertes geschätzter Umsätze oder Deckungsbeiträge
- § Schätzung des Potenzials bei Neukunden
- § Einschätzung des Risikopotenzials (Zahlungsausfälle)
- § Betrachtung und Bewertung der möglichen Service & Support Aktivitäten



Beispiel Ermittlung Kundenwert

in T€		Ausgaben	Einnahmen	Zinsfaktor	Empfehlungs- verhalten	Referenzeffekt	KnowHow Transfer	Kriterium	Bewertung
Vergang en-heit	Durchschnitt	600	720		200		50	Stabilität der Beziehung	3
	letztes Jahr	480	540					Wachstumspotential	2
Zukunft	Jahr 1	600	500	0,87	50		-100	Vertragsbindungen	2
	Jahr 2	550	680	0,76	100		50	Zahlungsverhalten	1
	Jahr 3	600	740	0,66	100		-	Reklamationsverhalten	4
	Jahr 4	650	800	0,57	100		-	räumliche Nähe	3
Kapitalwert		190			243		-49	Gesamt	2,5
Gesamtsumme						447		(1 = sehr gut 5 = schlecht)	

Quelle: Preißner

Kundenbewertung bei Bestandskunden

- § Bewertung Kundenverhalten in der Vergangenheit
- § Bonuspunkte für Aktivitäten, die Deckungsbeitrag steigern
- § Verfahren zur Bewertung: Recency-Frequency-Monetary-Ratio-Methode
 - Recency =
Zeit seit letzter Kauf
 - Frequency = Bestellfrequenz
 - Monetary-Ratio=
Höhe Deckungsbeitrag/Umsatz
- § Methode lässt sich um weitere Kriterien wie z.B. Anzahl Serviceanfragen erweitern.

Beispiel RFM Statistik

Kriterium	Zahl der Kunden
Recency (letzter Kauf liegt ... Tage zurück)	
1: > 359 Tage	4328
2: 359 - 180 Tage	6952
3: 179 - 90 Tage	3882
4. 89 bis 45 Tage	3117
5: 44 bis 0 Tage	1721
Frequency (Kaufhäufigkeit)	
1: < 1x pro Jahr	5294
2: 1 bis unter 2x pro Jahr	5539
3: 2 bis unter 4x pro Jahr	4103
4: 4 bis unter 6x pro Jahr	2996
5: 6x pro Jahr und mehr	2068
Money (Durchschnittsumsatz)	
1: < 25 EUR	2391
2: 25 bis 49 EUR	2904
3: 50 bis 99 EUR	7137
4: 100 bis 249 EUR	6221
5 > 250 EUR	1347
Support (Anzahl Serviceanfragen)	
1: < 5 pro Jahr	7539
2: 5 bis 10	3781
3. 10 bis 25	4387
4. 25 bis 50	2598
5: > 50	1695

- § Begleitet Kunden-/Auftragsbeziehung
- § Ermittlung der Deckungsbeiträge
- § Bewertung der Prozesskosten
- § Analyse Abwanderungskunden
- § Ermittlung Churn Rate (Anteil nicht verlängerte Verträge)
und Lost Order Rate (Anteil verlorener Aufträge nach Angebot)
- § Zeigt Profitabilität einzelner Kunden/Aufträge oder Kundensegmente auf



Beispiel Vorgehensweise Kundendeckungsbeitragsrechnung

Bruttoumsatz (ohne MwSt.)

- Rabatte
- Skonto
- sonstige Erlösschmälerungen

= Nettoumsatz

- Herstellkosten

= Kundendeckungsbeitrag I

- zurechenbare Marketingkosten (Werbemaßnahme)

= Kundendeckungsbeitrag II

- zurechenbare Vertriebskosten (AD-Besuche, Auftragsabwicklung)

= Kundendeckungsbeitrag III

- zurechenbare Nachkauf-Kosten (Transport, Service, Kulanz)

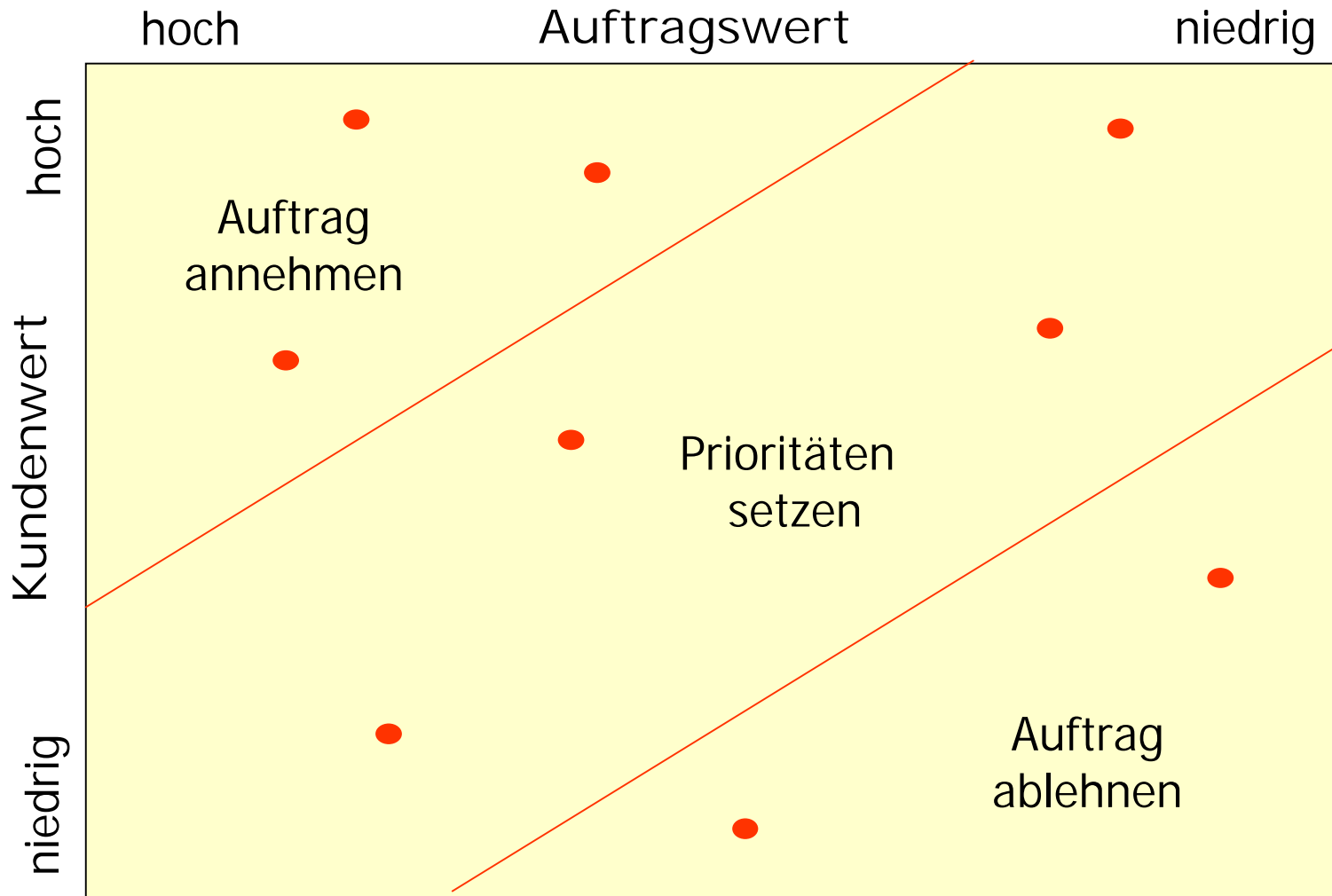
= Kundendeckungsbeitrag IV

Davon zu decken: alle nicht zurechenbaren Marketing, Vertriebs- und Servicekosten.

Beispiel Kundenerfolgsrechnung nach Deckungsbeitrag

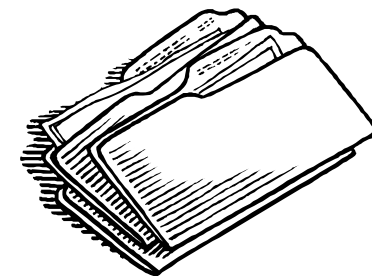
DB	Kunde A	Kunde B	Kunde C	Kunde D	Kunde E
Netto-Umsatz	24000	13500	8700	29400	6100
DB1	12300	3800	4100	11800	2800
DB2	7600	1500	3700	9600	-100
DB3	6200	-800	1200	7300	-2200
DB4	6000	-1300	-200	6400	-2700

Portfolioanalyse



Quelle: Preißner

- § Ermittelt die Zusammensetzung des Kundenstamms
- § Zeigt Verteilung der Vertriebs-/Serviceaktivitäten
- § Kriterien zur Analyse der Kundenstruktur:
 - Umsatzstruktur
 - Deckungsbeitragsstruktur
 - Altersstruktur
 - Branchenstruktur
 - Serviceverhalten/Anfragestruktur
- § Bewertung mit ABC-Analyse



Bewertung nach ABC-Analyse

	Definition	Beschreibung	Gefahren/ Chancen
A-Kunden	Hohe Umsatzbedeutung, geringe Anzahl	Sehr wichtige Kunden, die unbedingt gehalten werden müssen; Risikoausgleich erforderlich	Müssen profitabel sein; Gefahr des „Umhegens“ gegeben; Kunden nutzen Machtsituation evtl. aus.
B- Kunden	Mittlere Umsatzbedeutung	Weniger wichtige Kunden, oft profitabel	Werden möglicherweise unterschätzt; müssen als Nachwuchs für A-Kunden angesehen werden
C- Kunden	Geringe Umsatzbedeutung, hohe Anzahl	Unwichtige Kunden, oft nicht profitabel, wirtschaftliche Bearbeitung notwendig	Bearbeitungsaufwand in der Regel hoch, Leichtsinnigkeit kann aber zu Unzufriedenheit führen

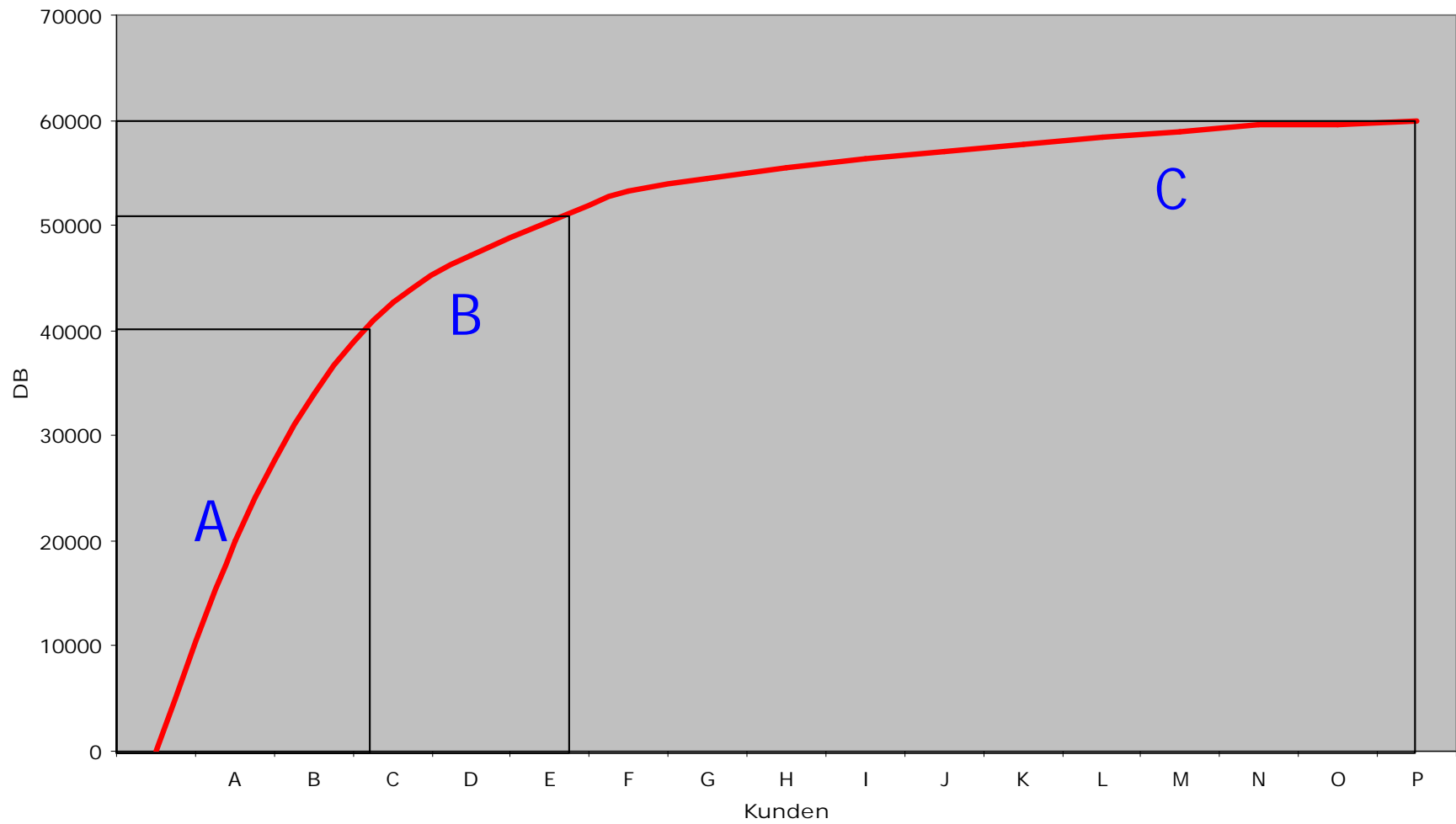
Beispiel einer Umsatzstrukturanalyse

Kunde	Umsätze	Umsätze kumuliert	in %
A	32320	32320	37,18
B	24200	56520	65,02
C	12240	68760	79,10
D	6780	75540	86,9
E	6068	81608	93,88
F	5300	86908	100
Summe	86908		

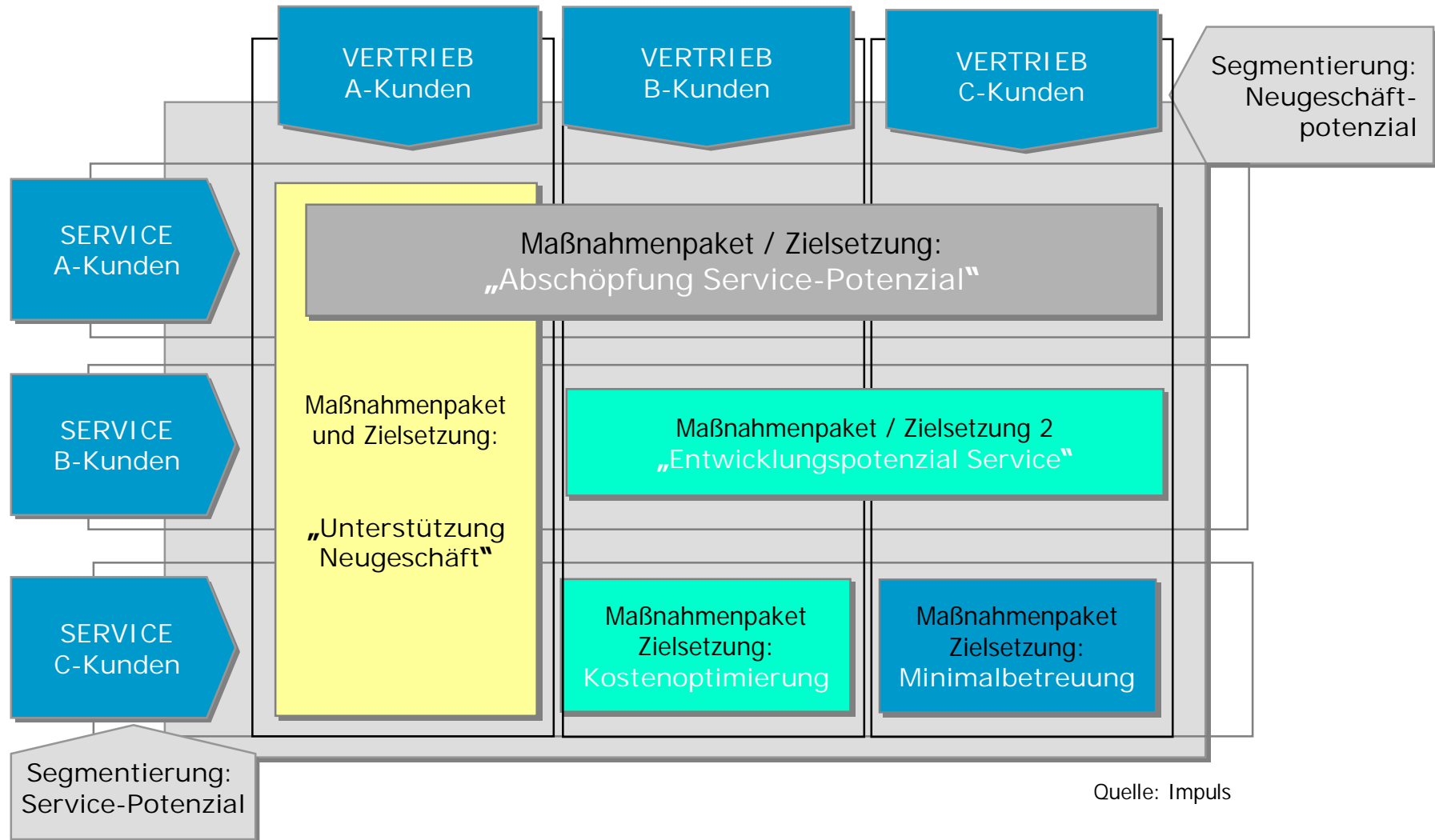
Beispiel Deckungsbeitragsanalyse

Kunde	DB	DB kumuliert	in %
A	19.980,00	19.980,00	33,30
B	13.940,00	33.920,00	56,53
C	8.690,00	42.610,00	71,02
D	4.500,00	47.110,00	78,52
E	3.290,00	50.400,00	84,00
F	2.830,00	53.230,00	88,72
G	1.170,00	54.400,00	90,67
H	1.120,00	55.520,00	92,53
I	830,00	56.350,00	93,92
J	690,00	57.040,00	95,07
K	680,00	57.720,00	96,20
L	620,00	58.340,00	97,23
M	610,00	58.950,00	98,25
N	570,00	59.520,00	99,20
O	130,00	59.650,00	99,42
P	350,00	60.000,00	100,00
Summe	60.000,00		

Beispiel ABC Analyse kumulierte Deckungsbeiträge

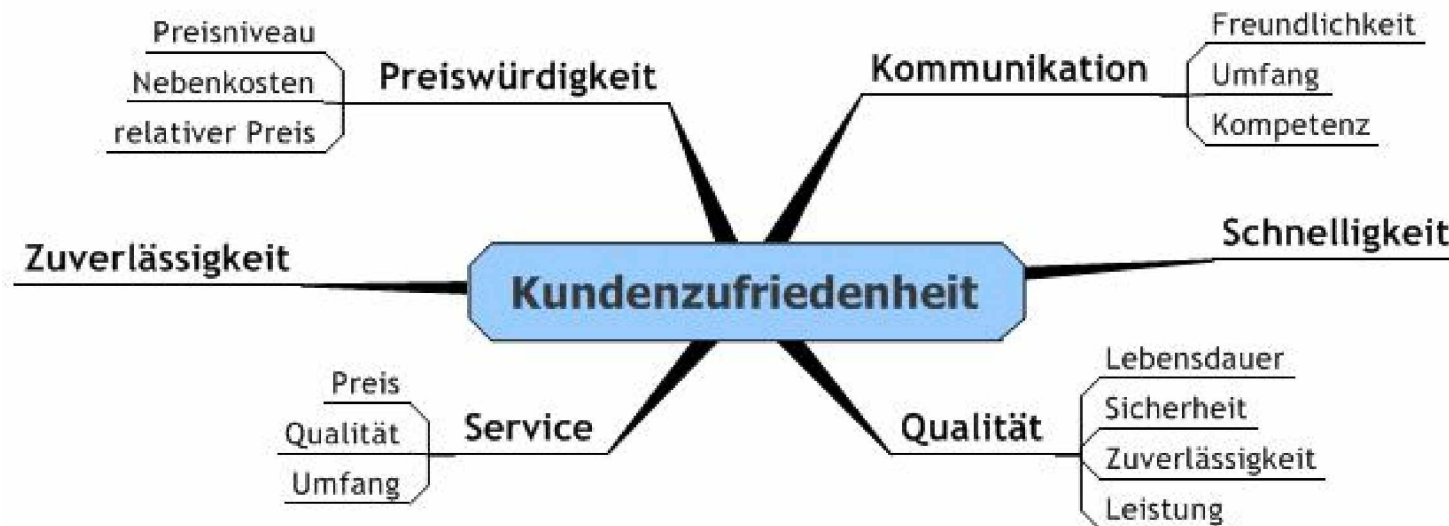


Unterschiede in der Kundenbetreuung abstimmen!



Quelle: Impuls

- § Liefert wichtige Kennzahlen für das Kundencontrolling
- § Ermittelt potenzielle Abwanderungskunden
- § Qualitätswerkzeug im Service
- § Grundlage für Planung möglicher Kundenaktivitäten/Aussendienstesätze

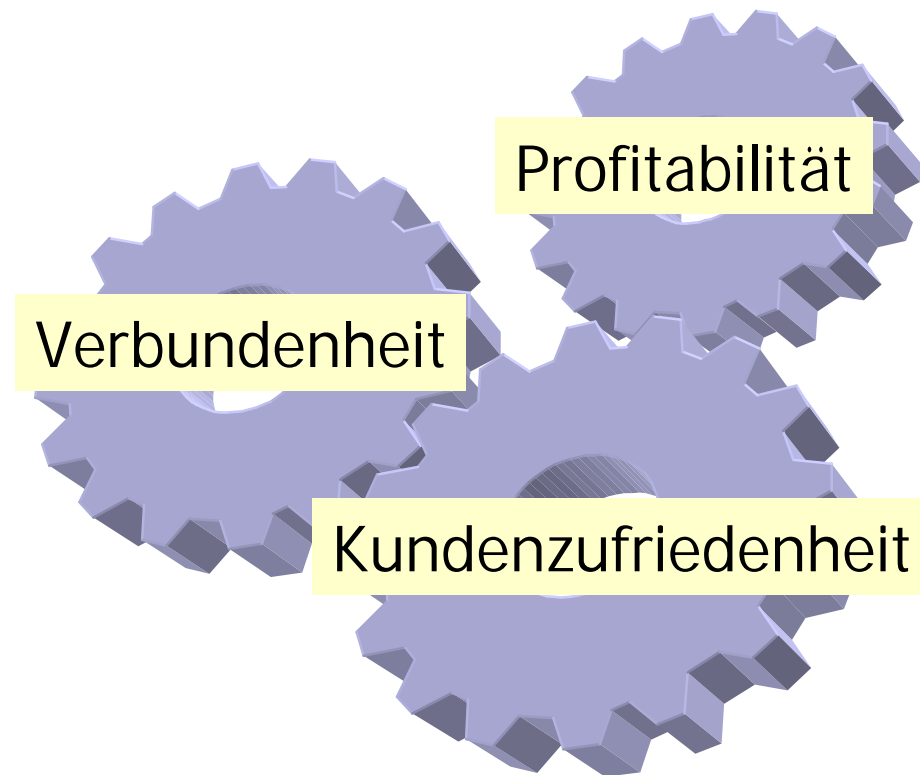


Kundenzufriedenheit in der Portfolio-Technik



Quelle: Preißner

Kundenorientierung und Kundencontrolling Drei entscheidende Faktoren für den Erfolg



Customer Life Cycle

Betrachten Sie Ihre Kunden über den gesamten Lebenszyklus



Welche Kunden sprechen wir mit unseren Leistungen an?
Welche Kunden sind interessant für uns?

Wie können wir die Geschäftsbeziehung aufbauen?
Was ist für die Kunden wichtig?

Wie bleiben wir für unsere Kunden ein attraktiver Lieferant?
Wie kann die Geschäftsbeziehung verbessert werden?

Wie können wir verlorene Kunden für uns zurückgewinnen?
Wie können wir die Beziehung wieder beleben?

Wie erkennen wir eine unprofitable Kundenbeziehung?
Von welchen Kunden sollten wir uns besser trennen?

Nutzen Sie Kundencontrolling als Entscheidungsgrundlage für Ihre Aktivitäten

Quelle: i.A. Preißner

Weitere Fragen zu den Themen
Kundencontrolling und Kundenorientierung
beantworten wir Ihnen gerne persönlich!

Marilla Bax & Partner
Unternehmensberatung
Porzellanallee 25
D-71638 Ludwigsburg

Mail: info@marilla-bax.de
Web: <http://www.marilla-bax.de>

Tel. ++49 (0) 71 41 – 2 98 56 23
Fax. ++49 (0) 71 41 – 2 98 56 25

