



Vita

Dipl.-Ing. Werner Maier (XY) ist Geschäftsführender Gesellschafter der Wertsteigerungs-GmbH. Seine umfangreiche Managementenerfahrung hat er als Geschäftsführer und Vorstand in national und international tätigen Unternehmen gewonnen. Maiers Beratungsschwerpunkte sind die Steigerung von Kundenwerten und die Optimierung von Marktbearbeitungsprozessen.

Werner Maier

Gute Kunden, schlechte Kunden – wie Sie Ihre Ressourcen zielgerichtet einsetzen

Mit dem Wettbewerbsdruck steigt die Notwendigkeit einer kundenwertorientierten Unternehmensführung, prophezeit Berater Werner Maier. Die Fähigkeit, den Wert eines Käufers richtig zu bestimmen und Prozesse in Marketing, Vertrieb und Service danach zu steuern, wird zum entscheidenden Startvorteil.

Nur wenn ein Unternehmen kundenwertorientiert geführt wird, ist es möglich, die verfügbaren Unternehmensressourcen wirtschaftlich optimal einzusetzen. Wie gehen Unternehmen nun vor, wenn sie ein Kundenwertmanagement installieren wollen? Eins vorweg: Viele entsprechende Projekte scheitern, weil die Mitarbeiter im Vorfeld nicht ausreichend geschult und motiviert wurden. Informieren Sie daher alle Mitarbeiter, die von der Realisierung eines derartigen Prozesses betroffen sind, so früh wie möglich. Vermitteln Sie Ihrer Mannschaft, dass ein Kundenwertmanagement hilft, die eigene Leistungsfähigkeit zu verbessern.

Danach sollten Sie in einem zweiten Schritt eine Übersicht der verfügbaren Kundendaten erstellen. **Nicht alle Datenarten sind zur Bewertung des (zu-**

künftigen) Werts eines Kunden geeignet. Soziodemografische Informationen wie Geschlecht oder Alter sind dazu nur wenig, Verhaltensdaten wie Kauf- oder Zahlungsverhalten deutlich besser geeignet. Auf Basis einer Datenübersicht können fehlende bzw. ungeeignete Kundeninformationen erkannt werden. Dadurch erhöht sich die Qualität der Bewertung des Kundenwertes bzw. reduzieren sich die Kosten für die Datenpflege.

In der Regel liegen Kundendaten in mindestens zwei bis drei unterschiedlichen Datenbanken vor. Zweckmäßig ist es, diese Informationen in einer Datenbank zu konsolidieren. Gerade an einer fehlenden Konsolidierung sind in der Praxis viele CRM-Projekte gescheitert.

Bestimmen Sie nun den Wert des Unternehmens und seiner Leistungen für den Kunden, den Customer Value. **Voraussetzung für einen hohen Wert des Kunden für das Unternehmen ist nämlich ein hoher Wert des Unternehmens und seiner Leistungen für den Kunden.** Ermitteln Sie daher, was Kunden an Ihren Produkten, Ihren Services besonders schätzen.

Von der ABC-Analyse bis zum Customer Lifetime Value

Bestimmen Sie im nächsten Schritt den Wert der Kunden für das Unternehmen, den Customer Equity. Die Erfahrung zeigt, dass es die einzig richtige Methode nicht gibt. Mit wachsendem Nutzen der Bewertungsmodelle steigt auch der Aufwand. Die Auswahl der Bewertungsmethode erfordert daher eine unternehmensspezifische Kosten-Nutzen-Bewertung. Hier einige Modelle:

- **ABC-Analyse:** Die Einteilung nach Umsatz in A-, B- und C-Kunden ist in der Praxis am weitesten verbreitet. Für ein nachhaltiges Kundenwertmanagement ist sie jedoch völlig ungeeignet, da keine Aussage zum (zukünftigen) Ergebnisbeitrag der Kunden möglich ist.
- **Kundenbezogene Erfolgsrechnung:** Die in der Praxis immer noch stark verbreitete Vollkostenrechnung ist ebenfalls wenig für eine wertorientierte Steuerung geeignet, da sie keine verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten zu den Kunden ermöglicht. Die Kundendeckungsbeitragsrechnung ist dagegen besser geeignet. Sie ermöglicht eine Zuordnung der Einzelkosten je Kunde (etwa der Kosten der bezogenen Produkte, Reisekosten und ähnliches). In der Praxis können bei fehlender Kundendeckungsbeitragsrechnung Einzelkosten näherungsweise bestimmt und den Kunden zugeordnet wer-

den. Ein prozessbezogenes Rechnungswesen mit kundenbezogenen Kostentreibern steht bislang den wenigsten Unternehmen zur Verfügung. Erfahrungsgemäß ist die Kundenstruktur in vielen Unternehmen hinsichtlich des Beitrags zum Unternehmenserfolg unterschiedlich. So hat eine Untersuchung in der deutschen Investitionsgüterindustrie gezeigt, dass 65 Prozent der Kunden Gewinn und zwölf Prozent Verlust bringend sind. • Beim **Customer Lifetime Value (CLV)** werden Zeitstruktur und Investitionsrisiko berücksichtigt. In der Praxis kann zur Berechnung des CLV der durchschnittliche Kundendeckungsbeitrag je Lebensphase und die durchschnittliche Lebensdauer verwendet werden.

Auch Reklamationen können Werttreiber sein

Neben Erlösen und Kosten spielen auch Faktoren wie der Informationswert (etwa Verbesserungsvorschläge in Reklamationen), der Referenzwert (etwa eine Weiterempfehlung) und der Sicherheitswert (das Zahlungsausfall- und Abwanderungsrisiko) eine Rolle. In der Praxis können die Faktoren Informations- und Referenzwert in Form der Anzahl zusätzlich gewonnener beziehungsweise gebundener Kunden berücksichtigt werden. Der Faktor Risikowert kann auf Basis eingesparter Kosten Berücksichtigung finden.

• **Scoring-Modelle:** Das bekannteste Scoring-Modell ist das RFMR-Modell, bei dem der Zeitpunkt des letzten Kaufs (Recency), die Kaufhäufigkeit (Frequency) und der Wert des letzten Kaufs (Monetary Ratio) berücksichtigt werden. Diese mathematisch-statistischen Modelle erlauben die Analyse einer weit größeren Anzahl von Kundenmerkmalen hinsichtlich ihres Einflusses auf den Kundenwert und eignen sich auch zur Bestimmung von Marktpotenzialen. Dabei werden die Datenmerkmale bestimmt, mit denen Segmente mit hohem (zukünftigem) Kundenwert definiert werden können. Anhand dieser Datenmerkmale ist eine Marktforschung oder eine Selektion in externen Adressdatenbanken möglich.

• **Portfolio-Modelle:** Sie stellen keinen eigenständigen Bewertungsansatz dar, sondern sind auf die Unterstützung anderer Bewertungsmethoden, vor allem der Scoring-Modelle angewiesen. Portfolio-Modelle liefern Ansatzpunkte zur differenzierten Analyse und Beurteilung der Kundenbeziehungen. Erfahrungsgemäß sind Kundenattraktivitäts- beziehungsweise Relative Wettbewerbspositions-Portfolios zur ganzheitlichen Beurteilung von Kundenbeziehungen am geeignetsten.

Nun geht es darum auf Basis der verwendeten Methode den Kundenwert zu steigern sowie Ressourcen und Prozesse am Wert des einzelnen Kunden auszurichten. Konkrete Ansatzpunkte zur Quantifizierung der Ziele bieten interne und externe Vergleichswerte (Benchmarks). Externe Benchmarks weisen generell ein höheres Potenzial zum Aufzeigen neuer Möglichkeiten auf. Die Identifikation der Wertpotenziale von Kunden verbunden mit der Steuerung der Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse ermöglicht die Steigerung des Kundenwerts.

Aufwand nach Wertschätzung

Grundsätzlich sollte sich der Aufwand im Marketing, Vertrieb und im Service nach dem (künftigen) Wert der (potenziellen) Kunden richten. Potenziell ertragreichere Kunden können öfter einen Werbeanstoß erhalten. Kunden mit potenziell oder tatsächlich hohem Wert bekommen eine umfangreichere oder wertigere Betreuung; gleiches gilt für den Service. Hierbei gilt es aber auch zu beachten, in welcher Phase des Lebenszyklus der Kunde sich befindet. Bei längeren Kundenbeziehungen ist in der Regel ein Kostensenkungspotenzial gegeben. So ist der Aufwand einer Bank für die Neukundenberatung um den Faktor fünf höher als bei einem Stammkunden.

Um den Erfolg des Kundenwertmanagements abzusichern, ist es empfehlenswert, Anreizsysteme für die Mitarbeiter zu etablieren, die das kundenwertorientierte Denken und Handeln belohnen. Beispielsweise sollte das Marketing von Interessenten mit hohem Kundenwert und der Vertrieb und Service von hohen realisierten Kundenwerten profitieren. Zur Umsetzung der Methoden sind moderne IT-Systeme einzusetzen, die entsprechend den wachsenden Anforderungen wirtschaftlich erweitert werden können.

Kontakt:

Werner Maier

Wertsteigerungs-GmbH

Telefon: 07234 942353

E-Mail: werner.maier@wertsteigerungs-gmbh.de

Internet: www.wertsteigerungs-gmbh.de