

# FEEDBACK

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

## Umsatzsteigerung durch Lead Scoring

Nicht hinter jedem Interessenten verbirgt sich tatsächlich ein potentieller Kunde. Viel Vertriebsaufwand wird daher in Interessenten investiert, die letztendlich gar nicht oder bei der Konkurrenz kaufen. Lead Scoring ist ein statistisch fundiertes Analyseverfahren, das auf Basis mathematischer Berechnungsmodelle jeder Kundenanfrage (lead) eine Kaufwahrscheinlichkeit zuweist (scoring). So können die knappen Ressourcen des Unternehmens auf die wichtigsten potentiellen Kunden fokussiert und der maximale Umsatz erzielt werden.

Aus Sicht des Kunden wäre es ideal, wenn alle Fragen an ein Unter-



nehmen unverzüglich, persönlich, kompetent und ausführlich beantwortet werden würden. Doch in der Realität müssen Unternehmen wirtschaftlich denken und handeln

und können nicht jedem Interessenten die gleiche Aufmerksamkeit zuteil werden lassen. Da Kostenaspekte für jedes Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, sollten sie ihre knappen Ressourcen auf diejenigen Kunden fokussieren, die die höchste Kaufwahrscheinlichkeit haben und möglichst wenig Ressourcen in Interessenten investieren, die keinen Umsatz generieren. Das im folgenden vorgestellte Modell des Lead Scoring hilft den Unternehmen, Kundenanfragen zu bewerten, indem jede Anfrage auf Basis statistischer Verfahren mit einer Kaufwahrscheinlichkeit versehen wird. Die Funkti-

(Fortsetzung auf Seite 2)

### INHALT

#### **Umsatzsteigerung durch Lead Scoring**

*Nicht hinter jedem Interessenten eines Unternehmens verbirgt sich ein potentieller Kunde. Lead Scoring ist ein statistisches Analyseverfahren, das jede Anfrage mit einer Kaufwahrscheinlichkeit versieht. So können die knappen Ressourcen des Unternehmens priorisiert und auf die wichtigsten Kunden fokussiert werden, um so den maximalen Umsatz zu erzielen.*

Seite 1

#### **Wenn Kunden keine Antwort bekommen**

*Ziel jedes Unternehmens muss es sein, alle Anfragen von Kunden und Interessenten an das Unternehmen zu beantworten. Aber nicht jede Anfrage darf mit dem gleichen Aufwand bearbeitet werden.*

Seite 2

#### **Lead Scoring: Fallstudie Automobilwirtschaft**

*Der Entscheidungsbaum bildet die statistische und mathematische Grundlage für das Lead Scoring. So kann jeder Kundenanfrage eine Kaufwahrscheinlichkeit zugewiesen werden. Am Beispiel der Automobilbranche wird gezeigt, wie durch fundiertes Data-Mining ein äußerst valides Vorhersagemodell erstellt werden kann.*

Seite 3

# Umsatzsteigerung durch Lead Scoring

(Fortsetzung von Seite 1)

onsweise dieses statistischen Verfahrens wird auf den folgenden Seiten in der Fallstudie zur Automobilwirtschaft detailliert erklärt. Ergebnis der Analyse ist ein Algorithmus, mit dem sich jeder Kundenanfrage an das Unternehmen eine Kaufwahrscheinlichkeit zuweisen lässt.

Die knappen Ressourcen werden auf die Kunden mit der höchsten Kaufwahrscheinlichkeit fokussiert.

Je nach Branche und Kundenstruktur können sich hier erstaunliche Ergebnisse ergeben, denn normalerweise verbergen sich hinter einem sehr geringen Teil der Anfragen der größte Teil der Kunden. Bei einem der von Vocatus untersuchten Unternehmen sind 23 Prozent der Kunden für 81 Prozent des Umsatzes verantwortlich. Bei anderen Unternehmen zeigen sich vergleichbare Ergebnisse. Ein Großteil der Anfragen hat somit eine sehr geringe Kaufwahrscheinlichkeit und kann tendenziell mit wenig Aufwand und einer weitgehend standardisierten Antwort bearbeitet werden. Der Großteil der Ressourcen des Unternehmens kann dann konzentriert zur Bearbeitung der wenigen sehr aussichtsreichen Anfragen eingesetzt werden, aus der sich der größte Teil des Umsatzes ergibt. Dadurch wird einerseits sichergestellt, dass alle Interessenten eine Antwort des Unternehmens erhalten und gleichzeitig genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, um die aussichtsreichsten Kontakte schnell und individuell zu betreuen und hier den maximalen Umsatz zu erzielen.

Die Priorisierung von Anfragen nach Kaufwahrscheinlichkeit ist in

allen Branchen von Bedeutung, die eine hohe Anzahl von potentiellen Kunden haben. Hierzu gehören neben Telekommunikationsunternehmen und Banken beispielsweise auch Energieversorger, der Versandhandel und Reiseunternehmen. In einigen Branchen, wie beispielsweise im Automobilbereich oder bei Versicherungen, kommt der Priorisierung eine zusätzliche Bedeutung zu. Die Anfragen der Kunden werden hier typischerweise zentral über die Website der Versicherung oder des Automobilherstellers entgegengenommen, dann aber an viele dezentrale Stellen (Autohändler, Versicherungsmakler) weitergeleitet und beantwortet. Untersuchungen zeigen, dass ein Großteil der Händler oder Makler eine negative Einstellung gegenüber diesen Anfragen entwickelt hat, da sie mehrfach die Erfahrung gemacht haben, dass sich hinter den Anfragen, die von der Zentrale weitergeleitet werden, keine ernsthaften Kaufinteressenten verbergen. Dies überrascht nicht, da die Analyse der Daten ja gerade bestätigt, dass der größte Teil des Umsatzes von wenigen Kunden gemacht wird und somit notwendigerweise ein Großteil der Interessenten nur eine geringe Kaufwahrscheinlichkeit haben. Von den Händlern oder Maklern wird dann aber die Qualität dieser Anfragen generell in Frage gestellt und die Motivation, sie zu beantworten, ist gering (vgl. hierzu auch das Feedback „Erfolgsfaktor Händlerbefragung“, April 2004, erhältlich unter [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de))

Hinter 23 Prozent der Anfragen verbergen sich 81 Prozent der zukünftigen Kunden.

Da für die Händler oder Makler keine Möglichkeit besteht, die Spreu vom Weizen zu trennen, wird dann häufig das Kind mit dem Bade ausgeschüttet und An-

fragen, die von der Zentrale weitergeleitet werden, werden gar nicht oder nur sehr sporadisch beantwortet. Tatsache ist jedoch, dass zumindest hinter einem Teil der Anfragen tatsächlich kaufwillige Interessenten stehen, die sich genau in diesem Moment mit der Auswahl eines neuen Automobils oder einer neuen Versicherung beschäftigen und aus Sicht des Unternehmens unbedingt kontaktiert werden sollten, um das entsprechende Umsatzpotential abzuschöpfen. Denn die Kaufwahrscheinlichkeit reduziert sich drastisch, wenn der Interessent vom Unternehmen keine Antwort auf seine Anfrage erhält.

Lead Scoring kann bestehende Kunden identifizieren, die die Absicht haben, zur Konkurrenz zu wechseln.

Die Unternehmen können hier für die Händler oder Makler eine sehr wichtige Hilfestellung leisten, in dem Anfragen bereits von der Zentrale priorisiert werden, und der Händler oder Makler so zusätzlich die Information erhält, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass sich hinter der individuellen Anfrage tatsächlich ein Kaufinteressent verbirgt. Ebenso können die gewonnenen Informationen für Schulungen der Mitarbeiter, Händler und Makler eingesetzt werden, so dass die Informationen über die Kaufwahrscheinlichkeit auch direkt im persönlichen Kundenkontakt und Verkaufsgespräch eingesetzt werden können.

Die Händler oder Makler können dann die vorhandenen Ressourcen auf die Leads mit der höchsten Kaufwahrscheinlichkeit konzentrieren. So wird eine Win-Win-Situation für das Unternehmen, den Händler oder Makler und den kaufwilligen Kunden geschaffen.

In Absprache mit der Zentrale und der jeweiligen Vertriebsgesellschaft kann so ein Scoring-System geschaffen werden, das auch als Basis für Service Level Agreements dienen kann, das beispielsweise folgendermaßen aussehen könnte. Anfragen mit einer sehr hohen Kaufwahrscheinlichkeit werden von dem Händler oder Makler innerhalb von zwei Tagen bearbeitet. Der potentielle Kunde wird persönlich angerufen und erhält die Möglichkeit, das gewünschte Auto an einem verlängerten Wochenende Probe zu fahren. Anfragen mit einer hohen Kaufwahrscheinlichkeit werden ebenfalls durch einen kurzen persönlichen Anruf bearbeitet. Anfragen mit einer geringen Kaufwahrscheinlichkeit werden hingegen nur mit einer freundlichen, aber weitgehend standardisierte Antwort bearbeitet.

Lead Scoring identifiziert die Produkte, für die ein bestimmter Kunde eine besonders hohe Kaufwahrscheinlichkeit hat.

So wird sichergestellt, dass die vorhandenen Ressourcen optimal eingesetzt werden. In weiterführenden Analysen kann dann auch erhoben werden, bei welchen Kunden die Kaufwahrscheinlichkeit durch eine Aktion des Unternehmens wie einen persönlichen Anruf oder einen Sonderrabatt besonders stark beeinflusst werden kann. So wird sichergestellt, dass Rabatte, die sich mindernd auf die Gewinnmarge auswirken, tatsächlich nur dann angeboten werden, wenn dadurch die Kaufwahrscheinlichkeit des Kunden signifikant steigt, nicht jedoch, wenn der Kunde auch ohne Rabatt gekauft hätte.

Dieselbe Methode lässt sich selbstverständlich nicht nur bei der Bewertung von Anfragen anwenden, sondern kann auch eingesetzt wer-

den, um zu prognostizieren, welches Produkt für welchen Kunden das Richtige ist. Ein Reisebüro kann also analysieren, welche Kundentypen normalerweise welche Arten von Reisen buchen. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse können den Kunden dann spezielle Reisen angeboten werden, für die diese Kunden die höchste Kaufwahrscheinlichkeit haben. Ebenso lassen sich durch das Data Mining Wechsleranalysen durchführen. So kann auf Basis der vorliegenden Daten erhoben werden, welche Kunden eines Mobilfunkanbieters oder einer Versicherung die höchste Wahrscheinlichkeit zum Wechsel zu einem anderen Anbieter haben.

Diesen Kunden kann dann gezielt vor Ablauf des Mobilfunk- oder Versicherungsvertrages ein attraktives Angebot gemacht werden, um den Wechsel zu verhindern. Natürlich sollte dieses Angebot eben nur genau den Kunden mit einer sehr hohen Wechselwahrscheinlichkeit gemacht werden, denn bei einem Angebot an alle Kunden würde die Gewinnmarge des Unternehmens nur unnötig geschmälert werden. Wie die wenigen Beispiele bereits zeigen, bietet das Lead Scoring zahlreiche Möglichkeiten, bisher ungenutzte Datenmengen im Unternehmen gewinnbringend zu analysieren. ■

## Wenn Kunden keine Antwort bekommen

Manch ein Unternehmen könnten vielleicht auf die Idee kommen, das Lead Scoring zu nutzen, um die Anfragen von Interessenten mit einer geringen Kaufwahrscheinlichkeit gar nicht zu beantworten, sondern zu ignorieren. Ziel jedes Unternehmens muss es jedoch im eigenen Interesse sein, alle Anfragen von Kunden und Interessenten an das Unternehmen zu beantworten, da ein Ignorieren der Anfrage in mehrfacher Hinsicht zu negativen Konsequenzen führt:

**Negative Auswirkung auf das Kaufverhalten:** Wenn der Kunde oder Interessent keine Antwort von dem Unternehmen erhält, so hat dies direkte negative Konsequenzen für sein Kaufverhalten. Branchenübergreifende Untersuchungen haben gezeigt, dass knapp 40 Prozent der Kunden, die keine Antwort erhalten, bei diesem Unternehmen in Zukunft nicht mehr kaufen wollen (vgl. auch Feedback 1/2002) und sich außerdem die Einstellung gegenüber dem Unternehmen negativ verändert. Dadurch kann ein Interessent, der zwar vielleicht nicht jetzt, aber zu einem späteren Zeit-

punkt gekauft hätte, langfristig verprellt werden.

Ebenso negativ sind die Auswirkungen auf den einzelnen Kommunikationskanal. Wenn ein Interessent beispielsweise auf eine Anfrage über ein Kontaktformular im Internet keine Antwort erhält, wird er das nächste Mal eher zum Telefon greifen. Statt einer Internetanfrage, die kostengünstig bearbeitet werden kann, muss das Unternehmen also beim nächsten Mal die höheren Kosten einer telefonischen Anfrage tragen.

**Negative Mund-zu-Mund-Propaganda:** Die negativen Kontaktenerlebnisse werden von enttäuschten Kunden und Interessenten auch per Mundpropaganda an Freunde und Verwandte weitergetragen und tragen so auch in einem weiteren Kreis zu einer negativen Sichtweise des Unternehmens bei. Eine Untersuchung von Vocatus hat gezeigt, dass im Mobilfunkbereich 47 Prozent der Kunden, die keine Antwort auf ihr Anliegen erhalten, mit anderen Kunden oder Interessenten darüber sprechen und diesen von diesem Anbieter abraten.

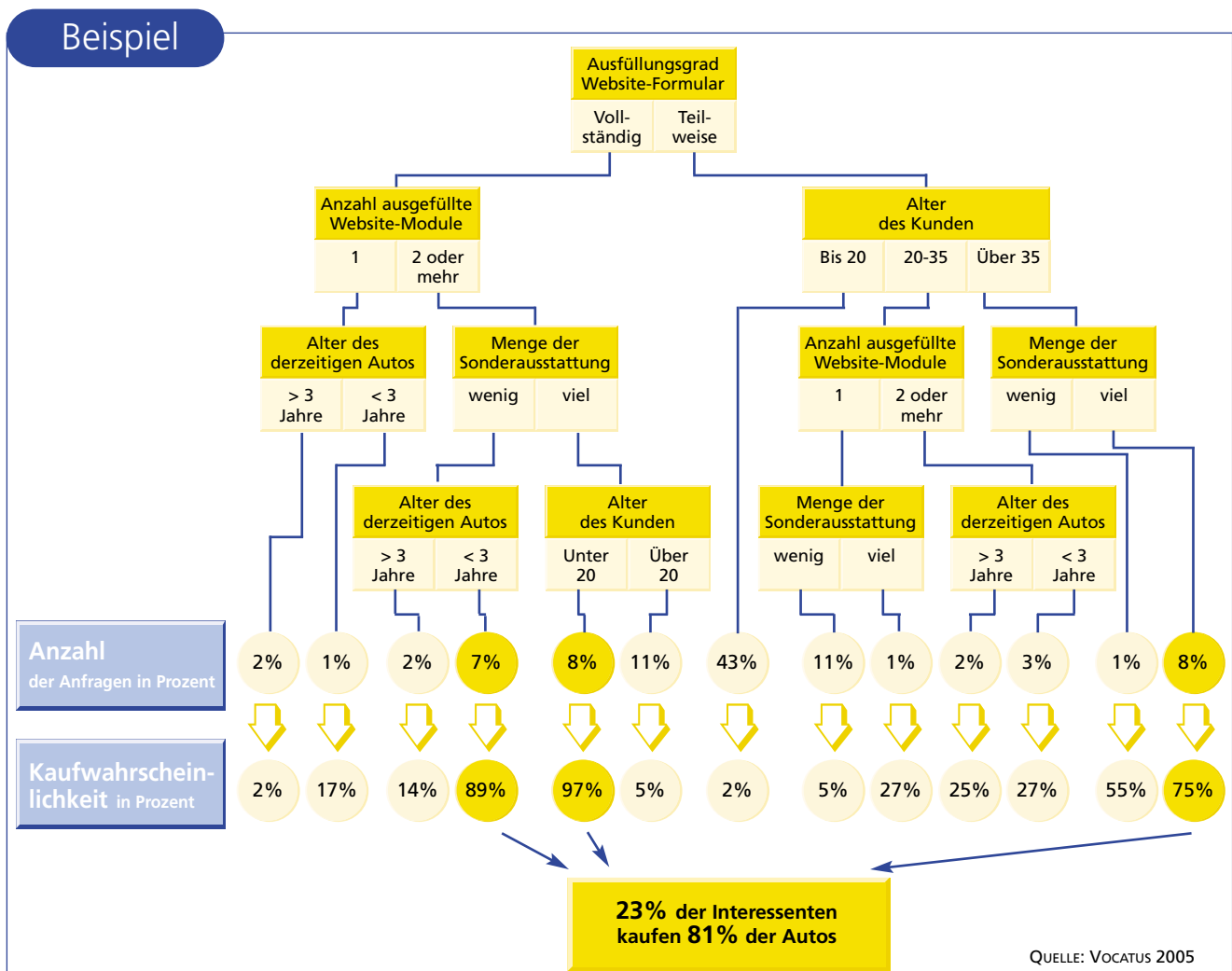
# Lead Scoring: Fallstudie Automobilwirtschaft

Der Entscheidungsbaum bildet die statistische und mathematische Grundlage für das Lead Scoring. So kann jeder Kundenanfrage eine Kaufwahrscheinlichkeit zugewiesen werden. Am Beispiel der Automobilbranche wird gezeigt, wie durch fundiertes Data-Mining ein äußerst valides Vorhersagemodell erstellt werden kann.

Ziel des Dataminings zur Erstellung des Entscheidungsbaumes ist es, Einflussfaktoren zu identifizieren, die einen hohen Zusammenhang mit der Kaufwahrscheinlichkeit aufweisen. Dabei werden Faktoren wie Kundentyp, soziodemographische Daten (z.B. Alter, Geschlecht) und alle weiteren verfügbaren Daten über den Kunden herangezogen, um daraus eine konkrete Kaufwahrscheinlichkeit für den jeweiligen

Kunden zu prognostizieren. Hierfür können verschiedene statistische Verfahren verwendet werden. Durch die Durchführung einer iterativer CHAID-Analysen (CHAID-Analyse: „Chi-squared Automatic Interaction Detection“) kann beispielsweise auf Basis der vorliegenden Daten ein Vorhersagemodell erarbeitet werden, das anhand von einfachen Regeln jeder Anfrage (Lead) eine Bewertung (score) zuweist.

Der Entscheidungsbaum wird im folgenden am Beispiel der Automobilwirtschaft dargestellt. Er lässt sich aber grundsätzlich in jeder Branche anwenden, die eine große Zahl von strukturierten oder strukturierbaren Kundenanfragen erhält. Voraussetzung ist nur, dass möglichst viele Attribute des Kunden bekannt sind. Auf den Websites der meisten Automobilhersteller kann man beispielweise Prospekte



anfordern, ein Angebot für ein Finanzierungsmodell anfordern, eine Probefahrt vereinbaren oder ein Auto konfigurieren. Gleichzeitig werden in diesem Zusammenhang häufig auch personenbezogene Daten wie beispielsweise Alter, Geschlecht und Marke und Alter des derzeitigen Fahrzeugs abgefragt. Außerdem ist im Unternehmen in der Regel bekannt, ob die Anfrage des Kunden entsprechend beantwortet wurde und ob der Kunde in der Folgezeit ein Auto gekauft hat. Diese Daten liefern die Grundlage für ein detailliertes Datamining, das wiederum die Grundlage für den Aufbau des Entscheidungsbaumes darstellt. Die zu analysierenden Daten liegen also im Regelfall im Unternehmen bereits vor und müssen nicht erst aufwendig durch Kundenbefragungen erhoben werden.

Bei einzelnen Unternehmen zeigte sich, dass diejenigen Interessenten, die sich sehr viel Mühe beim Ausfüllen des Webformulars geben, eine höhere Kaufwahrscheinlichkeit haben, als diejenigen, die das Formular nur oberflächlich ausfüllen. Häufig besteht auch ein Zusammenhang, dass diejenigen Interessenten, die mehrfach Kontakt zu dem Unternehmen suchen (also

beispielsweise eine Prospekt für ein bestimmtes Modell anfordern, dieses Modell virtuell konfigurieren und noch eine Probefahrt für dieses Modell vereinbaren) eine höhere Kaufwahrscheinlichkeit haben, als Personen, die nur eine Probefahrtanfrage stellen. Doch eine genaue unternehmensspezifische Analyse der Daten ist geboten. Im unten dargestellten Beispiel steigt die Kaufwahrscheinlichkeit, wenn viele Sonderausstattungs-elemente gewählt werden; sie sinkt hingegen drastisch, wenn der Interessent unter 20 Jahre alt ist.

Dieser Zusammenhang wird in dem unten abgebildeten beispielhaften Entscheidungsbaum dargestellt. Ein Interessent, der das Website-Formular vollständig ausfüllt und dabei 2 oder mehr verschiedene Module auf der Website nutzt und viel typische Sonderausstattung in das Fahrzeug konfiguriert, hat statistisch gesehen eine Kaufwahrscheinlichkeit von 97 Prozent. Ein anderer Interessent, der bei ansonsten gleichen Daten unter 20 Jahre alt ist, hat hingegen nur eine Kaufwahrscheinlichkeit von 5 Prozent. Für einen Interessenten, der das Formular nur teilweise ausfüllt und ein Alter unter 20 angegeben hat,

liegt die Kaufwahrscheinlichkeit für einen Neuwagen nur bei 2%. Gleichzeitig fallen 43 Prozent aller Anfragen in diese Kategorie. In Summe werden in diesem Beispiel 81 Prozent der Autos von nur 23 Prozent der Interessenten gekauft.

Wichtig ist hier zu verstehen, dass es sich um eine reine statistische Analyse handelt, nicht jedoch um einen Erklärungsversuch. Ein Interessent kauft also nicht deshalb eher ein Auto, weil er mehrfach Kontakt zu dem Unternehmen hatte. Vielmehr lässt sich einfach statistisch feststellen, dass diejenigen Kunden, die mehrfach Kontakt hatten, eine höhere Kaufwahrscheinlichkeit haben.

Auf Basis dieser Daten kann dann ein einfacher Algorithmus implementiert werden, der die Informationen, die innerhalb des Unternehmens oder an den Händler weitergeleitet werden, mit einer Priorität versieht. So kann durch das Lead Scoring ein wichtiger Beitrag in der Unterstützung der Händler geleistet werden. Gleichzeitig können Kundenanfragen effizienter bearbeitet werden, was sowohl die Profitabilität als auch die Umsätze des Unternehmens steigert. ■

**„Die Fragen an die Marktforschung sind unverändert, ...**

**... die Möglichkeiten, sie zu beantworten wurden revolutioniert.“**



**Umsetzungsorientierte Marktforschung**

- **Lead Scoring**
- **Kundenzufriedenheit**
- **Service- und Prozessqualität**
- **Mystery Analysen**
- **Preisoptimierung**



# Alle bisherigen Ausgaben von „Feedback“ sind unter [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de) kostenlos zum Download erhältlich



- Der fragmentierte Konsument
- Das „Preispsychologische Profil“
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse
- Größere Kundennähe durch Online-Panels
- Matching mit Mehrwert
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring
- Preisstudien in der Praxis
- Die Onlinemarktforschung ist erwachsen geworden
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern
- Erfolgsfaktor Prozessqualität
- Benchmarking durch Mystery Analysen
- Psychologische Preisoptimierung
- Qualitätskontrolle bei Call Centern
- Prozessorientierte Website-Evaluation
- Umsetzungsorientierte Marktforschung
- Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Entscheidungsprozesse und Preisanalysen spezialisiert hat.

Höchsten Stellenwert bei allen Untersuchungen haben problemorientierte Lösungen, umsetzungsnahe Empfehlungen sowie Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus 2005 mit dem 1. Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und hat seinen Hauptsitz in München.

## Impressum

**Herausgeber:** Vocatus, Heiglhofstr. 5, 81377 München

**Redaktion:** Dr. Gaby Wiegand

**Verlag:** StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

**Erscheinungsweise:** vierteljährlich

**Kostenloses Abonnement unter:**

[www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)

