

Kundenwertanalyse:

Welche Kunden wollen wir (nicht) haben?

von Christian Herlan, Bruchsal

Wer sind unsere Zielkunden? Mit dieser Frage befassen sich manche (Online-) Händler zu wenig. Als Folge davon stehen sie oft irgendwann vor der Frage: Wie werden wir die Kunden, die für uns keinen Wert haben, wieder los?

Die Zahl der Kunden ist nur Keine unüberlegten Hauruck-Aktionen einer von vielen Faktoren, die über den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen entscheiden. Mindestens ebenso wichtig ist:

-- Wie oft kaufen die Kunden beim Unternehmen ein?
 -- Welchen Umsatz erzielt es „pro Besuch“ beziehungsweise „Kaufaktion“? Und:
 -- Welche Gewinnmarge erzielt es mit den Kunden?

Das wissen eigentlich alle Personen, die in den Unternehmen für deren Ertrag (mit-)verantwortlich sind. Trotzdem lässt sich immer wieder registrieren, dass dieser Zusammenhang im Betriebsalltag zu wenig Beachtung findet.

Da startet zum Beispiel die Marketingabteilung einer (Online-)Bank eine Aktion zur Neukundengewinnung, bei der sie Neukunden, die ein Tagesgeldkonto eröffnen, einen weit höheren Zinssatz offeriert als das Gros der Mitbewerber. Und tatsächlich werden einige Neukunden akquiriert. Doch sind damit positive Auswirkungen auf den Ertrag zu verzeichnen? Meist eher nicht! Denn dieses Angebot „ausschließlich für Neukunden“ verärgert nicht nur einen Teil der Stammkunden. Hinzu kommt: Von den Neukunden sind viele sehr preissensibel. Deshalb wechseln sie, wenn das „Sonderange-

Fortsetzung nächste Seite



Christian Herlan ist einer der drei Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er leitet bei der Unternehmensberatung, für die fast 100 Berater und Trainer arbeiten, den Geschäftsbereich Vertriebsmanagement (www.kraus-und-partner.de)

bot“ ausgelaufen ist oder ihnen ein anderer Anbieter ein noch attraktiveres Angebot unterbreitet, erneut die Bank.

Ein weiteres Beispiel. Ein (Online-)Händler startet eine Mailingaktion, in der er Neukunden einen Preisnachlass von 20 Euro beim Ersteinkauf offeriert. Und tatsächlich gewinnt er Neukunden, die sogar häufiger bei ihm kaufen. Doch leider sind diese Kunden andere als die bisherigen. Der Wert ihrer Bestellungen ist deutlich niedriger als bei den Altkunden. Doch nicht nur dies: Die Neuen verursachen auch einen höheren Aufwand. Denn sie senden die bestellte Ware häufiger zurück und ihre Zahlungsmoral ist schlechter. Die Folge: Die Kosten des Händlers schnellen nach oben. Und plötzlich steht das Unternehmen vor der Frage: Wie werden wir die Kunden, die wir zwar riefen, aber eigentlich nicht wollen, wieder los?

Das ist eine sehr komplexe Frage – gerade im B-to-C-Geschäft. Denn selbstverständlich kann der Händler irgendwelche erzieherischen Maßnahmen ergreifen und im Extremfall sogar die Geschäftsbeziehung beenden. Doch dies ist ein heikles Unterfangen. Denn solche Maßnahmen können bewirken, dass der (Online-)Händler im Internet plötzlich sehr schlecht bewertet wird – was auch das (Kauf-)Verhalten der lukrativen (Ziel-)Kunden negativ beeinflusst. Und der absolute Super-Gau: Ein Fernseh-Magazin wie MEX strahlt einen Bericht über den schlechten Service des (Online-)Händlers aus. Dann hat er ein echtes Problem – selbst wenn seine Maßnahmen betriebswirtschaftlich notwendig waren.

Zielkunden genauer definieren und analysieren

Die Beispiele zeigen, wie wichtig es ist, Neukundengewinnungsprogramme, Angebote

und Kundenbindungsaktionen exakt auf die Gewinn bringenden (Ziel-)Kunden zuzuschneiden. Immer mehr Unternehmen versuchen deshalb, mit Hilfe ihrer CRM-Systeme Kunden nach allen möglichen Kriterien zu „clustern“ und mit Hilfe einer Kundenwertanalyse zu priorisieren. Allerdings schöpfen die Unternehmen zumeist das Potenzial der Kundenwertanalyse nicht voll aus.

In der Technik liegt dabei eher selten das Problem, da es hierfür inzwischen gute Software- und Dienstleistungsangebote gibt. Entscheidender ist, dass viele Unternehmen – ausgehend von ihrer Positionierung im Markt – nicht exakt genug definiert haben:

- Wer sind unsere Zielkunden?
 - Durch welche Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensmerkmale zeichnen sie sich aus? Und:
 - Über welche Kanäle erreichen wir sie?
- Des Weiteren: Welche Personengruppen oder Organisationen wollen wir keinesfalls als Kunden haben?

Ergebnisse tatsächlich umsetzen

Und wenn dies doch definiert ist? Dann ist es oft zu wenig in den Köpfen der Entscheider verankert, bei welchen Kunden sich ein Engagement (nicht) lohnt. Die Folge: Sie treffen im Betriebsalltag immer wieder

Entscheidungen, die den übergeordneten Zielen zuwider laufen. Und ehe es sich versieht, befindet sich das Unternehmen in einer ähnlichen Situation wie ein stationärer Händler, der eine Werbekampagne gestartet hat, die auch tatsächlich viele Neukunden in den Laden zieht – doch leider primär „Schaukunden“, die fast nichts kaufen. Sie umlagern und beschäftigen aber das Verkaufspersonal, weshalb diese kaum Zeit für die wirklich attraktiven Kunden haben. Die Folge: Sie verlassen irgendwann frustriert das Geschäft.

Was kann ein Händler in einer solchen Situation tun? Die „Schaukunden“ bitten, sein Haus zu verlassen (und nie mehr vorbei zu schauen)? Das ist meist ebenso wenig möglich, wie dass ein im B-to-C-Bereich angesiedelter Online-Shop seine Pforten für gewisse Kundengruppen für immer schließt.

Entsprechend wichtig ist es, sich im Vorfeld zum Beispiel bei der Entscheidung

- wie gestalten wir unseren (Online-)Shop,
- wie gestalten wir unser Sortiment und
- welche Marketingaktionen starten wir,

genau zu überlegen: Locken wir damit die gewünschten Kunden an? Denn sind die Falschen erst einmal im Haus, erfordert es viel Zeit, Energie und „Fingerspitzengefühl“ sich von ihnen zu trennen.