

Erfolgreich nach Kundenwert segmentieren

ByteConsult beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Definition des Kundenwerts.

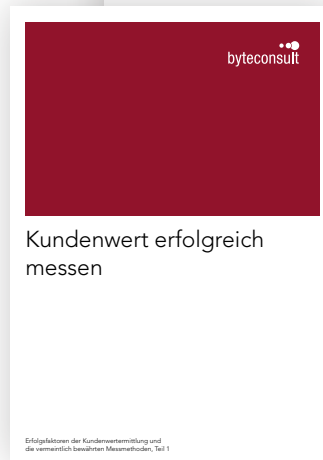
In der dreiteiligen Serie zum Thema bewerten wir für Sie die vermeintlich bewährten Methoden der Kundenwertermittlung, gewähren Ihnen einen Einblick in unsere Konzeptarbeit für einen innovativen Kundenwert-Ansatz sowie dessen Anwendung in der Praxis.

Gängige Ansätze nicht zufriedenstellend

Im ersten Teil der Serie „Kundenwert erfolgreich messen“ haben wir gezeigt, dass keine der gängigen Methoden der Kundenwertermittlung eine erfolgreiche Dimensionalisierung des Kundenwerts gewährleistet hat.

Auf Basis der im ersten Teil dargestellten Erfolgsfaktoren wurde daher in unserem Hause das bewährte dreidimensionale Kundenwertmodell nach Sipötz und Tomczak adaptiert und weiterentwickelt.

Dieses fußt sowohl auf unserer Beratungserfahrung als auch auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und bildet somit den Wert eines Kunden umfassend und praxisnah ab.



Erster Teil der Serie: Kundenwert erfolgreich messen

Kundenpotenzial identifizieren und heben – eine Frage des richtigen Werkzeugs

Eine systematische Kundenwertorientierung von Unternehmen muss sowohl die Unternehmenssicht (Customer Equity – so sehen wir den Wertbeitrag des Kunden), aber auch die Sicht des Kunden (Customer Value – so sieht uns der Kunde) beinhalten.

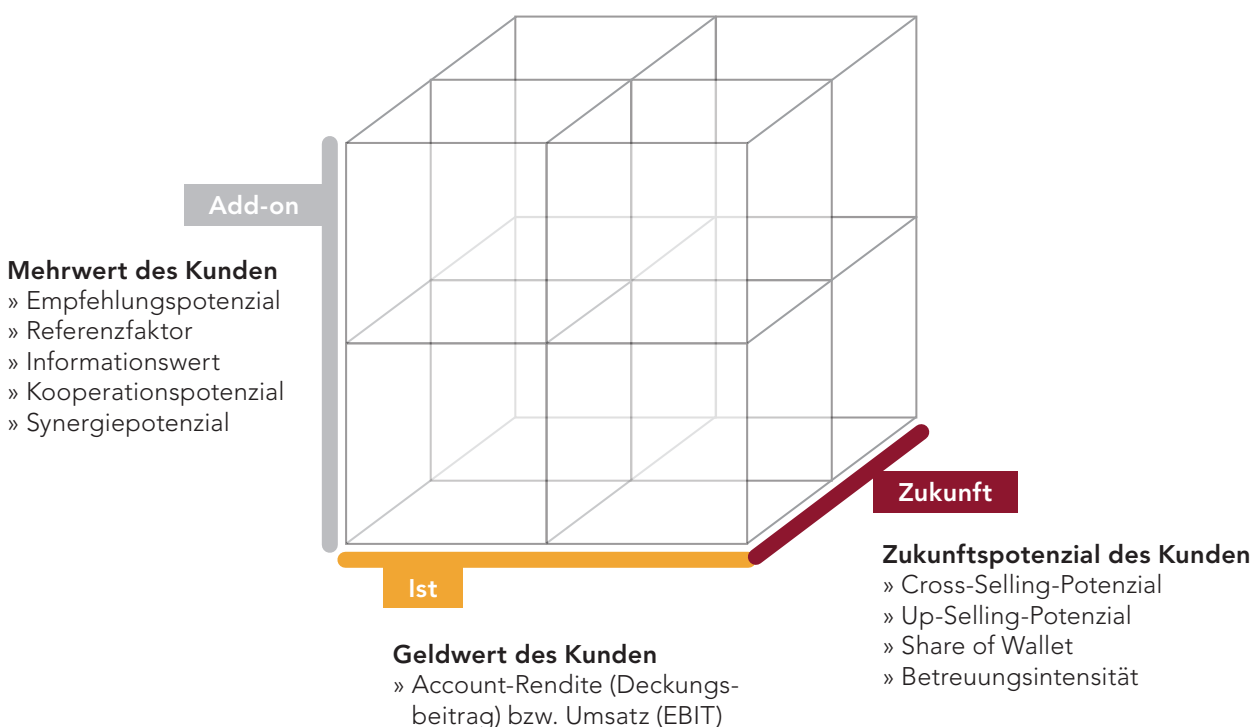
Der Customer Value wird durch die strategische Marktbearbeitung beeinflusst. Gerade hier wird die notwendige Verknüpfung der beiden Werte deutlich, denn Investitionen in „wertvolle“ Kunden lohnen sich aus Rentabilitäts-Gründen viel eher als in, aus unternehmerischer Sicht, weniger wertvolle Kunden.

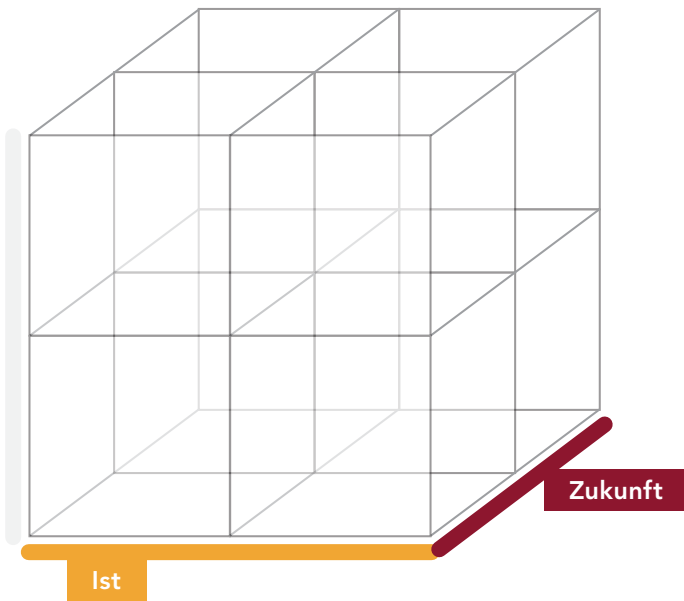
Angesichts knapper Marketing-Budgets bedeutet dies in der Konsequenz, dass zukünftig nur diejenigen Unternehmen Erfolg am Markt haben werden, die in die richtigen Kundenbeziehungen investieren und damit ihre Marketing-Maßnahmen rentabel gestalten.

Aus diesem Grund hat ByteConsult in Anlehnung an den Ansatz des dreidimensionalen Kundenkubus-Ansatzes von Elisabeth Rudolf-Sipötz und Torsten Tomczak ein Kundenwertermittlungsverfahren entwickelt.

Dieses Verfahren erlaubt es Unternehmen auf besondere Art und Weise, „wertvolle“ Kunden zu identifizieren, da er neben der Umsatzgröße auch das Zukunftspotenzial eines Kunden sowie dessen zusätzlichen Mehrwert für das Unternehmen (z.B. aufgrund von Weiterempfehlung) erfasst und dreidimensional abbildet. Auf dieser Basis lassen sich gezielt Strategien der Kundenwertsteigerung ableiten.

Die 3 Achsen des Kundenkubus





Geldwert des Kunden

Auf der X-Achse des Kundenkubus wird der aktuelle Geldwert des Kunden abgetragen. Dies ist im Normalfall der aktuelle Umsatz (EBIT) des Kunden mit dem eigenen Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum (abhängig von Branche, Produkte etc.).

Aussagekräftiger als der Umsatz ist allerdings der Deckungsbeitrag des Kunden. Wie bei der herkömmlichen Deckungsbeitragsrechnung für einzelne Produkte werden beim Kundendeckungsbeitrag die Kosten der Kundenbeziehung von den Umsätzen mit dem Kunden subtrahiert. Das positive oder negative Ergebnis zeigt deutlicher als der Umsatz den bisherigen Verlauf der Kundenbeziehung.

Der Geldwert wird aus den bisherigen in den Unternehmen installierten Systemen gewonnen. Durch seine monetäre Art bildet er die quantitative Basis des Kundenkubus und sichert somit die qualitativen (subjektiven) Werte des Zukunftspotenzials und des Mehrwerts weiter ab.

Der Geldwert des Kunden allein erlaubt noch kein Bild über die Qualität der Kundenbeziehung, da er rein vergangenheitsbasiert ist. Erst in Verbindung mit dem Zukunftspotenzial wird die Kundenbeziehung sinnvoll bewertbar.

Zukunftspotenzial des Kunden

Im Gegensatz zum vergangenheitsorientierten Geldwert betrifft die Z-Achse des Kundenkubus allein die zukünftigen Potenziale eines Kunden. Diese Potenziale stehen in direktem Zusammenhang mit dem erwarteten ökonomischen Ergebnis aus der Kundenbeziehung – je besser die Fähigkeit zur Ausschöpfung des Potenzials, desto stärker auch der direkte Beitrag für eine valide Prognose zum Unternehmensergebnis.

Das Zukunftspotenzial spielt im Kundenkubus eine wesentliche Rolle. Diese Sichtweise wird von den bisherigen Bewertungswerkzeugen meist nicht berücksichtigt. Dabei ist gerade die zukünftig prognostizierte Kundenbeziehung ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens. Denn entscheidend ist nicht nur der Kauf, sondern der Wiederkauf, welcher in der Anbahnung zudem noch kostengünstiger als die Eroberung ist. Hinzu kommen Cross- oder Upselling-Potenziale, die sich günstig auf Rendite und Ertrag auswirken.

Im Folgenden werden die verschiedenen Arten der Zukunftspotenziale eines Kunden näher beschrieben:

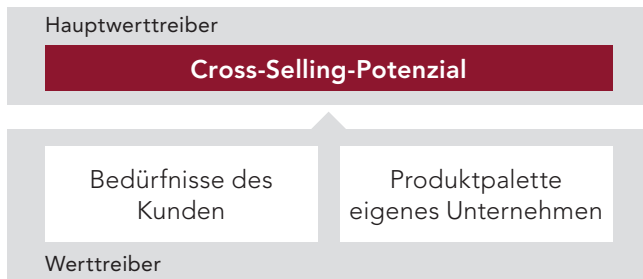
Cross-Selling-Potenzial

Die Bereitschaft des Kunden, weitere Produkte und/oder Dienstleistungen des anbietenden Unternehmens einzukaufen, wird als Cross-Selling-Potenzial bezeichnet.

Diese Bereitschaft ist in hohem Maße abhängig von einer bekannten Bedürfnisstruktur des Kunden. Gegenüberzustellen sind Produkte und/oder Dienstleistungen, die zu den Bedürfnissen des Kunden passen und ihm somit zusätzlich bzw. ergänzend angeboten werden können. Bei dieser Prüfung kann außerdem der Aspekt in die Überlegungen mit einbezogen werden, wie stark das Bedürfnis des Kunden ist, bei seiner Bedarfsabdeckung aus Sicherheitsgründen mehrere Anbieter auszuwählen. Hierzu ist jedoch eine sehr genaue Kenntnis des Kunden notwendig.

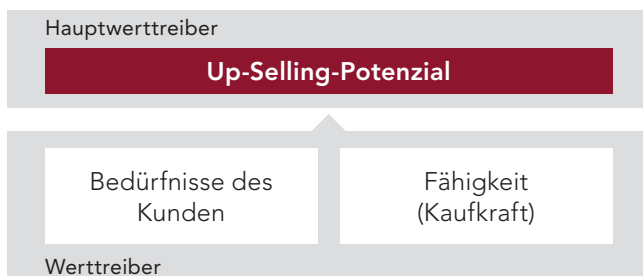
Es gilt, die Cross-Selling-Bereitschaft so genau wie möglich zu erforschen. Hilfreich zur Ermittlung können dabei das sogenannte Lebenszykluskonzept, aber auch das bisherige Cross-Selling-Verhalten (falls vorhanden) sein. Wertvoll sind an dieser Stelle auch Informationen über Konkurrenzkäufe des Kunden.

Das Vorliegen von Cross-Selling-Potenzial ist natürlich abhängig von der jeweiligen Branche, den Produkten und den jeweiligen Kunden eines Unternehmens. Für ein Unternehmen, das nur ein Produkt vertreibt, ist das Cross-Selling-Potenzial nicht von Bedeutung.



Up-Selling-Potenzial

Besteht die Möglichkeit, dass ein Kunde auf ein höherwertiges Produkt- oder Dienstleistungs-Angebot umsteigt, bezeichnet man dies als Up-Selling-Potenzial. Auch das Up-Selling-Potenzial ist abhängig von den Bedürfnissen des einzelnen Kunden. Bei der Einschätzung des Potenzials muss weiterhin berücksichtigt werden, ob der Kunde überhaupt Interesse an einem Aufstieg hat und auch die Fähigkeit (Kaufkraft, technologische Voraussetzungen, ...) für einen Aufstieg besitzt.

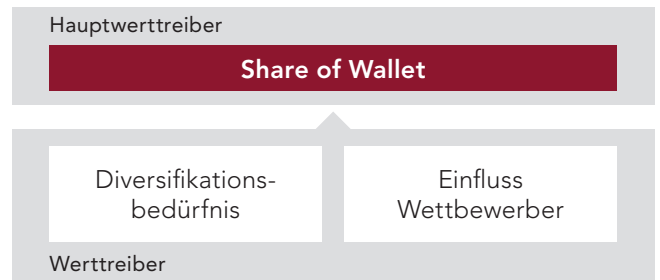


Share of Wallet

Der Share of Wallet drückt den „Marktanteil“ eines Unternehmens – im Verhältnis zum Wettbewerb – an den Gesamtausgaben eines Kunden in einer Produktgruppe aus. An der Höhe des „Share of Wallet“ lässt sich somit ablesen, welches Umsatzsteigerungspotenzial bei einem Kunden eventuell noch besteht.

Das Share of Wallet-Potenzial im Sinne des Kundenkubus beschreibt die Einschätzung des Unternehmens im Hinblick auf die Möglichkeit, den Anteil am branchen- / marktspezifischen Einkaufsvolumen / Budget des Kunden zu erhöhen.

Auch hier ist zu beachten, wie stark das Bedürfnis des Kunden ist, bei seiner Bedarfsabdeckung aus Sicherheitsgründen mehrere Anbieter auszuwählen. Weiterhin sollte hier die Stärke des Wettbewerbs berücksichtigt werden und insbesondere die unternehmenseigenen Chancen gegen den Anteil des Wettbewerbs anzukommen (Marketingstärke des eigenen Unternehmens).



Betreuungsintensität

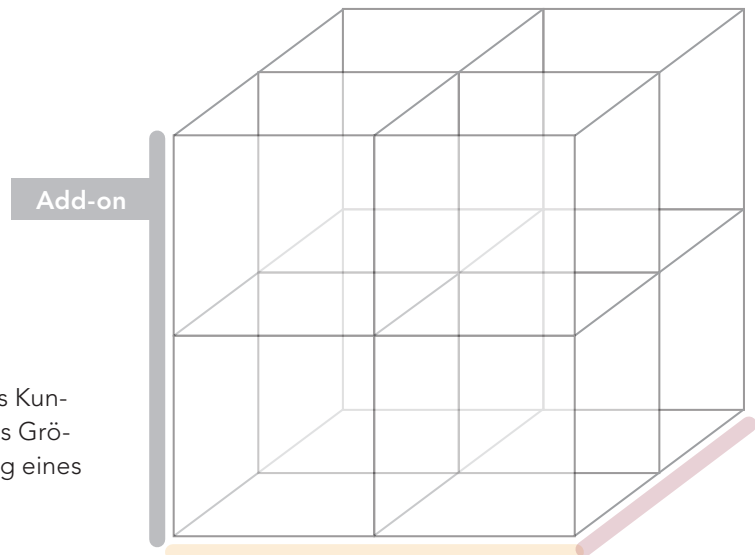
Die Betreuungsintensität zeigt die Einschätzung des Vertriebs über den zukünftig benötigten persönlichen Betreuungsbedarf bei einem einzelnen Kunden.

Die Einschätzung sollte unter Berücksichtigung des Potenzials und der Fähigkeit des eigenen Unternehmens, den Vertrieb mit Hilfe moderner Marketingmittel bei der Kundenbetreuung zu unterstützen, erfolgen.

Mehrwert des Kunden

Der Mehrwert des Kunden – auf der Y-Achse des Kundenkubus abgetragen – setzt sich zusammen aus Größen, die den zusätzlichen, indirekten Wertbeitrag eines Kunden zum Unternehmensergebnis aufzeigen.

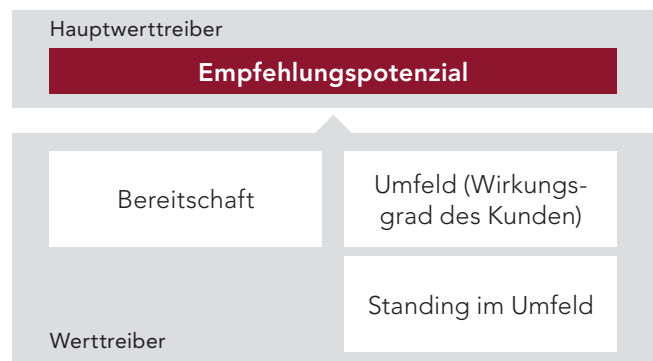
In der herkömmlichen Kundenbewertung wird der indirekte Mehrwert, den eine Kundenbeziehung mit sich bringt, nicht berücksichtigt. Er hat zwar keine direkte Auswirkung auf das Unternehmensergebnis wie Geldwert und Zukunftspotenzial, ist aber für die Beurteilung des Gesamtwertes einer Kundenbeziehung von großer Bedeutung.



Empfehlungspotenzial

Hat ein Kunde mit einem Unternehmen und dessen Produkten und Dienstleistungen positive Erfahrungen gemacht, so besteht die Möglichkeit, dass er diese an sein Umfeld weitergibt. Es ist allgemein anerkannt, dass diese traditionelle Mund-zu-Mund-Propaganda bei den potenziellen Kunden deutlich besser ankommt und insbesondere glaubhafter wirkt als herkömmliche Werbemethoden.

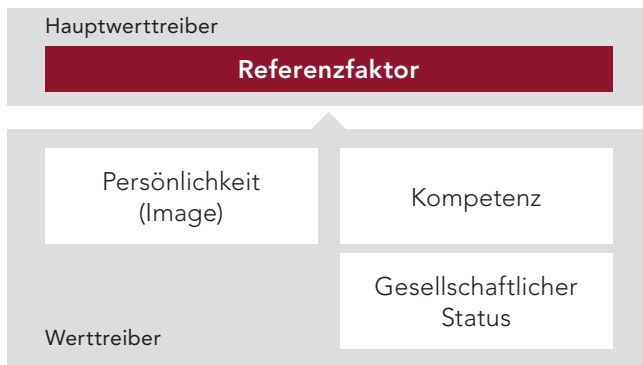
Das Empfehlungspotenzial umfasst die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde das Unternehmen positiv weiterempfiehlt. Beachtet werden muss hier zunächst die Bereitschaft des Kunden zur Empfehlungsabgabe. Das Ergebnis ist jedoch in Relation zur Einschätzung bezüglich der Attraktivität des Kundenumfeldes sowie dem Standing des Kunden innerhalb des Umfeldes, zu stellen.



Referenzfaktor

Kunden mit einem hohen Referenzfaktor im Kundenstamm zu haben, ist gerade im B2B-Bereich von großer Bedeutung. So bestehen in einigen Fällen nur dann Zugänge zu lukrativen Firmenkunden, wenn eine entsprechende Kundenbeziehung zur Muttergesellschaft vorliegt. Der Umsatz mit der Muttergesellschaft ist hierbei von untergeordneter Bedeutung. Aber auch bei der Neukundengewinnung können prestigeträchtige Kunden von Nutzen sein.

Der Referenzfaktor zeigt an, wie hoch das Image bzw. der Bekanntheitsgrad des Kunden, hinsichtlich Abstrahlwirkung auf andere (potenzielle) Kunden, ist. Positiv wirken in diesem Sinne z.B. Best-Practice-Fälle, eine hohe PR-Aktivität des Kunden oder auch der gesellschaftliche Status (Promi-Effekt) des Kunden.



Informationswert

Im Laufe einer Kundenbeziehung liefert ein Kunde einem Unternehmen kontinuierlich entweder direkt oder indirekt Informationen und Wissen. Diese können zur Produktentwicklung und -weiterentwicklung, zur Verbesserung der Serviceangebote, für Konkurrenz- und Marktanalysen, zur besseren Befriedigung der Kundenbedürfnisse, zur Messung der Kundenzufriedenheit und Loyalität u.v.m. genutzt werden.

Mittels der folgenden Fragen kann beurteilt werden, welche wertvollen Informationen der Kunde dem Unternehmen bietet:

1. Wie hoch ist der Bedarf des Kunden an Produktentwicklung und -verbesserung?
2. Wie hoch ist die Innovationsstärke in seinem Markt? Setzt der Kunde Trends in seinem Markt?
3. Erhalten wir vom Kunden zusätzliche Informationen zu seinem Markt?
4. Sind die o.g. Informationen für uns verfügbar (Teilt der Kunde uns das mit? Haben wir Ansprechpartner?)

Kooperationspotenzial

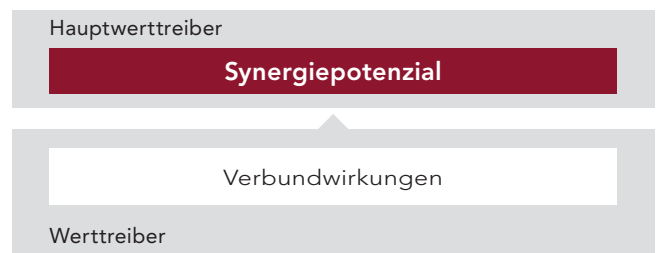
Das Kooperationspotenzial beschreibt das gemeinsame Potenzial in der Zusammenarbeit mit einem Kunden in den Bereichen Vertrieb, Forschung & Entwicklung, Produkttests und Markteinführungen. Es betrifft alle Synergien und Wertsteigerungspotenziale, die über eine verstärkte Partnerschaft entstehen können, vor allem hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität. Gerade im Bereich von Dienstleistungen spielt das Kooperationspotenzial eine große Rolle für Projekterfolge sowie Folgeprojekte.

Synergiepotenzial

Das Synergiepotenzial beschreibt die Einschätzung hinsichtlich Wechselwirkungen im Kundenstamm, ausgelöst durch Veränderung in der Beziehung zu einem einzelnen Kunden.

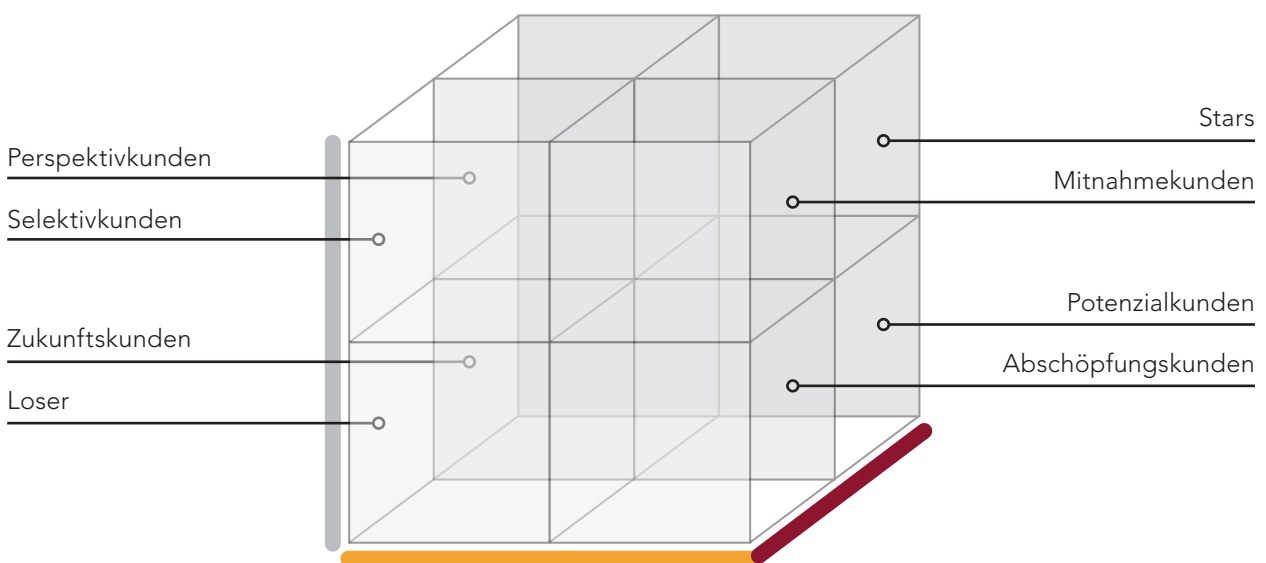
Bei der Einschätzung des Synergiepotenzials müssen vor allem die Verbundwirkungen des Kunden berücksichtigt werden:

- » Gehört der Kunde zu einem Konzernverbund?
- » Werden durch seine Entscheidungen Tochter- / Schwesterunternehmen beeinflusst?



Strategien zur Kundenwertsteigerung

Der Kundenkubus stellt sämtliche Kunden eines Unternehmens nach ihrem Wert dar. Die Kunden werden auf insgesamt acht Segmente verteilt.



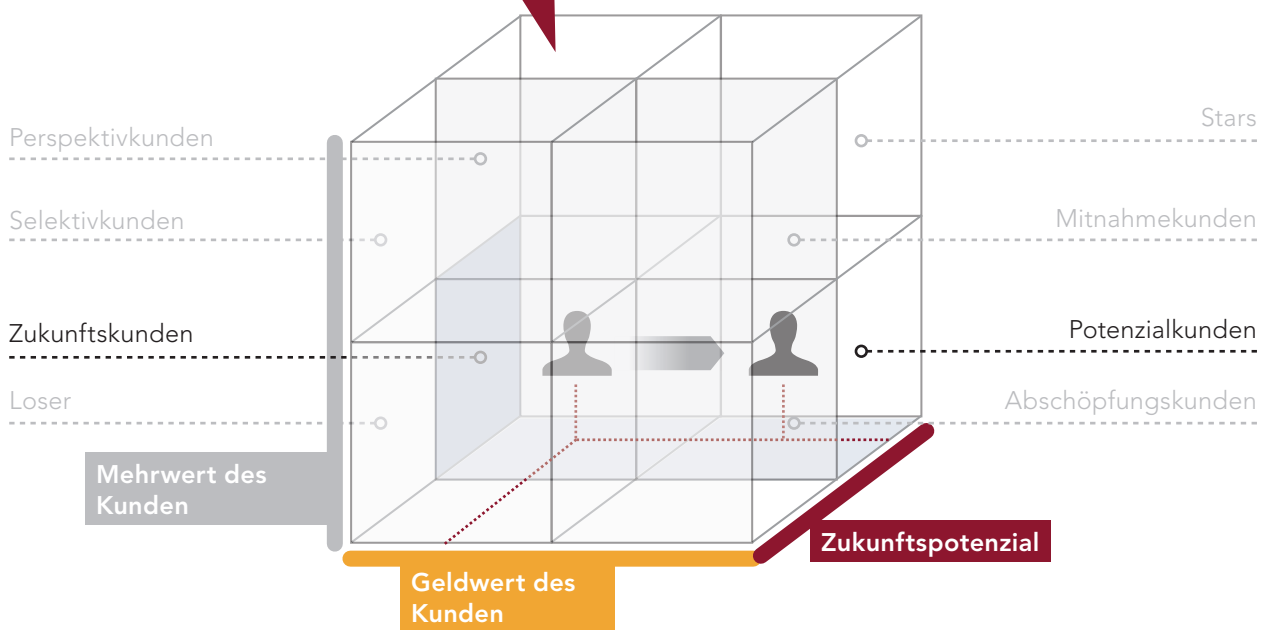
Für diese einzelnen Segmente müssen individuell nach Unternehmen Strategien zur Kundenbearbeitung aufgestellt werden. Streuverluste werden so minimiert und Marketingmaßnahmen können effektiver gestaltet werden.

Unabhängig der Individualität eines jeden Unternehmens können grundlegende Strategien definiert werden, wie etwa die nachfolgend von Sipötz und Tomczak entwickelte Typologie (Sipötz/Tomczak, 2001):

Segment	Beschreibung	Strategie
Stars	Die besten und wichtigsten Kunden eines Unternehmens. Mit ihnen wird der meiste Gewinn jetzt und zukünftig gemacht. Auch die komplementären Wertbeiträge sind hoch.	Kundenbindung. Diese Kunden auf keinen Fall verlieren.
Perspektivkunden	Die für ein Unternehmen interessanteste Kundengruppe. Mit ihnen wurde bisher noch kein großer Gewinn gemacht, für die Zukunft wird jedoch mit hohen Gewinnen und einem hohen komplementären Wertbeitrag gerechnet.	Kundenbindung. Diese Kunden zu Star-Kunden machen. Kosten minimieren, Gewinne steigern. Ausschöpfen der Potenziale.
Potenzialkunden	Bei den Potenzialkunden wird gegenwärtig und zukünftig mit steigenden Gewinnen gerechnet. Das Ressourcenpotenzial ist allerdings gering.	Kundenbindung. Versuchen, das Involvement und Commitment zu erhöhen und zu Star-Kunden zu machen.
Zukunftskunden	Die Kosten überwiegen hier noch die Umsätze. Ähnlich den Potenzialkunden werden aber für die Zukunft hohe Gewinne erwartet; das Ressourcenpotenzial ist ebenfalls gering.	Kundenbindung. Diese Kunden zu Potenzialkunden machen durch Verbesserung der Ertragslage.
Mitnahmekunden	Bisher ein guter Kunde mit guten Gewinnen. Auch der komplementäre Wertbeitrag wird als überdurchschnittlich eingeschätzt. Für die Zukunft wird allerdings mit sinkenden Gewinnen gerechnet.	Die gegebenen Potenziale soweit wie möglich noch ausschöpfen.
Abschöpfungskunden	Auch mit diesen Kunden wurden bisher gute Gewinne gemacht. Allerdings sind ihr Ressourcenpotenzial sowie ihr Entwicklungspotenzial sehr gering.	Keine langfristigen Investitionen mehr in diese Kundenbeziehung. Die gegebenen Potenziale soweit wie möglich noch ausschöpfen.
Selektivkunden	Weder werden mit diesen Kunden gegenwärtig noch zukünftig hohe Gewinne möglich sein. Einzig das Ressourcenpotenzial ist überdurchschnittlich.	Beendigung der Kundenbeziehung sofern Verbundwirkungen nicht dagegen sprechen.
Losler	Die schlechtesten Kunden des Unternehmens. Bisher wurden mit diesen Kunden keine bis wenige Gewinne gemacht. Die Zukunft wird genauso gesehen und auch die komplementären Wertbeiträge rechtfertigen keine Fortführung der Kundenbeziehung.	Beendigung der Kundenbeziehung sofern allgemeine Verbundwirkungen nicht dagegen sprechen.

Zur Verdeutlichung nachfolgend das Beispiel eines Zukunftskunden:

Zukunftskunde: Das Scoring ergibt einen niedrigen Geldwert und einen Mehrwert unter 50% der Skala, jedoch ein sehr hohes Zukunftspotenzial. Ziel muss es sein, das Zukunftspotenzial des Kunden zu nutzen und ihn durch Steigerung der Rendite zum Potenzial- und ggf. weiter zum Starkkunden zu entwickeln.



Aufgrund des niedrigen Geldwertes des Kunden wäre das Potenzial des Kunden in klassischen Kundenwertmodellen wie bspw. einer ABC-Analyse, die rein auf monetären Dimensionen beruht, nicht erkannt worden. Das dreidimensionale Modell ermöglicht – wie an diesem Beispiel deutlich wird – eine klar differenziertere Betrachtung und eine zielgerichtete Bearbeitung des Kunden bzgl. seines Geldwertes und unter Umständen ein Fokussieren seines Mehrwert-Potenzials.

Komplexe Kundenwertanalyse: Keine Utopie sondern heute schon Realität

Das gezeigte Beispiel zeigt die Anwendung natürlich stark vereinfacht und ist kritisch zu würdigen: Die Anwendung basiert auf der Prämisse, dass dem analysierenden Unternehmen die entsprechende Datengrundlage nicht nur zur Verfügung steht, sondern diese auch ökonomisch sinnvoll nutzbar ist. Zur Zeit der Entwicklung des Modells mag das noch eine utopische Vorstellung gewesen sein, mit den Werkzeugen und Möglichkeiten, die heute unter „Big Data“ subsumiert werden, ist die Nutzung von Informationen in den hier gezeigten Dimensionen in bestimmten Branchen wie bspw. dem e-Commerce heute bereits Realität. Dass dabei ebenso ethische Aspekte nicht außer Acht gelassen werden dürfen, versteht sich von selbst.

Fazit

Bereits Peter Drucker formulierte die Kenntnis des Kunden als zentrales Ziel des Marketing:

„The aim of marketing is to know and understand the customer so well the product or service fits him and sells itself.“

Zu einer klaren Positionierung einer starken Marke gehört heute unabdingbar auch immer eine klare Profilierung der Kundenbeziehung. Nicht zuletzt ist das auch ein entscheidender Faktor für die Marketing- und Vertriebseffizienz in Unternehmen. Der vorgestellte Kundenkubus kann bereits heute wie kein zweites Instrument dazu beitragen, die richtige Antwort zu finden.

Lesen Sie im kommenden abschließenden Whitepaper dieser Serie alles zur praktischen Anwendung des 3D-Modells am Beispiel.

ByteConsult stellt konstruktive Verbindungen zwischen den Bereichen Marketing und Informationstechnologie her.

Das optimale Zusammenspiel von Marketing und Informationstechnologie ist essenziell für Markterfolg, Rendite und Wachstum eines jeden Unternehmens. Denn nur ihre gezielte Kombination verbessert Ihre Marketingperformance und verschafft Ihrem Unternehmen klare Wettbewerbsvorteile.

Unser Ansatz vereint eine klare und zielorientierte Strategie mit dem erforderlichen technischen Know-how zur erfolgreichen Implementierung unserer maßgeschneiderter Konzepte und Lösungen.

ByteConsult GmbH
Schweinfurter Str. 9
D-97080 Würzburg

Telefon +49 931/20510-0
Telefax +49 931/20510-19

info@byteconsult.de
www.byteconsult.de