

Kundenwert erfolgreich messen

«In a rapidly changing technological environment, products come and go, but customers remain. The secret to success is maintaining relationships with customers that are profitable over the long-term, regardless of what products are involved, or how products needed my change over time.»

Rust, Zeithaml & Lemon (2000) – Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy.

ByteConsult beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dem Konstrukt des Kundenwerts.

In einer dreiteiligen Serie zum Thema bewerten wir für Sie nun vermeintlich bewährte Methoden der Kundenwertermittlung, gewähren Ihnen einen Einblick in unsere Konzeptionsarbeiten eines innovativen Kundenwert-Ansatzes und zeigen, wie die Übersetzung des Modells in die Praxis aussieht.

Lesen Sie im ersten Teil unserer Serie alles zu den Erfolgsfaktoren der Kundenwertermittlung, den aus Wissenschaft und Praxis bekannten Methoden und woran diese scheitern!

Erfolgsfaktor System

Der Begriff System umfasst in diesem Zusammenhang zwei Aspekte: Zum einen die Systeme zur Informationsgewinnung für die Wertermittlung wie z.B. die Kundendatenbank, zum anderen die systemseitige Abbildung der Kundenwertanalyse.

Die Systemlandschaft im Unternehmen muss geeignet sein, um überhaupt die erforderlichen Daten zur Ermittlung des Kundenwertes bereitstellen zu können. Dies ist Grundvoraussetzung und stellt ein klassisches Bottleneck im Prozess der Kundenwertermittlung dar. Die Voraussetzungen sind natürlich leichter zu erfüllen, je weniger komplex die Einflussfaktoren auf den Kundenwert in der Messmethode und damit auch die benötigten Daten sind.

Darüber hinaus sollte die Komplexität der Berechnung schon auch deshalb in Grenzen gehalten werden, um die Bewertung nachvollziehbar und transparent zu halten, um die Ergebnisinterpretation zu erleichtern und um im Nachhinein Anpassungen am Modell vornehmen zu können. Diese Faktoren können wiederum zusätzlich einen positiven Effekt auf die Akzeptanz des Projektes im Unternehmen haben.

Die Komplexität darf die Meßmethode nicht beeinflussen.

Erfolgsfaktor Mensch

Bei den Mitarbeitern muss in erster Linie Bewusstsein für den Wert einer Kundenbeziehung geschaffen werden. Essentiell ist es, die Mitarbeiter von der Kundenwertorientierung zu überzeugen. Durch interne Kommunikationsmaßnahmen muss die Wahrnehmung für die Bedeutung der Kundenwertermittlung geschaffen werden. Dabei gilt es zunächst Nutzen, aber auch Konsequenzen aufzuzeigen.

Als Anreiz kann der Kundenwert zusätzlich in die Entlohnungssysteme integriert werden. Dies ist jedoch mit Vorsicht zu genießen: Unter Umständen könnte sich diese Maßnahme nämlich in einer Reaktion der Mitarbeiter äußern. Außerdem sind Anwendungsfreundlichkeit, Transparenz und Flexibilität des Bewertungssystems zu kommunizieren. Dadurch wird Akzeptanz bei den Mitarbeitern erreicht. Gegebenenfalls sind diese bereits bei der konzeptionellen Gestaltung des Systems zu integrieren. Vor und nach der Implementierung ist es zudem geboten,

regelmäßige Schulungen und Workshops für die Mitarbeiter anzubieten. Dabei soll sich jeder Einzelne intensiv mit dem Kundenwert auseinandersetzen.

Die Einführung der Kundenwertermittlung muss dem Mitarbeiter zudem einen wahrnehmbaren Vorteil in seiner täglichen Arbeit bringen. Zusätzlicher Mehraufwand im Tagesgeschäft ohne Nutzen wird dagegen zu negativen Auswirkungen führen. Durch kurzfristige Erfolge wird die schrittweise Einführung eines Systems zur Kundenwertermittlung ermöglicht.

Praxistests sollen im weiteren Verlauf Erkenntnisse zur Optimierung des Systems liefern. Auf dieser Basis ist es durchaus möglich, die Erweiterung des Modells anzustreben. Festzuhalten ist, dass unabhängig von der Beschaffenheit des Systems immer noch der Mitarbeiter durch die Nähe zum Kunden und seine subjektive Bewertung den entscheidenden Faktor darstellt.

Der Mitarbeiter soll in seiner täglichen Arbeit durch die Kundenwertermittlung unterstützt werden.

Erfolgsfaktor Messmethode

Praxisbezug ist wichtig.

Die Operationalisierbarkeit der Methode muss für einen Einsatz in der Praxis gewährleistet sein. Die vermeintlich bewährten Methoden mit ihren Stärken und Schwächen haben wir in der folgenden Übersicht für Sie zusammengetragen:

	Methoden	Beschreibung	Stärken	Schwächen
Monetär	Umsatzbezogene ABC-Analyse	Klassifiziert die Kunden nach getätigten Umsätzen in der Vergangenheit in A-, B- und C-Kunden	einfach und mit geringem Aufwand anzuwenden	Betrachtet einzig die Dimension Umsatz
	Kundenerfolgsrechnung	Ermittelt den Beitrag eines bestimmten Kunden zum Unternehmensergebnis aus der Differenz von Erlösen und Kosten der Kundenbeziehung	Rentabilität der Beziehung direkt ersichtlich	verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten ist meist problematisch und mit hohem Aufwand verbunden
	Customer-Lifetime-Analyse	Der monetäre Wert eines Kunden wird über den gesamten Lebenszyklus ermittelt	ermöglicht Vorhersage	Ermittlung meist problematisch und mit hohem Aufwand verbunden
Nicht-monetär	Kundenzufriedenheitsanalyse mit der Loyalitätsleiter	Je höher die Position auf der Leiter, desto höher ist die Kaufwahrscheinlichkeit bzw. Wiederkaufwahrscheinlichkeit der Kunden und damit auch der Wert der Kundenbeziehung	visuelle Darstellung	
	Kundenhäufigkeitsanalyse	Der Wert eines Kunden wird durch dessen Kaufaktivität (Wiederkaufverhalten und Wahrscheinlichkeit des Abbruchs der Kundenbeziehung) ausgedrückt	ermöglicht Vorhersage	kein Einbezug monetärer Größen
Mehrdimensional	Scoring-Modell (z.B. RFM oder Kundenbewertungsraaster)	Beurteilungskriterien und dazugehörige Gewichtungen werden festgelegt. Durch die Multiplikation von Punktwert und Gewichtungsfaktor wird der Score-Wert ermittelt	sehr flexibel	
	Kundenportfolio-Analyse	Einordnung von Kunden in eine Matrix nach ihrer Attraktivität und der Wettbewerbsposition, die anhand verschiedener Kriterien ermittelt werden	visuelle Darstellung	betrachtet nur Kundengruppen
	Ganzheitliches Kundenwertmodell	Ermittelt den monetären Wert eines Kunden anhand von Umsatz, Kundenerfolg, Referenz-, Informations- und Cross-Selling-Wert. Dabei werden die nicht-monetären Werte in einen Geldwert umgerechnet	Berücksichtigung „weicher“ Faktoren wie Weiterempfehlung	Komplexität

Es ist offensichtlich, dass eindimensionale Modelle keine umfassende Bewertung des Kunden abbilden können. Sie berücksichtigen entweder monetäre oder nicht-monetäre Werte und greifen damit schlicht zu kurz. Für eine ganzheitliche und vollständige Betrachtung müssen multidimensionale Modelle operationalisiert werden, die neben monetären auch nicht-monetäre Einflussgrößen berücksichtigen.

Zudem ermöglicht nur eine Ermittlung mit zukunftsorientierten und dynamischen Größen die Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen und kann somit letztlich zur Sicherung des Unternehmenserfolgs beitragen. Daraus ergibt sich die nachfolgende Darstellung der Erfolgsfaktoren bei der Messmethode des Kundenwertes.



Vergleicht man diese Anforderungen mit den bewährten Methoden zeigt sich auf den ersten Blick: Eine erfolgreiche Dimensionalisierung des Kundenwerts gewährleistet keine der in diesem Beitrag betrachteten Methoden.

Auf Basis der dargestellten Erfolgsfaktoren wurde deshalb in unserem Hause in Zusammenarbeit mit der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt ein dreidimensionales Kundenwertmodell entwickelt. Dieses fußt sowohl auf unserer Beratungserfahrung als auch auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen und bildet somit den Wert eines Kunden umfassend und praxisnah ab.

Mehr darüber erfahren Sie demnächst in Teil 2 dieser Beitrags-Serie mit dem Titel: „Unser Ansatz - Das 3D-Modell der Kundenwertentwicklung“.

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
Schürerstraße 5
D-97080 Würzburg

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

info@byteconsult.de
www.byteconsult.de