



Foto: Matthias Tünge

KUNDENWERTMANAGEMENT

## > Prädikat: „Besonders wertvoll“

Professionelles Kundenwertmanagement darf sich **NICHT NUR AM UMSATZ ORIENTIEREN**, sondern muss auch künftiges Kaufverhalten und Kundenpotenzial einbeziehen, um effiziente Marketing- und Vertriebsstrategien zu entwickeln. VON VERA HERMES

**H**olger T., Geschäftsführer einer Hamburger Werbeagentur, ist bestürzt. Soeben hat er ein Schreiben von Lufthansa Miles & More bekommen. Er wird bald seinen „Senator-Status“ verlieren, heißt es dort. Weil er die für einen „Senator“ erforderliche Statusmeilengrenze von 150.000 Meilen pro Jahr nicht „erfliegt“, wird er künftig nur noch ein „Frequent Traveller“ sein und damit einige lieb gewonnene Privilegien verlieren: keine Platzgarantie mehr bei über-

buchten Flügen, kein zackiges Vorbeimarschieren an den Schlangen vor den Checkin-Schaltern, keine Hotelzimmer mehr zum Miles-&-More-Vorzugspreis. Wenn Holger T. nicht aufpasst, wird er bald sogar um den „Frequent-Traveller-Status“ bangen müssen und zu einem ganz normalen Lufthansa-Kunden ohne VIP-Lounge-Zugang degradiert. Die Frankfurter Fluggesellschaft hat offensichtlich ihr Kundenwertmanagement überprüft und festgestellt, dass sie in der Vergangenheit

zu viele Kunden als wertvoll eingestuft hat. Dabei sind Fluggäste in den Genuss kostspieliger Serviceleistungen gekommen, die ihrem Kundenwert nicht mehr entsprachen. Die Konsequenz: Bonus-Meilen bekommt nur noch, wer Economy- oder Business-Flüge ohne jede Sonderkondition bucht. Die Kunden müssen ab sofort mehr leisten, wenn sie als guter oder sehr guter Lufthansa-Kunde behandelt werden wollen.

**Kundenwert bestimmt die Leistung.** Was die mächtige Airline praktiziert, gilt erst recht für den Mittelstand – der Kundenwert sollte über die Art der Kundengewinnung und Kundenbindung entscheiden. „Der Kunde ist König“ und „So viele Kunden gewinnen und binden wie möglich“, lauteten in der Vergangenheit die Leitsätze über alle Unternehmensgrößen hinweg. Diese Haltung hat sich als ineffizient und teuer erwiesen. Es ist unternehmerisch schlicht falsch, schlechte Kunden sehr gut zu behandeln – es sei denn, diese Kunden verfügen über das Potenzial, bald zu den sehr guten Kunden zu zählen. Genau darüber kann ein professionell betriebenes Kundenwertmanagement Auskunft geben.

Die meisten Unternehmer werden heute für sich beanspruchen, den Wert ihrer Kunden zu kennen und sie entsprechend zu behandeln. Allerdings wird der Wert von Kunden häufig noch an dem mit ihnen erzielten Umsatz gemessen. Diese Vorgehensweise ist kurzfristig, weil sie die entstehenden Kosten nicht berücksichtigt. Wichtiger als der Umsatz ist der Deckungsbeitrag, den ein Kunde erzielt. Was bringt ein hoher Umsatz, wenn jemand viel kauft, aber beispielsweise auf Grund eines hohen Servicelevels, aufwendiger Außendienstbetreuung oder extremer Preissensibilität die Rendite zunichte macht? Was bringt ein hoher Umsatz, wenn ein Kunde viele Produkte mit niedrigen Margen ordert und anschließend nicht pünktlich zahlt?

Doch auch wer mit Hilfe des Deckungsbeitrags, mit ABC-Analysen oder Scoring-Modellen dem Kundenwert näher kommen will, ist nicht mehr

**Profirma.de**

Mit dem Tool „Kundenattraktivität“ berechnen Sie den Wert Ihrer Kunden. Indexnummer 935171

infos: [www.profirma.de](http://www.profirma.de)

auf dem aktuellsten Stand der Dinge: Bei der Suche nach den geeigneten Kennziffern hat sich mittlerweile eine neue Sichtweise durchgesetzt, die verfeinerte Kriterienkataloge, komplexere Berechnungsmodelle und damit effizientere Ergebnisse liefert. Kundenwertmanagement, so die neue Schule, darf nicht mehr nur vergangenheitsbezogene Daten, sondern muss auch das künftige Kundenverhalten und das zu erwartende Potenzial einbeziehen.

#### Entwicklungsfähigkeit beachten.

Sabrina Uthe, Partnerin im Experten-Netzwerk Braiconn Deutschland in Mönchengladbach, sagt: „Im Maschinen- und Anlagenbau können zum Beispiel Themen wie Referenzfähigkeit und -willigkeit, Innovationsfähigkeit und die Bereitschaft zur Kooperation in Entwicklung, Vertrieb und Marketing wichtig sein.“ Gerade bei langlebigen Investitionsgütern spielen auch das Cross- und Upselling-Potenzial eine wichtige Rolle. Überdies sei die Entwicklungsfähigkeit des Kundenunternehmens zu beachten. Wird das Unternehmen expandieren, neue Maschinen anschaffen oder befindet es sich in einer Krise? In welcher Phase des Produktlebenszyklus befinden sich die vorhandenen Produkte? Steht ein Austausch auf Grund des Alters der Maschinen, Geräte und Technologien bevor? Gibt

es für den Kunden wesentliche technologische Neuentwicklungen oder neue gesetzliche Vorschriften? Diese Fragen können im Investitionsgüterhandel wichtig sein. „Im Handel zählt neben Umsatz und Marge vor allem die Entwicklungsfähigkeit eines Kunden bezüglich Durchschnittsböhen, Kauffrequenz, Produktaffinität, Innovationsfreudigkeit und Kundenzufriedenheit“, so Sabrina Uthe. Ein allgemein gültiger Kriterienkatalog, mit dem jedes Unter-

- Kundenbefragungen
- Branchenberichte und Studien
- Mitarbeitergespräche
- Marktforschungsdaten
- Beschwerdedatenbank
- Kundenforen

Je mehr Informationen und Daten in das Kundenwertmanagement einfließen, desto genauer sind die abgeleiteten Ergebnisse. Allerdings sollten sich Unternehmen nicht gleich zu viel vornehmen. „Think big, start small“, lau-

## „Eine Konzentration auf die allerbesten Kunden ist gefährlich, denn sie führt zu einem Stillstand.“

RAINER MECKELEIN, KarstadtQuelle Information Services, Essen

nehmen sein Kundenwertmanagement überprüfen kann, existiert allerdings nicht. Jede Firma muss die entsprechenden Kennziffern für ihre Belange selbst definieren und gewichten.

**Definierte Etappenziele.** Mathias Jahn, Senior Consultant bei dem Beratungsunternehmen Imagin Prof. Bochmann in Eppstein, empfiehlt mittelständischen Unternehmern, alle möglichen und sinnvollen Informationsquellen für das Kundenwertmanagement zu nutzen. Dazu zählt er:

- das Warenwirtschaftssystem
- die Kundendatenbank

tete das Ergebnis einer Expertenrunde zu diesem Thema auf dem letzten Versandhandelskongress in Wiesbaden. Dort wurde empfohlen, zunächst mit klar definierten Etappenzielen ins Kundenwertmanagement einzusteigen und die Komplexität nach und nach zu steigern.

Kundenwertmanagement macht sich dreifach bezahlt: in der Neukundengewinnung, der Kundenentwicklung sowie der Kundenbindung. Bei der Akquisition neuer Kunden ist Qualität statt Quantität gefragt. Es werden diejenigen Kunden geworben, die ein

>

# Jetzt bin ich der BOSS!

„Für das eigene Unternehmen braucht man nicht nur Mut, sondern auch die richtigen Partner und Kontakte. Auf der START findet man sie.“



## START

Die Messe für Existenzgründung, Franchising und junge Unternehmen

Holen auch Sie sich auf der START alle Informationen rund um Existenzgründung, Franchising und junge Unternehmen.

Weitere Infos unter: [www.start-messe.de](http://www.start-messe.de)

Bremen: 27. - 28. Mai 2005 Essen: 21. - 23. Oktober 2005



www.agentur-markt.de

hohes Potenzial versprechen. Die Akquisitionskosten richten sich nach dem künftig zu erwartenden Kundenwert. „Alle Akquisitionsmaßnahmen sollten hinsichtlich des Vertriebskanals, der Betreuungsintensität und eventueller Preiszusagen dem Kundenwert angepasst werden“, so Mathias Jahn.

**Referenzkunden sichern.** Bei der Kundenentwicklung stehen die nicht ausgeschöpften Potenziale des Kunden im Vordergrund. Die Fragen lauten: Wie kann der Wert dieses Kunden maximiert werden? Können ihm eventuell zusätzliche oder höherwertige Produkte verkauft werden? Eignet sich der Kunde als Referenzkunde? Das Referenzverhalten ist nach Einschät-

spieligen Programme mittelfristig auch amortisieren.

Kundenwertmanagement sichert auch solche Kunden, die kurz vor dem Absprung stehen: Durch den Vergleich von Verhaltensmustern zeigt das System an, wann der Kunde typischerweise zum „Kündiger“ wird. Das Unternehmen kann dann rechtzeitig mit einer gezielten Marketingmaßnahme gegensteuern. Natürlich müssen vorher Betrachtungen darüber angestellt werden, wie hoch der Aufwand sein darf, um diesen Kunden zu halten. Übersteigt der finanzielle Aufwand den Wert des Kunden, so ist es klüger, künftig auf diesen Kunden zu verzichten. Tatsächlich ist es oft wirtschaftlicher, sich von

fekter Kunden, die über Jahre hinweg regelmäßig und ohne großen Vertriebsaufwand margenträchtige Produkte kaufen. Eine Konzentration auf die allerbesten Kunden ist außerdem gefährlich, denn sie führt zu einem gewissen Stillstand. Der Kundenstamm und das Angebot an Produkten, Serviceleistungen oder auch Zahlungsoptionen sind daher bewusst zu erweitern. Dabei sollten die bestehenden Kunden jedoch nicht vernachlässigt oder als selbstverständlich genommen werden.“

**Maßgeschneiderte Angebote.** Die Kunden mit dem größten aktuellen und künftigen Potenzial stehen im Fokus der Kundenwert-Manager. Deshalb verzichten sie aber nicht gleich auf alle anderen. Jeder wird nach seinem spezifischen Wert behandelt. Die jeweiligen Marketing- und Vertriebsaktivitäten werden dem Wert des Kunden angepasst, was zu erheblichen Einsparungen führen kann. Sabrina Uthe: „Kunden nach ihrem Wert für das Unternehmen zu managen, heißt, effizientes Marketing zu betreiben. Mit maßgeschneiderten, kundengerechten Angeboten kann die Kundenwertanalyse einen Beitrag zu mehr Kundenzufriedenheit und höherer Kaufbereitschaft leisten.“

Nach Aussage der Experten nehmen die Kunden den Unternehmen die Klassifizierung nach Wert übrigens nicht übel. Diejenigen, deren einziges Kaufkriterium der Preis ist, erwarten oft gar keine aufwendige Betreuung. Genau wie diejenigen, die nicht loyal sind und ständig den Anbieter wechseln. Andere Kunden reagieren ganz im Sinne des Unternehmens: Wie etwa die Inhaber goldener Kreditkarten, die nach der Platin-Card streben. Oder prestigebewusste Klienten wie der Werbeagentur-Chef Holger T. Der fliegt nun nicht etwa aus Trotz mit der günstigeren Deutschen BA, sondern hat seine Assistentin angewiesen, nur noch reguläre Lufthansa-Flüge zu buchen, damit er den Status des „Frequent Travellers“ behält. Was zu beweisen war: Professionelles Kundenwertmanagement steigert die Profitabilität.

**Profirma PREMIUM.de**

Den Fachbeitrag „Analytisches CRM zu kundenwertbasiertem Marketing“ finden Premium-Abonnenten auf

[www.profirma-premium.de](http://www.profirma-premium.de)

## Praxisbeispiel

### Betreuungsstrategien entwickeln

**Die alte Faustregel lautet:** Es ist zehn Mal teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden Kunden zu binden. Unternehmen, die professionelles Kundenwertmanagement betreiben, können die Effektivität zusätzlich steigern, indem sie die „richtigen“, also die wertvollen Kunden halten. Das heißt aber nicht, dass sie sich zwangsläufig von Kleinstkunden trennen müssen.

**Ein Beispiel aus der Investitionsgüterindustrie im B-to-B-Sektor:** Ein Kleinstkunde, mit dem das Unternehmen in einem Investitionszyklus von fünf Jahren eine Marge von rund 1.000 Euro erzielt, ist in der Vergangenheit alljährlich zwei Mal vom Außendienst besucht worden. Ein Außendienstbesuch kostet 250 Euro. Selbst wenn der Kleinstkunde wieder bestellt, erzielt er bei zehn Außendienstbesuchen einen negativen Deckungsbeitrag von 1.500 Euro.

**Konsequenz vieler Unternehmen:** Sie betreuen solche Kunden gar nicht mehr. Nach Ermittlung des Kundenwerts hat unser Beispiel-Unternehmen für diesen Kunden ein Betreuungsbudget von 250 Euro über einen Zeitraum von fünf Jahren festgelegt. Im Rahmen dieses Budgets wird der Kunde nun sechs Mal im Jahr mit relevanten Mailings, der Kundenzeitschrift sowie Telefonmarketing versorgt. Die Wiederkaufwahrscheinlichkeit bei der 250-Euro-Betreuung steigert sich gegenüber einer „Nichtbetreuung“ um 100 Prozent. Fazit: Kundenwertmanagement heißt nicht, Kleinstkunden komplett zu vernachlässigen, sondern für jedes Kundensegment eine wirtschaftliche Betreuungsstrategie zu entwickeln.

zung von Mathias Jahn der Schlüssel zur Steigerung des Kundenwerts bei gleichzeitiger Akquisition von Neukunden. „Wertvolle Kunden empfehlen wertvolle Kunden“, so der Marketing-Manager. Maßnahmen zur Kundenbindung und -sicherung können dank des Kundenwertmanagements somit sehr gezielt eingesetzt werden. Die häufig teuren Loyalitätsprogramme, wie Clubs und Cards, werden dem wertvollen Kunden erst genau dann angeboten, wenn es auf Grund seines Kundenlebenszyklus sinnvoll ist. Statt die Kundenbindungsangebote mit der Gießkanne über die Gesamtkundschaft zu streuen, erreichen sie dann exakt die richtige Klientel, bei der sich die kost-

Kunden zu trennen, als sie weiterhin zu bedienen. Diejenigen, die beispielsweise eine niedrige Bonität, eine schlechte Zahlungsmoral oder eine hohe Preissensibilität an den Tag legen, gehören zu dem Kundensegment, das Unternehmen nicht mit kostspieligen Serviceleistungen, Rabatten oder aufwendiger Betreuung umsorgen sollte.

**Bestand nicht vernachlässigen.** Heißt das im Umkehrschluss, dass sich Unternehmen ausschließlich auf ihre Top-Kunden konzentrieren müssen? Rainer Mecklein, Geschäftsführer Risk Solutions von KarstadtQuelle Information Services in Essen, antwortet: „Die wenigsten Unternehmen verfügen über eine ausreichende Anzahl ‚per-