

CRM



**CRM
EXPERTEN
RAT**

BERATUNGSBRIEF

von Martina Schimmel-Schloo und dem

AUSGABE 09/2004 – SEPTEMBER

www.CRM-Expert-Site.de

TOP-THEMA	AKTUELL	BEST PRACTICE	LÖSUNGEN	PRAXIS	PERSONALITY:
Kundendaten-Qualität: Die Achillesferse von CRM	Metagroup: Der deutsche CRM-Markt erfährt Auf- wärtstrend	debitel: Customer Value Management im Mobilfunkmarkt	CRM on Demand – oder: CRM in einer SOA (service- oriented archi- tecture)	Wie sich der Customer Life- time Value berechnen lässt	Dr. Christian Huld Der Database- Profi
Seite 1, 7, 8	Seite 2	Seite 5, 6	Seite 10	Seite 11, 12	Seite 13

Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe September 2004

Holen Sie sich Ihre CRM-Experten ins Haus

Dr. Wolfgang Martin, Prof. Dr. Manfred Krafft, Wolfgang Schwetz,
Prof. Dr. Peter Winkelmann und Martina Schimmel-Schloo

Der innovative Fachinformationsdienst:

- Beratungsbrief für neue Impulse und Tipps
- Online-Wissensdatenbank für aktuelle Recherchen und Problemlösungen

Testen Sie jetzt im
2-Monats-Abo



www.CRM-Expert-Site.de

Wie sich der Customer Lifetime Value berechnen lässt

Den Kundenwert zu erhöhen, ist das zentrale Ziel einer CRM-Strategie. Wie sich dieser berechnet, vor allem im Hinblick auf eine ertrags- und zukunftsorientierte Kundensegmentierung, ist eine Frage, die sich viele Unternehmen stellen.

Von Thomas Elssenwenger

Wenn man in CRM investiert, drängt sich die Frage nach der Rentabilität auf, frei nach dem Motto „If you can't measure it – you can't manage it!“. Kundenzufriedenheitsanalysen greifen dabei zu kurz, da sie auf Einstellungen – „ich bin mit einem Produkt nicht zufrieden“ – und nicht auf realem Verhalten, einem Wechsel zum Mitbewerber basieren. CRM ist messbar, die relevante Größe ist der Customer Lifetime Value. Dieser berechnet sich aus den diskontierten Deckungsbeiträgen der Kunden über die Kundenbindungsdauer. Die bedeutendsten Faktoren sind somit einerseits die erzielten Deckungsbeiträge pro Jahr und andererseits die Dauer, über die Kunden dem Unternehmen treu bleiben.

Definition des Kundenwerts

Beginnen wir beim deutschen Überbegriff „Kundenwert“. Diese Kenngröße gewinnt immer stärker an Bedeutung, da sie den Ertrag nicht statisch für ein Jahr, wie etwa der Gewinn, sondern dynamisch über die durchschnittliche Lebensdauer eines Kunden betrachtet. Dadurch lassen sich Investitionen in Kundenbindungsmaßnahmen wesentlich besser einschätzen und bewerten. Man unterscheidet dabei zwischen Kundenwert im engeren Sinne (Customer Lifetime Value) und Kundenwert im weiteren Sinne, auch als Customer Equity bezeichnet.

Normalerweise wird der Customer Lifetime Value (CLV) für das gesamte Unternehmen oder ein bestimmtes Segment berechnet, kann aber auch für einen bestimmten Kunden ermittelt werden. Der CLV ermöglicht es, das Unternehmen aus dem Blickwinkel des wichtigsten Assets – die Summe der Kundenerträge – zu betrachten. Durch die Messbarkeit ist es möglich, den CLV in den Unternehmenszielen zu verankern. Diese Schlüssel-Kennzahl wird künftig eine Hauptrolle bei der Bewertung von Unternehmen spielen.

Im Gegensatz zum CLV, der auf quantifizierbaren Daten aufbaut, beruht der Customer Equity auf einer ganzheitlichen Sichtweise, die zusätzlich qualitative, weiche Faktoren, wie Weiterempfehlungen oder wertvolle Informationen des Kunden hinsichtlich Produktentwicklung oder Mitbewerber mit einschließt. Während der Customer Lifetime Value aufgrund der Messbarkeit hohe Praxisrelevanz besitzt und als strategische Unternehmenskennzahl herangezogen wird, bietet der Customer Equity eine ganzheitliche Betrachtung der Kundenbeziehung, wobei eine Quantifizierung nicht sinnvoll und möglich scheint.

Woher kommen die Daten zur Berechnung des CLV?

Der Customer Lifetime Value (CLV) berechnet sich aus den kumulierten diskontierten Deckungsbeiträgen der Kunden über die durchschnittliche Beziehungsdauer. Basis dazu bildet eine Investitionsrechnung. Zur Berechnung sind die Ak-

quisitionskosten, der DB pro Jahr der Kundenbeziehung, die durchschnittliche Dauer der Kundenbeziehung sowie der anzuwendende Diskontierungszinssatz notwendig.

$$CLV = E_0 - A_0 + (E_1 - A_1)Q^{-1} + \dots + (E_n - A_n)Q^{-n}$$

Abb. Der CLV berechnet sich jeweils aus den jeweiligen Einnahmen (E) und Ausgaben (A) pro Periode für die durchschnittliche Kundenbindungsdauer (n), abgezinst mit einem Kalkulationszinssatz.

In der Praxis benötigt man zur Berechnung eine eindeutige Kunden-ID pro Kunde sowie die jeweils zugeordneten Umsätze und Deckungsbeiträge der letzten Jahre, die aus vorhandenen ERP- bzw. CRM-Systemen oder aus der Auftragsabwicklung übernommen werden. Hilfreich für detailliertere Analysen sind einem Kunden klar zuordenbare Segmentierungen, etwa eine regionale Zuordnung.

Bei der Berechnung der Kundenbindungsrate pro Jahr werden die einzelnen Kunden „übereinander“ gelegt und verglichen: Wie viel Prozent der Kunden, die gewonnen wurden, waren auch im nächsten Jahr Kunden. Wie viel Prozent vom Ausgangskundenstamm waren noch im übernächsten Jahr Kunden etc. Wenn von 100 Prozent Ausgangskunden nach einem Jahr noch 90 Prozent bestellen, beträgt die Kundenbindungsrate 90 Prozent. Interessant ist jener Zeitpunkt, bei dem nur noch 50 Prozent des Ausgangskundenstammes bestellen. Dies ist die durchschnittliche Kundenbindungsdauer. Dabei empfiehlt sich eine segmentbezogene Vorgangsweise zur Betrachtung. Sinnvoll ist hier eine Kundenanalyse nach Ertrag und Potenzial als wichtigste Segmentierungsart.

Praktischer Ansatz: Ertrags- und zukunftsorientierte Segmentierung mittels Benefit Segmenting

Benefit Segmenting: Segmentierung nach Ertrag und Potenzial	
Segment	Beschreibung
MVC Most Valuable Customers	Die wertvollsten Kunden des Unternehmens: geringe Kundenzahl, hoher Einfluss auf den Unternehmenserfolg; entsprechen den A-Kunden
MGC Most Growable Customers	Die wachstumsstärksten Kunden hinsichtlich Ertrag: Sind noch keine MVC's, haben aber das Potenzial dazu
AZC Above Zero Customers	Der Großteil der Kunden: Geringer, aber positiver Kundenwert pro Kunde
BZC Below Zero Customers	Wertvernichtende Kundenbeziehungen: Diese Kunden generieren einen negativen Kundenwert

Abb. Benefit Segmenting: Ertrags- und zukunftsorientierte Kundensegmentierung

Fortsetzung auf Seite 12

Fortsetzung von Seite 11

Entscheidend ist, jene Kunden zu ermitteln, die den Kundenwert am stärksten beeinflussen. Im Gegensatz zur umsatzbasierten ABC-Analyse, die statisch (Betrachtungsdauer beschränkt auf ein Jahr) und vergangenheitsorientiert ist, bietet das von Loyaltix Consulting entwickelte so genannte „Benefit Segmenting“ eine ertrags- und zukunftsorientierte Segmentierung des Kundenstamms. Hierbei werden die Kunden aufgrund ihres Kundenwertes in klar abgrenzbare Segmente unterteilt. Benefit Segmenting bildet dabei 100 Prozent des Kundenstammes ab und lässt sich flexibel auf das jeweilige Unternehmen oder eine Branche anpassen. Dadurch ist es möglich, verschiedene Segmente gemäß ihrer Bedeutung für das Unternehmen unterschiedlich zu betreuen und den Einsatz des Marketing- und Vertriebsbudgets zu optimieren. Die Verbesserung der Kundenbindung ist nicht für alle Benefit Segments gleichbedeutend. Während aufgrund der Bedeutung der „Most Valuable Customers“, die oft 70 Prozent und mehr zum Kundenwert eines Unternehmens beitragen, eine Verbesserung der Kundenbindung oberstes Ziel ist, kann dies bei den „Below Zero Customers“ sogar zu einer Verschlechterung des Kundenwertes führen. Für die „Most Growable Customers“, die hohes Potenzial aufweisen, ist der Share of Wallet – der eigene Anteil am „Geldbörse“ (Einkaufsvolumen) des Kunden – der wichtigste Ertrags-treiber, den es zu erhöhen gilt. Die „Above Zero Customers“, die oft den Großteil des Kundenstammes bilden, werden des Öfteren kundenwertmäßig überschätzt, was zu einem zu hohen Anteil am Marketing- und Vertriebsbudget im Vergleich zum CLV dieses Segments führt.

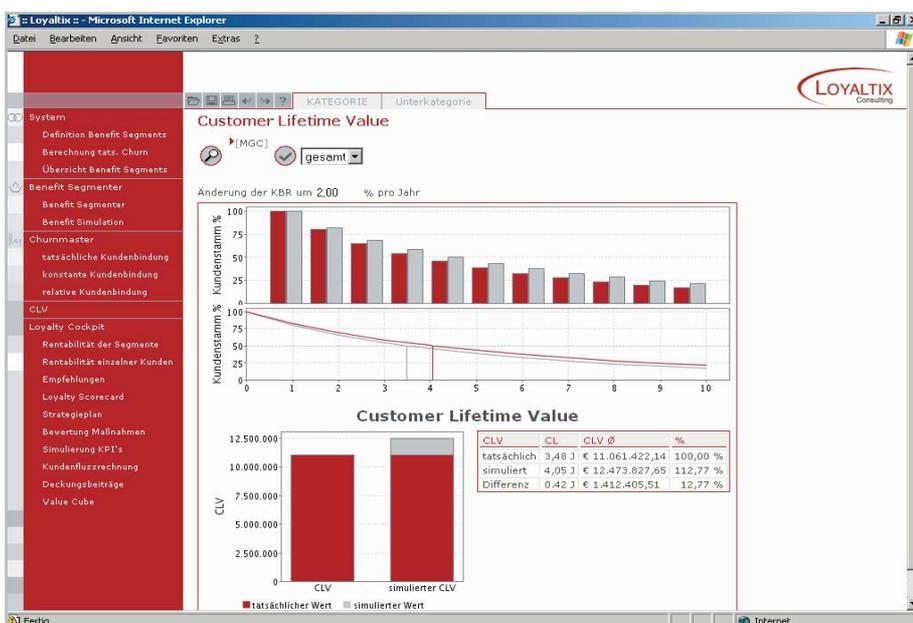


Abb. Berechnung des Customer Lifetime Value (Software Loyaltix)

Die Berechnung des Customer Lifetime Value dieser Segmente erlaubt es, entsprechende Ziele und Strategien zur Maximierung des Gesamt-Kundenwertes abzuleiten. Hinterfragbar sind etwa die Kundenbeziehungen mit „Below Zero Customers“. Nicht der Kunde, sondern die Kundenbeziehung ist negativ, die man – unter Abwägung möglicher Konsequenzen – optimieren kann. Der Internet-Buchversand Amazon versandte Bücher ohne Mindestbestellwert portofrei. Durch viele nicht kostendeckende Kleinbestellungen führte dies zu einem hohen Anteil an Below Zero Customers. Nachdem ein entsprechender Marktanteil in Deutschland gewonnen wurde, erzielte Amazon mit der Einführung eines Mindestbestellwertes für eine kostenfreie Zustellung eine schlagartige Reduzierung dieses Segmentes.

Der Autor: Thomas Elssenwenger

ist Geschäftsführer von Loyaltix Consulting. Seit 1992 ist er in der Marketing-Beratung tätig, 1999 spezialisierte er sich auf die Messbarmachung der Effekte einer verbesserten Kundenbindung. Sein Schwerpunkt liegt in der Berechnung des Customer Lifetime Value zur Bewertung von CRM-Investitionen und zur strategischen Steuerung von Unternehmen. Die dazu entwickelte Methodik wurde in eine Software übertragen und ist über zertifizierte CRM-Beratungsunternehmen erhältlich. www.loyaltix.at.

NEWS

Beratung bald wieder gefragt

Die Konzentration am Beratermarkt lässt nur schwer neue Unternehmen zu. Trotz anhaltender Konjunkturschwäche nimmt die Nachfrage nach professioneller Beratung mittel- und längerfristig wieder zu.

Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung der Johann Wolfgang Goethe Universität in Frankfurt am Main. <http://www.uni-frankfurt.de>.

Freundlichkeit ist der beste Service

Besonderer Kundenservice zeichnet sich nicht durch außergewöhnliche Maßnahmen aus. Authentische Freundlichkeit reicht vollkommen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung des Hamburger Marktforschers dpm-team.

Knapp jeder Dritte der 1.000 befragten Verbraucher findet den Kundenservice „bemerkenswert gut“ wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens einfach nur freundlich oder sehr nett sind. Dabei legen Frauen mit 45,2 Prozent sogar noch mehr Wert auf einen herzlichen Umgang als Männer (32,4 Prozent).

www.dpm-team.de

Microsoft: Jürgen Baier orientiert sich neu

Jürgen Baier (46) wird sich künftig neuen beruflichen Herausforderungen widmen. Als Direktor Microsoft Business Solutions Deutschland leitete er in den vergangenen zwei Jahren die Geschäftseinheit Microsoft Business Solutions in Deutschland und zeichnete verantwortlich für die erfolgreiche Vermarktung ihrer Produktlinien. Er identifizierte in dieser Zeit neue Wachstumsmärkte und gab maßgeblich die Richtung der Geschäftseinheit für die kommenden drei Jahre vor. In den vergangenen 12 Monaten war Jürgen Baier darüber hinaus maßgeblich an der Integration der beiden Unternehmen Navision und Great Plains in Microsoft beteiligt. Ziel der Integration war es, eine fundierte Basis zu schaffen, um das Wachstum des Geschäftsbereichs Microsoft Business Solutions fokussiert voranzutreiben.