

# Viel investiert und nichts gewonnen?

*Unternehmen investieren viel in Customer Relationship Management. Oftmals bleibt der erhoffte Renditezuwachs allerdings aus.*

von Gabriele Dobenecker und Dr. Ingo Hary

Dabei soll doch CRM laut Definition eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie sein, die versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen. Viele Unternehmen haben viel investiert, um hier alles (?) richtig zu machen. Die Kunden sind mit den Produkten und dem Service hoch zufrieden, und sie haben stets zum richtigen Zeitpunkt und zum richtigen Preis diejenigen Wertangebote erhalten, die ihren Bedürfnissen entsprachen. Und schliesslich wurde auch dafür gesorgt, dass die Kunden die Werte, die sie vom Unternehmen erwarten, auch bekommen haben. Doch am Ende des Geschäftsjahres wird festgestellt, dass die Rentabilität des Kundenportfolios trotz der hohen zeitlichen, personellen und finanziellen Investition in den gut funktionierenden CRM-Prozess nach wie vor zu wünschen übrig lässt. Ist dies eine unrealistische Konstellation? Keineswegs, denn wenn man die gängigen Erfahrungen zum Thema CRM auf ihre wesentlichen Aussagen kondensiert, fällt auf, dass der Fokus stets auf Fragen der technologischen oder, weniger

häufig, der organisatorischen Umsetzung dieses Konzeptes liegt – nicht aber auf dem betriebswirtschaftlichen Aspekt der Optimierung des Kundenwertes. CRM beinhaltet eine Abkehr von der Produktorientierung hin zu einer Prozessorientierung, bei der der Fokus nicht auf der Einzeltransaktion, sondern auf der gesamten Dauer der Kundenbeziehung liegt. Doch es reicht nicht, die Geschäftsprozesse an den Erwartungen der Kunden auszurichten, durch automatisierte Systeme zu unterstützen und dadurch zu wissen, wer der Kunde ist, welche Bedürfnisse er hat und wie diese befriedigt werden können. Diese Prozessorientierung ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung, um ein betriebswirtschaftlich optimales Kundenportfolio aufzubauen und langfristig beizubehalten. Hierzu bedarf es einer Ausgestaltung aller Marketing- und Vertriebsmassnahmen eines Unternehmens nach dem Kundenwert. Denn Zweck des CRM-Prozesses ist das Verstehen und Beeinflussen von Kundenverhalten über eine geeignete Kommunikationsform zur Verbesserung der Akquisition, Retention, Loyalität und Profitabilität von Kunden. Dazu gehören:

#### **Bessere Kenntnis des Kunden und seiner Bedürfnisse**

- höhere Loyalität und Retention durch einheitliche Sicht
- effiziente Segmentierung und Selektion von Kundenpotenzialen

#### **Rentabilität der Kundenbeziehung**

- Produkte und Dienstleistungen mit höheren Margen
- Up-Selling, Cross-Selling
- adäquatere Preisstruktur

#### **Kostenreduktion**

- Akquisition höherwertiger Kunden
- effizienter Mitteleinsatz bei der Kundenrückgewinnung
- Optimierung von Kundenbeständen für den Aussendienst
- bedürfnis- und zielgerechte Kundenansprache

Das Konzept des Customer-Lifetime-Value-Management zeichnet den Weg auf, wie Unternehmen von der beschriebenen Prozessorientierung zur Wertorientierung gelangen. Die allgemeinen Glaubenssätze des CRM, die als Antwort auf dieses weit verbreitete Problem angeboten werden (betreiben Sie „Up-Selling“, „Cross-Sel-

ling“, „Segmentierung“ und „zielgerichtete Kundenansprache“ und ihre Kunden werden aktiv und rentabel), werden nicht zum Erfolg führen, solange die betriebswirtschaftliche Perspektive des Kundenwertes nicht die Grundlage der Massnahmensteuerung bildet. Dieser Beitrag stellt dar, dass sich durch die Betrachtung des Kunden als Investitionsobjekt erhebliche Konsequenzen für das betriebliche Rechnungswesen, die Kundenstrukturanalyse und vertriebliche Massnahmensteuerung ergeben.

### Definition „Kundenwert“

Vereinfacht kann man den Kundenwert beschreiben als Überschuss des gesamten Zahlungsstroms des Kunden während der Dauer der Kundenbeziehung an das Unternehmen, im Vergleich zum Kostenstrom des Unternehmens für seine Akquisition und laufende Bedienung, diskontiert auf einen gemeinsamen Zeitpunkt. Der

Zahlungsfluss umfasst dabei die Umsätze, die Einstandskosten der Produkte und Dienstleistungen, sowie die Investitionen in kundenbezogene Marketingaktionen.

### Optimierung des Kundenwerts

Es geht also darum, den Wert des Kundenportfolios der Unternehmung zu optimieren. Das heisst, die Kunden nach ihrem Vermögens-Endwert über die gesamte Dauer ihres Lebenszyklus zu bewirtschaften. Dazu gehört:

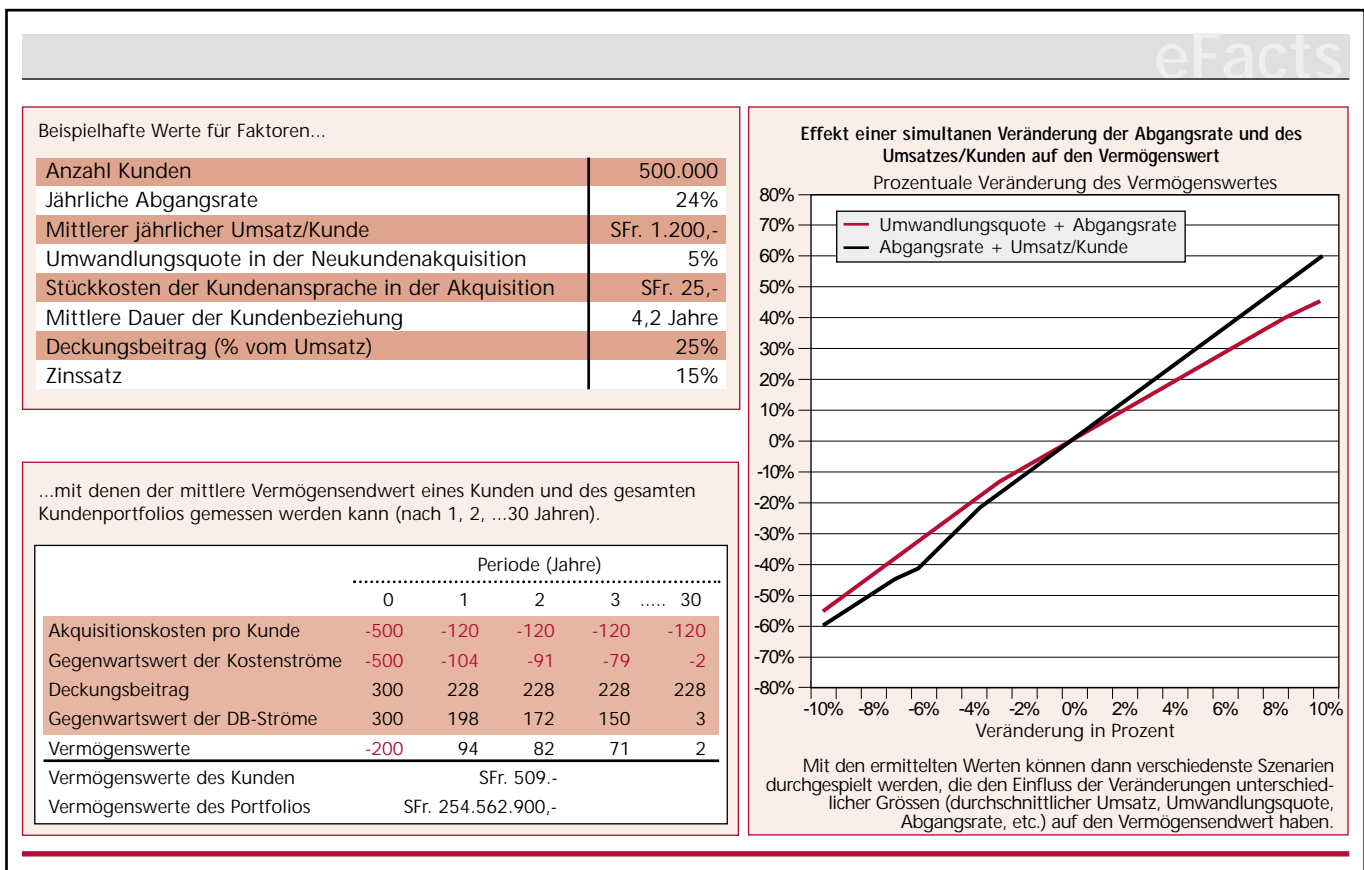
- die Identifikation der rentabelsten Kundensegmente
- die Identifizierung rentabler Nischen, in denen der eigene Markt ausgebaut und Cross-Selling-Angebote unterbreitet werden können
- Defokussierung von wenig bzw. unrentablen Kundensegmenten

So weit so gut – dies stellt aber viele Unternehmen vor schwierige Aufgaben,

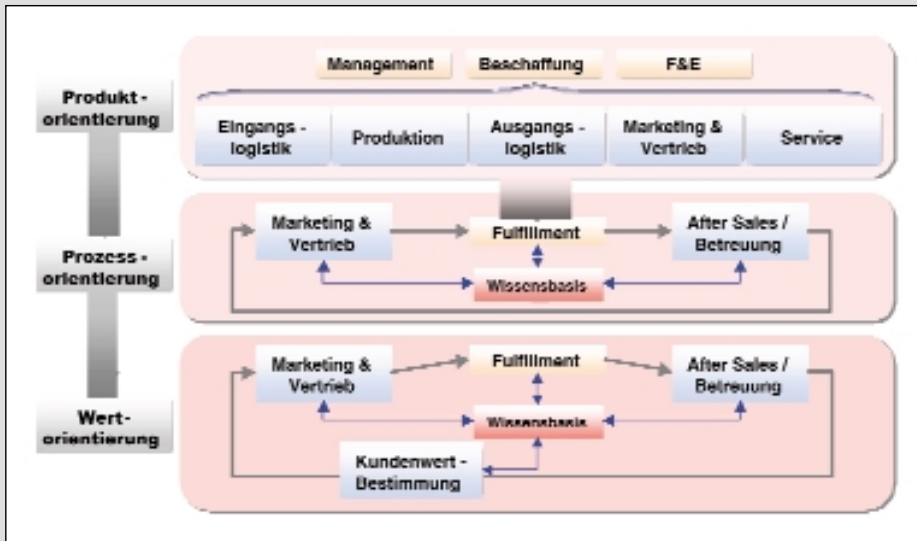
denn Organisation, Prozesse und betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung unterstützen einen solchen Ansatz nur sehr bedingt.

### Evolution der Wertschöpfungsketten

Die klassische Wertschöpfungskette beschreibt, wie Unternehmen ihren Input durch wertsteigernde Prozesse transformieren und auf den Markt bringen. Sie besteht aus den Segmenten Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing & Vertrieb sowie Service. Unterstützt werden diese Aktivitäten durch die übergreifenden Bereiche Management, F&E, Beschaffung. Im Gegensatz hierzu nimmt der Kundenwertschöpfungszyklus im Rahmen des CRM nicht den Transformationsprozess als Ausgangspunkt, sondern betrachtet die Wertschöpfung aus der Perspektive des „Kundenlebenszyklus“ (siehe in der Grafik: Prozessorientierung).



Von der Produktorientierung zur Wertorientierung. Zur Vereinfachung der Grafik subsummiert das Feld Fulfillment die Bereiche Management, Beschaffung, F&E, Eingangs-/Ausgangslogistik und Produktion.



Der Kunde wird von Marketing und Vertrieb durch geeignete Wertangebote initial in den Zyklus hineingezogen, das Fulfillment sorgt dafür, dass er die Werte, die er vom Unternehmen erwartet, auch bekommt, der After-Sales-Bereich sichert mit Dienstleistungen, Kundendienst und Beschwerdemanagement die Kundenbetreuung nach dem Kauf. Im Zentrum des Zyklus steht ein Informationspool, der alle Informationen über einen Kunden bereithält und auf den jedes Segment der Wertschöpfungskette zugreifen kann.

Der Kundenwertschöpfungszyklus ist eine Art Blaupause, um ein Unternehmen um den Kunden herum zu organisieren, so dass er optimal und individuell bedient werden kann. Informationen werden bei jedem Durchlauf des Zyklus verfeinert und in einer Wissensbasis abgelegt. Dadurch kann der Kunde im Zyklus gehalten und sein Wert für das Unternehmen gesteigert werden. Die Geschäftsprozesse orientieren sich dabei an den Erwartungen der Kunden und werden durch automatisierte Systeme unterstützt. Ziel dieser Ausrichtung im Unternehmen ist es, detailliert zu wissen, wer der Kunde ist,

welche Bedürfnisse er hat und wie diese befriedigt werden können. Die Beantwortung dieser Fragen ist für Unternehmen von Bedeutung, um gezielt und permanent neue Geschäftspotenziale identifizieren und letztendlich die Herstellung von Produkten und Dienstleistungen vollständig an der Nachfrage orientieren zu können.

### Customer-Lifetime-Value-Management (CLV-M)

Das Customer-Lifetime-Value-Management (CLV-M) baut auf diesem Ansatz auf und erweitert ihn um die Perspektive des Kundenwertes (siehe in der Grafik: Wertorientierung). CLV-M ist die Ausgestaltung aller Marketing- und Vertriebsmassnahmen eines Unternehmens nach dem Kundenwert. Die Gesamtheit aller Kundenbeziehungen soll zu einem optimalen Kundenportfolio geführt werden und damit letztlich der Maximierung des Unternehmensgewinns dienen. Kunden mit einem höheren Kundenwert erfahren somit einen intensiveren Dialog mit dem Unternehmen, wodurch ihre Loyalität und

im Folgenden auch ihre Rentabilität gesteigert werden sollen.

### Kundenwerte ermitteln

Es geht also darum, den Kunden als Investitionsobjekt zu begreifen, für das zunächst Vorleistungen erbracht werden müssen, ehe Ertragsüberschüsse entstehen können. Der Kundenwert wird über die Zeit aus einer Vielzahl von Einzeltransaktionen zwischen Unternehmung und Kunde ermittelt und ist weder an eine kalendarische Zeiteinteilung noch an ein spezifisches Produkt gebunden. Damit offenbart sich ein Kernproblem für die Unterstützung von CLV-M: In den meisten Organisationen konzentriert sich das betriebliche Rechnungswesen nach wie vor auf eine produkt- und periodenbezogene Erfolgsrechnung. Es ist jedoch notwendig, die Produktkalkulation um die Kundenkalkulation zu erweitern.

Im Prinzip erfolgt die Ableitung des Kunden-Deckungsbeitrages aus dem Produkt-Deckungsbeitrag durch Einschluss von Kunden-Einzelkosten und -Gemeinkosten. Gleichzeitig muss die Zeit einbezogen werden, d. h. die Betrachtung muss den gesamten Kundenlebenszyklus umfassen.

Unterbleibt dies, so ist es beispielsweise nicht möglich, den Bezug zwischen individuellen Akquisitionskosten und den zugehörigen, erst in späteren Perioden eingehenden Erlösen herzustellen. Und damit wird eine betriebswirtschaftlich optimale Akquisitionspolitik, die nur solche Kunden gewinnt, die langfristig einen positiven Beitrag leisten, von vornherein ausgeschlossen. Für die Neukundenakquisition muss das Rechnungswesen in der Lage sein, in Abhängigkeit vom Kundenprofil den künftig zu erwartenden Kundenwert als Eckwert zur Verfügung zu stellen. Erst wenn man diesem Wert die (Kundenprofil-)spezifischen Akquisitionskosten gegenüber stellt, ist eine Einschätzung über die Vorteilhaftigkeit der Investition möglich. Eine ähnliche Vorgehensweise ist zur Bestimmung des optimalen Zeitpunkts für die Beendigung einer (unprofitablen)

Kundenbeziehung notwendig. Der im Rahmen der Investitionsrechnung ermittelte (prognostische) Vermögensendwert, der am Ende der Beziehung mit dem Kunden erwirtschaftet wird, ist die relevante Erfolgsgrösse zur Bestimmung einer optimalen Entscheidung. Selbstverständlich gilt dies grundsätzlich für die Gestaltung aller Massnahmen, also auch für die Bereiche Kundenretention, Cross- und Up-Selling.

### Modellierung von Kundenverhalten

Da es im Kern um die Etablierung einer Kunden-Investitionsrechnung geht, erfordert die Einführung des CLV-M eine Einschätzung des zu erwartenden Gegenwartwertes der aktuellen und zukünftigen Zahlungsströme, die mit der Geschäftsbeziehung zum Kunden erzeugt werden. Die Vorhersage zukünftiger Zahlungsströme stellt eine besondere Herausforderung dar, insbesondere wenn sie kundenindividuell durchgeführt werden soll. In der Praxis wird man Kunden mit ähnlichen Verhaltensweisen und Zahlungsstrukturen identifizieren, in Segmenten zusammenfassen und versuchen, für diese Kundentypologien die Zahlungsströme und damit letztlich deren Vermögensendwert zu prognostizieren. Der Erfolg des CLV-M steht und fällt mit der adäquaten Segmentierung des Kundenpotenzials und der Fähigkeit, über den Zeitverlauf die Migration von Kunden zwischen den identifizierten Kundentypen und deren verbleibender „Kunden-Lebenszeit“ vorhersagen zu können. Ohne den Einsatz explorativer und prädiktiver Data-Mining-Verfahren sind diese Aufgaben kaum lösbar.

Aber auch ausgefeilte analytische Fähigkeiten bleiben am Ende wirkungslos, wenn die erforderliche Datenbasis nicht vorhanden ist. Ohne eine integrierte, kundenzentrische Datenhaltung, die auch eine einheitliche und historisierte Sicht auf alle finanzwirtschaftlichen Aspekte der Geschäftsbeziehung zum Kunden umfasst, ist CLV-M nicht möglich. Das bedeutet, dass sowohl Rechnungswesen als auch Marketing und Vertrieb auf die termingenaue Erfassung und Auswertung der kundenspezifischen Zahlungsströme ausgerichtet werden müssen. Die Anforderungen gehen hier also deutlich über das hinaus, was im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements üblicherweise gefordert wird.

CLV-M ist nicht nur eine logische Weiterentwicklung des CRM-Gedankens, der im Kern eine Ausrichtung von Unternehmensprozessen auf den Kunden fordert. Erst mit dem Übergang zur Wertorientierung kann ein zentrales Versprechen des CRM vollständig eingelöst werden: die Rentabilität des Kundenpotenzials durch das Verständnis und die Beeinflussung von Kundenverhalten über eine geeignete Kommunikationsform zu verbessern.

[www.sas.com/switzerland](http://www.sas.com/switzerland)

WWW.**IT**-CONSULTANT.DE  
Durchblick im Beratermarkt