

DBM1_04_S.20-22_Blum

Autor: Georg Blum

Titel:
Kundenbindung und Controlling

Untertitel:
Abheben mit dem CRM-Cockpit

Die Aussage „Die erfolgreichen Unternehmen haben eine Kunden orientierte Strategie“ ist inzwischen allgemein anerkannt und nachgewiesen. Dennoch sehen viele Unternehmen nur den kurzfristigen ROI einer Software-Investition, statt langfristig Rentabilität steigerndes Kundenbeziehungsmanagement zu etablieren. Mit einem CRM-Cockpit können Management und Mitarbeiter ihre CRM-Aktivitäten deutlich verbessern.

Fehlende Verantwortung und organisatorische Anbindung für das CRM-Controlling sowie nur wenig Bereitschaft zum Change-Management führen dazu, dass die neue CRM-Prozesse und -Aktivitäten immer noch nach den alten Kennzahlen gesteuert werden. Grundlegend für zukünftigen den Unternehmenserfolg sind aber am Kunden orientierte Ziele, die durch effizientes Kundenbeziehungsmanagement generiert und erreicht werden sollen. Die wichtigsten Ziele sind sicherlich das maximale Ausschöpfen des vorhandenen Kundenpotenzials, die sinnvolle Allokation der Ressourcen auf die „richtigen“ Kunden, eine rentable Kommunikation über Multi-Channel-Dialogmarketing sowie die Steigerung des Umsatzes **und** der Rentabilität des Unternehmens.

Fragen, Fragen, Fragen

Das Management muss deshalb verschiedenste Fragen stellen. Haben wir den richtigen und effizienten Kommunikationsmix? Mit welchen Kunden haben wir die größten Wachstumschancen? Wie entwickeln sich die Segmente quantitativ und qualitativ in den nächsten zwei bis drei Jahren? Welche Segmente tragen wie zum Unternehmenserfolg bei? Mit welchem Hebel steigern wir am besten den Unternehmenserfolg? Steigern wir durch unsere Maßnahmen den Kundenwert und schöpfen dabei die vorhandenen Potenziale aus? Diese und ähnliche Fragen beantwortet das CRM-Controlling.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement ist dabei zunächst eine klare Segmentierung der Kunden auf Basis des Kundenwerts. Aus mehreren Möglichkeiten den Kundenwert zu berechnen, ist die Kombination aus dem aktuellen Kundendeckungsbeitrag sowie dem zukünftigen Deckungsbeitragspotenzial sicherlich die Beste. Das zukünftige Potenzial sollte sich aber auf einen realistischen Zeitraum beziehen, da mit der Betrachtung nach Customer Lifetime Value (CLTV) oft ein zu langer Zeitraum und damit zu viele, nicht einzuschätzende Determinanten zu berücksichtigen sind. In der Praxis hat sich eine Prognose des Kundenpotenzials auf zwei bis drei Jahre bewährt.

Ein Problem, das viele Unternehmen haben ist, dass sie noch keinen Kundendeckungsbeitrag ermitteln können. Das Schaffen der notwendigen technischen

Voraussetzungen dauert in der Regel sechs bis neun Monate. Noch einmal rund 12 Monate braucht man bis die Berechnungsvariablen durch das operative Geschäft gefüllt und somit der Deckungsbeitrag an Aussagekraft beziehungsweise Stabilität gewinnt. Bis zu diesem Zeitpunkt bietet sich auch eine Kundenwertberechnung auf Basis der RFMR-Methode (Recency, Frequency und Monetary Ratio), welche die Variablen Datum letzter Kauf, Häufigkeit und durchschnittliche Ausgaben betrachtet, und der Potenzialprognose an. Diese pragmatische Variante lässt sich innerhalb von drei bis fünf Monaten realisieren.

Viel Platz im CRM-Cockpit

Aus dem Kundenwert leiten sich dann beispielsweise fünf Gruppen ab (**siehe Chart 1**). Auf Basis der Segmentierung bildet man entsprechende organisatorische Einheiten ab. Je nach Aufgaben und Quantität je Segment gibt es zwischen drei und bis zu fünf Kundenmanagementteams. Die Segmentierung und die Kundenmanagementteams bilden die Grundlage für ein effizientes Kundenbeziehungsmanagement. Das Kundenmanagementteam erhält von der Unternehmensführung seine neuen Businessziele und richtet, fokussiert auf eine klar abgegrenzte Kundengruppe, den Einsatz und den Mix der Kommunikationskanäle neu aus. Mit den neuen Kennzahlen wird auch ein neues Controlling, quasi ein CRM-Controlling, nötig. Aus den oben erwähnten Zielen lassen sich dann für alle Kunden nach den verschiedenen Segmenten zur Überprüfung der Zielerreichung Steuerungskennzahlen in den drei Kategorien „Kunde“, „Qualität und Zufriedenheit“ sowie „Daten“ ableiten.

Kundenwert	
<p><u>Kundenwert:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktueller Deckungsbeitrag und Potenzial • Abdeckung am Potenzial • Werte aus der RFMR-Berechnung • Anzahl Kundenkontakte pro Kanal und Jahr • Umsatz und Kosten (Produktion, Kommunikation, Fulfilment) 	<p><u>Kundenbindung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktiv-/Passivabgrenzung • Anzahl Reaktivierungen • Durchschnittliche Haltbarkeit • Jährliche Kundenverlustquote <p><u>Kundengewinnung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kosten Akquisition • Folgeverhalten bzw. ROI nach x Monaten <p><u>Werbeerfolg:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfolg pro Aktion oder Kampagne • Folgeverhalten nach 3/6/12 Monaten
Zufriedenheit	Wert der Adresse
<p><u>Zufriedenheit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit und Folgeverhalten nach Reklamationen • Zufriedenheit Folgeverhalten nach Kundenkontakt • Anzahl Weiterempfehlungen <p><u>Qualität:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktretouren, Reklamationen, Zahlverhalten • Durchlaufzeit Auftrag, Bearbeitungszeit Auftrag • Verfügbarkeit und Abdeckung des Sortiments am Kundenbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Datensätze • Qualitativer/quantitativer Füllgrad • Anzahl Postrückläufer

Diese Kategorien und die dazugehörigen erklärenden Kennzahlen ergeben ein so genanntes CRM-Cockpit. Dieses CRM-Cockpit dient wiederum Management und

Mitarbeitern zur Planung, Analyse sowie Optimierung der CRM-Aktivitäten. Folgende Kennzahlen, so genannte Key Performance Indikatoren (KPI), sind dabei für die Steuerung bestimmter auf den Kunden bezogener Maßnahmen relevant.

1. Der Wert aller Kundenbeziehungen
2. Die Kundenzufriedenheit
3. Der Wert aller Adressen (= Datenqualität)

Für die Gesamtsteuerung des Unternehmens ist sicherlich der Kundenwert die Kennzahl mit der höchsten Relevanz. Im Kundenwert subsumieren sich alle Variablen innerhalb dieser Kategorie. Somit kann bei der monatlichen Betrachtung der Plan/Ist-Zahlen des Kundenwerts bei signifikanter Abweichung über die anderen Variablen schnell die Ursache analysiert und erklärt werden. Neben dem Kundenwert ist die Kundenzufriedenheit der zweite, wichtige Indikator für die weitere Steuerung des Unternehmens bzw. der Kundengruppen. Stellt man hier Abweichungen vom Zielwert fest, so lassen sich auch bei diesem KPI schnell über die erklärenden Analysevariablen Ursachen finden. Der dritte KPI, die Datenqualität, wird vielfach vernachlässigt. Die korrekte Adresse und damit eine optimale Datenqualität sind die unverzichtbare Basis aller Analysen sowie notwendige Bedingung für erfolgreiches und effizientes Multi-Channel-Dialogmarketing.

Stichwort Datenqualität

Eine Bewertung der Adresse wird wie folgt durchgeführt. Teilen Sie die Adresse und wichtige, beschreibende Variablen in Kategorien ein.

Kategorie 1: Adresse

Kategorie 2: Alter, Branche, Anzahl Mitarbeiter

Kategorie 3: Kommunikationsdaten.

Vergeben Sie für jedes Pflichtfeld eine bestimmte Punktzahl (z.B. 100). Erst wenn alle Felder in der Kategorie 1 gefüllt sind und die maximale Punktzahl erreicht ist, wird die nächste Kategorie in die Bewertung einbezogen. Wenn die Kategorie 1 korrekt gefüllt ist, in der Kategorie 2 jedoch noch Lücken sind, werden die Punkte aus den Feldern der Kategorie 3 nicht mitgezählt.

Controlling-Systeme: Hört die Signale

Dieses CRM-Cockpit lässt sich entweder mit den drei KPI's in eine Balanced Scorecard oder mit Hilfe der Drill-Down-Funktionalitäten in fast jedes MIS-System (Management Informationssystem) integrieren. Neben den drei KPI's gibt es jedoch noch weitere wichtige Kennzahlen, die zu selten für eine ganzheitliche Betrachtungsweise herangezogen werden.

Dazu gehören Mitarbeiterzufriedenheit, durchschnittliche Mitarbeiterzugehörigkeit zum Unternehmen und - als Benchmark gegenüber dem Markt - die Analysen aus dem Service-/Kundenbarometer oder selbst generierte Vergleichszahlen aus dem Markt. Jedes Controlling-System benötigt dabei Signale, welche Handlungen oder Warnungen auslösen. Erreicht wird dies durch die Definition von Toleranzgrenzen. Überschreitet ein Wert die Toleranzgrenzen muss das System automatisch eine „Alertfunktion“ auslösen und eine Handlungsanleitung anbieten. Dies kann eine E-Mail sein oder eine entsprechende Farbe, die am Bildschirm aufleuchtet. Für Mitarbeiter, die direkt mit dem Kunden in Kontakt kommen, ist diese Funktion eine wichtige Unterstützung. Ruft der Mitarbeiter einen Kundendatensatz auf, muss ihm beispielsweise durch ein farbiges Signal sofort angezeigt werden, welchen Kundenwert der Kunde besitzt. So wird ihm signalisiert, sein Handeln nach dem Kundenwert ausrichten.

Voraussetzungen für transparentes CRM-Controlling sind ebenso eine ganzheitliche Betrachtung und die Erfassung aller Prozesskosten. Diese Kostenerfassung kann in der Anfangsphase durchaus auch auf der Basis von Stichproben zur Ermittlung von Durchschnittswerten erfolgen.

Bei der Frage nach der Verantwortung für das CRM-Controlling bietet sich als Antwort die Verschmelzung von Marktforschung mit dem Database-Marketing an. Damit sind alle Informationsquellen über den Kunden in einer Hand und angesichts der Methodennähe liegt dieser Schritt nahe. In der Unternehmenspraxis heißt diese Abteilung „Customer Research“ und ist direkt dem Geschäftsführer oder Marketing-Service-Leiter unterstellt. Noch etwas sollten Unternehmen beachten: Klare Zielvereinbarungen fördern die Kundenbetreuung. Hilfreich sind hier – im Unterschied zur gängigen Praxis – Teamziele, denn oft stehen persönliche Ziele einer optimalen Kundenbeziehungspflege im Wege, da etwa der Einkauf nach anderen Kriterien gemessen wird als das Marketing.

Weniger ist oft mehr

Customer Relationship Management bedingt ein ganzheitliches Vorgehen. Von der Kundewertermittlung über die Segmentierung und die daran abgeleitete Organisation bis zu neuen Prozessen. Das bedeutet auch neue Zieldefinitionen und folglich neue Kennzahlen zur Steuerung. Erst wenn alle diese Schritte durchlaufen sind, spricht man von CRM. Dabei sind schon wenige Kennzahlen zur Steuerung ausreichend. Mit nur drei KPI's und dahinter liegend maximal 50 Analyse-Kennzahlen ist ein Unternehmen in der Lage seine gesamten CRM-Aktivitäten zu steuern. Dabei erzeugen nur alle drei KPI's gemeinsam ein sinnvolles Gesamtbild. In der Theorie gibt es zwar Ansätze diese in einem Wert zu verschmelzen, wovon aber abzuraten ist, da es durch die unterschiedliche Erhebung der Daten zu erheblichen Interpretationsspielräumen kommt.

Mit dem CRM-Cockpit werden zudem sofort Kennzahlen zur Analyse bereitgestellt und beschleunigen die Ursachenforschung für bestimmtes Kundenverhalten. Diese Zahlen müssen regelmäßig erhoben und im gesamten Unternehmen kommuniziert werden. Nur wenn alle die Zahlen kennen und damit arbeiten, kann danach handeln. Keinesfalls sollte an den Kosten für das Controlling gespart werden, denn eine zu geringe Basis für Stichproben oder zu seltene Messungen können schnell zu falschen Entscheidungen führen.

Georg Blum ist geschäftsführender Gesellschafter der auf CRM und Dialogmarketing spezialisierten Unternehmensberatung Metzger & Blum.
E-Mail: blum@beratungfuerdialogmarketing.de

Grafiken:

Effizienz heißt, unterschiedliche Strategien für einzelne Kundensegmente zu weiterzuentwickeln.

Effizienz: unterschiedliche Strategien für einzelne Segmente

Segment	Kundenwert	Strategie
Kundensegment A:	Potenzial + Deckungsbeitrag +	Ausbauen
Kundensegment B:	Potenzial + Deckungsbeitrag -	Weiterentwickeln
Kundensegment C:	Potenzial - Deckungsbeitrag +	Halten
Kundensegment D:	Potenzial - Deckungsbeitrag -	Online halten, Drop Out
Neukunden	NN	Qualifizieren, Aufbauen

