

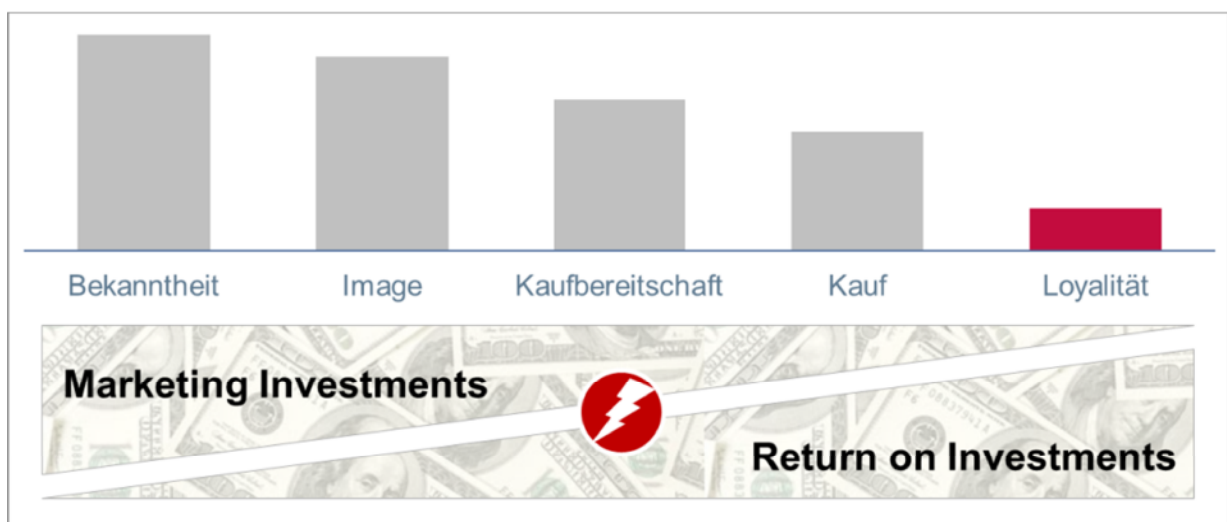
INSIGHTS – CUSTOMER RETENTION MANAGEMENT

Sebastian Kurczynski, Jashar Seyfi

Kundenbindungsmanagement existiert häufig nur in der Theorie

„Während unser Fokus früher auf den Produkten lag, stehen mittlerweile ganz klar unsere Kunden im Mittelpunkt.“ Aussagen wie diese finden sich heute in gleicher oder ähnlicher Form in nahezu jedem Unternehmensbericht, Konzernabschluss, Mission Statement oder Unternehmensprofil. Aus wissenschaftlichen Kreisen wird zudem seit vielen Jahren auf die beispielsweise hohe Relevanz von Kundenbeziehungen als fundamentaler Bestandteil langfristigen Unternehmenserfolgs hingewiesen.¹

Die Realität sieht jedoch weiterhin häufig anders aus. Vielmehr liegt der Fokus nur auf image- und bekanntheitssteigernder Werbung und Kaufanreizen zur kurzfristigen Umsatzerhöhung. Das Management von Kundenbeziehungen endet somit nach wie vor spätestens beim Kauf von Produkten bzw. Dienstleistungen und vernachlässigt den so wichtigen Aufbau von Kundenloyalität, einem entscheidenden Treiber langfristiger Marketingeffizienz.



Fehlendes Wissen und Angst vor Fehlinvestitionen hemmen Umsetzung

Die Ursachen für die zu beobachtende Diskrepanz zwischen Bewusstsein und tatsächlicher Umsetzung sind vielfältig. Neben dem fehlenden internen Wissen über die richtige

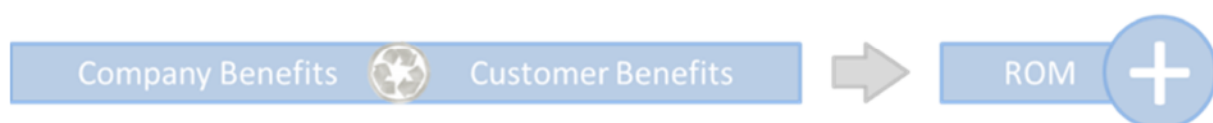
¹ vgl. Frow & Payne, Journal of Marketing (2005)

Herangehensweise ist dafür insbesondere die Angst vor komplexen Systemumstellungen, kostspieliger Software und vermeintlichen Fehlinvestitionen verantwortlich. Viele Unternehmen verzichten somit ganz bewusst auf die Generierung potentieller Wettbewerbsvorteile und setzen weiterhin lieber auf pragmatische – an Stelle strategischer – Lösungsansätze.

Dabei ist die Pflege bereits bestehender Kundenbeziehungen - sofern richtig gemanagt - nicht nur kosteneffizienter, sondern ermöglicht langfristig eine signifikante Erhöhung des Return on Marketing.² Hierzu muss intern umgedacht werden. **Aktives Kundenbindungsmanagement** darf nicht länger als einfaches Marketing-Tool verstanden und angegangen werden, sondern **bedarf einer strategischen und organisatorischen Verankerung im Unternehmen**. Konkret bedeutet dies eine konsequente Ausrichtung aller bestehenden Prozesse, Strukturen und Instrumente auf den Kunden und seine Bedürfnisse.

Das Batten & Company PCRM-Modell

Um die bestehende Komplexität im Kundenbindungsmanagement zu reduzieren und dem Ungleichgewicht zwischen Marketing Investments und Marketing Returns entgegenzuwirken, hat Batten & Company das *Profitability-driven Customer Retention Management-Modell* (kurz PCRM-Modell) entwickelt.



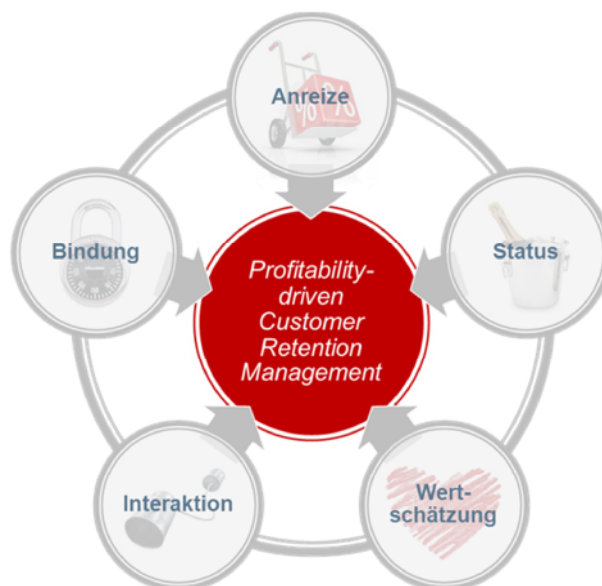
Das PCRM-Modell ist strikt auf die Steigerung von Kundenloyalität und Unternehmensprofitabilität ausgerichtet und folgt dabei einer intuitiven Prämisse:

„Je höher der individuelle Kundennutzen, desto stärker der positive Einfluss auf den Return on Marketing.“

² vgl. Reinartz & Kumar, Journal of Marketing (2003)

Hierzu setzt das Modell an wesentlichen **Profitabilitäts-Stellhebeln** an und wandelt diese in **konkrete Vorteile für den Kunden** um. Aufbauend auf der Erfahrung bisheriger Projekte hat Batten & Company eine allgemein gültige Struktur von **fünf komplementären Vorteilsdimensionen**, die – in Form eines Kundenbindungsprogramms – den Return on Marketing signifikant erhöhen, entwickelt.

In Abhängigkeit von Branche, Unternehmensstrategie und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen besitzen diese Vorteilsdimensionen eine unterschiedliche Relevanz. Um dieser Situation gerecht zu werden, wurde das PCRM-Modell so entwickelt, dass durch individuelle Gewichtungen und Anpassungen die jeweiligen Erfolgstreiber fallbezogen an die internen und externen Rahmenbedingungen des Nutzers angepasst werden können.



Die fünf Vorteilsdimensionen erfolgreicher Kundenbindung

1. Für den Kunden interessante Angebote und Rabatte

Kunden möchten Angebote, Rabatte und Informationen zu Produkten und Dienstleistungen, die für sie persönlich interessant sind. Alles andere ist für Kunden in der Regel nicht nur irrelevant, sondern endet im schlimmsten Fall in Verärgerung und Resignation. Rabattgutscheine bspw.

führen nur dann zu Freude und Zufriedenheit, wenn Sie auch auf die Interessen der Kunden zugeschnitten und für diese somit werthaltig sind.

Das PCRM-Modell ermöglicht die aktive Beeinflussung und Steuerung von Kundenverhalten durch **gezielte, auf den Kunden zugeschnittene Informationen, Angebote und Rabatte**. Da diese personalisiert gestaltet sind, sind sie für jeden einzelnen Adressaten hochrelevant. Signifikante Streuverluste, wie Sie häufig bei der Anwendung massenkommunikativer Mittel festzustellen sind, werden deutlich reduziert. Bspw. erhält Kundin A, die kürzlich eine Kaffeemaschine gekauft hat, einige Wochen später einen Rabatt-Coupon für Kaffee-Pads, und nicht etwa einen für sie wertlosen Gutschein für Fleischprodukte, obwohl sie Vegetarierin ist.

Neben der Steigerung des Kunden-Gesamtwarenkorb durch individuell gestaltete Cross- und Up-Selling Maßnahmen lassen sich außerdem durch gezielte Anreize **Kundenfrequenzströme besser steuern**. Kunde B erhält bspw. einen für ihn sehr interessanten Rabatt-Coupon, den er aber nur vormittags einlösen kann, nämlich dann, wenn die Kapazitätsauslastung der Filialen besonders gering ist.

2. Für den Kunden attraktive Privilegien

Statusbewusste Kunden freuen sich über Möglichkeiten, sich sowohl spür-, als auch sichtbar von anderen Konsumenten und Kundengruppen abheben zu können. Bei Fluggesellschaften kann sich dies über den exklusiven Zugang zu Business Lounges oder Extra-Schalter für einen schnelleren Check-In auszeichnen, bei Modehäusern bspw. über Einladungen zu exklusiven Fashion Events, die „normale“ Konsumenten nicht vor Ort, sondern nur in den Medien verfolgen dürfen.

Das PCRM-Modell ermöglicht die gezielte Steuerung des Kauf- und Konsumverhaltens statusorientierter Kunden durch die Inaussichtstellung von Privilegien. Dies hat verschiedene positive Effekte auf die Kundenloyalität und Profitabilität für das Unternehmen: Zu einen lässt sich der **customer share of wallet signifikant erhöhen**, indem Kunden bspw. bewusst weniger bei der Konkurrenz konsumieren, um möglichst schnell in den Genuss gebotener Statusvorteile zu kommen. Zum anderen lassen sich, ähnlich wie unter Punkt 1 geschildert, Kundenfrequenzströme und **Inventarbestände besser steuern**. So können Unternehmen bspw. Kunden für solche

Produkte doppelte Statuspunkte gutschreiben, die sich schlechter verkaufen als erwartet und somit Lagerkosten in die Höhe treiben. Solche Produkte werden dadurch für statusbewusste Kunden relativ attraktiver, entsprechend steigt der Absatz.

3. Proaktive Wertschätzung treuer Kunden

Die sukzessive Verlagerung von Anbieter- zu Nachfragermärkten führt nicht nur dazu, dass Konsumenten Unternehmen gegenüber zunehmend unabhängiger werden, sondern vor allen Dingen auch dazu, dass besonders treue und profitable Kunden sich ihres Wertes für Unternehmen immer bewusster werden. Folglich erwarten sie, entsprechend ihres Wertes für das jeweilige Unternehmen behandelt und wertgeschätzt zu werden und nicht als bedeutungsloser Teil einer anonymen Masse unterzugehen.

Das PCRM-Modell ermöglicht die Identifikation und Honorierung der Loyalität besonders treuer und profitabler Kunden. Richtig eingesetzt stellt das Modell sicher, dass die besten Kunden eines Unternehmens zu jeder Zeit erstklassig und **gemäß ihrem Wert für das Unternehmen** behandelt werden. Konkrete Maßnahmen können dabei trivial sein und bspw. darin bestehen, den besten Kunden des Unternehmens zum Geburtstag eine kleine Aufmerksamkeit zu schenken. Auch lassen sich negative Kundenerlebnisse, die in einer langfristigen Beziehung zwangsläufig auftreten, relativieren. Eine mögliche Resignation, welche die Abwanderung des Kunden nach sich ziehen könnte, wird somit pro-aktiv vermieden.

4. Personalisierte Kundenkommunikation

Während die einen Kunden grundsätzlich nur telefonisch mit Unternehmen kommunizieren möchten, lehnen andere jegliche Form der Interaktion strikt ab. Für wieder andere stellt ein Unternehmen, das keine Kommunikation über E-Mail anbietet, erst gar keine Alternative dar. Grundsätzlich möchten Kunden nur über diejenigen Kanäle mit denjenigen Informationen versorgt werden, die für sie nutzerfreundlich und interessant sind. Alles darüber hinaus wird in der Regel als lästig empfunden und senkt die Kundenzufriedenheit entsprechend.

Das PCRM-Modell ermöglicht eine deutliche Steigerung der Effektivität und Effizienz in der Kundenkommunikation. Auf der einen Seite lassen sich durch die **Allokation von**

Kommunikationsbudgets entsprechend des jeweiligen Kundenwertes und der von Kunden explizit **präferierten Interaktionskanäle und –frequenzen Streuverluste bei Marketing-Kampagnen deutlich reduzieren**. Weil bspw. Kunde C auf die letzten drei Promotions, die speziell auf seine Interessen zugeschnitten waren, nicht reagiert hat, erhält er vorerst keine weiteren.

Auf der anderen Seite lässt sich gleichzeitig die Kundenzufriedenheit in der Kommunikation spürbar steigern. Kundin D hat bspw. in der Vergangenheit mehrmals Kataloge erhalten, aus denen Sie jedoch nie etwas bestellt hat. Da diese Kataloge für sie scheinbar nicht von Interesse zu sein scheinen und eher als störend wahrgenommen werden, erhält sie in Zukunft Informationen zu Produktneuheiten nur noch über eine App direkt auf ihr Smartphone, welches sie täglich nutzt und auch für Einkäufe bereits häufig eingesetzt hat.

Die durch die optimierte Kundenkommunikation generierbaren Einsparungen können an anderer Stelle erfolgsversprechender investiert werden, was zu einem Anstieg des Marketing Returns führt.

5. Persönliche Kundenbeziehung

Was für Kunden im zwischenmenschlichen Miteinander gilt, findet regelmäßig auch in der Beziehung von Kunden zu Unternehmen Anwendung. In der heutigen unpersönlichen und schnelllebigen Welt strebt jeder vermehrt nach Nähe, Vertrauen und Entlastung. Diese Aspekte manifestieren sich insbesondere darin, dass viele Konsumenten bevorzugt Produkte und Dienstleistungen kaufen, die sie bereits kennen. Sie haben Vertrauen aufgebaut und wissen, was sie für ihr Geld bekommen. Zusätzlich sparen sie beim Kauf wertvolle Zeit, da sie sich nicht immer wieder zwischen einer Vielzahl verschiedener Angebote entscheiden müssen. Brechen Konsumenten von Fall zu Fall doch aus ihren gewohnten Konsummustern aus, so ist dies oftmals mit Sonderangeboten der Konkurrenz zu begründen.

Das PCRM-Modell ermöglicht die **Erhöhung der faktischen und emotionalen Wechselkosten** zur kurz- und langfristigen Bindung von Kunden im Wettbewerbsumfeld. Durch den gezielten Aufbau von Wechselkosten wird Kunden sowohl aus emotionalen, als auch aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten der Wechsel zu Konkurrenzunternehmen erschwert. Seit bspw. Kunde E im Rahmen eines Kundenbindungsprogramms fleißig Punkte sammelt und sich bereits auf seine

nächste Prämie freut, vergleicht er nicht wie früher vor dem Kauf jeden Preis, sondern greift ganz gezielt bei einem bestimmten Anbieter nach einem bestimmten Produkt. Da er sich als Premium-Kunde zudem stets gut behandelt fühlt, nimmt er viele Angebote der Konkurrenz kaum noch wahr.

Dies erhöht einerseits die Planungssicherheit für Unternehmen, da kurzfristige Konsumschwankungen reduziert werden. Andererseits sichert eine persönliche Kundenbeziehung Unternehmen gegen ruinöse Preiskämpfe ab.

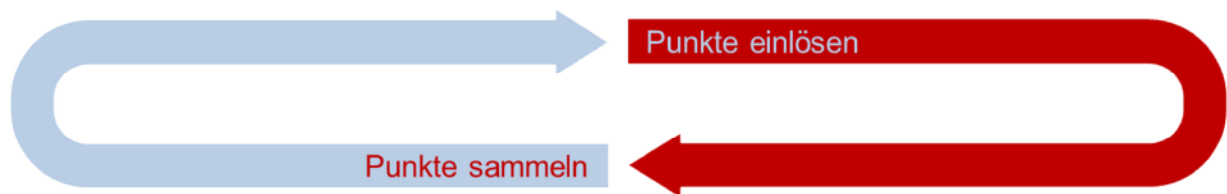


Die Einführung des PCRM-Modells in fünf Phasen

Die Entwicklung und Implementierung des PCRM-Modells erfolgt in fünf Phasen. Diese decken vom grundsätzlichen Programmdesign bis zum alltäglichen Kampagnenmanagement alle Anforderungen an ein erfolgreiches Kundenbindungsprogramm ab.

1. Grundlegendes Programmdesign

Im ersten Schritt erfolgt die gemeinsame Definition der übergeordneten Programmmechanik. Unternehmensabhängig leitet sich diese aus den internen und externen Rahmenbedingungen, sowie spezifischen strategischen Zielen, Grundsätzen und Ansprüchen ab. So ist bspw. im Rahmen des Moduls Programm-Typus festzulegen, welche physische Programmform für das Unternehmen am besten geeignet ist. Hierbei kommt neben einer klassischen Kundenkarte oder einem Coupon-System eine Vielzahl weiterer Programmtypen in Frage. Darüber hinaus gilt es zu klären, ob und wenn ja, wie viele verschiedene Status-Klassen es geben soll und wie diese sich voneinander unterscheiden. Weiterhin werden Fragen bzgl. der Punktemechanik (wie werden diese gesammelt bzw. ausgegeben) und des Belohnungssystems (welche Arten von Belohnungen werden als Anreize angeboten, werden externe Partner integriert etc.) diskutiert und beantwortet.



Das Ergebnis der ersten Phase ist die Definition einer allgemein gültigen Grundlage, auf deren Basis das Kundenbindungsprogramm aufgesetzt wird.

2. Aufbau der Datenbasis

Entsprechend der zuvor bestimmten Anforderungen muss in der Folge die notwendige Datenbasis definiert und aufgebaut werden. Zu diesem Zweck erfolgt in der zweiten Phase die Festlegung von Variablen, die zum Aufbau und Betrieb des Kundenbindungsprogramms notwendig sind. Diese können sich von Unternehmen zu Unternehmen stark unterscheiden und müssen fall- und zielabhängig betrachtet werden.

Anschließend erfolgt im Rahmen einer Analyse über den Umfang und die Qualität des vorhandenen Datenstamms die Ermittlung zusätzlich benötigter Daten. Die Akquise dieser Daten ist der letzte Aspekt, der innerhalb der zweiten Phase betrachtet und umgesetzt wird.

3. Segmentierung des Kundenstamms

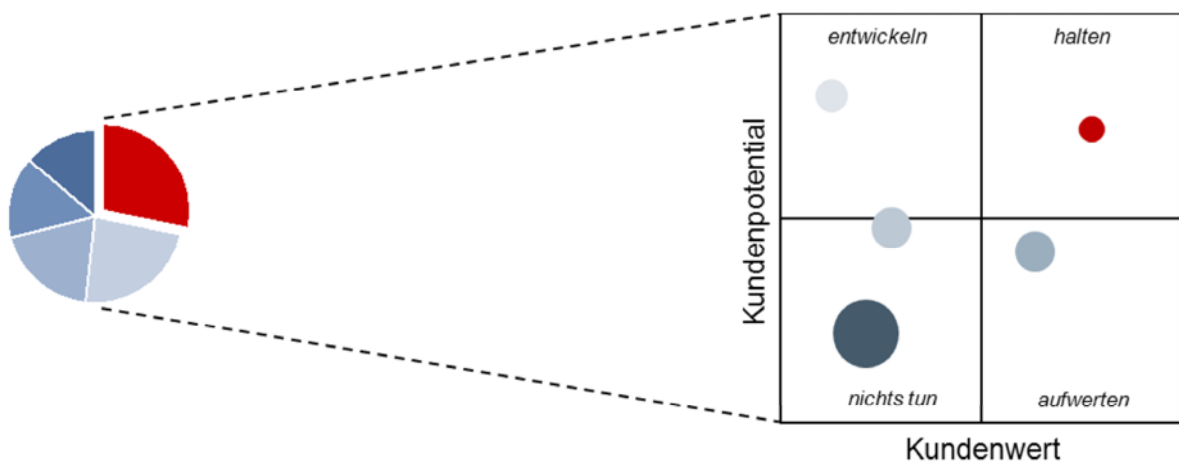
Anschließend wird in der Segmentierungsphase – dem Kernstück des Modells – der Kundenstamm im Detail analysiert und einzelne Segmente analytisch hergeleitet.

Bevor die Segmentierung jedoch durchgeführt werden kann, muss zunächst eine Reihe entscheidender Details final geklärt werden. Dabei gilt es bspw., die relevanten Variablen innerhalb der Datenbasis entsprechend der anzuwendenden statistischen Verfahren so zu gewichten und zu skalieren, dass die Berechnungen die realen Rahmenbedingungen des unternehmerischen Umfelds so akkurat wie möglich simulieren.

4. Selektion profitabler Segmente

In der vierten Phase erfolgt die faktenbasierte Entscheidung darüber, welche der im Rahmen der Segmentierung hergeleiteten Kundengruppen wie anzusprechen sind.

Entscheidend dafür sind die Charakteristika der einzelnen Segmente und wie sie gegeneinander in den jeweiligen unternehmensrelevanten Erfolgskennzahlen abschneiden. In Verbindung mit der grundsätzlichen Marketing-Strategie lassen sich hieraus segmentspezifische Handlungsstrategien ableiten. Während es bspw. für profitable Segmente sinnvoll ist, diese pro-aktiv anzugehen und zusätzliche Potentiale auszuschöpfen, empfiehlt es sich für andere, weniger profitable Segmente, Budgets einzusparen bzw. anderweitig zu allokalieren.



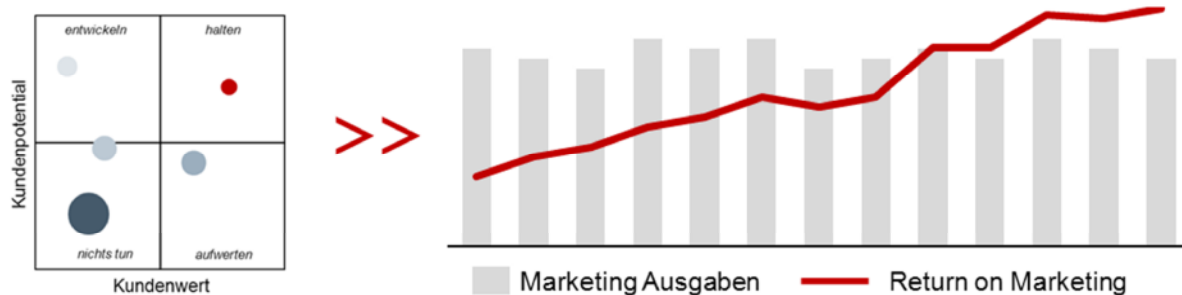
5. Kontinuierliches Kampagnen-Management

Basierend auf der Implementierung des Kundenbindungsprogramms erfolgt abschließend die Umsetzung und kontinuierliche Betreuung im täglichen operativen Kundenbeziehungsmanagement. Konkret bedeutet dies die immer wiederkehrende Beantwortung der drei Fragen „wer?“, „was?“, „wann?“.

Beispiele für typische Kampagnentypen, die mit dem PCRM-Modell realisierbar sind:

- Ideale Ausgestaltung des Marketing-Mix
- Effektive und effiziente Allokation von Marketing-Budgets auf Basis von Kundenwertberechnungen
- Angepasste Strategien und Maßnahmen über den gesamten Customer Life Cycle
- Kundenbeschwerdemanagement
- Kundenabwanderungs- und Rückgewinnungsmanagement
- Optimierung der Kundenkanalkommunikation

Die detaillierte Ausgestaltung der jeweiligen Kampagnen erfolgt im direkten Dialog mit dem Anwender. Das übergeordnete Ziel bleibt jedoch stets identisch: **Die Loyalität profitabler Kunden und den Return on Marketing kontinuierlich und nachhaltig zu erhöhen.**



Ausblick

Während in den meisten Branchen auch heute noch diejenigen Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren können, die bereits jetzt ein erfolgreiches Kundenbindungsprogramm in ihre langfristige Marketing-Strategie integriert haben, wird in

Zukunft ein solches Kundenbindungsprogramm keine *unique selling proposition* mehr generieren können. Vielmehr wird ein solches Programm dann Grundvoraussetzung dafür sein, um überhaupt erst einmal konkurrenzfähig bleiben zu können. Vorteile haben dann insbesondere diejenigen Unternehmen, die sich dann bereits umfangreiches Know-How und Expertise auf diesem Gebiet angeeignet haben.

Das von Batten & Company entwickelte PCRM-Modell lässt sich dank seiner schlanken Struktur und Full-Service Integration aus einer Hand bereits innerhalb von wenigen Monaten entwickeln, unternehmensspezifisch anpassen und in die langfristige Marketing-Strategie integrieren.

Quellen

A Strategic Framework for Customer Relationship Management

Adrian Payne, Pennie Frow (2005)

Journal of Marketing, Vol. 69, 167-176.

The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration

Werner Reinartz, V. Kumar (2003)

Journal of Marketing, Vol. 67, 77-99.