

MANAGEMENT DES KUNDENUNIVERSUMS – DREI PROZESSE, EINE DATENBASIS.



An der PHW Hochschule Wirtschaft wurde ein Managementkonzept zur Bearbeitung der Marktteilnehmer entwickelt. Prof. Jürg Arpagaus stellt das Konzept vor.

Prof. Jürg Arpagaus, lic. rer. pol., Dipl. Ing. FH, Forschungsleiter Kalaidos Fachhochschule

Die konzeptionelle Basis des Managementkonzepts bildet die Perspektive des Kundenwerts im Lebenszyklus eines Kunden. Der Austausch von Kundeninformationen über alle Managementprozesse und Lebenszyklen eines Kunden hinweg erfolgt über eine zentrale Datenbasis, die sowohl vom Verkauf als auch vom Marketing gepflegt werden muss.

Gemäss dem Marketing-Guru Peter Drucker ist das eigentliche Ziel des Marketings, Kunden und ihre Bedürfnisse derart gut zu verstehen, dass die auf diesen Erkenntnissen entwickelten Produkte und Dienstleistungen so genau passen, dass sie sich sozusagen von selbst verkaufen.

Dieser *kundenzentrierte Ansatz* setzt voraus, dass ein Unternehmen seine Kunden kennt. Es stellt sich also zuerst einmal die Frage, wer die Kunden sind. Sind es alle Marktteilnehmer oder muss nur eine Teilmenge als Kunden verstanden werden?

Wie gliedert sich nun dieses Kundenuniversum, der Markt? Verfolgt man einen *kundenwertorientierten Ansatz*, dann wird der Markt aufgrund des Kundenwerts in einzelne Segmente eingeteilt. Der Kundenwert sagt aus, wie wertvoll ein Kunde, eine Kundin für ein Unternehmen ist, er ist aber keine statische Grösse. Man geht davon aus, dass die Kunden abhängig von ihrer "Lebensphase" als Kunden einen unterschiedlichen Wert besitzen. Beispielsweise muss für die Gewinnung eines Neukunden mehr investiert werden als für die Zurückgewinnung einer einst verlorenen Kundin, was direkten Einfluss auf den Kundenwert hat. Mit dem Fokus Kundenwert in Abhängigkeit von der Kundenlebensphase verändern sich die Aufgabenschwerpunkte im Marketing.

Management des Kundenuniversums

Das Konzept des *Managements des Kundenuniversums* basiert auf der oben beschriebenen Idee, dass der Markt in verschiedene Kundensegmente eingeteilt wird. Die sechsteilige Gliederung des Kundenuniversums orientiert sich am Kundenlebenszyklus.

- Das Segment *Neukunden* umfasst diejenigen Kunden, die eine erste (und einzige) Transaktion abgewickelt haben.
- Als *Kunden* werden diejenigen Marktteilnehmer bezeichnet, die keine Neukunden mehr sind, d.h. bereits mehr als eine Transaktion abgewickelt haben und das Kriterium eines *Risikokunden* nicht erfüllen.
- *Risikokunden* sind Kunden, bei welchen die Gefahr besteht, dass sie die Geschäftsbeziehung abbrechen. Die Gefahr kann aus einem Rückgang der Bestellmenge, aus Reklamationen usw. abgeleitet werden.
- Verlorene Kunden sind all jene Kunden, welche die aktive Geschäftsbeziehung abgebrochen haben. Gründe für einen Abbruch einer Kundenbeziehung sind beispielsweise
 - ein Wechsel des Kunden zur Konkurrenz,
 - sich aufgrund von äusseren Umständen wie Wegzug, Heirat, Alter usw. verändernde Kundenbedürfnisse oder
 - ein zu tiefer Kundenwert.
- Es wird von *zurückgewonnenen Kunden* gesprochen, wenn ein Kunde eine abgebrochene Geschäftsbeziehung wieder aufgenommen hat.
- Schliesslich werden alle andern Marktteilnehmer unter den *potentiellen Kunden* zusammengefasst.

Diese Segmentierung und Differenzierung der Kunden aufgrund des Kundenwerts erlaubt es nun zu entscheiden, ob und wie ein einzelner Kunde – oder eine Kundengruppe – bearbeitet werden soll.

Die erste Phase innerhalb des Kundenlebenszyklus ist die *Vertrauensbildung*, die über alle Kundensegmente ohne aktive Kundenbeziehung erfolgt. Die Vertrauensbildung ist abgeschlossen, wenn ein potentieller Kunde zum Neukunden geworden ist bzw. der Neukunde seine Beziehung intensiviert hat und der Kundenwert aufgrund der positiven Prognose für die Zukunft gesteigert wird. Der Abschluss der Phase Vertrauensbildung bedeutet aber nicht, dass keine Vertrauensbildung mehr stattfindet.

Während der Phase *Wachstum* erhöht sich der Kundenwert bis zur Sättigung.

In der *Sättigungsphase* kann der Kundenwert kaum mehr gesteigert werden.

Nimmt der Kundenwert nach einer Periode der Sättigung ab, dann wird von *Rückgang* gesprochen. Spätestens hier müssen verkaufsfördernde Massnahmen ergriffen werden.

Bei einem starken Rückgang des Kundenwerts besteht die Möglichkeit, dass der Kunde in die Phase *Gefährdung* rutscht. Hier besteht die Gefahr, dass der Kunde abspringt bzw. abgestossen wird, weil sein Kundenwert zu klein bzw. negativ wird. Eine detaillierte Analyse der Ursachen des abnehmenden Kundenwerts bringt die notwendigen Hinweise, welche Massnahmen eingeleitet werden müssen.

Während der Phase *Absenz* (des Kunden) erfolgen keine Transaktionen zwischen dem verlorenen Kunden und der Unternehmung. In dieser Phase findet jedoch die *Revitalisierung* der verlorenen Kunden mit einer erneuten Vertrauensbildung statt. Diese "zweite" Phase der Vertrauensbildung kann sich in der Zeit und Intensität von der ersten Vertrauensbildungsphase unterscheiden.

Die entlang dem Kundenlebenszyklus (Vertrauensbildung, Wachstum, Sättigung, Rückgang, Gefährdung und Absenz) laufenden Massnahmen werden im Management des Kundenuniversums in die *drei Hauptaufgaben Kundenakquisition/Kundengewinnung, Kundenpflege und Kundenrückgewinnung* eingeteilt. Diese drei Managementprozesse erstrecken sich in der Regel über mehrere Organisationseinheiten, was eine umfassende Kundenbearbeitung erschwert. Umso wichtiger ist eine gemeinsame Kundendatenbank, die Informationen über die Kundenwerte in jedem Kundensegment und über alle Phasen des Kundenlebenszyklus enthält. Es ist beispielsweise bei der Kundenrückgewinnung für die Verkaufsabteilung essenziell zu wissen, weshalb ein Kunde zum Risikokunden und schliesslich zum verlorenen Kunde wurde. Diese Informationen müssen im Rahmen der Kundenpflege systematisch erfasst werden. Das heisst, der Kern jedes Managements eines Kundenuniversums ist eine Kundendatenbank, die im Rahmen der drei Managementprozesse Kundenakquisition, Kundenpflege und Kundenrückgewinnung gespiesen und genutzt werden kann. Dies bedeutet aber nicht, dass viele, sondern dass die richtigen Daten erfasst werden müssen. Welche Daten in welcher Form erfasst und ausgewertet werden sollen, muss deshalb vor dem Aufbau einer Kundendatenbank durch die Verantwortlichen definiert werden.

Prof. Jürg H. Arpagaus, Forschungsleiter Kalaidos Fachhochschule
[11.07.2006]