

Kundenklassifikation

Methoden zur Kundenbewertung im Vergleich

Wer kennt seine Kunden schon wirklich? Um den Vertrieb effizienter zu gestalten, müssen jedoch die ertragreichen Kunden von den Verlustbringern getrennt werden. acquisa zeigt die besten Methoden, um Kunden zu klassifizieren.

Nur gut ein Drittel der Unternehmen ist in der Lage, die Ertragspotentiale der Kunden zu ermitteln, und nur knapp 40 Prozent strukturieren ihre Kunden nach Umsatz oder Deckungsbeitrag. Dabei ist die Tatsache, daß nur ein kleiner Anteil der Kunden für einen Großteil der Gewinne sorgt, allgemein bekannt. Entsprechend dieser Erkenntnis gilt es: die gewinnbringenden Kunden zu identifizieren und zu fördern (Umverteilung der Ressourcen für die Kundenbearbeitung entsprechend der Kundenbedeutung) die Verbindung zu den Verlustkunden zu beenden oder die Kundenbeziehung so umzugestalten, daß die Beziehung wieder ein positives Kosten/Nutzen-Ergebnis aufweist.

Die verschiedenen Möglichkeiten, um Kunden zu klassifizieren sind:

1. Die ABC-Analyse

Bei der Einteilung der Kunden in A, B oder C-Kunden bringt man zuerst alle Kunden nach Maßgabe der Höhe der Umsätze oder der Umsatzerwartungen in eine Rangreihe. Dann bildet man drei Kundenklassen, indem man die ersten 10 Prozent der Kunden (die umsatzstärksten) der Klasse A, die nächsten 20 Prozent der Klasse B und die restlichen der Klasse C zuordnet. Im zweiten Schritt ermittelt man dann den Anteil der verschiedenen Klassen am Gesamtumsatz. Häufig bestätigt sich hier die bekannte 80/20-Regel (20 Prozent der Kunden machen 80 Prozent des Umsatzes), die sich aufgrund der steigenden Konzentration in der Wirtschaft in den letzten Jahren sogar immer mehr zu einer 90/10-Regel entwickelt.

Vorteil

Einfach zu handhabendes Verfahren, und für den Vertriebschef ist der Umsatz nach wie vor eine "überlebenswichtige" Zielgröße. Praktisch jedes Kundenverwaltungsprogramm ermöglicht eine Klassifizierung nach diesem Muster.

Nachteil

Eindimensionale Betrachtung allein nach dem Umsatz oder der Umsatzerwartung. Dabei können Kunden mit einem hohen Potential leicht aus dem Raster fallen, da das Potential eines Kunden nicht berücksichtigt wird. Sie greift außerdem nicht bei Neukunden und berücksichtigt keine strategischen Elemente.

2. Die Portfoliotechnik

Die Portfolio-Technik erweitert die einseitige ABC-Analyse durch Gegenüberstellung von Umsatzanteilen der Kunden mit den geschätzten eigenen Lieferanteilen bei den Kunden. Dann sind die Kunden nicht mehr allein nach Umsatzprozenten bewertet, sondern in Relation zueinander im Portfolio positioniert:

Auf einen Blick zeigen sich dann "marktstrategische Machtverhältnisse" zwischen Lieferant und Kunde. Wer ist eigentlich in welchem Maße von wem abhängig? Für die Kunden in den Feldern dieses "Machtportfolios" bieten sich als Prioritäten und Betreuungsstrategien an:

Feld "abhängige Kunden": Priorität zurücknehmen. In der Regel lohnt es sich nicht, die an Alleinlieferanten-Stellungen fehlenden Lieferanteile teuer zu erstreiten. Sparen Sie hier 20 Prozent Ihrer Außendienstzeit ein!

Feld "starke Partner": Hier sind oftmals die Lieblingskunden des Außendienst versteckt. Sie können 10 Prozent der Zeit für Beziehungspflege sparen, ohne daß eine "Partnerschaft" Schaden nimmt. Fazit: Zeitaufwand dosieren!

Feld "eigene Abhängigkeiten": Kunden in diesem Feld des Portfolios sind Umsatzträger bei nur unbedeutendem eigenen Anteil am Einkaufsvolumen. Geben Sie dem Key Accounting dosiert mehr Priorität. Bauen Sie Ihre Lieferposition aus, um das Großkundenrisiko besser zu streuen.

Feld "Füller" oder "schlummernde Potentiale": Durchforsten Sie diese Kundengruppe mit besonderer Priorität! Überprüfen Sie, wo Zeitfresser-Kunden stecken, die beispielsweise an Vertriebspartner übertragen werden könnten Andererseits schlummern hier Umsatzreserven; wie Lexas, Strauch, Herco oder Mglas.

Je nach Achsenbezeichnung kann bei der Portfolio-Methode auch der Gewinn eines Kunden oder das zukünftige Potential betrachtet werden.

Vorteil

Sehr anschauliche Methode, die auch dem Ungeübten schnell Einblick in Kundenbearbeitungskonzepte erlaubt.

Nachteil

Nur wenige CAS-Programme ermöglichen die graphische Auswertung. Deshalb muß man häufig Hilfskonstruktionen über Standardtabellenkalkulation (z. B. MS-Excel) in Kauf nehmen. Üblicherweise sind die Kunden jeweils nur bezüglich zweier Variablen zu bewerten.

3. Der Klassifikationsschlüssel

Ein Kundenklassifikationsschlüssel versucht, verschiedene Informationen über einen Kunden in Form eines Schlüssels darzustellen. Die Kriterien sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Möglich wäre beispielsweise die Kundenart (1 für Großhandel, 2 für Supermarkt etc.), die geographische Verteilung (nach Postleitzahlengebiet), die Kundenbedeutung (nach Umsatzklassen, z. B. 10 für unter 10.000 DM/Jahr, 20 für unter 20.000 DM/Jahr) und ein demographisches Kriterium wie die Ortsgröße (10 für Orte unter 5.000 Einwohner, 11 für Orte mit 5.000 bis 25.000 Einwohnern etc.). Möglich wäre dann folgender Klassifikationsschlüssel: 1-97-20-11. Dieser Kundenklassifikationsschlüssel bewährt sich besonders für kundengruppenspezifische Aktionen, beispielsweise spezielle Verkaufsaktionen für Supermärkte in Großstädten im bayerischen Raum.

Vorteil

Pragmatische Methode, die mit nahezu jeder Kundendatenbank zu bewältigen ist. Viele Kriterien verwaltbar.

Nachteil

Wenig anschauliche Methode, die von den Zahlen lebt. Das Ganze kann schnell in einem Statistikkriedhof enden.

4. Der Kundenwert

Ziel der Kundenwert-Analyse ist es, pro Kunde einen Wert zu erhalten, der den künftigen Ertrag oder das Potential eines Kunden zeigt. Dann können anhand dieses Wertes die besten Kunden leicht ermittelt werden.

Je nach Zielsetzung gibt es verschiedene Möglichkeiten und Formeln, um einen Kundenwert zu errechnen:

Rentabilität

Die Rentabilität eines Kunden sollte die entscheidende Grundlage für die Entscheidung sein, wie ein Kunde zukünftig zu bearbeiten ist (persönlicher Besuch, Telefonat, Mailing o.ä.). Hierbei gilt grundsätzlich: Je früher eine Kundenbeziehung abbricht, desto geringer ist die Gesamrentabilität des Kunden. Es wäre also kurzfristig gedacht, wenn man den Wert einer Kundenbeziehung nur anhand des gegenwärtigen Rentabilitätswertes ermitteln würde. Folglich setzt sich der Rentabilitätswert aus dem gegenwärtigen Kundenvolumen und dem Kundenpotential zusammen.

Gesamtwert

Der sogenannte Gesamtwert eines Kunden versucht zu bemessen, wie wichtig ein Kunde als Informant und als Empfehlungsgeber für das Unternehmen ist. Außerdem wird noch ermittelt, ob der Kunde Interesse an weiteren Produkten des Unternehmens hat (Cross-Selling-Potential).

Ertragswert

Der Ausschuß Vertriebsorganisation und Kommunikation des Vereins Deutscher Ingenieure hat verschiedene Formeln zur Ermittlung des Ertragswertes eines Kunden entwickelt. Dabei wird zuerst ein statischer Ertragswert aus dem Umsatz eines Kunden abzüglich der proportionalen Herstellkosten sowie der Prozeßkosten aus Marketing und Vertrieb ermittelt. Dieser wird dann mit einem Zinsfaktor und letztlich einem Perspektivfaktor verknüpft, der das zukünftige Potential beinhaltet multipliziert.

RFMR-Ansatz

Wurde bereits in den dreißiger Jahren entwickelt. Dabei steht:

R für Recency: Wann hat der Kunde das letzte Mal gekauft?

F für Frequency: Wie oft hat der Kunde bereits gekauft?

MR für Monetary Ratio: Wieviel hat der Kunde gekauft?

In diesem Modell ist beispielsweise ein Kunde, der schon lange nicht mehr gekauft hat, weniger wert als ein "junger" Kunde, und ein Kunde, der oft kauft, ist mehr wert als einer, der nur selten kauft.

Vorteil

Anhand des Kundenwertes läßt sich eindeutig die Bedeutung eines Kunden für das Unternehmen ablesen. Sobald die einzelnen Werte einmal ermittelt worden sind, sind sie sehr einfach zu handhaben.

Nachteil

Enorm aufwendiges, wissenschaftliches Verfahren, das besonders dem Rechnungswesen eines Unternehmens einiges abverlangt. Selbst der relativ einfache RFMR-Ansatz wird bislang nur selten eingesetzt.

5. Die Scoring-Modelle

Scoring-Modelle stellen die sogenannte hohe Schule der Kundenklassifikation dar und werden vor allem von großen Direktmarketing-Anwendern eingesetzt. Unter Scoring wird die Bewertung der Wahrscheinlichkeit verstanden, mit der ein Kunde ein bestimmtes Produkt oder Dienstleistung kauft. Aufgrund von gewichteten Kriterien wird nur denjenigen Kunden ein Produkt angeboten, bei denen die Kaufwahrscheinlichkeit am höchsten ist. Außerdem kann man, indem man die Punktzahl jedes Kunden oder Interessenten in eine Reihenfolge bringt, unterschiedliche Produktangebote entsprechend ihres ermittelten Scorewertes unterbreiten.

Scoring wird vor allem beim Einsatz von Fremdadressen eingesetzt. Mit ausgefeilten statistischen Modellen wird dabei von einem Dienstleister (beispielsweise dem Adreßverlag) so lange am "optimalen" Adressbestand gefeilt, bis der wahrscheinliche Rücklauf auf ein Mailing das erwünschte Niveau erreicht. Die Vorgehensweise ist dabei immer die gleiche: Zuerst wird der bestehende Kundenbestand des Unternehmens analysiert, beispielsweise nach Alter, Geschlecht, Wohnort, Konsumtyp. Wenn im Unternehmen auch Informationen über die letzten Mailings und deren Reagierer vorhanden sind, werden diese ebenfalls miteinbezogen. Und dann werden aus einem neuen Datenbestand die Adressen selektiert, die einen besonders hohen Response versprechen. Je mehr Merkmale in die Analyse miteinbezogen werden können, desto genauer wird das Ergebnis. Doch mit jedem zusätzlichen Merkmal steigt auch die Komplexität des statistischen Modells.

Eine mögliche Form der Datenanalyse ist auch die sogenannte "Mikrogeographische Feinsegmentierung". Hier werden das Konsumverhalten und die Kaufkraft der Käufer mit Hilfe verschiedener Zusatzinformationen in direkte Beziehung zu ihrem Wohnumfeld gesetzt. Denn gemäß dem Sprichwort "Gleich und gleich gesellt sich gern" wohnen Menschen mit gleichen oder ähnlichen Konsumgewohnheiten bevorzugt nahe beieinander. Mikrogeographische Datenbanken sind deshalb eine effektive Basis für alle Maßnahmen, die sich an Privatkunden wenden sollen.

Beim Scoring werden mit ausgefeilten Statistikmethoden verschiedene Kriterien zur Beschreibung eines Kunden zu einem Gesamtwert zusammengefügt und dann denjenigen mit dem höchsten Wert die höchste Priorität eingeräumt.

Vorteil

Sehr aussagekräftig, da sich jedem Unternehmen die gewünschten Kriterien zuordnen lassen.

Nachteil

Sehr aufwendiges Verfahren, das fast nur von Dienstleistern erledigt werden kann. Wird deshalb bislang nur von ausgefuchsten Database-Marketern eingesetzt, die große Mengen an Kundendaten managen müssen.