



Ipsos Whitepaper

Gute Kunden – Schlechte Kunden

Aufräumen mit Mythen: Wie eine gezielte Segmentierung profitable und unprofitable Kunden identifizieren kann

Juni 2009

Jan Otto,
Division Manager,
Ipsos Loyalty GmbH

Tel.: 040 – 800 96 135
Email: jan.otto@ipsos.com

Ipsos GmbH

Heidenkampsweg 100
D - 20097 Hamburg
Tel: +49 (0) 40 / 8 00 96-0
Fax: +49 (0) 40 / 8 00 96-1 00
mailbox@ipsos.com
www.ipsos.de

Die Kernfrage von Marketing und Vertrieb dreht sich um zwei Punkte: Kunden gewinnen und sie halten. In der heutigen Zeit ist die hohe, nicht immer nachvollziehbare Wechselbereitschaft der Konsumenten eine der größten Herausforderungen. Als Folge hat der Aufbau von Kundenloyalität bei den strategischen Marketingzielen hohe Priorität. Laut einer aktuellen Untersuchung der Unternehmensberatung Capgemini^[1] nennen 2008 92 Prozent (Vorjahr 73 Prozent) die Bindung der Kunden als Top-Priorität. Aufgrund dieser weit verbreiteten Akzeptanz werden jährlich Milliarden an Unternehmenskapital für das Streben nach mehr Kundentreue ausgegeben. Da Marketingverantwortliche die Lehre der Loyalität verinnerlicht haben, könnte man davon ausgehen, dass die Markenloyalität größer als je zuvor ist. Aber nein: Erstaunlicherweise sinkt die Loyalität derzeit in fast allen Branchen drastisch^[2]. Und dies vor allem im Lebensmitteleinzelhandel, bei Stromversorgern und Finanzdienstleistern. Trotz all der Investitionen in Kundenbindungsmaßnahmen, sind loyale Kunden heute schwieriger zu finden als jemals vorher. Worin liegt das Problem?

Der amerikanische Fachbuch-Bestseller-Autor und Manager des Marktforschungsinstituts Ipsos Tim Keiningham behauptet, dass das Hauptproblem darin liege, dass viele Kundenloyalitätsstrategien von falschen Annahmen ausgingen, er nennt das „Mythen der Kundenloyalität“. Wie Kundenloyalität mit Wachstum und Profitabilität zusammenhänge, sei komplexer als allgemein angenommen. Eine Verfolgung von Binsenweisheiten in Bezug auf Kundenloyalität sei im besten Fall eine Verschwendung von Ressourcen. Im schlimmsten Fall ein finanzielles Desaster.

Keiningham's Recherche brachte fast 50 dieser Mythen an den Tag, die einer genauen Prüfung hinsichtlich inhaltlicher Logik und wirtschaftlicher Sinnhaftigkeit nicht standhalten konnten.

Zwei der einprägsamsten und erfolgreichsten Mythen befassen sich direkt mit Kundenbindungsmechanismen und veranschaulichen gut die Bedeutung der Segmentierung bei jeglichen Bestrebungen nach loyalen Kunden. Denn nicht jeder loyale Kunde ist auch gleichzeitig ein guter Kunde.

Es ist eben nicht immer günstiger, Kunden zu halten, als neue zu gewinnen. Ein überaus weit verbreiteter Mythos. Ebenso tief sitzt der Glaube, dass durch eine Verringerung der Kunden-Abwanderung um etwa fünf Prozent, Unternehmen ihre Gewinne zwischen 25 und 85 Prozent steigern können. Diese Weisheit wurde 1990 von dem Berater Frederick Reichheld und Harvard Professor Earl Sasser jr. in einem Artikel der Harvard Business Review veröffentlicht und hält sich hartnäckig seit fast 20 Jahren. Damals galt Kundenloyalität als eine nahezu universale Lösung für die Probleme geplagter Vermarkter.

Zumindest mit diesen beiden Mythen wollen wir hier aufräumen.

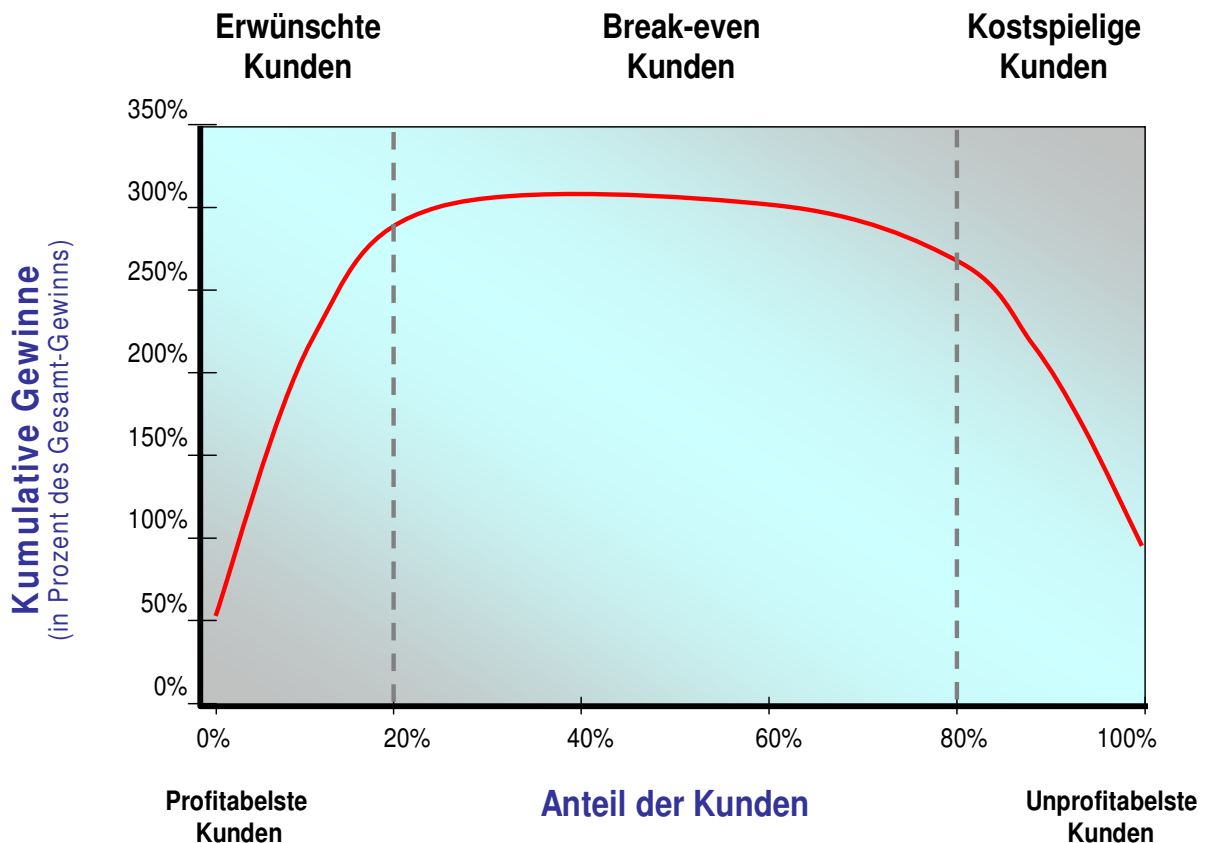
^[1] Capgemini: CRM Barometer 2008

^[2] Servicebarometer AG: Kundenmonitor 2007

Die Verteilung der Profite innerhalb der Kunden eines Unternehmens.

Die Maxime „Kunden halten ist wirtschaftlicher als Kunden gewinnen“ geht davon aus, dass ein neuer Kunde nicht mehr Produkte des Unternehmens nachfragt als der Kunde, der gehalten werden soll. Aber was ist, wenn ein hochwertiger Kunde auf Kosten eines Small-Budget Kunden gewonnen wird? Nicht alle Kunden sind gleich wert, gehalten zu werden. In der Realität ist der Kundenstamm jedes Unternehmens ein Mix von Kunden, die in ihrem Wert für das Unternehmen, also in ihren Profiten und Kosten, variieren. Drei Typen von Kunden bezogen auf ihren Wert gegenüber dem Unternehmen lassen sich identifizieren.

1. *Begehrte Kunden*: sie generieren solide Gewinne
2. *Break-even Kunden*: sie steuern einen noch minimal akzeptablen Return on Investment bei (sie können aber Unternehmen helfen, eine kritische Masse an Kunden zu erreichen).
3. *Kostspielige Kunden*: diese erfordern einen so hohen Service, dass sie mehr kosten als sie zum Operating Profit beisteuern.



Für die meisten Unternehmen sind die begehrten Kunden in der Minderheit, während Break-even Kunden und kostspielige Kunden ungefähr 80 Prozent des Kundenstamms ausmachen. Entgegen der oben genannten Maxime kann es ein Nutzen sein, einen kostspieligen Kunden zu verlieren; und es kann sich auszahlen, viel zu investieren, um einen begehrten Kunden zu akquirieren.

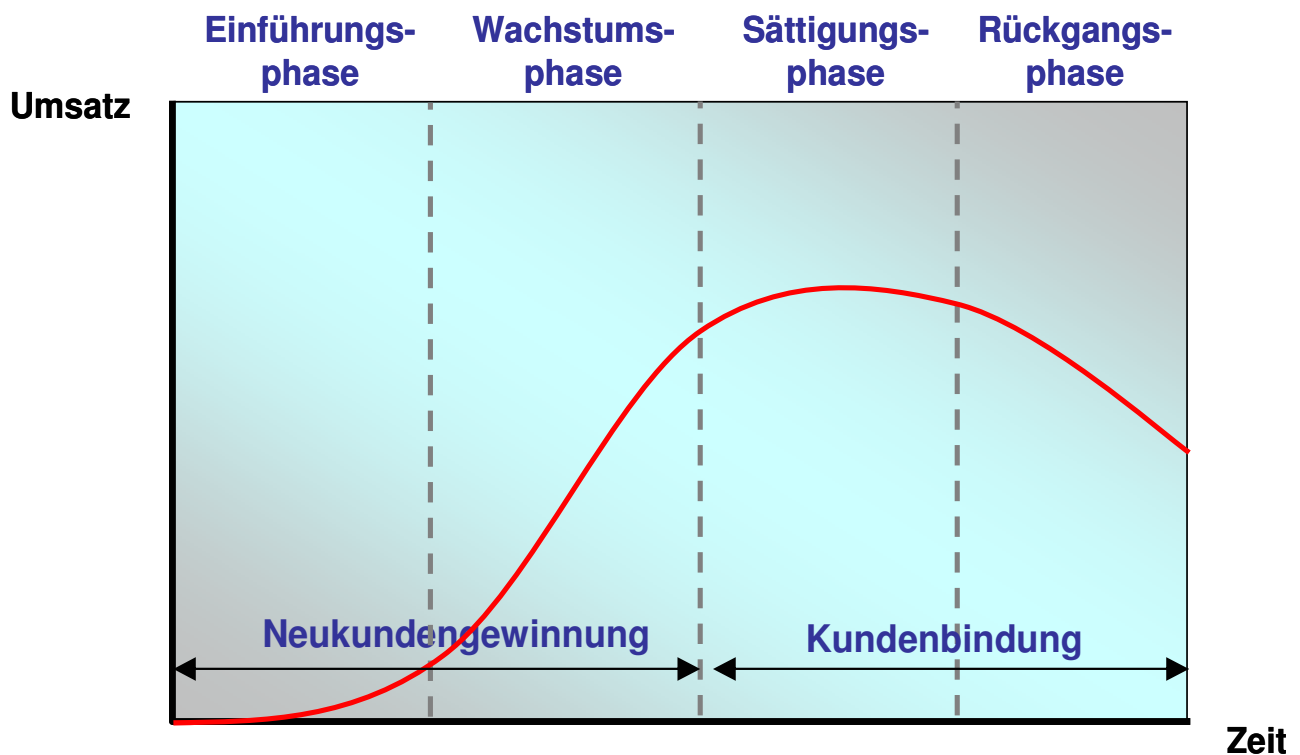
Es ist nahe liegend, dass Akquisitionskosten höher sind als die Kosten, die aufgebracht werden müssen, um den Kunden zu halten. Am Ende des Tages ist aber die Profitabilität eines neuen oder alten Kunden der ausschlaggebende Faktor. Das Bestreben, jeden Kunden zu halten, ist daher für kein Geschäftsfeld eine gute Idee, auch nicht das Halten von wahllos ausgesuchten Kundengruppen. Zudem müssen frühzeitig Loyalitätssignale erkannt werden. Denn es wäre katastrophal, es profitablen Kunden zu ermöglichen, sich still und leise abzuwenden. Konsequenterweise liegt die Lösung darin, den Wert eines jeden Kunden zu kennen und dann die Loyalitätsanstrengungen auf jene Kunden zu fokussieren, die am wertvollsten sind. Die kürzliche öffentliche Diskussion um die Schaltergebühr der Deutschen Bahn AG macht dieses Phänomen wieder höchst aktuell. Die Bahn plante, für den Kauf eines Tickets am Schalter eine Gebühr zu erheben. Der erhebliche Druck aus Politik, Medien und Öffentlichkeit zwang das Unternehmen jedoch dazu, das Vorhaben zu stoppen.

Ein Beispiel aus den USA zeigt jedoch, dass auch unpopuläre Entscheidungen, zu einer höheren Profitabilität führen können: Dort stellte die First National Bank of Chicago fest, dass ein Großteil der Kunden nicht profitabel war. Es wurde analysiert, warum dies so war: Diejenigen Kunden, die stets den persönlichen Service der Bankkassierer in einer Filiale in Anspruch nahmen, waren nicht profitabel; diejenigen Kunden, die vor allem am Geldautomaten und per Telefonbanking operierten, gehörten zu den 33 Prozent der profitablen und somit erwünschten Kunden. Diese Analyse machte einen mutigen Wechsel in der Strategie erforderlich. First Chicago kündigte an, für den „Kassierer-Service“ eine Gebühr von drei US-Dollar zu verlangen. Dies hatte großen Unmut in den Medien und in der Bevölkerung zur Folge. So musste sich die Bank, wie kürzlich auch die Bahn, öffentliche Kritik gefallen lassen. Der Tenor lautete: Der kleine Kunde werde bestraft. Ältere Menschen, die zwar jahrelange Kunden waren, sich aber mit der neuen Technik auseinandersetzen wollen und lieber den persönlichen Kontakt suchen, werden vergrault. Die anderen Banken nutzten die öffentliche Schmähung und sahen eine Chance, diese Kunden für sich neu zu gewinnen. Es wurden werbliche „Gegen-Aktionen“ gestartet. Sie sprachen verärgerte Kunden direkt an und machten ihnen ein Angebot zum Wechsel zu ihrer Bank - ohne Schaltergebühren. Letztendlich hatte First Chicago viele Kunden verloren – die unprofitablen. Die Nutzung der Bankautomaten erhöhte sich deutlich, ebenso wie die Anzahl der (sehr) profitablen Kunden. Dieses war eine „Anti-Loyalitäts-Strategie“, die zum Erfolg geführt hat.

Die falsche Gegenüberstellung von Kosten für Akquisition und Belohnungen für Kundenbindung

Ein Loyalitäts-Mythos nimmt an, dass langjährige Kunden in der Pflege weniger kosten und dass für neue Kunden ein hoher Zeitbedarf und Ressourcen personeller und finanzieller Art erforderlich sind. Mit Blick auf Bestandskunden nehmen wir an, dass sie 1) je länger sie Kunde sind desto mehr auch ausgeben, 2) nicht um jeden Preis feilschen, 3) die internen Ressourcen schonen, da die Bedürfnisse und Prozesse bekannt sind. Auf den ersten Blick stehen diese Annahmen außerhalb jeglicher Diskussion. Aber: keine dieser Voraussetzungen ist wahr, denn ein entscheidender Faktor darf nicht außer Acht gelassen werden: der Produktlebenszyklus.

Die Marken- und Produktwelt dreht sich schneller als je zuvor. Jedes Produkt und jede Dienstleistung befindet sich ständig im Wandel. Diese Dynamik zu vernachlässigen ist fatal. Ein neu gelaunchtes Produkt ist eben heutzutage nach kurzer Zeit schon überholt. Eben noch innovativ und trendy, nach ein paar Monaten schon ein Ladenhüter. Der bequeme Gedanke: „Ein Produkt - eine Strategie“ ist leider falsch. Die Marketingstrategie muss den dynamischen Entwicklungen standhalten: In der Produkt-Einführungsphase muss eine kritische Masse an (Neu-)Kunden (Early adopters) aufgebaut werden; in der Wachstumsphase sind typischerweise Markenbekanntheit und Marktanteile die strategischen Ziele; in der Sättigungsphase werden Marktanteile gegenüber dem Wettbewerb verteidigt und Gewinne maximiert; in der Rückgangsphase muss entschieden werden, ob das Produkt erneuert werden soll, zu möglichst geringen Kosten weiter an loyale Kunden verkauft werden soll („abernten“), oder ob das Produkt vom Markt genommen werden soll. In den Phasen 1 und 2 ist die Akquisition wichtiger, in den Phasen 3 und 4 die Kundenbindung!



Wie kann sich Loyalität auszahlen?

Loyalität kann die finanzielle Performance positiv beeinflussen, aber nicht so platt wie in der oben zitierten Aussage aus dem Harvard Business Review. Denn die Kausalkette von Loyalität zu Profitabilität ist komplex. Zuerst muss die Profitabilität der Kunden verstanden werden. Typischerweise generieren 20 Prozent der profitablen Kunden zwischen 150 und 300 Prozent des Profits, die mittleren 60 Prozent generieren wenig Profite und die restlichen 20 Prozent verbrennen das Geld des Unternehmens. Diese Erkenntnis allein hat enorme Auswirkungen auf die Strategie von Loyalitätsprogrammen. Um eine Loyalitätsinitiative zu kreieren und zu launchen, muss folgendes beachtet werden:

Schritt 1: Bewertung der Kunden nach ihrer Profitabilität. Es sollte eine Metrik errichtet werden, um für jeden Kunden den individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu evaluieren. Es gibt keinen Grund, sich nicht vor dem Entwurf eines Loyalitätsprogramms zu überlegen, für wen das Programm überhaupt gedacht ist.

Schritt 2: Bewertung des Kundenstamms: Welchen Anteil haben wertvolle, Break-even- und kostspielige Kunden? Die Verteilung der Kunden erlaubt es, eine spezielle Kundengruppe für das Programm zu identifizieren. Zum Beispiel sollte sich ein Unternehmen mit wenig wertvollen Kunden auf Aktivitäten fokussieren, die Break-even-Kunden zu wertvollen Kunden zu machen. Ein Unternehmen mit vielen kostspieligen Kunden muss einen Weg finden, die Kosten für die Kundenpflege zu senken oder sie zum Wettbewerber zu entlassen.

Schritt 3: Programme gezielt auf die jeweiligen Kundengruppen richten. Je gezielter und selektiver das Programm ist, desto besser.

Schritt 4: Kundenbindungsmaßnahmen für das strategische Wachstum instrumentalisieren.

Vier Werkzeuge – angewendet in vier unterschiedlichen Dimensionen – helfen dabei, das Wachstum zu fördern: 1) Brand Equity: Steigerung der Markenbekanntheit, Veränderung der Einstellungen gegenüber der Marke, 2) Value Equity: Focus auf die Qualität, den Preis und die Verbraucherfreundlichkeit, 3) Relationship Equity: Optimierung der Loyalitäts-Programme, Wertschätzung des Kunden und nicht zuletzt 4) Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Das Verfolgen von Kundenloyalität kann eine sehr profitable Strategie sein. Aber nicht, wenn sich das Marketing an konventionellen Weisheiten ausrichtet. Daher sollte vor jeder Kundenbindungsmaßnahme die Frage gestellt werden – zielgerichtet auf jeden einzelnen: Bist Du, lieber Kunde, für uns ein guter oder ein schlechter Kunde?