



Stern Stewart & Co.
Management Consultants

Stern Stewart Research // Volume 20

Wertorientiertes Management der Kundenbeziehungen

Wege zur profitablen Kundenentwicklung

Stern Stewart & Co. Management Consultants

Stern Stewart & Co. unterstützt als strategischer Partner Unternehmen bei ihrer konsequenten Ausrichtung auf Wertsteigerung. Vor rund 20 Jahren von Joel M. Stern und G. Bennett Stewart III in New York gegründet, hat sich Stern Stewart & Co. zur führenden internationalen Unternehmensberatung für Wertmanagement entwickelt. Ziel von Stern Stewart & Co. ist es, nachhaltig Wert für Unternehmen zu schaffen und zu sichern. Ansatzpunkte der entwickelten Konzepte sind sowohl Strategie als auch Organisation und Unternehmenssteuerung. Die von Stern Stewart & Co. entwickelte Wertkennzahl EVA® hat sich dabei als globaler Standard etabliert. Unser integrierter Beratungsansatz sorgt dafür, dass alle Maßnahmen zur Wertsteigerung aufeinander abgestimmt werden und konsistent ineinander greifen. Weitere Informationen finden Sie unter www.sternstewart.de.

Über die Autoren

Gerhard Nenning ist Vice President, Markus Pöhlmann Consultant bei Stern Stewart & Co. in München. Beide Berater haben wertorientierte Steuerungskonzepte spezifisch für verschiedene Industrien, den Handel und den Konsumgüterbereich adaptiert und umgesetzt.

Kontakt

Gerhard Nenning

gnenning@sternstewart.de

Markus Pöhlmann

mpoehlmann@sternstewart.de

Stern Stewart & Co. ist um die Zuverlässigkeit und Aktualität der angebotenen Informationen bemüht. Eine Haftung für die Richtigkeit und Aktualität dieser Studie kann jedoch trotz sorgfältiger Prüfung nicht übernommen werden.

EVA® is a registered trademark of Stern Stewart & Co., N.Y.

Executive Summary

CRM: Massive Investitionen, die ihr Ziel nicht finden wollen

Der Markt für Customer Relationship Management (CRM) hat sich innerhalb der letzten drei Jahre mehr als verdoppelt: 2005 werden weltweit rund 80 Mrd. € im Namen der Verbesserung des Kundenmanagements ausgegeben. Während CRM für IT-Manager nach wie vor die Top-Ausgabepriorität ist, melden sich andernorts erste Zweifel: Weit über die Hälfte aller CRM-Initiativen verfehlen ihre Ziele aus Sicht des Vertriebs. Dies hängt stark damit zusammen, dass CRM-Strategien in der Vergangenheit zu stark Prozess- und IT-getrieben waren. Resultat: Die massiven Investitionen stehen nun im leeren Raum, wobei die wirklich interessanten Fragen unbeantwortet bleiben:

- >> Wie profitabel sind meine Kunden?
- >> Welche Kundensegmente können profitabel wachsen?
- >> Wie lässt sich der Wert meiner Kunden maximieren?

Die praktische Umsetzung des Customer Lifetime Value Konzepts stößt an ihre Grenzen

Die Fragen greifen explizit Themen auf, die unter dem Titel „Customer Lifetime Value“ in der Theorie seit längerem diskutiert werden. In der Praxis stößt die Idee jedoch an ihre Grenzen: Zum einen steuern Key Accounter ihre Kundenbeziehungen nicht nach der Maximierung deren Wertes, sondern periodisch nach Umsatz und Marge. Oder es stehen Stückzahlen und Marktanteile im Fokus. Daneben ist die Gesamtdauer der Kundenbeziehung in der Regel nicht bekannt; das Wissen über die Nutzung aller Produkte und Dienstleistungen über die Zeit somit nicht gegeben. Schließlich wird der Fokus in der Ressourcenallokation aus der Profitabilität von Produkten und weniger von Kunden abgeleitet.

In der vorliegenden Studie gehen wir der Frage nach, wie die Erkenntnisse der CRM-Initiativen genutzt werden können, um den Kundenwert tatsächlich zu steigern. Der Ausgangspunkt für konkrete strategische Handlungsempfehlungen zur Wertsteigerung ist die Klassifizierung der Kundenbeziehungen nach zwei Dimensionen: Einerseits nach ihrem Wertpotenzial sowie andererseits nach der eigenen Fähigkeit, die Kunden im Wettbewerbsvergleich entwickeln zu können.

Der Beitrag soll darüber hinaus einen Denkanstoß geben, dass die Umsetzung einer profitablen Kundenentwicklung nur mit einem Paradigmenwechsel in der traditionellen Vertriebs- und Produktsteuerung möglich ist.

Wertorientiertes Management der Kundenbeziehungen

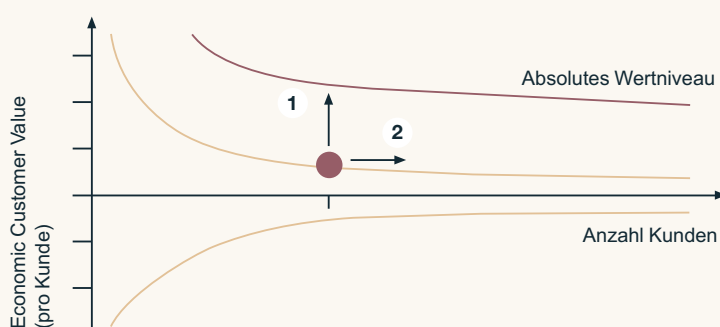
Jedes Unternehmen lässt sich theoretisch als der Hüter eines Portfolios von gegenwärtigen und zukünftigen Kundenbeziehungen definieren. Ziel der Unternehmensstrategie ist es, diesen Wert zu maximieren.

Naturgemäß ist es fast unmöglich, Kundenbeziehungen in der weiten Zukunft zu bewerten. Praktisch kommt deshalb nur jenes Kundenverhalten in Betracht, das aus Unternehmenssicht noch einem realistischen Steuerungseinfluss unterliegt – häufig in Form von Folge-, Ergänzungs- und Zusatzkäufen innerhalb eines überschaubaren Zeitraums. Den Wert dieser Kundenbeziehung über die Zeit nennen wir Economic Customer Value. Die Vorgehensweise erlaubt es, die von den CRM-Initiativen generierten Daten und Informationen über Kunden und ihr Kaufverhalten zielgerichtet zur Beantwortung der eingangs gestellten Fragen zu nutzen.

Auf Basis dieser Erkenntnisse können zielgerichtete Handlungsempfehlungen für die Steigerung des Kundenwertes abgeleitet werden: Von besonderem Interesse ist zum einen, wie mit bestehenden Kunden mehr Wert generiert werden kann, zum anderen, wie profitable Kunden „multipliziert“ werden können.

Der Maßstab für den Wert einer Kundenbeziehung ist der Economic Customer Value

Abbildung: Wertsteigerung mit bestehenden Kunden (1) und Multiplikation profitabler Kunden (2)



Mit Category Management Kundenbeziehungen optimieren

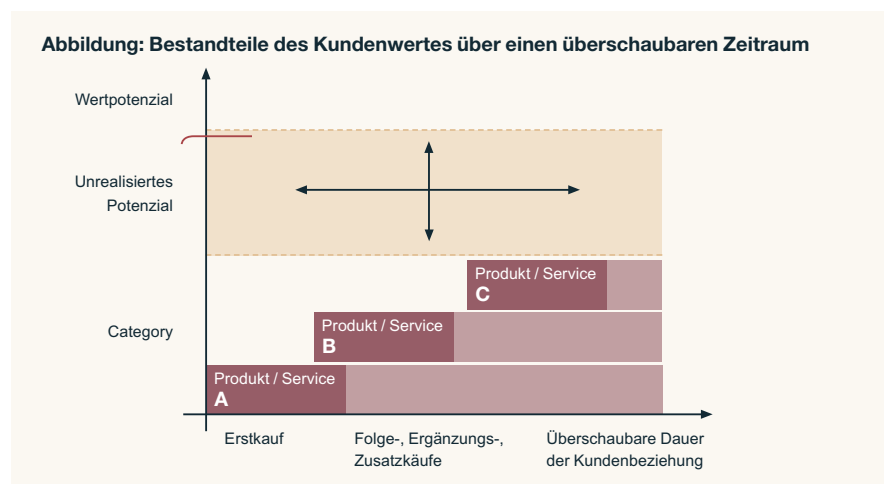
Ausgangsbasis für ein zielgerichtetes Management der Kundenbeziehungen ist die Bildung homogener Kundensegmente. Die Definition sollte sich konsequent an der Nachfrage- und Bedürfnisstruktur der Kunden orientieren. Diesen Segmenten werden die über die Zeit nachgefragten Produkte und Serviceleistungen pro Segment gegenübergestellt und zu einer Category zusammengefasst.

Zielsetzung ist die Optimierung der Category und nicht einzelner Produkte

Im Gegensatz zum Handels-Usus werden Categories hier nicht als stofflich verwandte Warengruppe betrachtet, sondern bewusst weiter gefasst. Aus Sicht eines wertorientierten Kundenmanagements werden zueinander in sinnvoller Beziehung stehende Erst-, Folge-, Ergänzungs- oder Zusatzkäufe in einer Category zusammengefasst. Für alle Definitionen gilt indes, dass die Category eine strategische Einheit ist, die es als Ganzes – und nicht etwa ein einzelnes Produkt – zu optimieren gilt. Dafür muss die Struktur und Zusammensetzung der Category kontinuierlich an den Bedürfnissen wie der Zahlungsbereitschaft des Kundensegments ausgerichtet werden. Ihre Strategie und ihre eigenständigen Ziele haben sich am Wertpotenzial des Segments zu orientieren.

Je nachhaltiger eine Kundenbeziehung, desto größer ihr Wert. Je weiter allerdings die Folge-, Ergänzungs- oder Zusatzkäufe in der Zukunft liegen, desto unsicherer wird es, ihren Wert zu bemessen. Aus pragmatischen Gründen wird deshalb ein realistischer Zeitraum gewählt, dessen Länge sich sowohl an den Spezifika des Kundensegments als auch an den Produktlebenszyklen der Category orientiert.

Der Wert einer Kundenbeziehung: Wert der Erst-, Folge-, Ergänzungs- oder Zusatzkäufe innerhalb eines realistischen Zeitraums



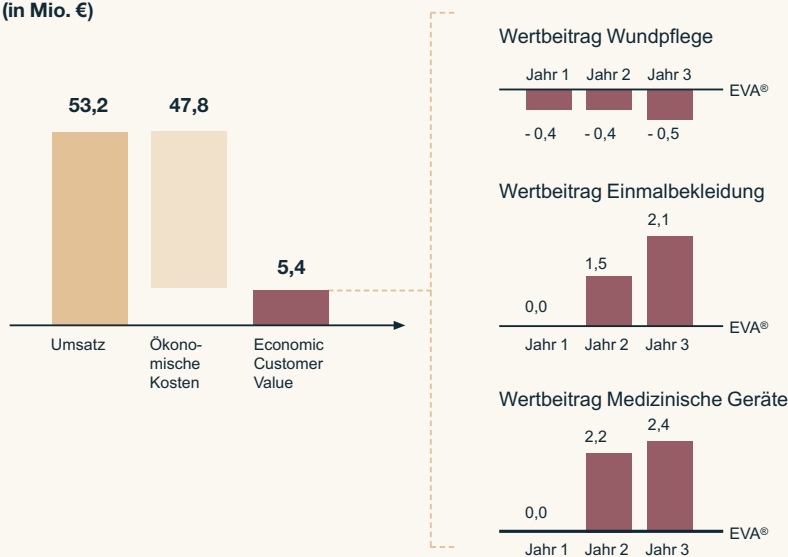
Ein Medizintechnik-Unternehmen beliefert mit seinen Produkten Apotheken, Krankenhäuser und den Pharmagroßhandel. Das Unternehmen ist traditionell in vier Produktsparten, „Consumer“, „Wundpflege“, „Einmalbekleidung“ und „Medizinische Geräte“, aufgeteilt, deren Performance sehr heterogen ist: Die Produkte der umsatzträchtigsten Sparten „Consumer“ und „Wundpflege“ sind wegen ihres Commodity-Charakters einem kontinuierlichen Preisverfall mit mittlerweile negativen Margen ausgesetzt. Dagegen weisen die Sparten „Einmalbekleidung“ und „Medizinische Geräte“ positive Margen auf.

Diese Informationen lassen weder eine Aussage zu, mit welchen Kunden Geld verdient wird, noch geben sie einen Hinweis darauf, wie der Wert bestehender und neuer Kunden gesteigert werden kann. Für das Kundensegment „Krankenhaus“ werden deshalb alle nachgefragten Produkte und Dienstleistungen spartenübergreifend zu einer Category zusammengefasst.

In die Ermittlung des Economic Customer Values fließen zunächst die aktuellen Wertbeiträge von Produkten und Dienstleistungen der Sparten „Wundpflege“, „Einmalbekleidung“ und „Medizinische Geräte“ ein. Die Analyse offenbart eine interessante Information: Die große Mehrheit aller Neukunden verfügt über einen negativen Economic Customer Value, während Bestandskunden in der Regel profitabel sind. Der Hintergrund: Preissensitive Commodities aus dem Bereich „Wundpflege“ nehmen eine zentrale „Türöffner“-Funktion im Krankenhaus ein. Erst nachdem Einkäufer Erfahrung mit dem Lieferanten haben, können margenstärkere Einmalbekleidungen und medizinische Geräte vertrieben werden. Ein negativer Wertbeitrag von Tupfern, Pflastern oder Verbänden muss also immer als Teil einer Category, d.h. im Zusammenhang mit der Möglichkeit des Vertriebs von hochmargigen Produkten wie z.B. sterilen Bekleidungen oder OP-Sets, betrachtet werden. Wird die durchschnittliche Laufzeit der Lieferrahmenverträge von drei Jahren zugrunde gelegt, zeigt sich indes ein profitables Bild des Kundensegments.

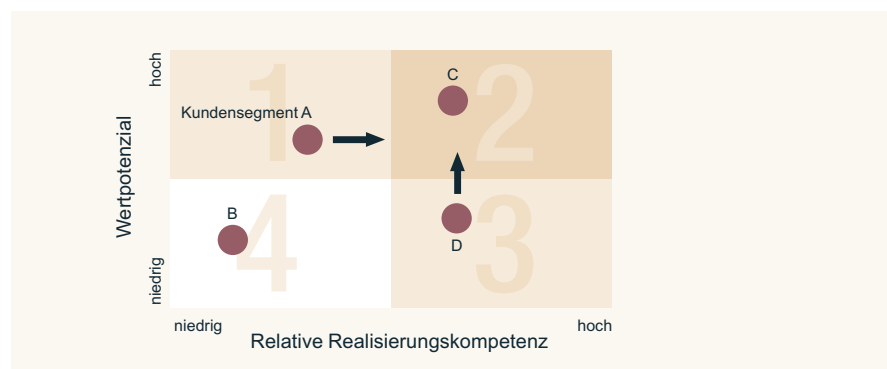
Beispiel: Der Economic Customer Value zeigt, ob sich die Investition in ein Kundensegment lohnt

Wertbeitrag Kundensegment Krankenhaus (in Mio. €)



Systematisches Management des Kundenportfolios

Erst eine Portfoliobetrachtung gibt einen Hinweis auf die Werthaltigkeit der Kundensegmente aus Unternehmensgesamtsicht. Mit ihr lässt sich eine zielgerichtete Entscheidung darüber treffen, mit welchen Kundensegmenten und Categories das Unternehmen zukünftig sein Wertsteigerungsziel erreichen kann. Der Bestimmung eines Soll-Portfolios, welches die Lücke zwischen bestehendem und angestrebtem Kundenwert schließt, kommt deshalb besondere Bedeutung zu.



Die Portfolioeinordnung gibt einen Hinweis auf den Status der Kundenbeziehungen und leitet über zu spezifischen Handlungsempfehlungen

Für das Management des Kundenportfolios muss der Economic Customer Value in seine beiden Hauptwerttreiber aufgeteilt werden: Zum einen in die generelle Werthaltigkeit des Kundensegments (Wertpotenzial in €) und zum anderen in die eigene Kompetenz relativ zum Wettbewerb, diese Wertbeiträge auch tatsächlich abzuschöpfen. Was bedeutet die Zuordnung eines Kundensegmentes zu einem bestimmten Feld konkret für die Praxis? Feld 1 der Portfoliodarstellung beheimatet Kundensegmente mit hohem Potenzial, welches derzeit jedoch nicht ausreichend abgeschöpft wird. Die besonders attraktiven Kundensegmente befinden sich in Feld 2. Sie sind gekennzeichnet durch hohes Wertpotenzial und die bereits bestehende Fähigkeit des Unternehmens, den Kundenwert auch zu realisieren – ideale Voraussetzungen für eine Wachstumsstrategie. Kundenbeziehungen mit grundsätzlich geringem Wertpotenzial sollten nur dann Bestandteil des Zielfortfolios sein, wenn die Kompetenz für eine Verbesserung gegenüber dem Wettbewerb so ausgeprägt ist, dass trotz des schwierigen Marktumfeldes positive Kundenwertbeiträge erwirtschaftet werden können. Solche Kundenbeziehungen lassen sich dem Portfoliofeld 3 zuordnen. Nachhaltig unprofitable Kundenbeziehungen schließlich fallen in Feld 4. Sie sollten konsequent abgebaut werden.

1 Carpe Diem: Kundenbeziehungen profitabel entwickeln

Der Umgang mit Kundenbeziehungen im ersten Quadranten stellt das Unternehmen vor zwei grundlegende Entscheidungsalternativen: Entweder es erfolgt ein massiver Kompetenzaufbau zur Abschöpfung des Potenzials oder das Unternehmen steigt konsequent aus dem Segment aus. Die Ursachen der niedrigen Realisierungskompetenz bestimmen dabei den Weg der Investitions- oder Konsolidierungsstrategie. Gehört die angebotene Produktgruppe zu den Kerngeschäftsfeldern, muss am Aufwands- / Ertrags-Verhältnis gearbeitet werden. Andernfalls muss überprüft werden, ob nicht ein Rückzug die wertschaffendere Alternative darstellt. Denn zum einen ist der Kompetenzaufbau in Randgeschäftsfeldern mit hohen Risiken verbunden, zum anderen lassen sich bei einem „Verkauf“ von potenzialträchtigen Kundensegmenten erfahrungsgemäß Prämienpreise erzielen.

Potenzialreiche Kundenbeziehungen: Kompetenzaufbau als Schlüssel zum Erfolg ...

... oder konsequenter Ausstieg durch „Verkauf“ der Kundenbeziehung

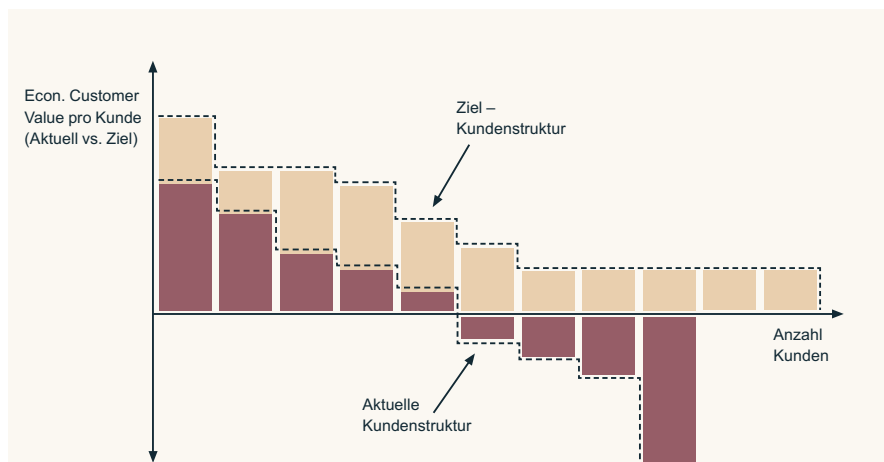
Handlungsempfehlungen zur Aufwertung von Kundenbeziehungen:

- >> Pricing-Strategie optimieren: Preiserhöhungsspielräume ausnutzen, ggf. Preisdifferenzierung nach Zahlungsbereitschaft
- >> Up-Selling-Potenzial ausnutzen: Margenstärkere Produkte und Leistungen forcieren
- >> Category Management ausbauen: Werthaltige Produkt- und Servicegruppen definieren
- >> Marketingeffizienz erhöhen: Kosten der Beziehungspflege optimieren
- >> Brandingstrategie überdenken: Wahrgenommene Relevanz und Differenzierung der Produkte ausbauen

Im Fall des Medizintechnik-Unternehmens wurde zunächst das noch nicht ausgeschöpfte Wertpotenzial innerhalb der Kundensegmente evaluiert. Zu erheben war die zusätzliche Zahlungsbereitschaft, die im Rahmen der Category noch nicht in Verkäufe umgesetzt wurde. Vereinfachend wurden hierfür die durchschnittlichen jährlichen Einkaufsbudgets von Krankenhäusern als Benchmark

zugrunde gelegt. Dieser potenzielle Kundenwert wurde dem tatsächlich realisierten Economic Customer Value gegenübergestellt.

Es wurde eine große Ziellücke im Kundensegment „Krankenhaus“ festgestellt. Eine Analyse auf Kundenebene brachte zum Vorschein, dass der Economic Customer Value pro Kunde trotz prinzipiell ähnlicher Nachfragestruktur sehr voneinander abwich.



Als Hauptursache wurde der umsatzgetriebene Vertriebsfokus auf Commodities aus dem Bereich „Wundpflege“ identifiziert. Für die umsatzschwächeren Produkte der anderen Bereiche wurden trotz größerem technischen Erklärungsbedarf insbesondere der medizinischen Geräte keine weiteren differenzierten Vertriebsaktivitäten unternommen.

Resultat: Neukunden waren über die Funktionalität der Produkte nicht im Bilde, bei Bestandskunden wurde signifikantes Up-Selling-Potenzial nur unzureichend genutzt. Die Konsequenz war ein Paradigmenwechsel in den Vertriebsaktivitäten: Der Vertriebsfokus wurde

von Commodities sukzessive auf die innovativen Produkte in den Bereichen „Einmalbekleidung“ und „Medizinische Geräte“ gelenkt, die Vertriebsmannschaft intensiv geschult.

Die Bekanntheit der Wundpflegeartikel wurde nach wie vor als Türöffner benutzt, aber nur so weit forciert, wie es geboten war, um die Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Jedoch wurden Neukunden nun früh mit den innovativen Produkten vertraut gemacht und so sukzessive Cross- und Up-Selling-Chancen in höhermargigen Bereichen realisiert.

2 Mehr ist mehr: Mit profitablen Kunden wachsen

Profitable Kundenbeziehungen: Erweiterung der Kundenbasis und Steigerung der Kundenbindung als Mittel zur Wertsteigerung

Profitable Kundenbeziehungen in potenzialträchtigen Geschäftsfeldern bilden den Kern des Zielportfolios. Diese Kunden bieten naturgemäß die idealen Voraussetzungen für eine profitable Wachstumsstrategie. Denn die Art und Zusammensetzung der Produktgruppe scheint den Bedürfnissen der Kunden und ihrer Zahlungsbereitschaft zu entsprechen.

Handlungsempfehlungen zum Ausbau profitabler Kundenbeziehungen:

- >> Kundenbindung erhöhen: Anreize zur Verlängerung der Beziehungsdauer und / oder der Bestellhäufigkeit setzen
- >> Ausbau der Kundenbasis: Verstärkung der Marketinganstrengungen zur Erhöhung des Marktanteils im gleichen Kundensegment bzw. Ausweitung auf verwandte Kundengruppen
- >> Cross-Selling-Potenzial austesten: Kunden kontinuierlich über das eigene Leistungsangebot informieren
- >> Ergänzung der Categories: Definition zusätzlicher verbundener Angebote und Leistungen
- >> Verbesserung des Bekanntheitsgrads: Ergänzung der Brandingstrategie um marktanteilswirksame PR-Maßnahmen

Der Drogeriemarktsektor zählt in der wettbewerbsintensiven Einzelhandelslandschaft zu den Gewinnern der Branche. Die gute Ausgangslage spiegelt sich derzeit auch in vielfältigen Wachstumsbestrebungen der Unternehmen der Branche wider.

Zielsetzung der Expansionsstrategie eines Players war es, das erfolgreiche Retail-Konzept und die Marke profitabel zu multiplizieren. Dabei wurde in den neuen Fachmärkten einem bestehenden Erfolgsfaktor besonders großer Raum eingeräumt: Die Sortimente Duft, dekorative Kosmetik und Körperpflege wurden in Breite und Tiefe ausgebaut und als attraktives „Shop in Shop“ Konzept umgesetzt.

Ergänzend wurde nach Wegen gesucht, den Economic Customer Value bereits bestehender Kunden zu erhöhen. Von den maßgeblichen Werttreibern Kaufverhalten (Durchschnittsbon), Wiederholrate des Kaufs und Dauer der Kundenbindung sollte insbesondere letztere verbessert werden. Bei einer

durchschnittlichen Wechselrate von bis zu ca. 20% stellte die Erhöhung der Kundenloyalität einen wesentlichen Stellhebel zur Wertsteigerung dar.

Nach Abschluss einer Wertanalyse entschied sich das Unternehmen für die Einführung einer Kundenkarte: Unterstellt wurde, dass jeder zehnte Kunde durch dieses Instrument nachhaltig gebunden werden kann. Den eingesparten Vertriebskosten zur Kompensation des Kundenverlustes standen aber die einmaligen Einführungskosten und umsatzabhängige Provisionen gegenüber. Selbst bei unterstellter Kundenbindung von fünf Jahren ergab sich noch nicht die erhoffte signifikante Steigerung des Economic Customer Values. Es stellte sich heraus, dass ein signifikanter Einfluss auf den Kundenwert erst durch die Nutzung zielgruppenspezifischer Informationen in Vertrieb, Marketing und Warenpräsentation zu erzielen war. Das Unternehmen handelte konsequent und richtete das Vertriebscontrolling auf die neuen Anforderungen aus.

3 Sich neu erfinden: In schwierigem Marktumfeld erfolgreich agieren

Kundenbeziehungen mit geringem Potenzial: „Restrukturierungen“ des Kundensegments durch inhaltliche Neudefinition der Leistungen

Der wirtschaftliche Wandel und Lebenszyklus vieler Produkte bringt es mit sich, dass viele Unternehmen über hohe Kompetenzen in Geschäftsfeldern verfügen, deren grundsätzliches Potenzial in der Zeit als unattraktiv einzu-stufen ist. Häufig sind es sogar die Kerngeschäftsfelder, in denen jeder Euro an eingesetztem Kapital Wert vernichtet.

In diesen Fällen ist eine grundsätzliche Neudefinition der Beziehung zu dem Kunden zu erwägen. Hier geht es darum, die Kunden an neue Produkte und Leistungen heranzuführen – mithin die Category neu zu „erfinden“.

Mögliche Stoßrichtungen zum Umgang mit wertunattraktiven Kerngeschäftsfeldern:

- >> Neudefinition der Kundenbeziehung: Ergänzung / Ersetzung der bestehenden Categories durch wertattraktivere Produkte und Leistungen
- >> Restrukturierung der Nachfrageseite: Gewinnung neuer, für die Categories relevanter Kunden
- >> Konsolidierung der Angebotsseite: Wettbewerber aus dem Markt drängen oder aufkaufen, um Spielräume im Pricing zu gewinnen
- >> Sich mit dem Schicksal sinnvoll arrangieren: Das Geschäft unter dem geringstmöglichen Einsatz von zusätzlichen Kapitalmitteln auscashen

Ein international agierender Lebensmittelproduzent leidet in einem traditionellen Geschäftsfeld unter kontinuierlichen Preisschwankungen mit Tendenz zum Verfall. Abnehmer der Halbfertigprodukte sind weiterverarbeitende Markenartikelhersteller. Aus der Firmenentwicklung begründet ist dieses Kundensegment traditionell das umsatzstärkste – jedoch seit anhaltender Zeit auch das Segment mit dem größten Wertverlust. Hintergrund ist ein stetiger Preisverfall für Halbfertigprodukte im Zusammenhang mit einem Überangebot auf

den Rohstoffmärkten. Die gleichzeitig sinkende Rohstoffqualität machte darüber hinaus Mehraufwendungen in Qualitätskontrollen notwendig.

Die anhaltend geringe Attraktivität des Geschäftsfeldes ließ das Management über eine Neudefinition des Leistungsspektrums für das Kundensegment der weiterverarbeitenden Markenartikelhersteller in Erwägung ziehen. Der anhaltende Trend der Nahrungsmittelindustrie zum Outsourcing bot sich zudem als vielversprechende Chance an.

Zusätzlich zu Halbfertigprodukten werden künftig ganze Kundenlösungen angeboten: Von Endprodukten über anwendungsbereite Füllungen und Glasuren bis hin zu maßgeschneiderten Logistik- und Produktionsdienstleistungen erfolgte eine Vertiefung und Erweiterung des Angebotes.

Die Ergänzung der Category um weitere Produkte und Leistungen reduzierte die Abhängigkeit des Kundenwertes von Preisschwankungen und erhöhte die Profitabilität des Segments. Durch die Aufnahme industrieller Convenience-Leistungen konnten auch weitere Kunden gewonnen werden.

4 Weniger ist manchmal mehr: Restrukturierung von Kundenbeziehungen

Beziehungen zu Kunden, die laufend Wert vernichten und darüber hinaus nur geringes Potenzial für Verbesserungen bieten, sollten schnellstmöglich abgebaut werden. Die Unternehmensressourcen können stattdessen auf potenzialreichere Beziehungen fokussiert werden.

Selbstverständlich spielen Risikoaspekte bei dieser Entscheidung eine große Rolle: Mögliche Verbundeffekte sowie Remanenzkosten durch Aufgabe eines Kundensegments müssen genau abgewogen werden.

Handlungsempfehlungen zum Umgang mit dauerhaft unprofitablen Kundenbeziehungen:

- >> Pricing-Strategie anpassen: Zahlungsbereitschaft der Kunden so weit als nötig ausschöpfen
- >> Servicelevel reduzieren: Aufwandsreduktion bei unprofitablen Kunden (unter Abwägung der Risiken)
- >> Produkt auslaufen lassen: Beendigung der Kundenbeziehung über den natürlichen Produktlebenszyklus
- >> Branding anpassen: Ausschluss bestimmter Zielgruppen aus der Werbebotschaft
- >> Restrukturierung des Vertriebs: „Outplacement“ der Kundenkontakte

Unprofitable Kundenbeziehungen: Deren Beendigung erlaubt die Konzentration der Ressourcen auf wertschaffende Aktivitäten

Die Analyse des Werts der Kundenbeziehungen im Großkundengeschäft eines Energieversorgers ergab ein ernüchterndes Bild: Die wenigen industriellen Großabnehmer, die vom Unternehmen direkt beliefert wurden, steuerten nur einen sehr geringen Teil zur gesamten Unternehmenswertschaffung bei. Der Grund: Politisch motivierte Rabatte aus der Zeit der Regulierung überdauerten auch die jüngeren Kostensteigerungen der Energieerzeugung und konnten nicht durch den Preisanstieg wettgemacht werden.

Daraufhin änderte das Unternehmen zentrale Aspekte der Pricing-Strategie. Es kommunizierte konsequent die zukünftige Orientierung an den Marktpreisen. In diesem Zusammenhang wurde die Überprüfung der Tragfähigkeit von Rabatten und anderen Preisnachlässen angekündigt. Die interne Zielsetzung wurde damit transparent nach außen getragen: unprofitable Kundenbeziehungen in den Bereich

der Wertschaffung zu überführen oder baldmöglichst zu beenden!

Wie reagierten die betroffenen Kunden? Viele Abnehmer versuchten auf politischem Wege Druck auszuüben. Da der Energieversorger konsequent an seiner nachhaltigen Wertschaffung orientierten Strategie festhielt, blieb keine andere Alternative, als die Lieferverträge zu kündigen. Beim überwiegenden Teil der Kunden war indes die Wechselbereitschaft nicht annähernd so hoch wie befürchtet. Aufgrund seiner wettbewerbsfähigen Kraftwerksstruktur konnte das Unternehmen mit flexiblen und bedarfsorientierten Stromangeboten seine Kunden weiter binden.

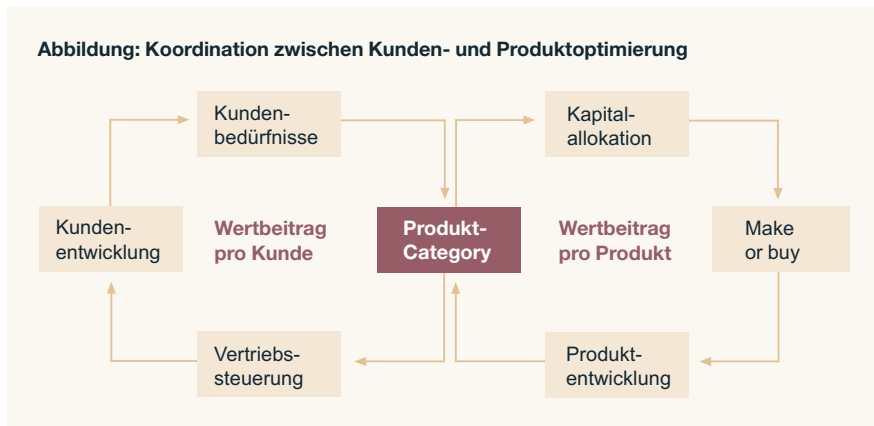
Der als Resultat der Pricing-Strategie erfolgte Stopp negativer Wertbeiträge bestimmter Abnehmer führte zusammen mit dem Effekt der Preiserhöhung zu einer deutlichen Verbesserung der Wertschaffung.

Die Kundenentwicklung muss vor der Produktentwicklung kommen

Die fehlende Materialisierung von Wachstumsstrategien ist in einem unzureichenden Einbeziehen der Kundenbedürfnisse begründet

Nachhaltig erfolgreiches Management der Kundenbeziehungen macht den Kunden zum Ausgangspunkt der Wertsteigerung. Manager, die mit bestimmten Produkten hohe Umsätze und Profite generieren, beklagen häufig die fehlende Materialisierung einer Wachstumsstrategie. Die Ursache liegt im mangelnden Einbezug der spezifischen Bedürfnisse sowie der Berücksichtigung der Potenziale der jeweiligen Zielgruppe.

Abbildung: Koordination zwischen Kunden- und Produktoptimierung



Mit der expliziten Zielsetzung den Kundenwert zu steigern, wird das Problem zur Lösung. Die Bildung von Categories ist ein erster Schritt, Produkt und Kundensicht aufeinander abzustimmen. Ihre Funktion ist die einer strategischen Geschäftseinheit, mit der Kundenbeziehungen wertorientiert gesteuert werden können. Dies erfordert jedoch einen Paradigmenwechsel im Vertrieb und im Bereich F&E: Technische Ambitioniertheit im Elfenbeinturm der Forschung trifft nur in Ausnahmefällen die Bedürfnisse der Kunden. Viel Erfolg versprechender ist es, Kundenwünsche im direkten Kundendialog nicht nur zu erfragen, sondern gemeinsam zu entwickeln. Ein einziger Kundenbesuch kann zur Folge haben, dass millionenschwere Mittel in F&E zielgerichteter eingesetzt werden können. Hierfür ist eine enge Verzahnung des Vertriebs mit der Produktentwicklung zu gewährleisten.

Notwendig ist ein Paradigmenwechsel in Vertrieb und Produktentwicklung

Das Credo „Kunden- vor Produktentwicklung“ ist aus strategischer Sicht schließlich auch eine Chance, Mittel zielgerichteter (und profitabler) zu investieren. Voraussetzung ist, sich Klarheit darüber zu verschaffen, was die eigentlichen Kernkompetenzen des Unternehmens sind. Damit einhergehend, welche Kompetenzen in Zukunft selbst verfolgt werden sollen und welche von Dritten besser und effizienter umgesetzt werden können.

Den Kunden wird's nicht stören!

Stern Stewart & Co.
Management Consultants

Salvatorplatz 4
D-80333 München
T +49.89.242071.0
F +49.89.242071.11
E info@sternstewart.de
I www.sternstewart.de

Seefeldstrasse 69
CH-8008 Zürich
T +41.43.488.36.39
F +41.43.488.35.00
E info@sternstewart.ch
I www.sternstewart.ch



Stern Stewart & Co.
Management Consultants