

CRM entlang des Kundenlebenszyklus

Ein Customer Management, das entlang des Lebenszyklus eine wertorientierte Beziehung zum Kunden aufbaut, gilt heute als relevanter Treiber für die Ertragskraft und als strategischer Faktor für ein nachhaltiges Wachstum des Unternehmens im Endkundengeschäft. Allerdings müssen für die konsequente Umsetzung sowohl technische, analytische als auch inhaltliche Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Heute sind sich die meisten Werbung-treibenden darüber einig, dass eine kundenwertorientierte Investitionsstrategie ein wesentlicher Treiber für die Wirtschaftlichkeit ist. Ein effizientes Customer Management muss daher in der Lage sein, den Customer Lifetime Value (CLV) je Kunde bzw. Kundengruppe maximal auszuschöpfen. Da sich die Interessen des Kunden im Laufe der Beziehung ändern, müssen die unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen den verschiedenen Lebensphasen Rechnung tragen und mit jeweils passenden Mitteln relevante Inhalte und Botschaften übermitteln.

Ein effizientes und kundenzentrisches Customer Management muss also sowohl individuell als auch wertorientiert entlang der Beziehungsphasen mit Kunden interagieren, um die Profitabilität der Bestandskunden insgesamt zu steigern (Abb 1).

Startpunkt ist dabei in der Regel die Definition einer Strategie, die entlang der wesentlichen Phasen im Leben eines Kunden festlegt, was das jeweils zugeordnete Dialogprogramm mit welchem Kundensegment erreichen soll. Hier lassen sich mindestens drei große Phasen definieren: die Neukundenphase,

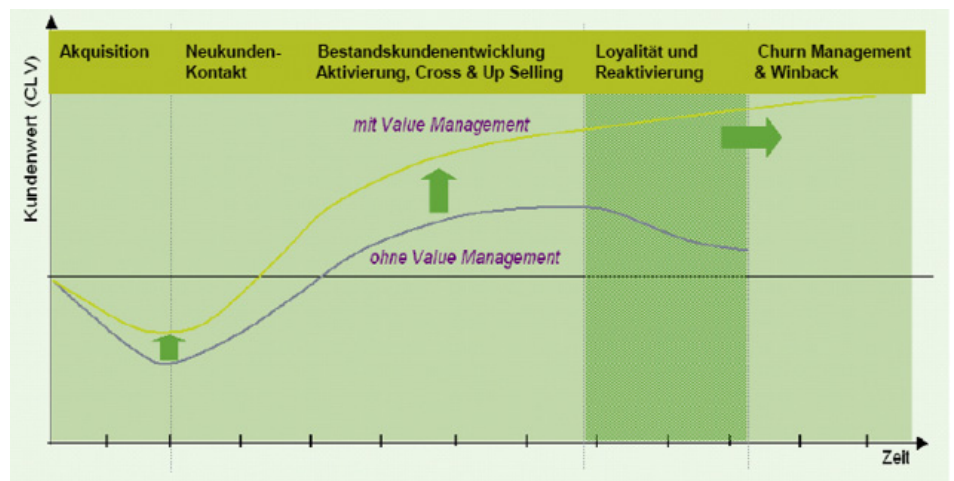


Abb. 1 Relevante Lebensphasen und typische Entwicklungen des Kundenwertes

die Bestandskundenentwicklung sowie das Churn Management, das hochgradig Abwanderungsgefährdete wieder eingefangen soll.

In allen drei Programmen muss dabei natürlich das Investment für den Einzelkunden in Relation zum Potenzial gewählt werden. Dies kann auch bedeuten, einem Kunden gar kein Angebot zu unterbreiten oder ihn sogar ziehen zu lassen.

Voraussetzungen schaffen

Um eine Customer Management Strategie tatsächlich umzusetzen, sind zwei wesentliche Bausteine notwendig, die einen Regelkreislauf bilden: das Profiling und das Kampagnen-Management. Im so genannten Profiling müssen Le-

bensphase, Kundenwert, Bedürfnissituation, Risiken, Verhalten und Kontakthistorie des Kunden individuell und kompakt zusammengefasst werden, um eine 360° Sicht zu erhalten. Technisch wird dies zum einen durch ein Data Warehouse realisiert, das relevante Daten regelmäßig aus unternehmensinternen und -externen Quellen zusammenträgt und damit einen möglichst aktuellen Status des Kunden abbildet. Zum anderen ist für zukünftige oder komplexe Eigenschaften zusätzlich ein Data Mining Ansatz notwendig.

Typische Beispiele hierfür sind kundenevidente Affinitäten zu Produkten, Services und Kommunikationskanälen oder Abwanderungswahrscheinlichkeiten.

Mit Verfahren aus der Statistik oder dem maschinellen Lernen werden diese Charakteristika, die sich nicht direkt in den Daten ablesen lassen, prognostiziert.

Prozess etabliert werden. Das Kampagnen- Management unterstützt über seine Workflow-Komponenten dabei die wesentlichen Schritte Planung, Umset-

mit der die Kanalkosten in Abhängigkeit vom Kundenwert optimiert werden können. Eine permanente Kampagnenbewertung und die Rückführung der kundenindividuellen Response in das Data Warehouse erlaubt schließlich die weiterführende Programmgestaltung passend zur Lebensphase beziehungsweise zur Begleitung des Übergangs in die unterschiedlichen Lebensphasen gezielt zu steuern und Ansprachestrategien kontinuierlich zu optimieren.

Wie das Zusammenspiel zwischen Kampagnenplanung und Kundenlebenszyklus konkret aussehen kann, verdeutlichen nachfolgende Beispiele.

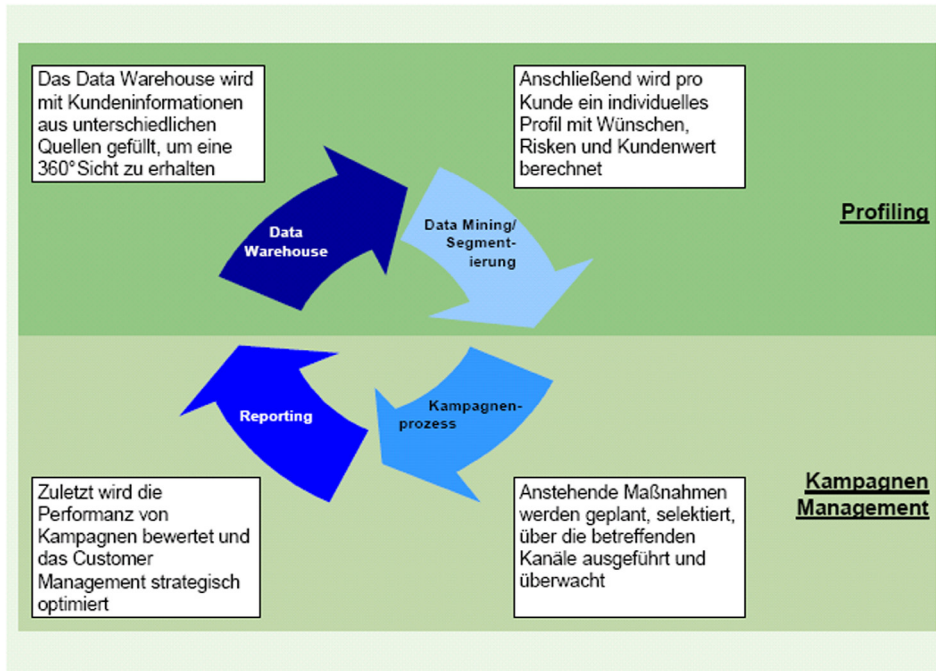


Abb. 2: Regelkreis im Customer Management

Auch die Berechnung des Kundenwerts bzw. -potenzials kann recht komplex sein und sogar prognostische Faktoren beinhalten. Schon einfache Ansätze wie ABC-Kundenanalysen beinhalten durchaus aufwändige Deckungsbeitragsberechnungen pro Kunde.

Aber erst ein echter Customer Lifetime Value, der die Profitabilität des Kunden über den ganzen Lebenszyklus unter Berücksichtigung des Entwicklungspotentials und des Abwanderungsrisikos schätzt, erlaubt eine langfristige Bewertung. Erschließt man alle Quellen für Kundeninformationen [siehe Kasten 1] kann somit eine aktuelle, umfangreiche und aussagekräftige Sicht auf den Kunden aufgebaut werden.

Basierend auf dem so geschaffenen, kundenindividuellen Profil können nun unterschiedlichste Kundenkontakt- und Dialog-Maßnahmen gebildet und als

Maßnahmen. Mit der Zielvorgabe ‚Individualisierung‘ und der damit einhergehenden Mikrosegmentierung muss aber sichergestellt sein, dass der Gesamtprozess effizient ist. Unabdingbar ist dabei vor allem auch die weitestgehende Automatisierung der Umsetzung der Programme - nur so lässt sich in einem Massenmarkt der hohe Grad an Individualisierung für die einzelnen Kundenlebensphasen tatsächlich abbilden.

Das Kampagnen Management nutzt für die Operationalisierung der Kampagne einen Kanal oder Kundenkontaktpunkt und tritt mit dem Adressaten in Dialog. Die verfügbare Auswahl - von klassischen, hochpreisigen Kommunikationskanälen wie Mailings und Call Center Outbound, bis hin zu kostengünstigeren elektronischen Medien wie E-mail, SMS/MMS und Messaging direkt auf der Website - erlaubt eine Kommunikation,

Neukundenkontakte differenziert managen

Grundsätzlich ist der Anfang einer Kundenbeziehung direkt nach der Akquisition von einer beidseitigen Unwissenheit geprägt. Zum einen liegen dem Unternehmen nur spärliche Informationen über die Bedürfnissituation vor, zum anderen kennt der Kunde das gesamte Leistungsangebot vielleicht noch gar nicht. Ein Beispiel verdeutlicht die Situation: ein Internet Service Provider hat durch Marktforschung bei Kündigern, die sich am Ende der Neukundenphase befanden festgestellt, dass diese gar nicht wissen, welches Leistungsspektrum ihnen der Anbieter zur Verfügung stellen kann. Diese Erkenntnis wurde zum Anlass genommen, um ein Neukundenkontakt-Programm aufzubauen.

Die Motivation für das Unternehmen war eine bessere Bindung durch einen intensiven Dialog, aufgrund der überproportional hohen Anzahl von Kündigern in einer frühen Phase der Kundenbeziehung. Dieser Dialog sollte möglichst das gesamte Leistungsspektrum von Frei- und Zahlservices vorstellen und in der Be-

standkundenphase, die ab dem 4. Monat eintritt, eine intensive Entwicklung durch Up- und Cross-Selling einläuten.

Die Kündigeranalyse bei Neukunden hat drei deutlich unterscheidbare Subsegmente aufgezeigt: Anfänger, die noch wenig Erfahrungen mit dem Internet haben, Fortgeschrittene und Wiederkehrer, die bereits zuvor Kunde beim Unternehmen waren, das Abonnement aber schon gekündigt hatten. Durch eine differenzierte Vorstellung des Leistungsportfolios für die drei Subsegmente sollte die Relevanz der Botschaft erhöht werden. Da der Kundenwert aber noch schwerlich einschätzbar ist, sollen die Kampagnenkosten durch einen preiswerten Kanal und keinerlei Incentivierungen minimiert werden.

Diesen Prämissen folgend, wurde sofort nach der ersten Aktivität des Neukunden eine Begrüßungs-E-Mail versandt. Da die Einteilung der Neukunden in die drei Segmente nicht a priori bekannt war, wurde im Rahmen dieser Mail schlicht die Frage nach der Selbsteinteilung gestellt. Basierend auf der Antwort wurde dann für vier Segmente (bei Nichtbeantwortung fiel der Kunden in eine Defaultklasse) in der Folge eine Sequenz von 10 E-Mails (jeweils eine pro Woche) mit zielgruppenspezifischem Content geschickt. Inhaltlich standen bei den Anfängern Grundlagen des Internets, Hilfe bei Frequently Asked Questions und die Vorstellung von Basisservices im Vordergrund. Fortgeschrittene erhielten deutlich technischere Informationen und Promotion von Premiumservices. Für Wiederkehrer war die Vorstellung von Neuigkeiten, d.h. Services die sich kürzlich geändert hatten, vorgesehen. Das Defaultprogramm war dabei ein Querschnitt aus allen drei Inhaltssequenzen.

Neben den vier Segmenten wurde eine zufällig gezogene Kontrastgruppe definiert, die kein Neukundenprogramm nach der Begrüßung erhielt. Im Verlauf der Kampagne wurde dann regelmäßig die Abmeldequote der E-Mail-Empfänger (ohne Kontrastgruppe), die Kündigungsquote bezogen auf die Gesamtkundenbeziehung sowie im Anschluss an das Programm die langfristige Haltbarkeit in Form einer Kündigungsquote nach 360 Tagen betrachtet.

Es zeigte sich, dass sich zum einen durch die differenzierte Ansprache die Relevanz für den Kunden steigern (belegt durch die Differenzen der Abmeldequoten in den Subsegmenten versus der Defaultgruppe) und zum anderen die langfristige Bindung signifikant durch eine frühzeitige, inhaltsgetriebene Kommunikation, erhöhen lässt.

Eine Erweiterung des Programms wäre durch eine verfeinerte Segmentierung denkbar. Ansatzpunkte bieten hierfür der Akquisitionskanal oder extern zugekaufte soziodemographische Daten.

Bestandskundenentwicklung im Blick

Wird ein Neukunde zum Bestandskunden, liegen in der Regel schon Nutzungsdaten vor, auf deren Grundlage eine individuelle Bedürfnissituation analysierbar ist. Dies ist für die vertrieblichen Komponenten der Bestandskundenentwicklung eine Basis, um ein attraktives Angebot zu schnüren, das den Kunden tatsächlich begeistert. Wie dies gestaltet sein kann, verdeutlicht der Blick auf ein Beispiel eines E-Commerce-Unternehmens.

Eine regelmäßige Aktivierung zur Bestellung bildet hier einen wesentlichen Baustein der Anstoßkette. Die zentrale Fragestellung ist dabei die Wahl eines geeigneten Verkaufshebels in Abhängigkeit vom Kundenwert sowie die an-

schließende Aussteuerung eines für den Kunden relevanten Angebots.

Die Ausgangssituation warf mehrere Probleme auf: Die Bestellfrequenz bei den Bestandskunden war zu gering, ebenso die Anzahl von Zweitkäufern unter den Bestandskunden mit kurzer Geschäftsbeziehung. Zusätzlich war aus dem Controlling des bisherigen Aktivierungsprogramms bekannt, dass die Höhe der Incentivierung bei den verschiedenen Verkaufshebeln – wie Rabatte, Gutscheine und ähnliches – durch die konstante Höhe über alle Kunden hinweg im Hinblick auf den generierten Deckungsbeitrag häufig zu hoch angesetzt war. Daher sollte ein regelmäßiges personalisiertes Angebot auf Basis der Kaufhistorie Relevanz erzeugen und die Incentivierungshöhe kundenindividuell optimiert werden.

Die Basissegmentierung bestand in diesem Fall aus Bestandskunden, die in den letzten 18 Monaten mindestens einmal aktiv waren. Neben der Motiv- oder Dachkampagne, die für alle Adressaten gleichermaßen definiert war, wurde kundenindividuell – selektiert durch eine Warenkorbanalyse auf Basis der Kaufhistorie – eine Produktauswahl zusammengestellt und als E-Mail einmal pro Woche versandt. Zusätzlich wurde basierend auf einer Data Mining Modellierung, die minimal notwendige Incentivierungshöhe für den jeweils genutzten Verkaufshebel prognostiziert – und in den Inhalt eingefügt. Des Weiteren gab es mehrere Kontrastgruppen mit nicht personalisierten Standardangeboten und keiner bzw. durchschnittlicher Incentivierung.

Neben den üblichen Kennziffern im E-Mail Marketing – Abmeldequote aus dem Aktivierungsprogramm, Click-Through-Rate bezogen auf die Angebote, durch-

schnittlicher Warenkorb, etc.- wurden insbesondere die verschiedenen Verhältnismetriken zwischen Incentivierungsinvest und realisiertem Bruttoabsatzwert bzw. Nettoabsatz betrachtet, um Auswirkungen auf die Kostenstruktur darzustellen.

Wenn die Kündigung droht...

Aber trotz aller Entwicklungsprogramme: die Beziehung zu Bestandskunden kann sich durch vielfältige Einflüsse verschlechtern. Beispiele sind zum einen eine negative Kundenerfahrung durch unzureichende Produkt- und Servicequalität oder auch ein aus Kundensicht schwaches Preis-Leistungs-Verhältnis. Es gibt aber auch durchaus die Situation einer schleichenden Abnahme der Nutzung durch veränderte Bedürfnissituationen. Gerade letzteres ist in der Telekommunikationsbranche mit dem Extrem ‚Schläfer‘, d.h. Kunden, die auf hochpreisigen Tarifen fast keine Aktivität mehr zeigen, ein klar definiertes, hoch kündigungsgefährdetes Segment.

Churn Management – als Kunstwort aus Change & Turn – versucht als Programm im Customer Management, möglichst frühzeitig dem Absprung von Kunden vorzubeugen. In dem Beispiel aus der Telekommunikation geht es um eine möglichst frühzeitige Erkennung der oben beschriebenen Situationen – optimalerweise schon bevor die finale Entscheidung zur Beendigung der Geschäftsbeziehung beim Kunden fällt. Im Idealfall werden solche Kampagnen direkt durch ein zuvor definiertes „Event“ ausgelöst, welches die Änderung in der Kundenbeziehung registriert. Damit die Kampagne tatsächlich den Schmerzbereich des Kunden trifft und damit eine hohe Relevanz transportiert, soll zusätzlich die wesentliche Ursache entlang von Clustern wie „Preis/Leistung“, „Pro-

dukt- und Servicequalität“, „Nutzungsintensität“, „Technische Ausstattung“ etc. pro gefährdetem Kunden analysiert werden.

Einmal pro Woche wird basierend auf einem Data Mining Modell, das die kundenindividuelle Kündigungswahrscheinlichkeit innerhalb der nächsten 30 Tage prognostiziert, ein Top-Quantil von besonders gefährdeten Kunden selektiert. Die Modellierung betrachtet dabei nicht nur den aktuellen Zustand des Kunden, sondern insbesondere auch den zeitlichen Verlauf der Profilinformatoren, um sowohl auf drastische, als auch auf schleichende Veränderungen reagieren zu können.

Zusätzlich wird über eine Analyse der Berechnungspfade des Modells der Hauptgrund für die Gefährdung ermittelt. Anhand dieser Ergebnisse werden an die resultierenden Subsegmente in der Folge unterschiedliche Botschaften und Angebote gerichtet. Auch in diesem Beispiel wird die reale Kampagne durch den Kundenwert gesteuert. Auf Basis dieses Wertes werden sowohl der Kanal – Call Center Outbound für hochwertige Kunden, ansonsten Kontakt über Whitemail bzw. E-Mail – als auch die Höhe der Incentivierung, wie Subvention der Ausstattung, Rechnungsgutschrift, oder ähnliches abgeleitet. Neben Responsequoten mit Auswirkung auf die vertragliche Bindungsmaßnahmen (12/24 Monate) ist bei weichen Maßnahmen die anschließende Steigerung der Haltbarkeit gegen eine Kontrastgruppe ohne Maßnahme zu messen. Auch das Churn Management birgt noch viele Erweiterungsmöglichkeiten, weit über das geschilderte Beispiel hinaus. So kann eine zusätzliche Prognose der Rückgewinnbarkeit genau die Kunden ausschließen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit

durch keinen Maßnahmentyp wieder zu gewinnen sind. Darüber hinaus können Kunden, bei denen der zu erwartende Deckungsbeitrag nicht den Erwartungen entspricht, von solchen Kampagnen ausgeschlossen werden. Ein weiterer, vielversprechender Ansatz liegt in der Identifizierung und gesonderten Behandlung von Multiplikatoren, die bei hoher Kündigungsgefahr weitere Kunden mit sich ziehen – denn Untersuchungen haben gezeigt, dass Churn „ansteckend“ ist.

Maßnahmen ergreifen

Ein umfassendes Customer Management bietet entlang der Zyklen eines Kundenlebens viele Möglichkeiten für ein Unternehmen, eine intensive und werthaltige Beziehung aufzubauen oder zu erhalten. Innerhalb von Programmen wie Neukundenkontakt, Bestandskundenentwicklung und Churn Management können dabei sowohl die Relevanz für Kunden, als auch positive Ertragsituationen für das Unternehmen sichergestellt werden. Mit dem heute erreichten Reifegrad der IT, sowie den notwendigen, analytischen Methodiken und der Best-Practice aus verschiedenen Branchen, steht einer Umsetzung und damit einem nachhaltigen Unternehmenswachstum nichts mehr im Wege.

SHS VIVEON AG - The Customer Management Company

Die SHS VIVEON AG ist ein international agierender Business- und IT-Lösungsanbieter im Bereich Customer Management. Zusammen mit unserem Software-Tochterunternehmen GUARDEAN GmbH bieten wir Ihnen marktführende Expertise in den Bereichen Customer Value und Customer Risk Management.

Weitere Informationen:

www.The-Customer-Management-Company.com