

Kundenservice: Ja – aber mit Augenmaß

Teil 1: Service - Tor zum Qualitätswettbewerb

Eine in der Versicherungs- und Finanzbranche heutzutage allseits geforderte individuelle „Rundum“-Beratung von Kunden ist für Vertriebe, die auf Provisionsbasis arbeiten, wirtschaftlich nur darstellbar, wenn die Kunden dann auch wirklich mit entsprechenden Produkten versorgt werden können. Doch wie schafft man als Agentur oder Maklerunternehmen diese Konversion von der Rundum-Beratung zur Rundum-Versorgung? Und das in einem Markt mit weitgehend homogenen Produkten?

Das gelingt nur mit Serviceleistungen, die über das eigentliche Produkt hinausgehen. Verantwortlich für diesen Mehrwert ist in erster Linie das Bindeglied zwischen Kunde und Versicherer – der Vermittler bzw. das Vertriebsunternehmen. Im 1. Teil dieses Beitrags wird detailliert auf die positiven Effekte von Services für den Vertriebserfolg eines Unternehmens eingegangen; im 2. Teil wird dann vorgeschlagen, wie diese Services ökonomisch auf Kunden verteilt werden können.

Sich als Billig-Anbieter auf einen Preiswettbewerb einzulassen, ist für den Unternehmenserfolg im Versicherungs- und Finanzbereich garantiert die falsche Strategie: Man beraubt sich selbst der wirtschaftlichen Möglichkeiten, Qualität bieten zu können und es ist die faktische Einladung für den Kunden, den Markt auf noch preiswertere Angebote der Konkurrenz abzuprüfen. Einzig sinnvoll ist dabei nur eine konsequente Positionierung in einem **Qualitätswettbewerb**; immer mehr Kunden sind bereit, für gute Leistungen auch entsprechend zu bezahlen. Doch wie kann sich ein Anbieter von stark regulierten und (über Kalkulationsverordnungen) weitgehend genormten Versicherungs- und Finanzprodukten durch Qualität profilieren? Dies geht mit Leistungen, die über das eigentliche Produkt hinausgehen: Mit **Services**. Durch geeignete Serviceleistungen kann sich ein Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal schaffen, eine Unique Selling Position (**USP**), die das Unternehmen vom Wettbewerb abhebt. Homogene Versicherungs- und Finanzprodukte können durch Services „aufgeladen“ und werthaltiger gemacht werden. Sorgfältige und umfassende Beratung eines Vermittlers, die Zeit, die er sich für einen Kunden nimmt, die Intensität, mit der er auf die Bedürfnisse des Kunden eingeht oder auch hin und wieder „Nettigkeiten“ können eine solche Profilierung bewirken.

Qualität: Ein subjektiver Begriff

Qualität liegt vor, wenn ein Produkt oder eine Leistung **die Erwartungen eines Kunden erfüllt** oder gar übererfüllt. „Qualität“ ist also ein **subjektiver** Begriff, der neben den substanziellen Produktmerkmalen des Produktes ganz entscheidend von den Kunden-Erwartungen abhängt. Kunden mit einer hohen Erwartungshaltung sind schwerer zufrieden zu stellen, als Kunden mit niedriger Erwartungshaltung. Manche Services gelten generell als selbstverständlich, werden erwartet und tragen somit nicht zu einem Qualitätserlebnis bei. Von einem Vermittler wird erwartet, dass er kompetent beraten kann, dass er den Versicherungsschutz vermittelt und bei der Schadenregulierung hilft; darüber ist eine Qualitäts-Profilierung kaum möglich - sehr wohl aber ein Negativerlebnis bei fehlender Kompetenz. Dieses **Service-Anspruchsniveau** verschiebt sich im Lauf der Zeit; so hat sich eine Geburtstagskarte für Kunden mittlerweile zum Service-Standard entwickelt.

Wenn Kunden Services erhalten, **die sie keinesfalls erwartet haben**, dann ist das Qualitätserlebnis besonders intensiv. Beispielsweise wenn einem Kunden beim Betreten des Agenturbüros Kaffee und Gebäck angeboten wird, oder wenn beim Kundenbesuch Blumen, Süßigkeiten oder ein auf die Person des Kunden abgestimmtes Werbemittel mitgebracht wird.

Service-Argumente

Services (und dabei insbesondere nicht erwartete Services) sind also die **Basis für Qualitätserlebnisse**. Darüber hinaus sprechen – gerade in einem stark regulierten Markt – für Serviceleistungen eine Reihe von weiteren Argumenten:

- **Entscheidungshilfe bei komplexen erklärungsbedürftigen Produkten:** Bei komplexen Produkten wie Versicherungs- und Finanzprodukten können Kunden das **Preis-Leistungs-Verhältnis kaum beurteilen**: Wenn sie die substantziellen Produkteigenschaften und damit die Produktqualität nicht beurteilen können, dann orientieren sich Kunden allein nach dem Preis, denn mit dieser Information können sie etwas anfangen. Die (ökonomisch zwingende) Folge davon ist, dass sie dann **das billigste Produkt** kaufen - und in der Regel damit herein fallen. Sehr wohl beurteilen kann ein Kunde jedoch den Service, der ihm vom Vermittler entgegen gebracht wird. Das **Servicequalitäts-Erlebnis wird auf das Produkt übertragen**; von einem guten Service wird auf ein gutes Produkt geschlossen. Assistance-Leistungen sind ein Beispiel dafür – und diese Leistungen finanziert der Kunde darüber hinaus sogar über die Beiträge selbst.
- **Positives Produkterlebnis:** Der eigentliche Nutzen eines Versicherungsproduktes offenbart sich dem Kunden entweder nur **in einer Negativsituation oder gar nicht**. Durch ein positives Erlebnis in der Abschluss- und Nutzungsphase kann dieser prinzipielle Nachteil bei Versicherungsprodukten zum Teil zumindest abgeschwächt werden. Ein solches positives Produkterlebnis kann durch Serviceleistungen bewirkt werden - und da reicht oft schon eine freundliche Begrüßung, ein Gastgeschenk bei Hausbesuchen oder Kaffee mit Gebäck bei einer Kundenberatung im eigenen Büro aus.



Auch ein freundliches Lächeln und eine angenehme Beratungssituation kann schon ein Service sein – der dem Kunden ein positives Käuferlebnis verschafft.
Quelle: <http://de.fotolia.com/id/14702991>

- **Kundenbindung:** Service ist ein wirksames Mittel, um Kunden zu binden. Bindung erfolgt durch
 - **Herabsetzung des Wechselwillens:** Durch Services wird die **Kundenzufriedenheit** verbessert. Dadurch wird das Risiko für den Kunden erhöht, nach einem Anbieterwechsel nicht genau so zufrieden gestellt zu werden, wie im Moment. Die Kunden wollen also aus eigenem Antrieb dem Anbieter die Treue halten – und geben bei Abwerbeversuchen dem Anbieter zumindest die Chance, auf diese Abwerbeversuche zu reagieren. Serviceleistungen, die diesen Wechselwillen senken, sind typischerweise immer wiederkehrende Leistungen wie beispielsweise alljährliche Besuche zur Produktaktualisierung, ein Newsletterdienst oder regelmäßige Einladungen zu Informationsveranstaltungen.
 - **Herabsetzung der Wechselfähigkeit:** Dem Kunden entstehen durch einen Anbieterwechsel **massive, meist finanzielle Nachteile**. Das bekannteste Beispiel für ein solches Bindungs-Instrument sind Bonusprogramme; ein Bonus verfällt bei Anbieterwechsel. Ein interessantes Bindungsinstrument im Versicherungs- und Finanzbereich ist die umfassende und ganzheitliche „Rundum-Beratung“: Dabei muss der Kunde dem Berater hochsensible Daten preis geben, da eine sinnvolle Risikoabdeckung sonst nicht möglich ist: Einkommens- und Vermögensverhältnisse, Gesundheitsdaten, Freizeitgewohnheiten etc. Diese Daten will ein Kunde sehr ungern an dritte Personen weiter geben und bleibt deshalb so lange wie möglich bei seinem „Berater des Vertrauens“; es entsteht eine **informationelle Abhängigkeit**.
- **Cross-/Up-Selling:** Kundenbindung ermöglicht allein schon Cross- und Up-Selling; dies kann darüber hinaus durch geeignete Services noch forciert werden: Ganzheitliche Beratung und Betreuung auch nach dem Abschluss eines Vertrages offenbart viele **zusätzliche Verkaufschancen**. Die (nicht finanziell honorierte) Hilfe beim Abschluss von „insurance on demand“-Produkten über das Internet bietet als Service-Leistung einem Vermittler die Möglichkeit, den Kunden von einer Einzelereignis-Versicherung (z.B. ein Flug, eine Autofahrt) zu einer konventionellen Police zu bewegen.
- **Reduktion des Haftungsrisikos:** Auch bei noch so kompetenter und sorgfältiger Beratung können dennoch **Fehler** in der Beratung und Vermittlung passieren, die dann zu Schadenersatzansprüchen des Kunden gegenüber dem Vermittler führen können. Bei zufriedenen und loyalen Kunden ist die Wahrscheinlichkeit jedoch gering, dass diese sofort versuchen, ihre Schadenersatzansprüche **gerichtlich geltend zu machen**. Vielmehr werden sie versuchen, sich bereits im Vorfeld mit dem Vermittler **gütlich zu einigen** – aus Dank für bisherige Leistungen und um weiterhin von den Services profitieren zu können.
- **Empfehlungsanreiz:** Empfehlungen stellen die derzeit tragfähigste Basis für Neugeschäft dar. Empfehlungen sind glaubwürdig, preiswert und effektiv. Empfehlungen werden jedoch nur gegeben, wenn der Kunde zufrieden ist, was bei Services leicht gelingt. Ein Service, der **Empfehlungen regelrecht provoziert**, ist beispielsweise ein Betreuungsservice über Soziale Netzwerke wie Facebook. Dadurch sehen nicht nur die Kunden, sondern auch Freunde bzw. Follower des Kunden (und deren Freunde), dass bei Problemen sofort und unbürokratisch geholfen wird.
- **Rechtfertigung für hohe Abschlusskosten:** Versicherer müssen gemäß §§ 2 und 3 VVG-InfoV die in die Prämie einkalkulierten Kosten von Lebens-, Berufsunfähigkeits- und Krankenvollversicherungen im Produktinformations-Blatt gesondert ausweisen. Dies setzt Vermittler unter Argumentationsdruck; eine vierstellige Provisions-Summe im LV-Bereich für einen Besuch beim Kunden mit dessen anschließender Unterschrift weckt Begehrlichkeiten bei Kunden, an dieser Provision teilzuhaben. Manche Vermittler argumentieren in dieser Situation mit eigenen Kosten; dies ist aber problematisch: Kein Rechtsanwalt, Arzt oder Notar diskutiert über Gebührensätze, die nicht von ihm festgelegt werden. Vermittler, die so argumentieren, setzen sich selbst unter Argumentationsdruck. Außerdem interessieren den Kunden ja nicht die Kosten des Vermittlers – sehr wohl aber der eigene Nutzen. Und der kann durch Service-Leistungen begründet werden, die der Kunde über die eigentliche Risikoabdeckung hinaus erhält.



Welche Services ein Versicherungs- und Finanzvertriebsunternehmen prinzipiell anbieten kann, zeigt die Website

<http://www.dhbw-heidenheim.de/service>. Dort sind 123 Services genannt und sogar - für die kostenlose Übernahme in firmeneigene Broschüren - vorformuliert.

Durch Services kann sich ein Unternehmen in seinem relevanten Markt demnach als **Qualitätsführer** profilieren. Qualitätsführer sprechen Kunden an, die sich bewusst sind, dass hohe Qualität einen hohen Preis hat; damit kann sich ein Unternehmen einem ruinösen Preiswettbewerb entziehen. Qualitätsführer, dies zeigen zahlreiche Studien, haben überdurchschnittlich viele A-Kunden und eine hohe Umsatzrentabilität – und die Studien zeigen auch, dass diese Kunden nicht in der Minderheit sind, sondern die Mehrheit darstellen.

Services nach Kundenwert differenzieren

Services können einfach, preiswert und leicht zu leisten sein; Services können aber auch kostenintensiv sein. **Jedem** Kunden viele und kostenintensive Services zukommen zu lassen, ist in aller Regel wirtschaftlich nicht leistbar. Daher geht man in der Vertriebspraxis dazu über, die **Serviceleistungen nach Kundenwert zu differenzieren**: Gute Kunden bekommen guten Service, schlechte Kunden bekommen schlechten Service. Die Idee dahinter ist, dass man gute Kunden unbedingt zufrieden stellen und binden will; schlechte Kunden will man eher loswerden (Demarketing). Diese schlechten Kunden wechseln dann zur Konkurrenz – und sind höchstwahrscheinlich dort ebenfalls schlechte Kunden. Damit verbessern sich die relative Wettbewerbsposition und das Standing im Markt.

Wie man gute bzw. schlechte Kunden identifizieren kann und wie man dann die möglichen Serviceleistungen ökonomisch sinnvoll und effektiv auf Kunden verteilen kann, wird im folgenden 2. Teil dieses Beitrags vorgestellt.

Teil 2: Wertvolle Services für wertvolle Kunden

Der Teil 1 dieses Beitrags empfiehlt Versicherungs- und Finanzvertrieben nachdrücklich, sich mit Services zu profilieren. Er schließt mit der Forderung, Services nach dem Wert von Kunden zu verteilen: Gute Kunden bekommen guten Service, schlechte Kunden bekommen schlechten Service. Doch wie kann man gute bzw. schlechte Kunden identifizieren und welche Services soll man dann welchen Kunden zukommen lassen? Darauf wird in diesem 2. Teil des Beitrags eingegangen.

Voraussetzung für eine Trennung von guten und schlechten Kunden ist ein **Kundenwertmodell**, das dann die Basis für ein effektives **Kundenwertmanagement** sein sollte:

- Im **Kundenwertmodell** sind Kundeneigenschaften festgelegt, die eine Berechnung des Kundenwertes erlauben. Grundlage ist eine Liste von **Bewertungs-Kriterien**, die Herkunft der Kriterienwerte sowie ein Berechnungsverfahren zur Ermittlung des Wertes eines Kunden und zur visuellen Darstellung dieses Wertes.
- **Kundenwertmanagement** bezeichnet das systematische Bemühen eines Unternehmens, den über alle Kunden kumulierten Kundenwert permanent zu steigern. Dazu gehören die Gewinnung potenziell guter Kunden, die Steigerung des Kundenwertes bei bestehenden Kunden sowie die Selektion des Kundenbestandes (Demarketing bei schlechten Kunden).

Bewertungskriterien für Kunden

Die **Bewertungs-Kriterien**, die in der Praxis in Kundenwertmodellen vorkommen, lassen sich gliedern

- hinsichtlich des Zeitbezugs in **Bestandskriterien** und **Potenzialkriterien**. Bestandskriterien bilden den Kundenwert aus Vergangenheits- und Gegenwartsdaten wie beispielsweise den bisherigen Provisionsumsätzen eines Kunden – meist bezogen auf ein Jahr. Potenzialkriterien wie beispielsweise das Cross-Selling-Potenzial oder die Empfehlungsbereitschaft versuchen, den zukünftigen Wert eines Kunden einzuschätzen.
- hinsichtlich der Bewertbarkeit in **quantitative Kriterien** und **qualitative Kriterien**. Die Berechnung eines Kundenwertes erfordert das Vorliegen von Zahlen. Quantitative Kriterien wie beispielsweise Provisionsumsätze oder andere Werte aus dem betrieblichen Rechnungswesen liegen schon als Zahlen vor. Qualitative, „weiche“ Kriterien wie Empfehlungsbereitschaft oder sozialer Status müssen erst noch durch Schätzung, Rating/Scoring bzw. Indikatorbildung in „harte“ Zahlen umgewandelt werden.

Um das Vorgehen bei der Kundenbewertung plastisch zu machen, soll von folgendem Szenario ausgegangen werden: Eine **Agentur** eines größeren Versicherungs-Konzerns kann die für eine ganzheitliche Versicherungs- und Finanzberatung wichtigsten Sparten und Anlageformen anbieten. Die Agentur mit zehn Beratern/Vermittlern konzentriert sich auf das Privatkundensegment.

Die Agentur hat – im Rahmen einer moderierten Klausurtagung, an der die Agenturleitung, ein Vermittler, eine Innendienstkraft, die auch Hotline-Dienst macht, ein Kunde und ein Vertreter der Unternehmenszentrale des Versicherers teilgenommen haben – folgende **Kriterien** als prinzipiell relevant für die Bestimmung des Kundenwertes festgelegt:

Kriterium	Berechnung	Datenherkunft
Jährliche Provisionsumsätze	= Summierung aller Umsätze / Dauer der Kundenbeziehung (Jahre)	Buchhaltung
Betreuungsaufwand	Nutzungsintensität des Helpdesks = Anzahl bisheriger Anrufe / Dauer der Kundenbeziehung (Jahre)	Hotline-Management, Buchhaltung
Alter	= Feldinhalt „Alter“	Kundenstammsatz
Beruf	= Feldinhalt „Berufsbezeichnung“	Kundenstammsatz
Entfernung	= Feldinhalt „Entfernung“ (km)	Kundenstammsatz
Bonität	= Feldinhalt „Bon_Score“: Score zwischen 1 (schlecht) und 5 (sehr gut)	Kundenstammsatz, Schnittstelle zu Scoring-Dienstleister
Beschwerderate	= Anzahl unbegründeter Beschwerden / Anzahl Verträge des Kunden	Beschwerdemanagement
Loyalität	= Dauer der Kundenbeziehung (Jahre)	Buchhaltung
Empfehlungen	= Anzahl der Empfehlungen / Dauer der Kundenbeziehung (Jahre)	Empfehlungsmanagement, Buchhaltung

Ergebnis der Umsetzung dieser Vorgaben im **Agenturverwaltungssystem** (durch die IT-Abteilung des Versicherers) ist eine **Bewertungsmatrix** mit den Kriterien als Zeilen, Kunden als Spalten und den kundenbezogenen Kriterienwerten in den Zellen der Tabelle. Die folgende Tabelle zeigt einen Ausschnitt (vier Kunden) aus der Bewertungsmatrix unserer Agentur:

Kriterium	Kunde 1	Kunde 2	Kunde 3	Kunde 4
Provisionsumsätze	5000	50	500	3000
Betreuungsaufwand	4	2	5	4
Alter	65	19	55	45
Beruf	Rentner	Student	Arbeiter	Angestellter
Entfernung	15	40	30	5
Bonität	4	3	2	5
Beschwerderate	2	0	5	1
Loyalität	35	1	10	15
Empfehlungen	1	2	0	5

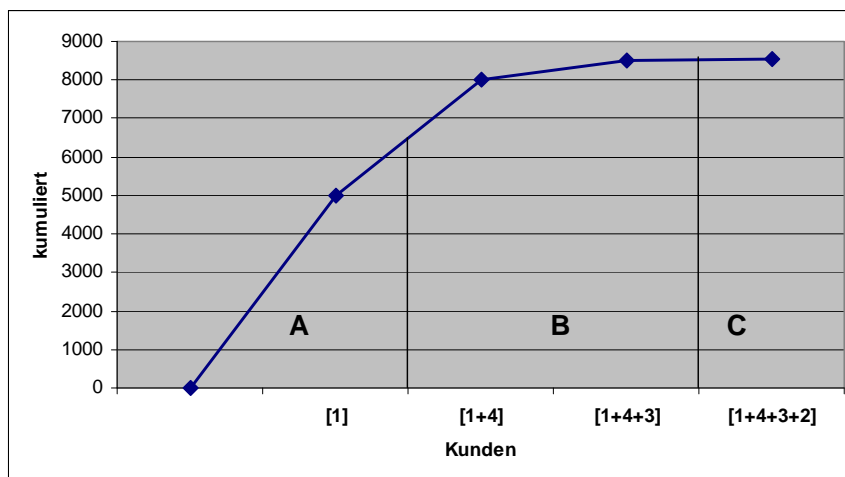
Berechnungsverfahren für Kundenwerte

Die **Verfahren**, die aus diesen Angaben den Wert der einzelnen Kunden berechnen und darüber hinaus eine grafische Visualisierung erlauben, können gegliedert werden in folgende Gruppen:

eindimensionale Verfahren

Hier wird für jeden Kunden eine einzelne Zahl berechnet, die den Kundenwert zum Ausdruck bringt (beispielsweise Provisionsumsätze). Der Kundenwert kann dabei als Absolutwert interessant sein (Höhe in Euro), oder als relativer Wert (Wert eines Kunden im Vergleich zu anderen Kunden); im zweiten Fall benutzt man gerne die **ABC-Analyse**, um Kunden gemäß ihrem Wert in A-Kunden (hoher Wert), B-Kunden (mittlerer Wert) oder C-Kunden (niedriger Wert) einzuteilen. Dabei sortiert man zunächst die Kunden absteigend nach dem Kriterienwert (hier: Provisionsumsätze). Dann bildet man üblicherweise eine kumulierte Summierungs-Funktion, indem man jeweils bei einem Kunden seinen Kriterienwert sowie die Werte der vorangehenden (besseren) Kunden aufsummiert (kumuliert). Man erhält auf diese Weise eine konkave Funktion, die man in drei Bereiche einteilt: Im ersten Bereich liegen die A-Kunden, im zweiten die B- und im dritten die C-Kunden.

Entschließt sich unsere Agentur, ihre Kunden nur nach den Provisionsumsätzen zu bewerten, dann ergibt eine **ABC-Analyse** folgendes Bild:



Kunde 1 wird als A-Kunde, die Kunden 3 und 4 als B-Kunden und Kunde 2 als C-Kunde bewertet. In diesem Fall würde man dem Kunden 1 ein hohes Maß an Services bieten – idealerweise solche, die seinen Kundenwert, also seine Provisionsumsätze, noch weiter steigern wie beispielsweise die Teilnahme an einem Bonusprogramm, halbjährliche Beratungen zur Produktaktualisierung oder einen regelmäßigen Newsletter mit Produktneuheiten.

Index- bzw. Scoringverfahren

In einen Index oder Score gehen mehrere Einzelkriterien ein. Ein solcher Index kann beispielsweise über eine **Nutzwertanalyse** gebildet werden, die es erlaubt, sowohl quantitative als auch qualitative Bewertungskriterien in einem einheitlichen Schema zu analysieren. Darin werden den einzelnen Bewertungskriterien **Gewichte** zugeordnet, die anzeigen, wie wichtig ein Kriterium für die Bestimmung des Kundenwertwertes angesehen wird. Und es wird berechnet, inwieweit ein bestimmter Kunde ein bestimmtes Kriterium erfüllt (**Erfüllungsgrad**). Ein Kunde, der in den wichtigen Kriterien hohe Erfüllungsgrade aufweist, erhält einen hohen Indexwert. Ein Kunde, der nur in unwichtigeren Kriterien hohe Erfüllungsgrade aufweist, erhält einen niedrigeren Indexwert. Dieser Indexwert kann dann auch wieder in einer ABC-Analyse weiter analysiert werden.

Mit einer **Nutzwertanalyse** wird jeder Kunde der Beispiel-Agentur bewertet. Es wird durch einen Punktwert zwischen 0 (Kunde erfüllt das Kriterium nicht) und 10 (Kunde erfüllt das Kriterium voll) eingeschätzt, inwieweit er die oben genannten Kriterien erfüllt (**Erfüllungsgrade**). Die Einschätzung erfolgt entweder **automatisiert**, d.h. wird vom Agenturverwaltungssystem mittels einer Berechnungsformel direkt aus den Ausgangsdaten berechnet. Oder sie erfolgt **teilautomatisiert**, d.h. das System liefert Vorschlagsdaten, der Erfüllungsgrad wird aber manuell festgelegt. Zusätzlich wird für jedes Kriterium ein **Kriteriengewicht** festgelegt (ebenfalls als Punktwert zwischen 0 und 10). Der **Kundenwert** ergibt sich durch Aufsummieren der mit den Gewichten multiplizierten Erfüllungsgrade (**Nutzenwerte**). Folgende Kundenwerte ergeben sich in unserem Agentur-Beispiel:

Kriterium	Kriterien-gewicht G (0 .. 10)	Erfüllungsgrade (E)				Nutzwerte (G * E)			
		K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4
Provisionsumsätze	10	10,0	1,0	3,0	8,0	100,0	10,0	30,0	80,0
Betreuungsaufwand	9	2,0	6,0	1,0	2,0	18,0	54,0	9,0	18,0
Alter	4	1,0	9,0	2,0	5,0	4,0	36,0	8,0	20,0
Entfernung	3	5,0	1,0	2,0	8,0	15,0	3,0	6,0	24,0
Kaufkraft	8	1,0	9,0	3,0	7,0	8,0	72,0	24,0	56,0
Bonität	8	6,0	4,0	4,0	10,0	48,0	32,0	32,0	80,0
Beschwerderate	5	6,0	10,0	1,0	8,0	30,0	50,0	5,0	40,0
Loyalität	8	9,0	1,0	5,0	7,0	72,0	8,0	40,0	56,0
Empfehlungen	9	2,0	4,0	0,0	10,0	18,0	36,0	0,0	90,0
Nutzwert-Score (Kumulierte Nutzenwerte)						313,0	301,0	154,0	464,0

Wie man sieht, hat bei der angelegten Gewichtung Kunde 4 den höchsten Kundenwert und Kunde 3 den niedrigsten; die Kunden 2 und 3 liegen ungefähr gleich auf. Hier würde die Agentur also Kunde 4 die meisten Services zukommen lassen. Idealerweise solche, die bei wichtigen Kriterien (hohe Gewichte) die Kriterienwerte noch weiter ansteigen lassen – insbesondere in Kriterien, in denen der Kunde noch Verbesserungspotenzial erkennen lässt. Neben den bei der ABC-Analyse genannten Services wären dies Services, die den Betreuungsaufwand von Kunde 4 sinken lassen. Customer Self Services wären hier angebracht, d.h. ein über die Agentur-Website möglicher Zugriff des Kunden auf seine Daten, auf Produktneugigkeiten, auf die Möglichkeit, Anträge schon (vor-)auszufüllen, auf Terminvereinbarungsfunktionen. Damit entlastet der Kunde sowohl Vermittler und Berater als auch den Innendienst.

Zweidimensionale Verfahren

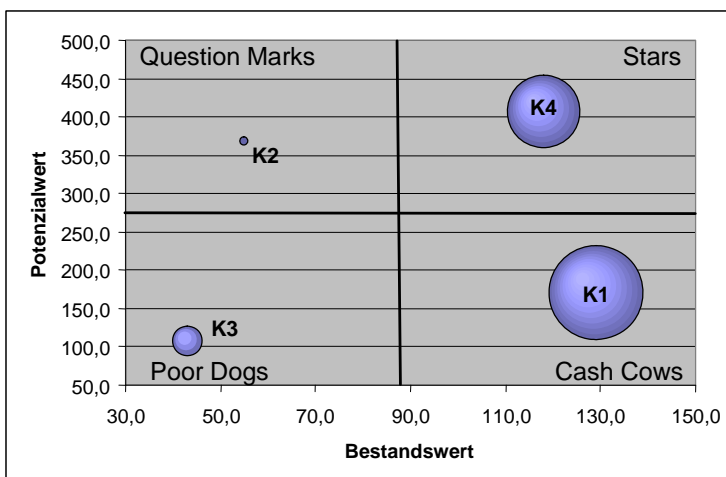
Hier wird ein Kunde durch genau **2 Kriterien** bewertet, die jedoch **nicht** zu einem einzelnen Index zusammengefasst werden. Dabei wird meist das **Kundenportfolio** angewandt: In einem Koordinatensystem mit den 2 Kriterien als Dimensionen werden die Kunden entsprechend ihren Kriterienwerten eingetragen. Meist wird das Koordinatensystem-Diagramm dann in **4 Felder** unterteilt: Gute Kunden („Stars“) sind in beiden Kriterien überdurchschnittlich; sie entsprechen den A-Kunden aus der ABC-Analyse. Schlechte Kunden („Poor Dogs“) sind in beiden Kriterien unterdurchschnittlich; sie entsprechen den C-Kunden. Die beiden Kundengruppen, bei denen je ein Kriterium über- und das andere unterdurchschnittlich eingestuft wird („Question Marks“, „Cash Cows“) entsprechen den B-Kunden.

Angenommen, die Agentur hätte beschlossen, Kunden zum einen hinsichtlich ihres gegenwärtigen **Bestandswertes** als erste sowie hinsichtlich des zukünftigen **Potenzialwertes** als zweite Dimension zu bewerten. Die Werte eines Kunden auf den beiden Dimensionen kann man ebenfalls wieder über eine Nutzwertanalyse bestimmen; dabei sollte man die Bewertungskriterien sowohl in den Erfüllungsgraden, als auch insbesondere in den Gewichtungen daran anpassen, was das jeweilige Kriterium für den Bestands- bzw. den Potenzialwert aussagt. Man erhält folgende dimensionsbezogene Analysen:

Bestandwert									
Kriterium	Kriterien- gewicht G (0 .. 10)	Erfüllungsgrade (E)				Nutzerwerte (G * E)			
		K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4
Provisionsumsätze	10	10,0	1,0	3,0	8,0	100,0	10,0	30,0	80,0
Betreuungsaufwand	7	2,0	6,0	1,0	2,0	14,0	42,0	7,0	14,0
Alter	0	1,0	9,0	2,0	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Entfernung	3	5,0	1,0	2,0	8,0	15,0	3,0	6,0	24,0
Beruf	0	1,0	9,0	3,0	7,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Bonität	0	6,0	4,0	4,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Beschwerderate	0	6,0	10,0	1,0	8,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Loyalität	0	9,0	1,0	5,0	7,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Empfehlungen	0	2,0	4,0	0,0	10,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kumulierte Nutzenwerte						129,0	55,0	43,0	118,0

Potenzialwert									
Kriterium	Kriterien- gewicht G (0 .. 10)	Erfüllungsgrade (E)				Nutzerwerte (G * E)			
		K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4
Provisionsumsätze	0	10,0	1,0	3,0	8,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Betreuungsaufwand	5	2,0	6,0	1,0	2,0	10,0	30,0	5,0	10,0
Alter	10	1,0	9,0	2,0	5,0	10,0	90,0	20,0	50,0
Entfernung	2	5,0	1,0	2,0	8,0	10,0	2,0	4,0	16,0
Beruf	10	1,0	9,0	3,0	7,0	10,0	90,0	30,0	70,0
Bonität	9	6,0	4,0	4,0	10,0	54,0	36,0	36,0	90,0
Beschwerderate	8	6,0	10,0	1,0	8,0	48,0	80,0	8,0	64,0
Loyalität	1	9,0	1,0	5,0	7,0	9,0	1,0	5,0	7,0
Empfehlungen	10	2,0	4,0	0,0	10,0	20,0	40,0	0,0	100,0
Kumulierte Nutzenwerte						171,0	369,0	108,0	407,0

Stellt man die Kunden in einem zweidimensionalen Koordinatenschema dar, so erhält man folgendes **Kundenportfolio** (die Größe der Blasen zeigt die Höhe der Provisionsumsätze an):



Kunde 4 (Angestellter) ist Star-Kunde; er ist sowohl gegenwärtig als auch zukünftig von hoher Bedeutung für die Agentur; er sollte maximalen Service erhalten. Kunde 3 (Arbeiter) hat die geringste Bedeutung; er sollte allerdings die rechtlich geforderten Standard-Services erhalten (Beratung, Vermittlung), um die Gefahr von Negativempfehlungen weitgehend auszuschließen.

Der Gegenwartswert von Kunde 2 (Student) ist zwar – noch - nicht hoch, aber der Kunde hat Potenzial für die Zukunft. Er sollte einfache und wenig aufwendige Services erhalten, die ihn langfristig an

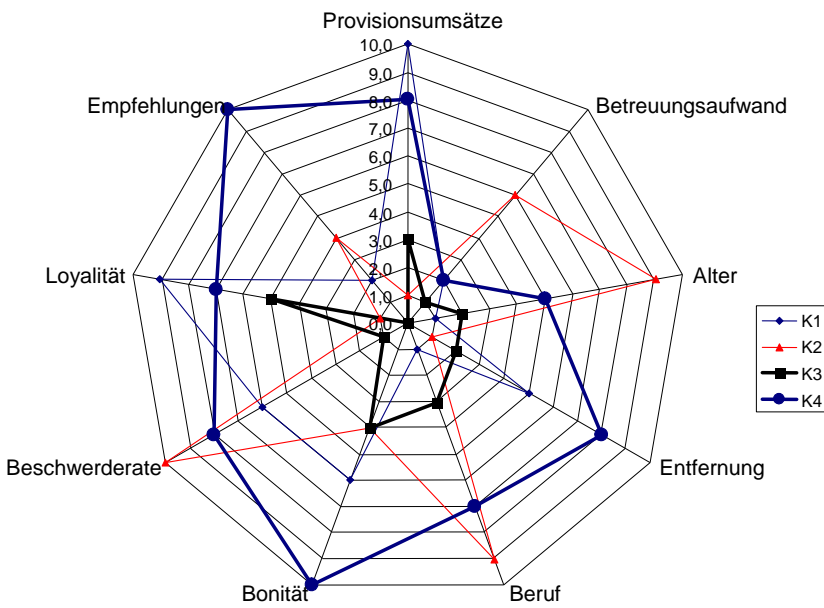
das Unternehmen binden, damit sein Zukunftspotenzial auch ausgeschöpft werden kann. Beispiele dafür sind Newsletter mit Produktankündigungen für junge Menschen, das Angebot, über Facebook zu kommunizieren sowie Beratungen über Web-Conferencing.

Kunde 1 (Rentner) hat zwar kaum Bedeutung für die Zukunft, hat aber einen hohen Bestandwert. Er sollte vorwiegend Services erhalten, die den Dank und die Anerkennung der Agentur für die langjährige und intensive Zusammenarbeit zum Ausdruck bringen. Beispiels dafür sind Geburtstags- und Weihnachtsgeschenke (im vertretbaren Rahmen), Einladung zu Informationsveranstaltungen mit Catering oder ein Bericht in der Rubrik „Gute Stammkunden“ in der Kundenzeitschrift.

Mehrdimensionale Verfahren

Hier werden **mehr als 2 Kriterien** zur Kundenbewertung verwendet und ebenfalls nicht zu Indizes zusammengefasst. Zur visuellen Darstellung der Kundenwerte werden üblicherweise **Radar-Charts** (auch bezeichnet als Netzdiagramme) eingesetzt; jedes Kriterium wird als Strahl von einem gemeinsamen Ursprung aus dargestellt. Wenn man die Kriterienwerte verbindet, erhält man ein Profil für jeden Kunden; der (zusammengefasste) Wert eines Kunden kann über den Abstand eines Kundenprofils vom Profil eines idealen Kunden ermittelt werden.

Mit den Erfüllungsgraden aus der obigen Nutzwertanalyse ergibt sich folgendes Radar-Chart:



Kundenbezogen sieht man hieraus, dass Kunde 4 in jedem Kriterium dem Kunden 3 überlegen ist. Auch hier folgt, dass dem Kunden 4 die meisten Services gewährt werden sollten. Es kommt auch optisch zum Ausdruck, dass vor allem der hohe Betreuungsaufwand mit Services angegangen werden muss. **Kriterienbezogen** sieht man an dieser Darstellung, dass manche Kriterien von allen Kunden relativ gut erfüllt werden (Loyalität), andere jedoch von kaum einem (Betreuungsaufwand). Hier sollte die Agentur grundsätzlich einmal darüber nachdenken, wie dieser Betreuungsaufwand über alle Kunden hinweg gesenkt werden kann.

Kundenwert berechnen: Kein Hexenwerk

In den meisten **CRM-, MVP- oder Agenturverwaltungssystemen** sind Funktionalitäten zur Kundenbewertung bereits vorhanden. Im einfachsten Fall ist dies ein **Feld „Kundenwert“** im Kundendatensatz, in das beim Anlegen des Kundendatensatzes manuell eingetragen werden muss. Anspruchsvollere Funktionen sind die **automatische Berechnung von Kundenwerten** aus vorhandenen Daten (die dann aber im Einzelfall durch persönliche Einschätzungen manuell überschrieben werden können) sowie die **Analyse und grafische Darstellung**. Diese komplexeren Verfahren müssen aber in jedem Fall **vorher konfiguriert** werden; ein Standard-System kann nicht von vorn herein wissen, welche Bewertungs-Kriterien für ein Unternehmen wie wichtig sind.

Alle Auswertungen und grafische Darstellungen in diesem Beitrag wurden mit Hilfe eines einfachen Tabellenkalkulationsprogrammes erstellt; dies zeigt, dass man mit relativ wenig Aufwand und grundlegenden Programm-Kenntnissen aus den Kundendaten zuverlässige Hinweise erhält, welche Kunden für das Unternehmen wertvoll sind. Der Hauptaufwand beim Kundenwertmanagement liegt also nicht in den Berechnungsverfahren, sondern in folgenden Punkten:

- In der grundsätzlichen Überlegung, welche Bewertungskriterien im Unternehmen sinnvoll sind. Diese Überlegung setzt natürlich voraus, dass das Unternehmen seine **strategischen Hausaufgaben gemacht** hat, dass also das Zielsystem des Unternehmens, sein Leitbild, seine CI formuliert und abgestimmt sind und dass eine klare Unternehmensstrategie verfolgt wird.
- In der Kreativität und der Empathie, mit der kundenbezogene Services entwickelt, angeboten und realisiert werden und auch, wie dies den Kunden gegenüber kommuniziert wird.

Mit Hilfe geeigneter Services kann der Wert aller Kunden zusammen genommen (und damit die Profitabilität eines Unternehmens) nachhaltig gesteigert werden – und das, ohne das Unternehmen wirtschaftlich zu überfordern.