

Grössere Marktanteile erschliessen, aber wie ?

Kunden finden und Kunden binden, das ist der Kernauftrag der Marketingfachleute. Doch wie kann man die Ausgaben für die Akquisition von Neukunden und die für die Pflege der bisherigen Kunden so steuern, dass eine optimal ausgewogene Aufteilung zustandekommt ?

Das Entscheidungskriterium, das ich dazu vorschlage ist der *Kundennettowert*. Die Aufteilung ist optimal ausgewogen, wenn dieser Wert am höchsten ausfällt. Um diesen Wert rechnerisch zu bestimmen, messe ich zunächst den jährlich zu erwartenden Deckungsbeitrag pro Kunde zu den Fixkosten des Unternehmens und zwar für die anzunehmende Dauer des Versicherungsvertrages. Dann diskontiere ich die Reihe der zu erwartenden Deckungsbeiträge mit der üblichen Ertragsrate für Marketingaufwendungen und erhalte so den Kapitalwert des Kunden. Anschliessend addiere ich die Kapitalwerte aller derzeitigen Kunden.

Zwei der Hauptdeterminanten sind die Aufwendungen für die Akquisition von Neukunden und der künftige Strom der Erträge von seiten der Bestandskunden. Aber ein Menge anderer Faktoren – etwa Ausgaben anlässlich einer geänderten Absatzpolitik – können ebenso erheblichen Einfluss ausüben.

Letztlich behaupte ich : Die zweckdienliche Frage bei der Beurteilung neuer Produkte, neuer Massnahmen oder neuer Kundendienstangebote sollte nicht lauten : « Gewinnen wir damit neue Kunden ? » oder « Wird uns das einen höheren Anteil treuer Kunden bringen ? » Statt dessen ist zu fragen : « Wächst damit der Nettokapitalwert unserer Kunden ? » Das Ziel, diesen Wert zu maximieren durch ein feines Ausbalancieren der Aufwendungen für Kundenakquisition und Kundenpflege, sollte die Maxime für alle Marketinganstrengungen sein.

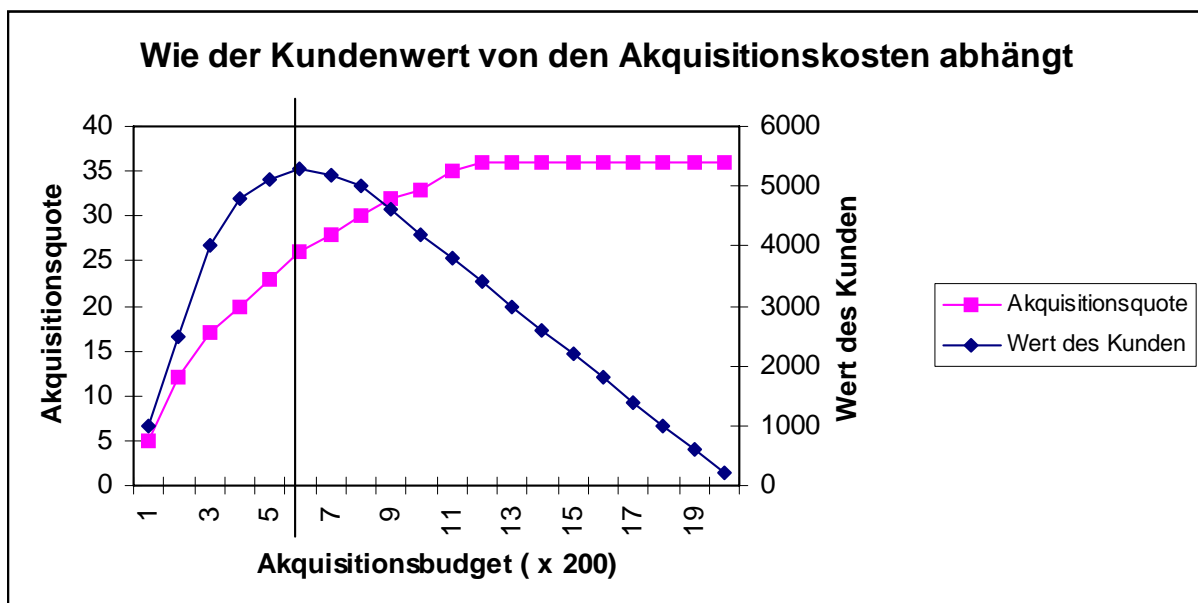
Wenn der Kundenkapitalwert als Kriterium dafür dienen soll, wie die Aufwendungen zum Gewinnen und Behalten von Kunden auszubalancieren sind, muss ich ihn als Ergebnis zweier Nettokapitalwerte auffassen : der Summe der Rückflüsse aus den Aufwendungen für die Akquisition und der Summe der Rückflüsse aus den Aufwendungen zur Bindung von Kunden. Gestützt auf ein Entscheidungskalkül lässt sich der Zusammenhang zwischen den beiden Werten modellhaft in zwei Kurven darstellen. Die erste Kurve verknüpft die Akquisitionsaufwendungen mit der sich daraus ergebenden Akquisitionsquote. Die zweite Kurve setzt die Aufwendungen zur Kundenpflege in Beziehung zu dem daraus resultierenden Anteil treuer Kunden.

Was meint hier Entscheidungskalkül ? Zu verstehen ist es als ein Ansatz zur Entscheidungsfindung. Bei diesem breche ich ein komplexes Problem herunter auf kleinere und damit einfacher zu handhabende Elemente, treffe Entscheidungen einzeln zu jedem Element und benutze dann ein Aggregationsmodell, um diese kleine Entscheidungen zu einer Antwort auf die umfassende Frage zusammenzufügen.

In diesem Fall stehe ich vor der schwierigen Frage, « welche Aufteilung der Mittel zum Gewinnen und zum Halten von Kunden optimal ist ». Die Kurven, die sich aus den Antworten ergeben, deuten dann auf jene Punkte hin, an denen Sie für einen Kunden mehr Geld ausgeben, als er wert ist, sei das nun ein neuer oder alter Kunde.

Um Ihnen diesen Gedankengang näher zu erläutern, möchte ich anhand eines Beispiels zeigen worum es im wesentlichen geht :

Im ersten Schritt frage ich mich, was ein Unternehmen ausgegeben hat um Kaufinteressenten zu locken. Um zu berechnen, wieviel pro Kopf ausgegeben wurde, gilt es abzuschätzen, wie viele Kaufinteressenten tatsächlich zu Kunden wurden. Ich nehme weiterhin an, dass 1 000 Luf pro Kopf ausgegeben wurden um einen Abschluss herbeizuführen und dass 20 Prozent der Fälle mit Erfolg gekrönt waren. Anschliessend nehme ich an, wenn es keinerlei Ausgabenlimit gegeben hätte, wären nicht mehr als 40 Prozent der Interessenten an einem Kauf interessiert gewesen. Diese Zahlen genügen mir um zu entscheiden, welcher Ausgabenbetrag optimal ist für die Akquisition von Neukunden. Ich gehe davon aus, dass diese Kurve einen Exponentialverlauf aufweist :



Diese Kurve zeigt wie der durchschnittliche Wert neugewonnener Kunden mit der Höhe der Akquisitionsaufwendungen variiert ; der Wert steigt, weil es dem Unternehmen gelingt Kaufinteressenten anzulocken, fällt dann ab, weil nun die eher zögerlichen Interessenten ins Visier kommen, die weit stärker umworben werden müssen. Der Gipfel dieser Kurve gibt den Punkt an, bei dem die Akquisitionsbemühungen eingestellt werden sollten. (Wert des Kunden : 5 300 Luf, Akquisitionsaufwand : 1 260 Luf, Akquisitionsquote : 26 %)

Bei all seiner Einfachheit demonstriert dieses Beispiel doch, wie sich der Prozess der Entscheidungsfindung lohnen kann. Die aktuellen Aufwendungen von 1 000 Luf je Kaufinteressent sind in diesem Beispiel zu wenig. Das Akquisitionsbudget sollte auf 1 260 Luf je Interessent aufgestockt werden. Damit würde der Nettokapitalwert der Kunden seinen Höchstwert erreichen.

Bei der Berechnung des Aufwandes zur Kundenbindung gehe ich analog vor.