



Wert der Kundenbindung

Kundenbeziehungen verstehen und erfolgreich managen

Vortrag auf dem ASEW Beratertag 2006

28. September 2006



**imug Beratungsgesellschaft
für sozial-ökologische Innovationen mbH**
Brühlstr. 11
30169 Hannover
Ansprechpartner: Ulrike Niedergesäß

Fon: 511.12196-14
Fax: 511.12196-95
E-Mail: niedergesaess@imug.de

"Der Kunde ist unser Auftraggeber. Ohne ihn sind wir nichts.,,"
(Siemens)

"Sympathie schlägt Konditionen." (MDC Managementberatung)

"Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Profit." (Opel)

"Wir versetzen uns in die Lage der Kunden." (Globus)

"Kundenzufriedenheit ist der letztlich relevante Qualitätsmaßstab."
(Team Q Unternehmensberatung)

"Wir dienen!" (Kärcher)

**"Der Niedrigpreiskampf ist am Ende.
In den Mittelpunkt rückt wieder der Kunde."** (REWE)

Aussagen zu Kundenbeziehungen ...



Nur **vier Prozent** aller frustrierten Kunden beschwerten sich.



Zufriedene Kunden empfehlen ein Unternehmen durchschnittlich **zwei bis drei mal** bei Freunden und Bekannten weiter.



Unzufriedene Kunden raten durchschnittlich **sieben** Freunden und Bekannten von einem Kauf bei diesem Unternehmen ab.



Es ist **sechs mal** teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen alten Kunden zu betreuen.

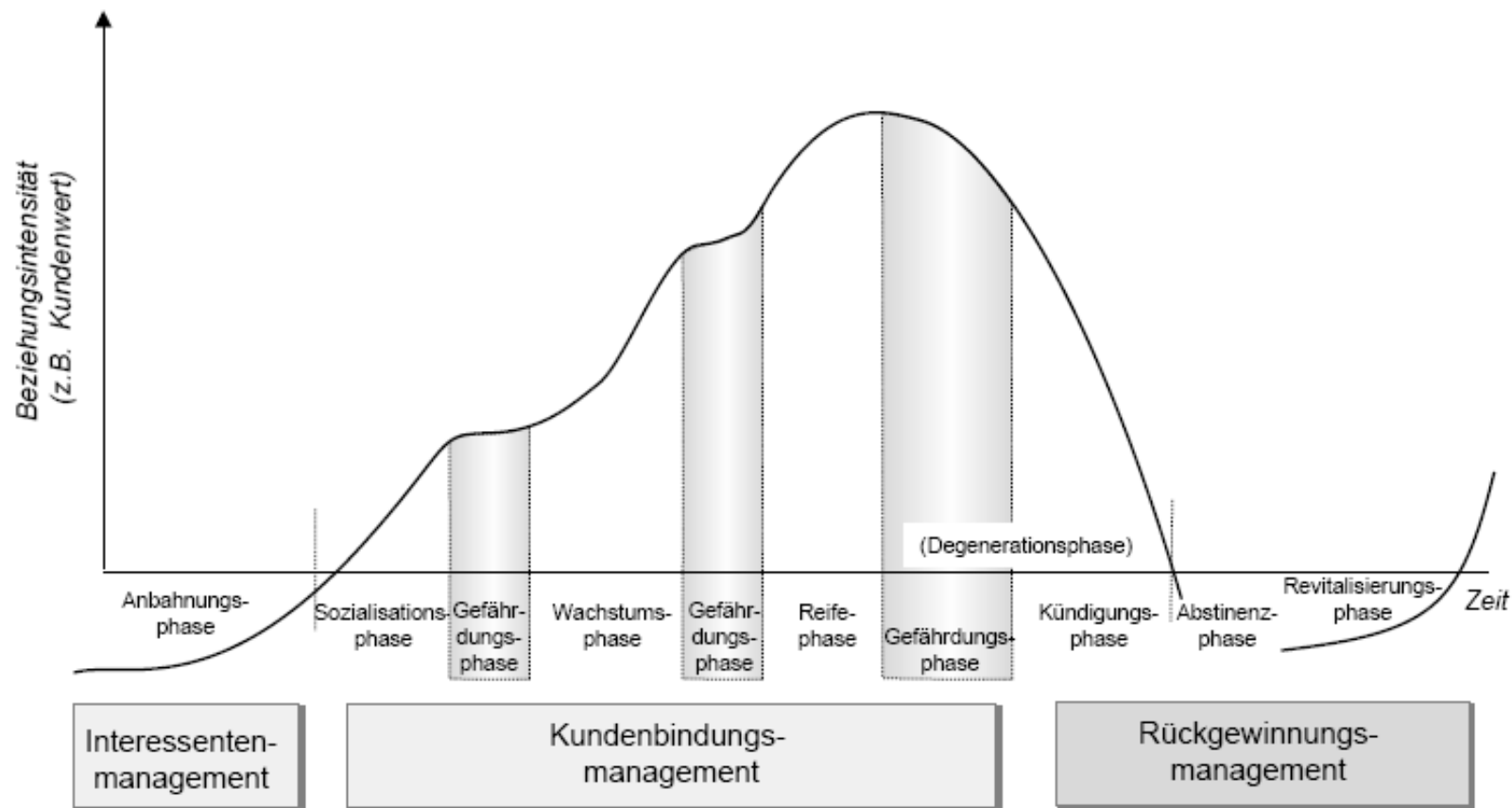
Stichpunkte zum Inhalt

- 1 Kundenbeziehung und Kundenwert**
- 2 Aufgabe der Kundenzentren**
- 3 Anforderungen der Kunden - Herausforderungen an die Kundenzentren**
- 4 Zusammenfassung**



Kundenbeziehung und Kundenwert

Kundenbeziehungsmanagement orientiert sich am Kundenbeziehungszyklus



Kundenbeziehung im Zeitverlauf beobachten und steuern

Phase im Kundenlebenszyklus	Anbahnungsphase	Sozialisationsphase	Wachstums-/Reifephase	Gefährdungsphase		Kündigungs-/Revitalisierungsphase
Ziele	Anbahnung neuer Geschäftsbeziehungen	Festigung neuer Geschäftsbeziehungen	Stärkung von stabilen Geschäftsbeziehungen	Stabilisierung gefährdeter Geschäftsbeziehungen	Verhinderung von Kündigungen, Auflösen von Geschäftsbeziehungen	Rücknahme von Kündigungen, Wiederausbahnung von Geschäftsbeziehungen
Managementaufgaben	Interessentenmanagement	Neukundenmanagement	Zufriedenheitsmanagement	Beschwerdemanagement	Präventions-, Auflösungsmanagement	Kündigungs-, Revitalisierungsmanagement
	Interessentenmanagement	Kundenbindungsmanagement				Rückgewinnungsmanagement

Kundenwert – Der Customer Live Time Value

Customer Live Time Value verstanden als prospektiver Kundenwert ist die Summe der zu erwartenden Erträge eines einzelnen Kunden, bereinigt um die dem Kunden direkt zuordenbaren Kosten, abgezinst auf den aktuellen Wert.

$$\text{Kundenwert} = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t} = e_0 - a_0 + \frac{e_1 - a_1}{(1+i)} + \frac{e_2 - a_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{e_n - a_n}{(1+i)^n}$$

e = Einzahlungen
a = Auszahlungen
i = Kalkulationszinsfuß
n = Betrachtungsperiode

Einflussgrößen auf den Kundenwert

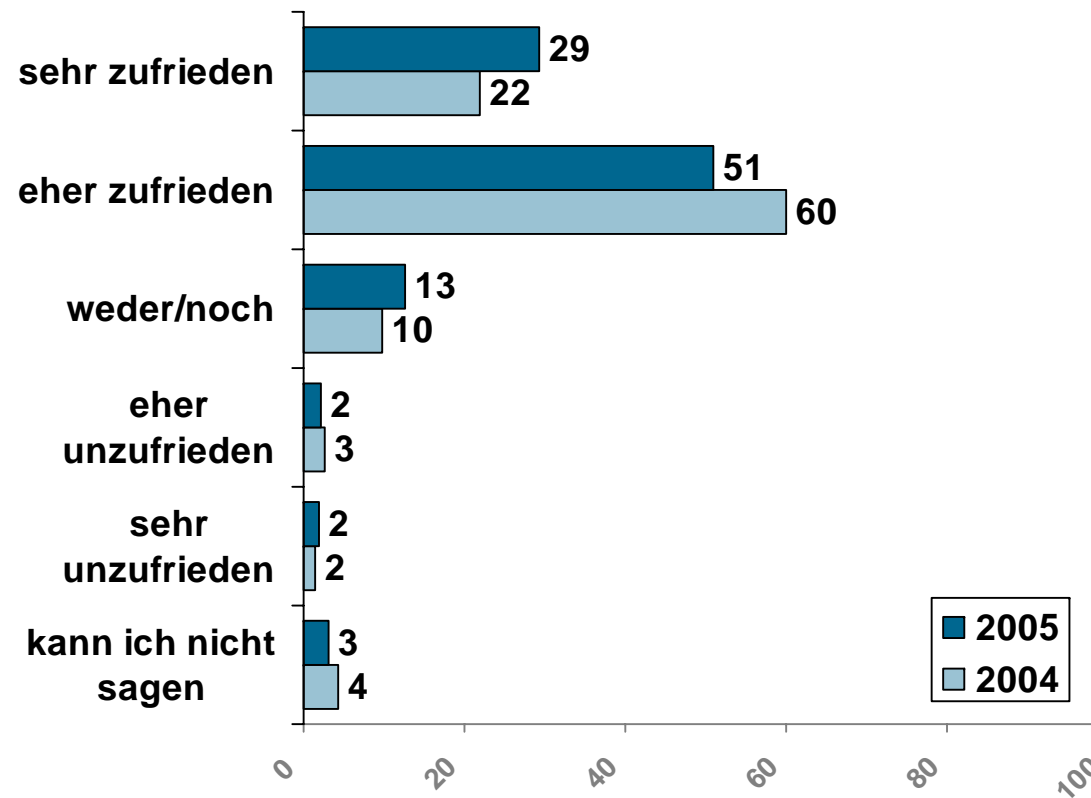
- Akquisitionskosten
- Basisgewinn/ DB
- Referenzpotenzial
- Cross/ Up Selling Potenzial
- Informationspotenzial
- Pricing up ...



Aufgabe der Kundenzentren

Kunden sind mit der Beratung mehrheitlich zufrieden

“Wie zufrieden waren Sie insgesamt mit der Kundenberatung?”



Quelle: ASEW Erfolgsbarometer Kundenbindung Privatkunden 2005

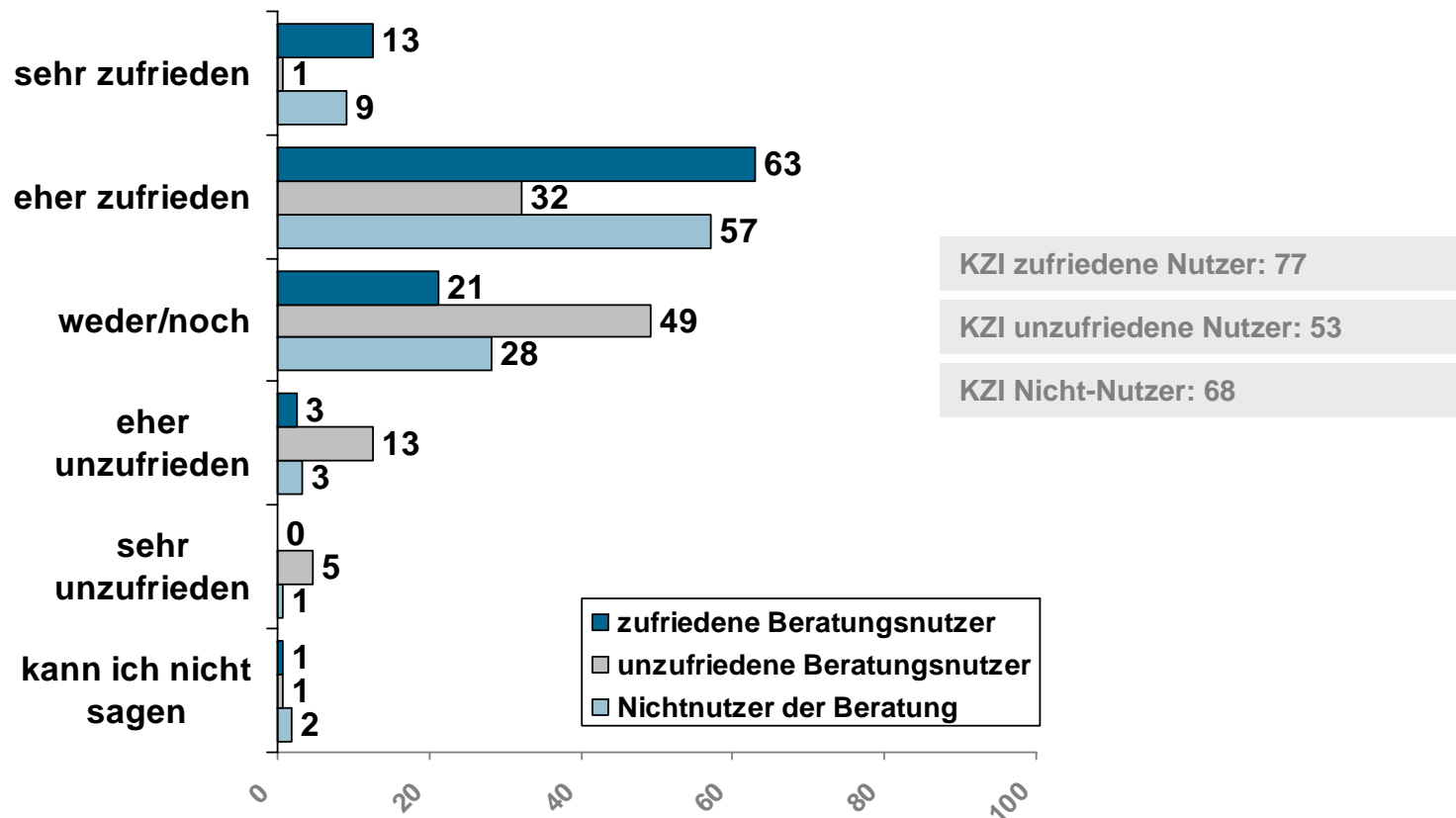
2005: n = 908

2004: n = 1133; Angaben in Prozent; nur Beratungsnutzer

(Durchschnittswert aller einbezogenen EVU)

Zufriedene Beratungsnutzer sind insgesamt zufriedener mit ihrem EVU

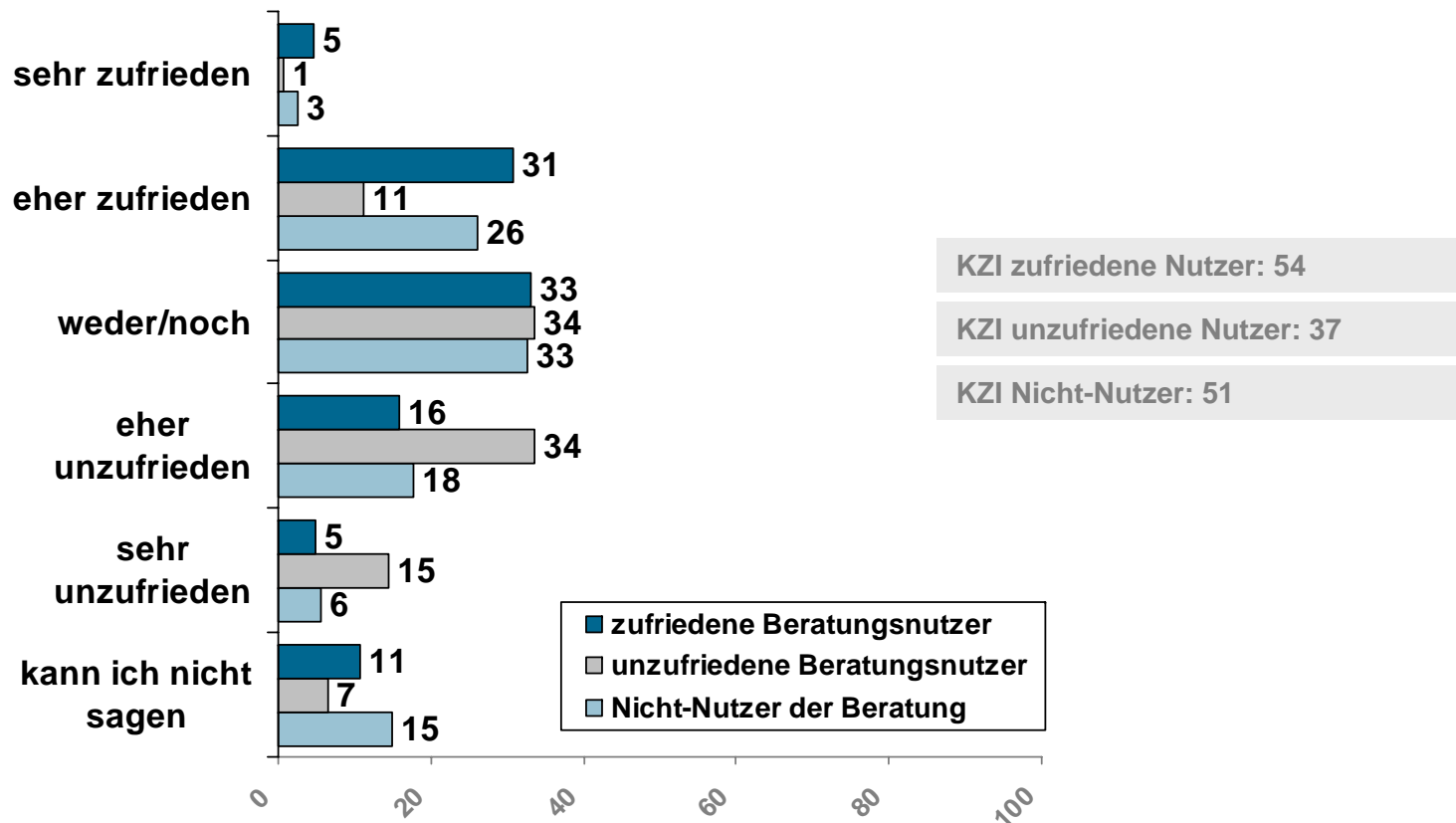
“Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Leistungen und Prozessen Ihres EVU?”



Quelle: ASEW Erfolgsbarometer Kundenbindung Privatkunden 2005
 Zufriedene Nutzer: n = 728; Angaben in Prozent/Unzufriedene Nutzer: n = 152; Angaben in Prozent
 Nicht-Nutzer: n= 2574; Angaben in Prozent/ (Durchschnittswert aller einbezogenen EVU)

Zufriedene Beratungsnutzer sind weniger preissensibel

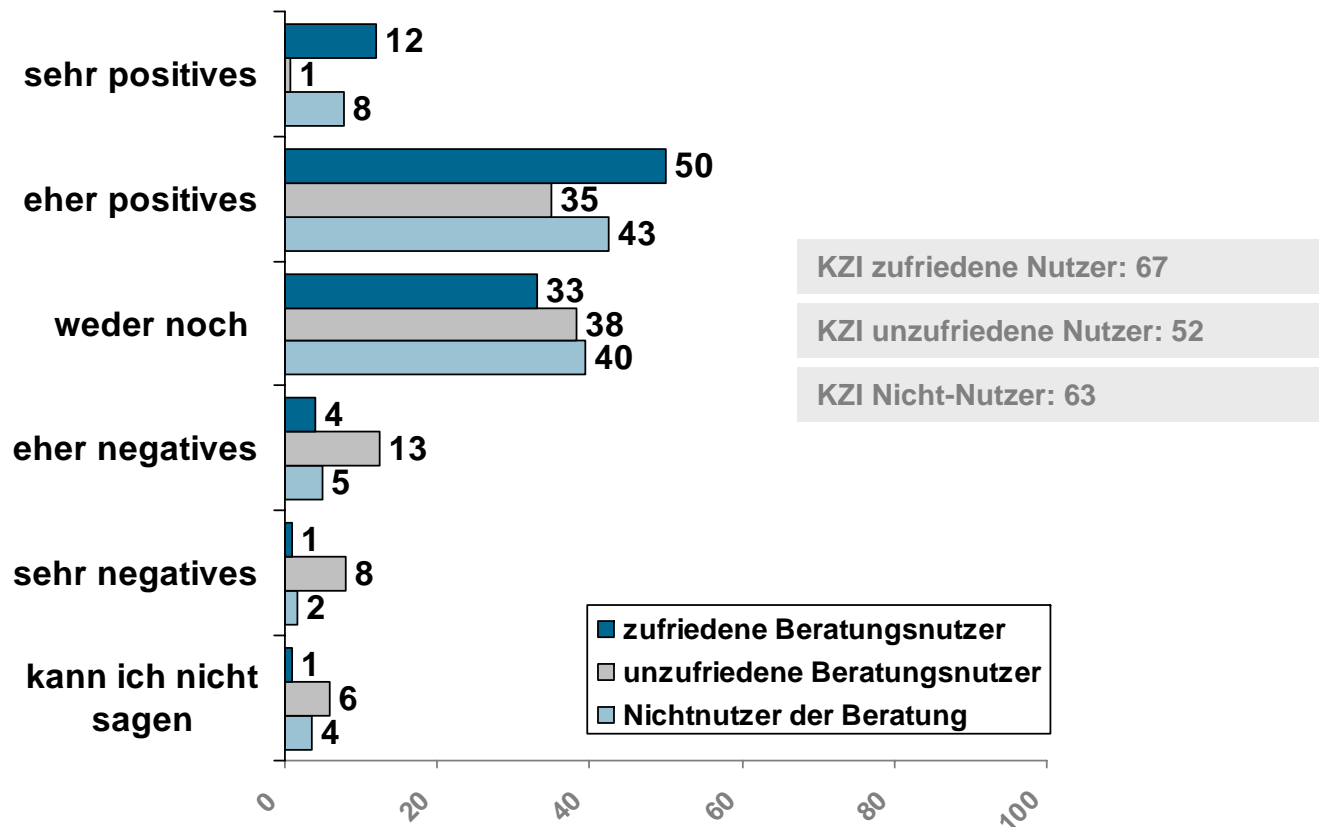
“Wie zufrieden sind Sie mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis?”



Quelle: ASEW Erfolgsbarometer Kundenbindung Privatkunden 2005
 Zufriedene Nutzer: n=728 ; Angaben in Prozent/ Unzufriedene Nutzer: n=152 ; Angaben in Prozent
 Nicht-Nutzer: n= 2574; Angaben in Prozent/ (Durchschnittswert aller einbezogenen EVU)

Zufriedene Beratungsnutzer haben ein besseres Image vom EVU

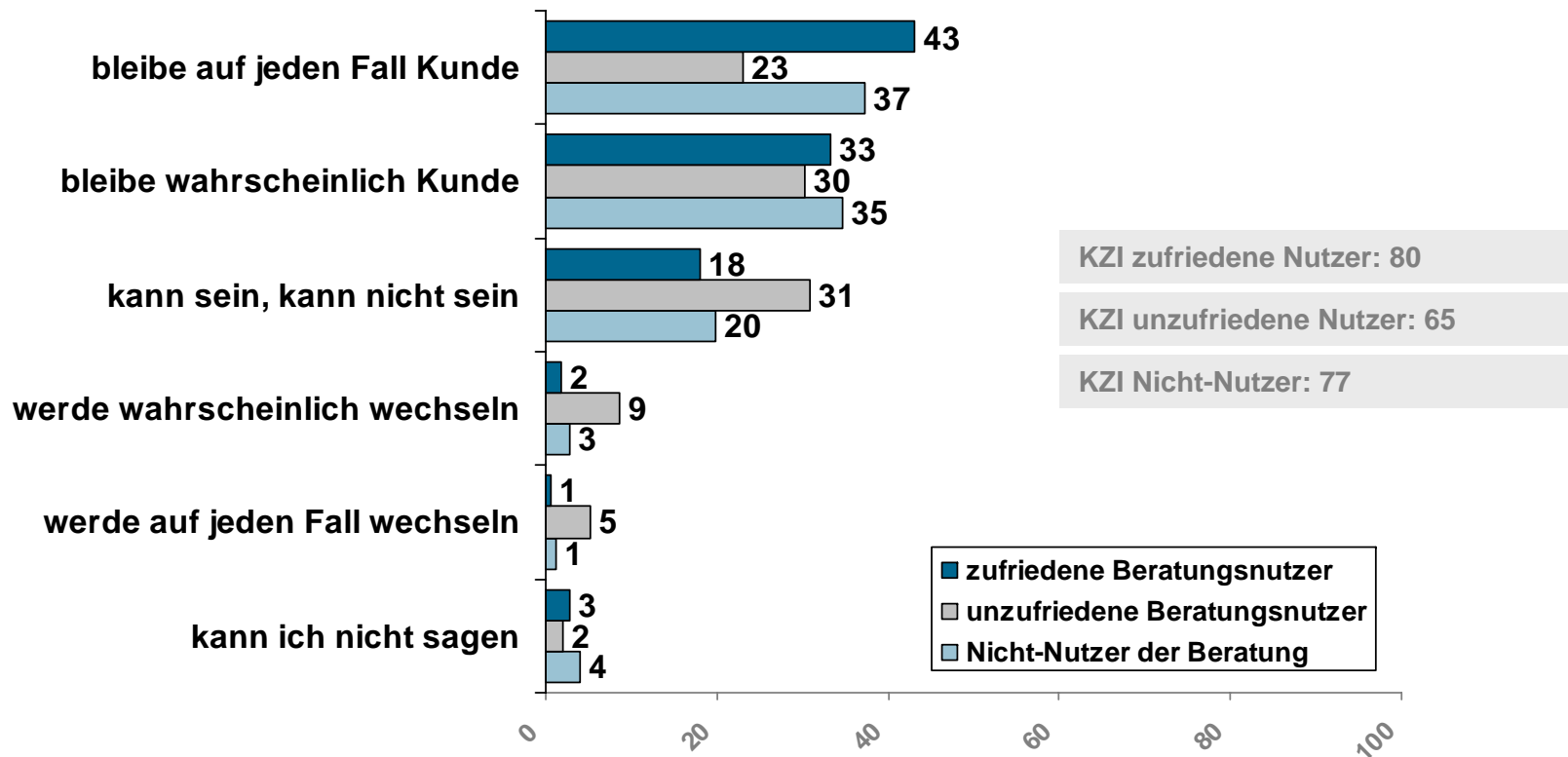
“Was für ein Bild haben Sie insgesamt von ...Unternehmen?”



Quelle: ASEW Erfolgsbarometer Kundenbindung Privatkunden 2005
 Zufriedene Nutzer: n = 728; Angaben in Prozent/ Unzufriedene Nutzer: n = 152; Angaben in Prozent
 Nicht-Nutzer: n= 2574; Angaben in Prozent/ (Durchschnittswert aller einbezogenen EVU)

Zufriedene Beratungsnutzer sind loyaler

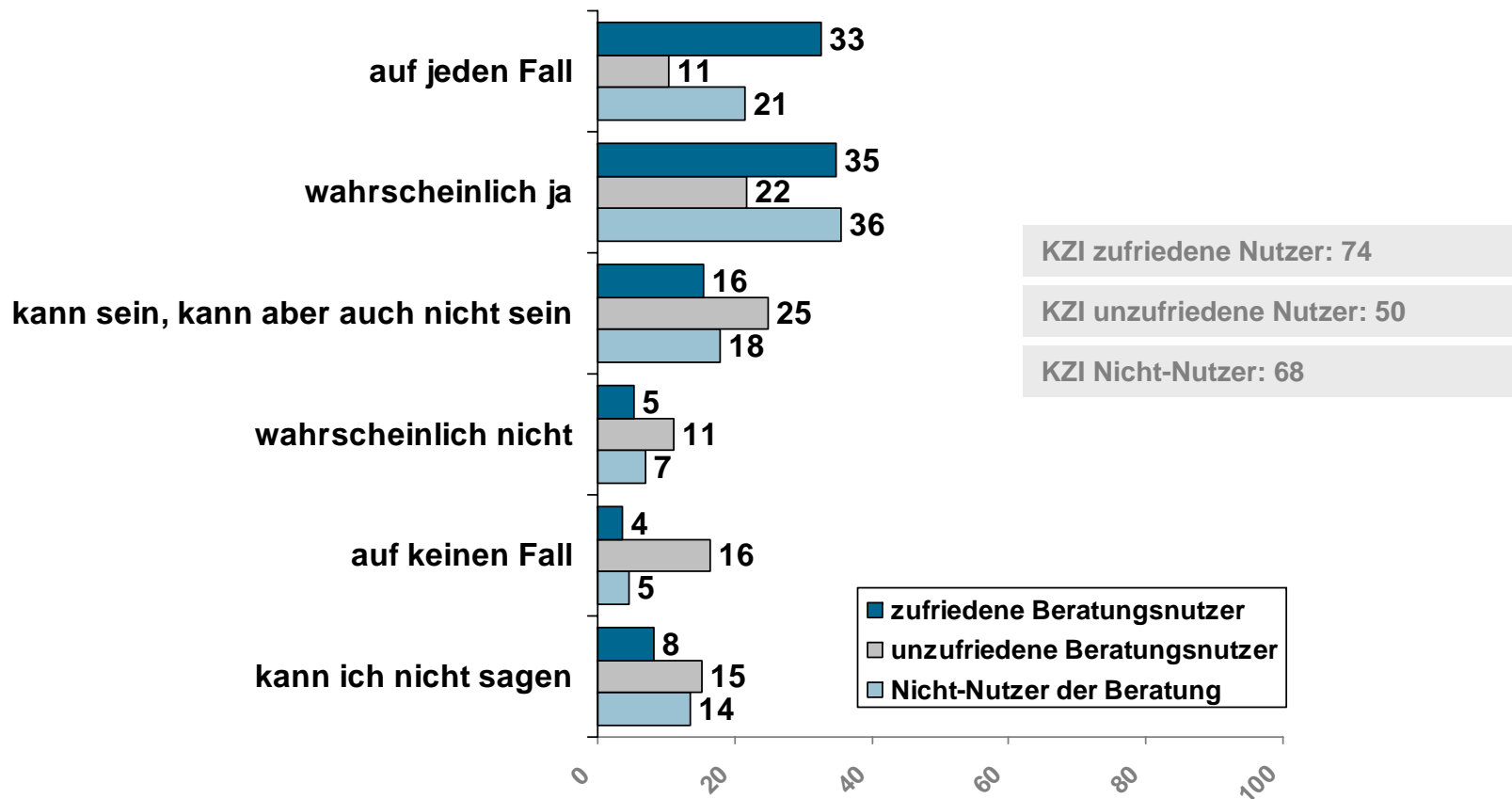
“Werden Sie Kunde Ihres EVU bleiben?”



Quelle: ASEW Erfolgsbarometer Kundenbindung Privatkunden 2005
 Zufriedene Nutzer: n = 728; Angaben in Prozent/ Unzufriedene Nutzer: n = 152; Angaben in Prozent
 Nicht-Nutzer: n= 2574; Angaben in Prozent/ (Durchschnittswert aller einbezogenen EVU)

Zufriedene Beratungsnutzer empfehlen ihr EVU eher weiter

“Würden Sie Ihr EVU bei Freunden und Bekannten weiterempfehlen?”



Quelle: ASEW Erfolgsbarometer Kundenbindung Privatkunden 2005
 Zufriedene Nutzer: n = 728; Angaben in Prozent/ Unzufriedene Nutzer: n = 152; Angaben in Prozent
 Nicht-Nutzer: n= 2574; Angaben in Prozent/ (Durchschnittswert aller einbezogenen EVU)

Warum also sich kümmern?

THESE

Es ist doch eigentlich gut wie es ist.

THESE

Die Umsätze sprechen eine klare Sprache. Wenn die Umsätze stimmen sind die Kunden zufrieden. Lasst uns auf die „harten“ Fakten (Umsätze, usw.) schauen. Die Aussagen über Kundenzufriedenheit sind zu „weich“.

Warum Kundenzufriedenheit systematisch beachten?

- Zufriedenheit hat Auswirkungen auf Kundenbindung und die Profitabilität der Kundenbeziehung

- Identifizierung von Schwächen und Verbesserungspotenzialen
 - Produkt-, Preisgestaltung und Service
 - Interne Prozesse

- Erfolgskennziffer zur Steuerung des Unternehmens
 - Balanced Scorecard
 - Kundenkontakt - Cockpit
 - Service – Level - Cockpit

Zufriedenheit entsteht, wenn Kundenanforderungen erfüllt oder übertroffen werden.

Welche Kundenanforderungen kennen wir ?

Von welchen existierenden Kundenanforderungen gehen wir (stillschweigend) aus ?

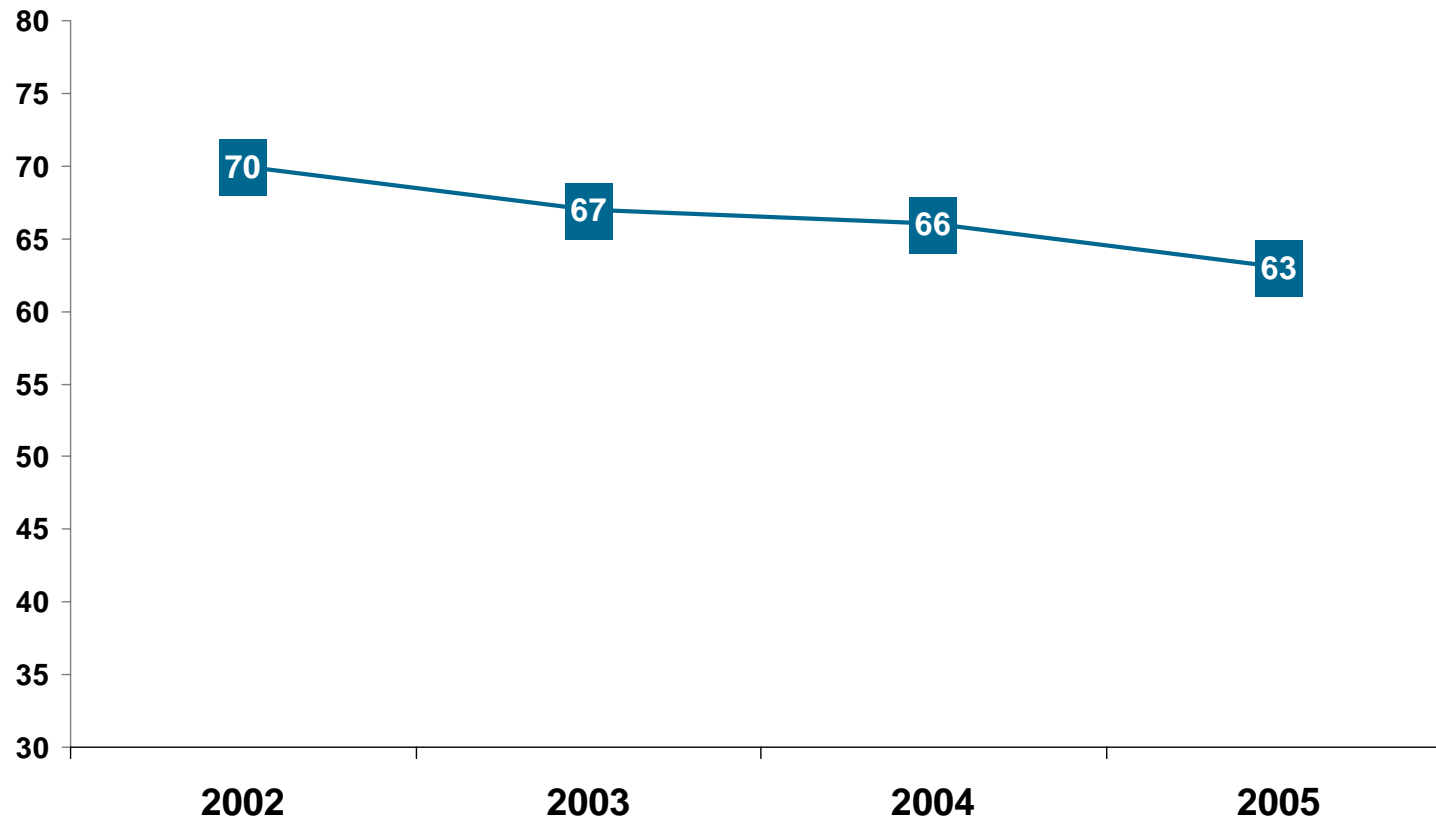
Haben wir ein klares Bild von den Kundenanforderungen ?



Anforderungen der Kunden – Herausforderungen an die Kundenzentren

Das Image der EVU wird insgesamt schlechter

„Welches Bild haben Sie insgesamt von Ihrem EVU?“

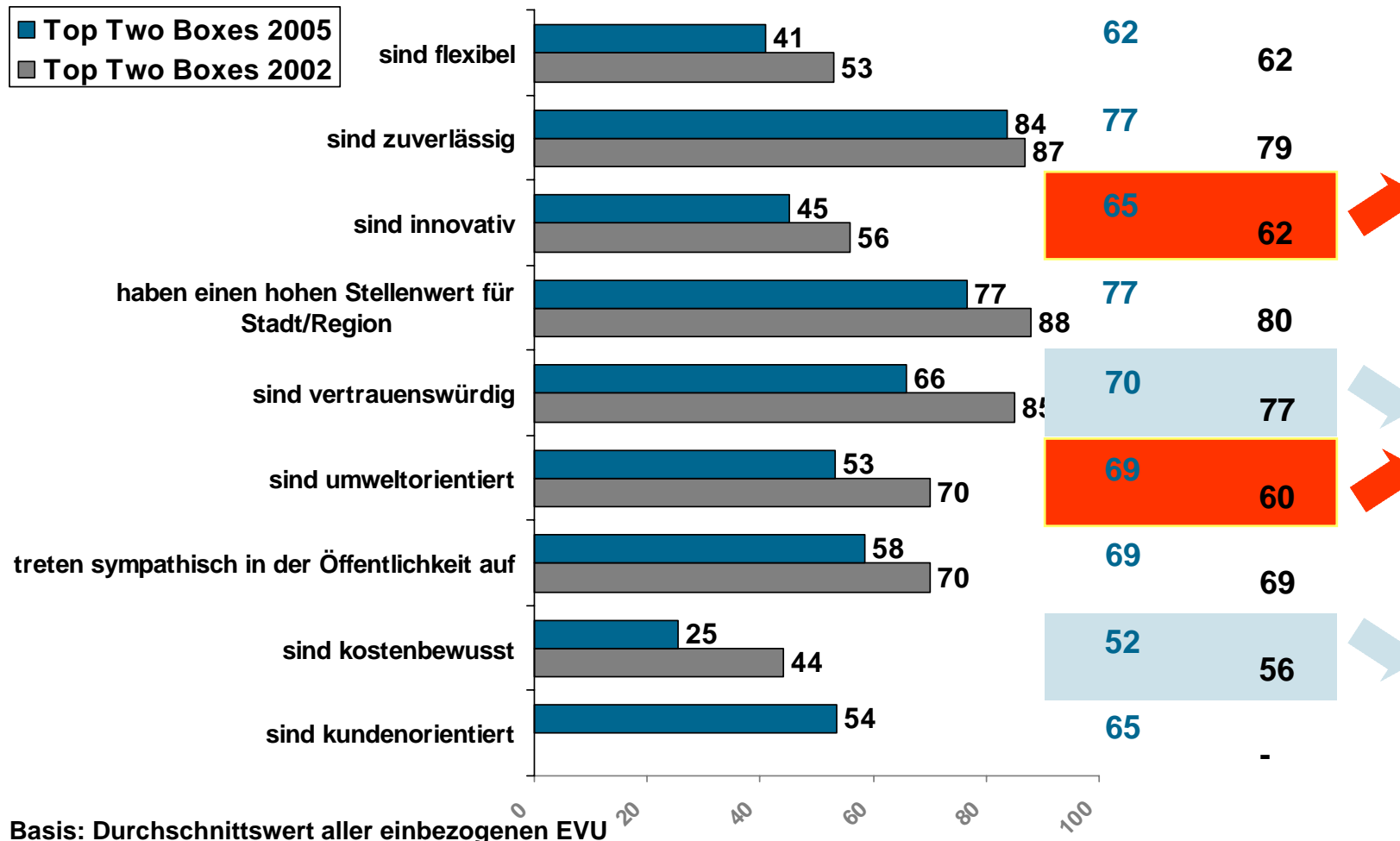


* Skala ASEW Erfolgsbarometer: 1 = sehr zufrieden, 2 = zufrieden, 3 = weder zufrieden noch unzufrieden, 4 = eher unzufrieden, 5 = sehr unzufrieden

Basis: Durchschnittswert aller einbezogenen EVU

Vor allem Vertrauenswürdigkeit und Kostenbewusstsein werden immer schlechter beurteilt

„Inwieweit würden Sie die folgenden Aussagen als zutreffend oder nicht zutreffend bezeichnen?“



>> Anforderungen der Kunden – Herausforderungen an die Kundenzentren

Herausforderung: Beitrag zur Imagebildung

Positive Bilder und Eindrücke erzeugen



Selbstverständnis der Kundenberatung als Instrument der Unternehmenspolitik

- Beitrag des Kundenzentrums zur Erreichung der Unternehmensziele
- systematisches Controlling, Kennzahlen

Profilierung des EVU durch das Kundenzentrum

- Nutzung für Aktionen
- Kontakt zum Kunden

>> Anforderungen der Kunden – Herausforderungen an die Kundenzentren

Das enercity expo café der Stadtwerke Hannover als Beispiel für Markenprofilierung des Kundenzentrums

- Erlebnisraum/-veranstaltungen
- Markenpendant
- Kulturveranstaltungen
- Jugendorientierung
- ...



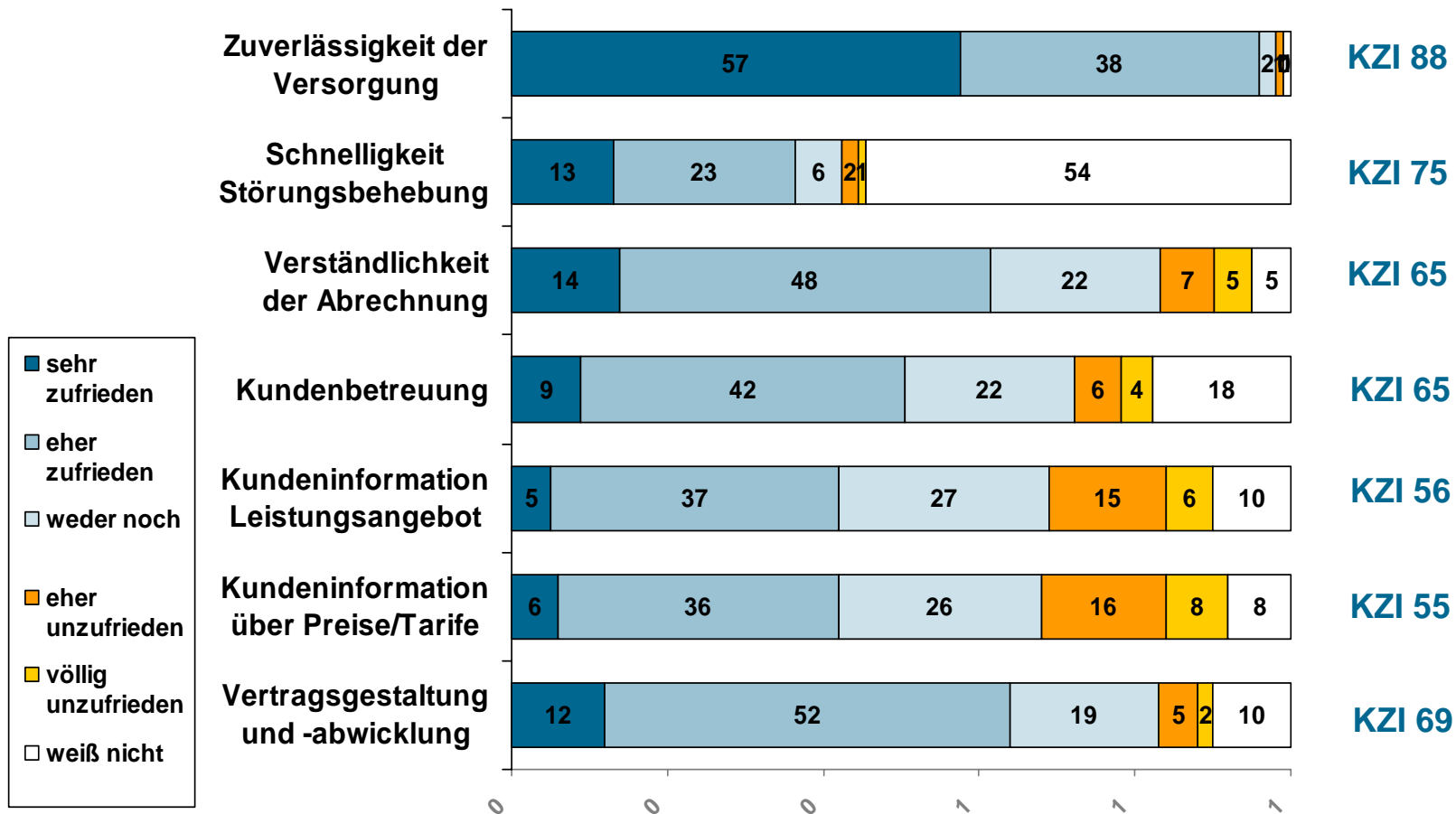
>> Anforderungen der Kunden – Herausforderungen an die Kundenzentren

Zufriedenheit mit den Energieversorgern sinkt



Kernleistungen werden positiv beurteilt, Service- und Informationsleistungen dagegen kritischer

„Wie zufrieden sind Sie mit der...“



Basis: Durchschnittswert aller einbezogenen EVU

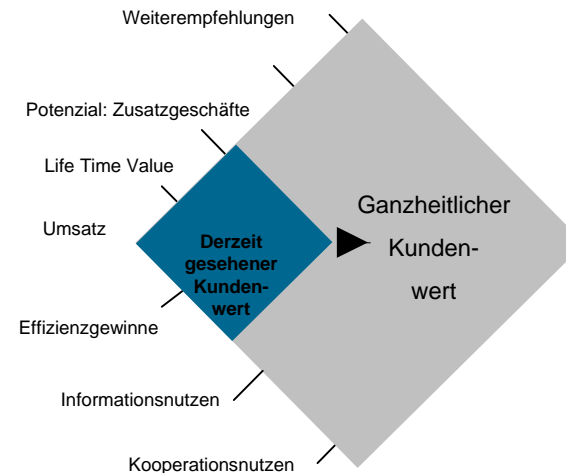
Besonders wichtig sind Kunden sowohl Kernleistungen als auch spezifische Serviceleistungen rund um Energie

Erwartungen der Kunden (sortiert nach Wichtigkeit):

1. **Kundenbetreuung**
2. **Schnelligkeit der Störungsbehebung**
3. **Vertragsgestaltung und -abwicklung**
4. **Kundeninformation über das Leistungsangebot**
5. **Kundeninformation über Preise/Tarife**
6. **Verständlichkeit der Abrechnung**
7. **Zuverlässigkeit der Versorgung (Bestrafungsfaktor!)**

Herausforderung: Zufriedenheitsmanagement

„Kundenwert“ ist mehr als die
Deckungsbeitragsrechnung zeigt



Ganzheitliche Sicht des Kundenwertes beibehalten

- regelmäßige Kundenzufriedenheitsanalysen durchführen
- Fortbildungen der Mitarbeiter (Kundenwahrnehmung, Umgang mit unzufriedenen Kunden, ...)
- ...

Differenzierte Betreuungskonzepte realisieren

- ABC Kunden unterscheiden und differenzierte Betreuungspaket schnüren
- ...

>> Anforderungen der Kunden – Herausforderungen an die Kundenzentren

Herausforderung: Angebotssegmentierung

Bleibt alles „in der Mitte“ trifft es letztlich niemanden.



Angebotssegmentierung

-kein allgemeines Beratungsangebot, sondern Beratung als
Management von Kundenanfragen + Beratungsprogramme

Zentrale Leitideen für die Gestaltung der Kundenberatung

- Energie ist kein „Lebensthema“
- Kunden streben nach Entlastung
- Kunden streben nach Gratifikation....

>> Anforderungen der Kunden –
Herausforderungen an die Kundenzentren

Angebotssegmentierung - Duale Strategie: Standardisierung und Programme

Kundenberatung

Kundenkontaktmanagement

Beratungsprogramme

Pflicht



Kür

reaktiv



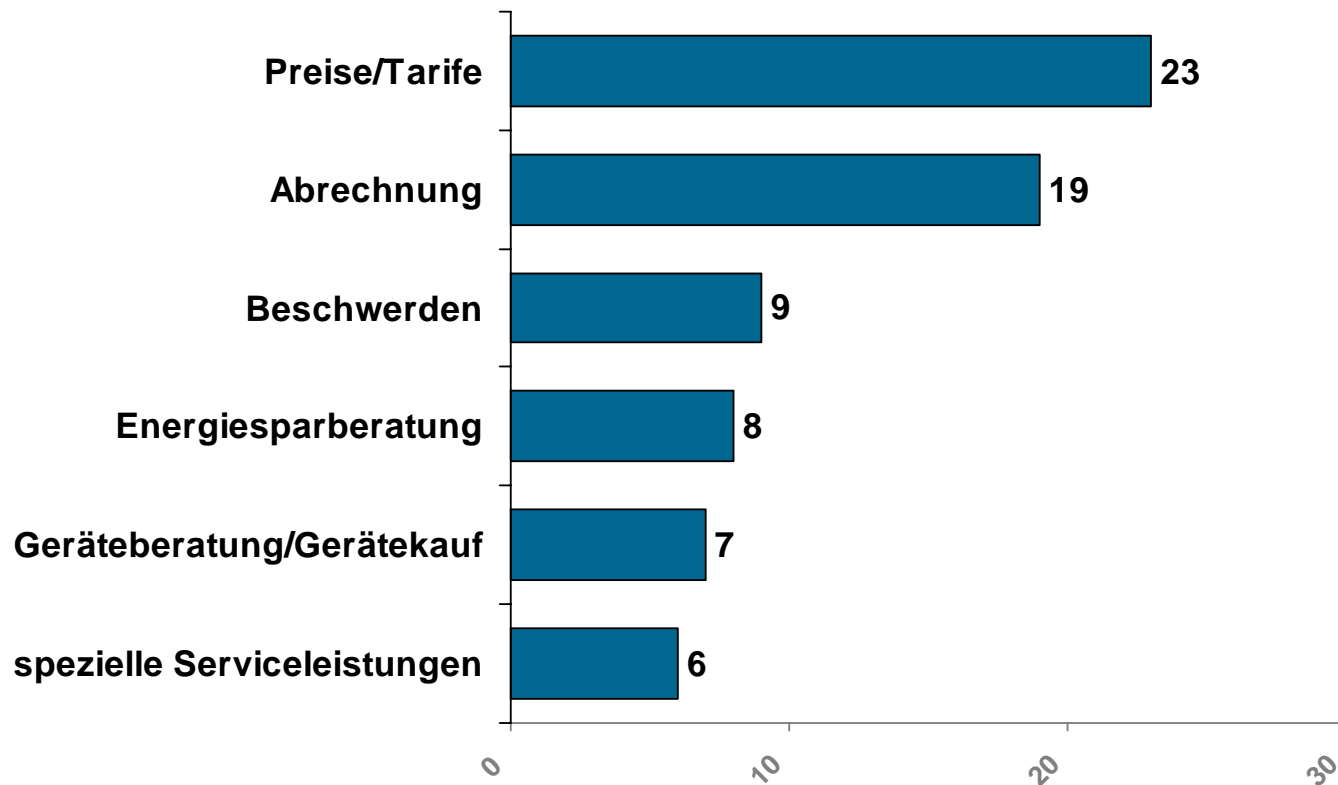
aktiv

bequemer
leichter
schneller
einfacher
billiger
.....

erlebnisreicher
attraktiver
intensiver
wichtiger
teurer
....

An Kundenzentren werden sehr viele Vertriebs- und Abrechnungsfragen herangetragen

„Aus welchem Grund hatten Sie persönlichen Kontakt zu Ihrem EVU?“



Quelle: ASEW Erfolgsbarometer Kundenbindung Privatkunden 2005
n = 702; Angaben in Prozent/ Darstellung in Top One Box/Top Two Boxes
nur die Kunden mit persönlichem Kontakt/ (Durchschnittswert aller einbezogenen EVU)

Vielfach sind Kundenzentren auf Vertriebsaufgaben nicht genügend vorbereitet

- **Produktanfragen: Akquisitorisches Potential wird kaum genutzt**
 - **Produktpalette wird nicht deutlich gemacht**
 - **Angebote fallen „unter den Tisch“**
 - **keine „Verkaufsgespräche“**
 - **Mitarbeiter eher „verwaltend“ als „aktiv“**

- **Beschwerden: Beschwerden werden nicht als Chance verstanden**
 - **Unverständnis**
 - **unfreundliche/unsichere Mitarbeiter**
 - **Vertrösten des Kunden**
 - **unverbindliche Aussagen**

>> Anforderungen der Kunden – Herausforderungen an die Kundenzentren

Herausforderung: Vertriebsfragen

Kundenzentren sind Vertriebskanäle



Kompetenter Umgang mit Beschwerden als Pflicht

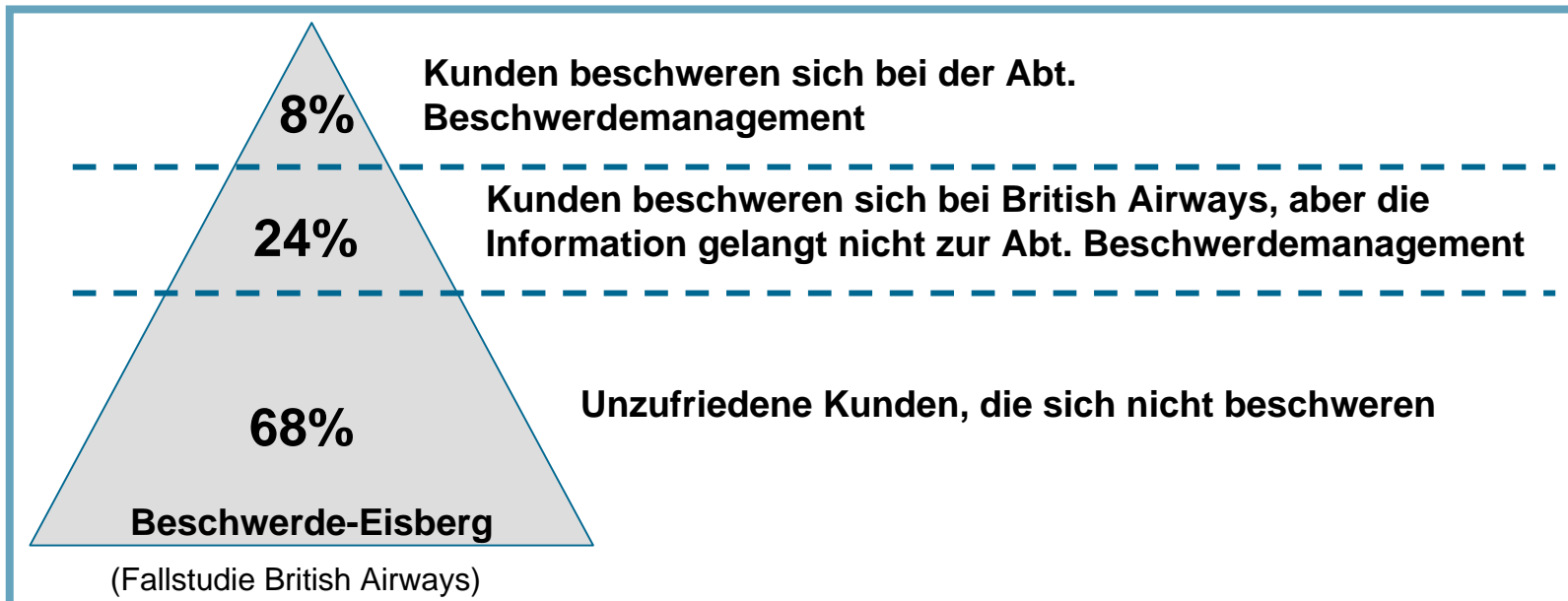
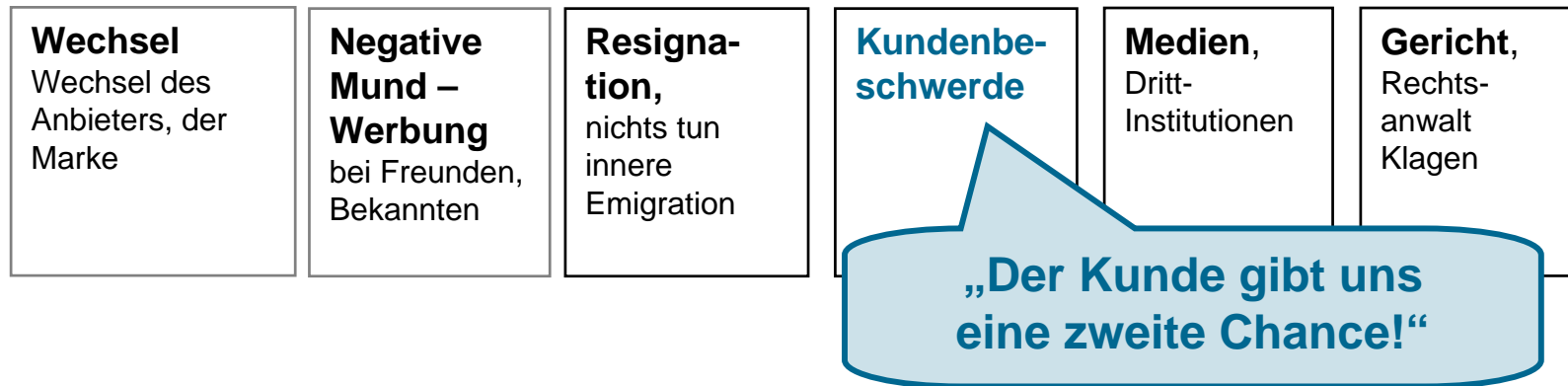
- Beschwerden sind Chancen, die es zu nutzen gilt!
- Beschwerdebearbeitung ist „Schwerstarbeit“

Akquisition/Cross Selling als Aufgabe annehmen

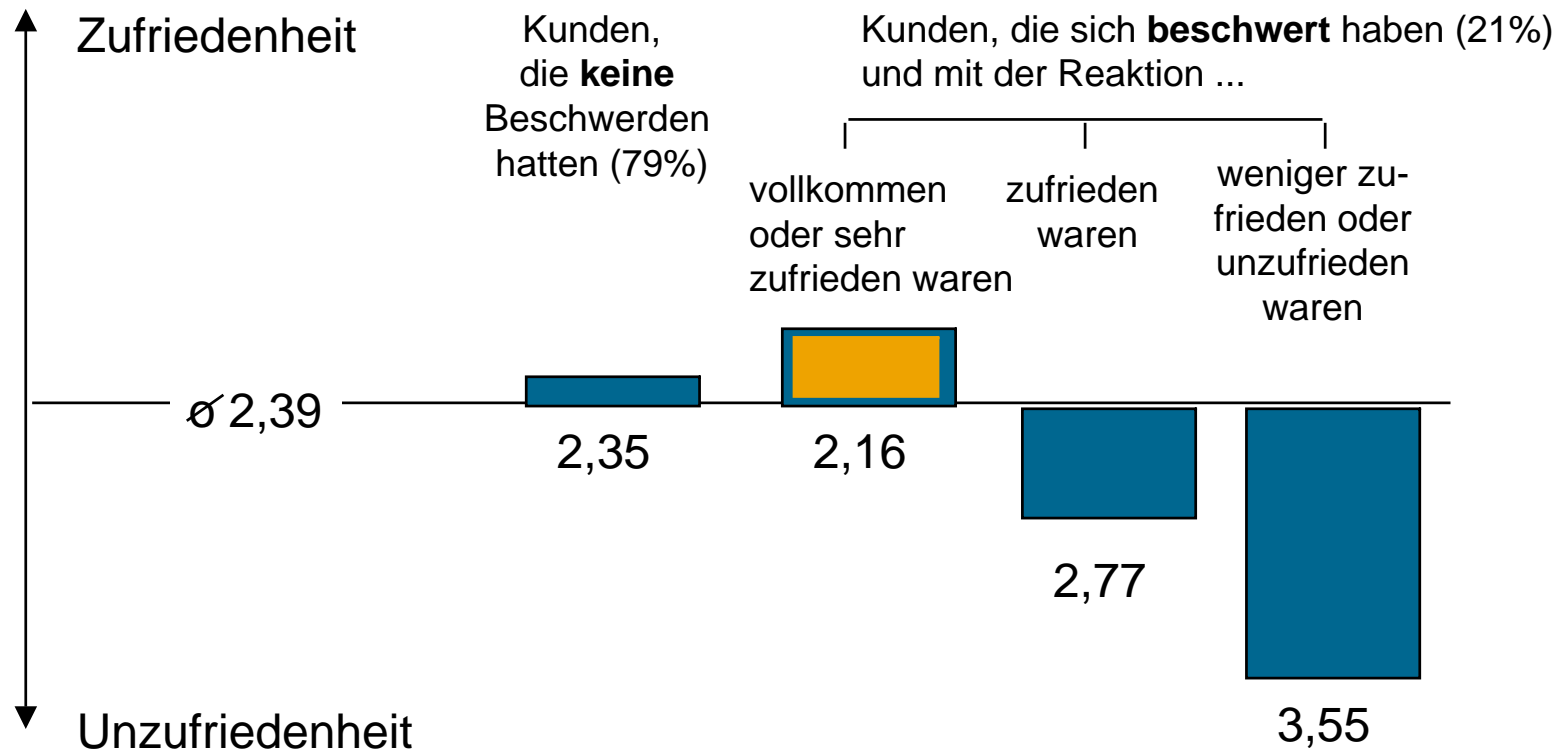
- Verkaufsgespräche als Aufgabe
- aktive Kundeninformation

>> Anforderungen der Kunden – Herausforderungen an die Kundenzentren

Nicht jede Unzufriedenheit führt zu einer Beschwerde



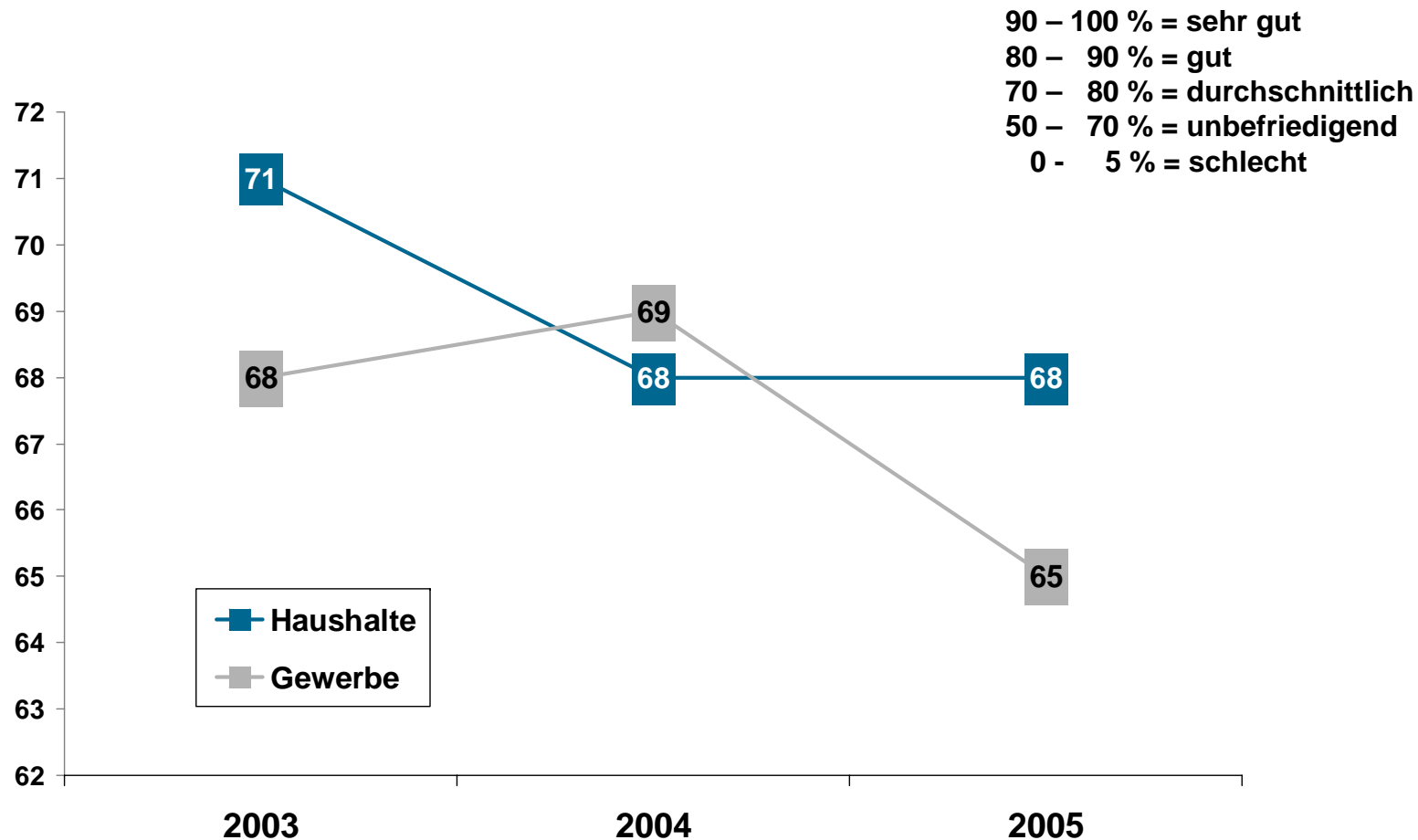
Gute Beschwerdebearbeitung verbessert die Kundenzufriedenheit



Quelle: Deutsches Kundenbarometer 1993

Erzielte Beschwerdezufriedenheit wirkt sich sehr positiv auf die Gesamtzufriedenheit mit dem Unternehmen aus !

Der Kundenbindungsindex ist auf ein unbefriedigendes Niveau gesunken



>> Anforderungen der Kunden – Herausforderungen an die Kundenzentren

Herausforderung: Auflösungsmanagement

Eine gut vollzogene Trennung
begrenzt den Schaden und ermöglicht
ggf. einen Neuanfang



Elemente des Auflösungsmanagements etablieren

- **Persönliches Gespräch mit abwandernden Kunden über Gründe führen**
- **Zeitpunkt für Rückgewinnungsaktivität definieren**
- ...

>> Anforderungen der Kunden – Herausforderungen an die Kundenzentren

Herausforderung: Kundenrückgewinnungs- management

Kundenrückgewinnung als normale
Vertriebsaufgabe



Kundenrückgewinnungsmanagement praktizieren

- Abgewanderte Kunden werden nach Rückgewinnungswahrscheinlichkeit und Kundenwert selektiert
- „Special Offers“
- Persönliches Gespräch vor Ort im Zentrum der Rückgewinnungsaktivität
- Dokumentation und Auswertung (Reporting) der Rückgewinnungsaktivitäten
- ...



Zusammenfassung

Herausforderungen an die Kundenzentren

Imagebildung

Positive Bilder/Eindrücke erzeugen

**Zufriedenheits-
management**

Umfassender Blick auf Kunden

Angebotssegmentierung

Duale Strategie

Vertriebsaufgaben

**Kundenzentren sind
Vertriebskanäle
(Verkauf/Beschwerdebearbeitung)**

Auflösungsmanagement

Schadensbegrenzung

Kundenrückgewinnung

**Kundenrückgewinnung als
„normale“ Vertriebsaufgabe**

>> Die imug Beratungsgesellschaft



Ulrike Niedergesäß
Partner
imug GmbH

Brühlstraße 11
30169 Hannover

Tel.: 0511.1219614
Fax: 0511.1219695

niedergesaess@imug.de
www.imug.de

Die Marketingkompetenz der imug Beratungsgesellschaft fokussiert auf die Frage, auf welche Weise sich betriebswirtschaftliche Ziele wie Gewinn oder Marktanteil mit tatsächlichen Vorteilen für Kunden, Gesellschaft und Umwelt im Sinne eines Sustainability-Konzeptes optimal verbinden lassen. Mit ihrem Leistungsspektrum

- Marktforschung nach wissenschaftlichen Standards
- Marketing- und Kommunikationsberatung
- Umsetzung und Prozessbegleitung
- Erfolgskontrolle

unterstützt die imug Beratungsgesellschaft Unternehmen, die ihre Markt- und Kundenorientierung steigern wollen. Im Themenfeld „Kundenorientierung“ bietet die imug GmbH folgende Leistungen:

Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen

Um die Servicequalität aus Sicht der Kunden zu erfassen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Es existieren verschiedene Angebote für Einzelbefragungen, Multiclient-Branchenbefragungen mit Benchmarkvergleichen und Kundenzufriedenheitsmonitore. Darüber hinaus bietet die imug die Konzipierung, Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen an.

Service Checks, Telefon Coaching, Service Scouts

Zur Überprüfung der tatsächlichen Qualität des Kontaktmanagement in spezifischen Bereichen auf der Basis von Mystery Shopping, Mystery Calling oder Mystery Writing und zum Aufzeigen und Umsetzung von Verbesserungspotentialen.

Qualitätsmanagement

Definition von Qualitätsstandards, Entwicklung von Kennziffern und Steuerungsinstrumenten (Service Quality Scorecard), Analyse und Optimierung von Prozessen und Strukturen (Business Process Reengineering), Aufbau, Implementierung und Unterstützung eines Qualitätsmanagement in der Aufbau- und Ablauforganisation, Coaching.

Beschwerdemanagement

Implementierung eines Beschwerdemanagements zum qualifizierten und effizienten Umgang mit Kundenbeschwerden, Coaching, Beschwerdezufriedenheitsanalysen.

Trainings

Kommunikationstrainings (persönliche und telefonische Kommunikation), Schreibwerkstätten zur Verbesserung der Schriftkommunikation, Training professionelle Beschwerdebearbeitung, u.a.m.

Mehr Informationen unter <http://www.imug.de>