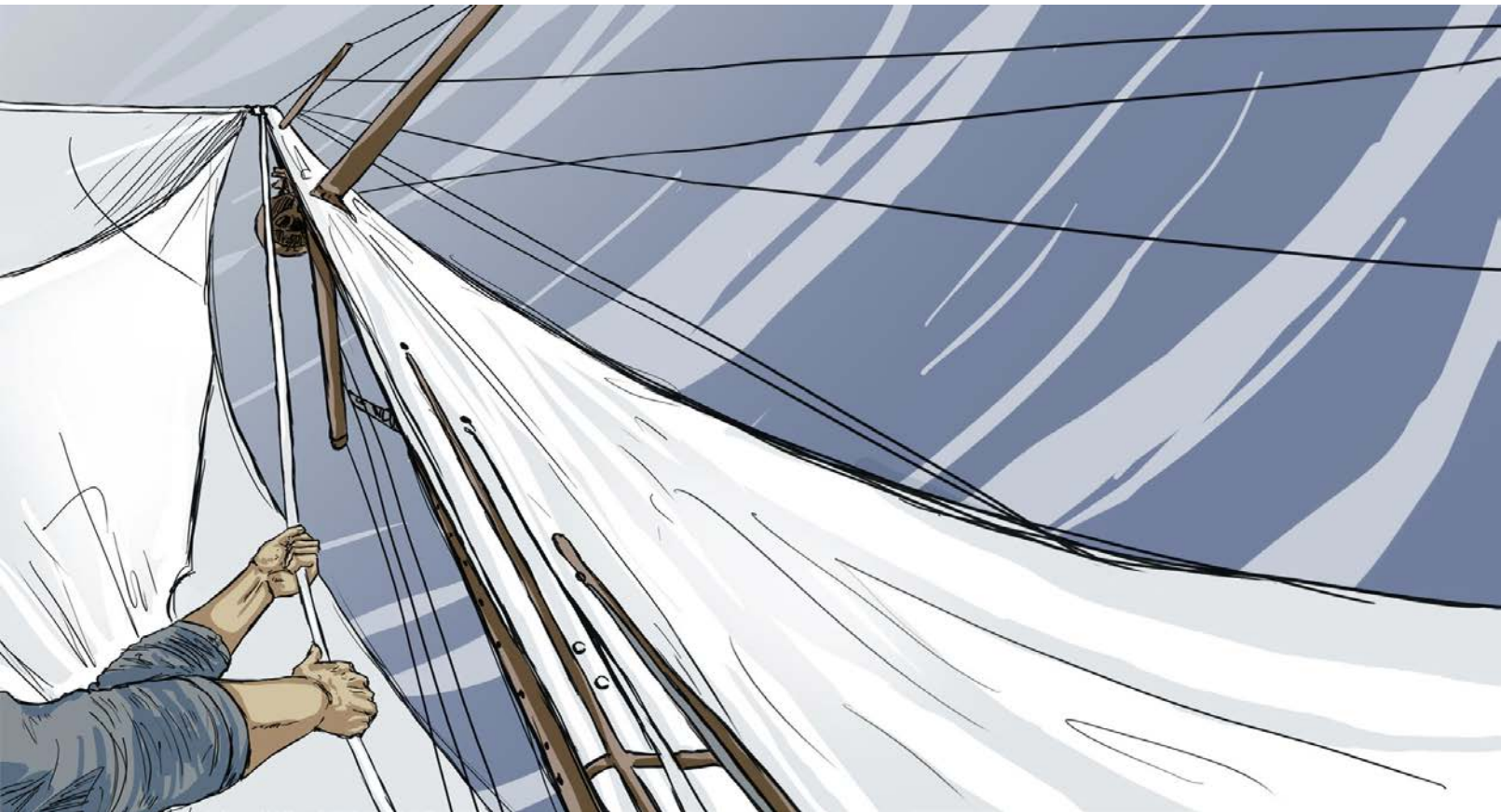
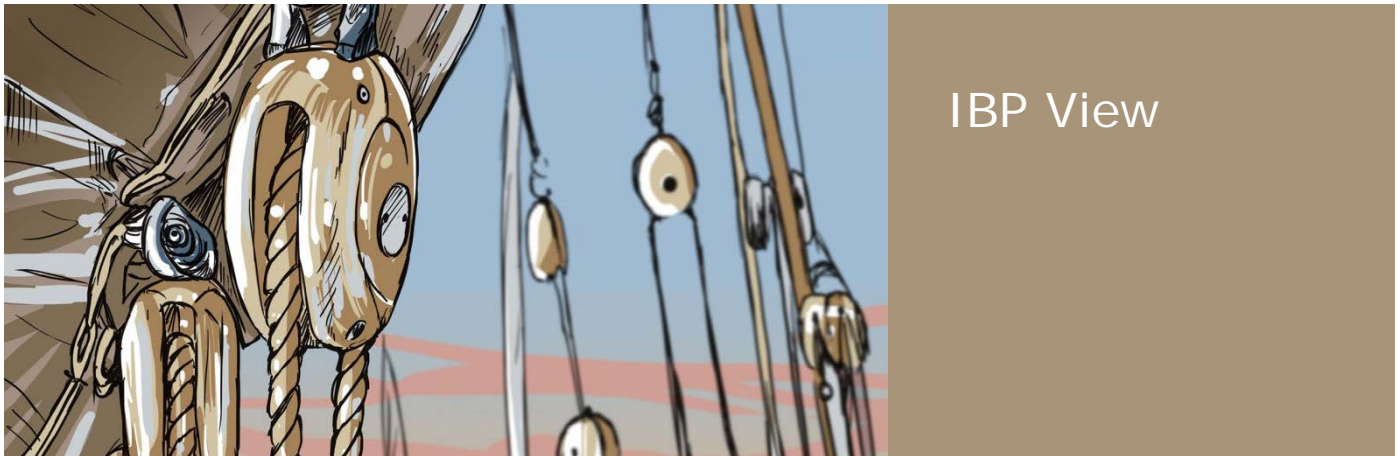


# Iskander Business Partner

Durchblick im Bestandskundenmanagement –  
Transparente Planung im CRM



## Durchblick im Bestandskundenmanagement – Transparente Planung im CRM



Juni 2013

**Iskander Business Partner GmbH**

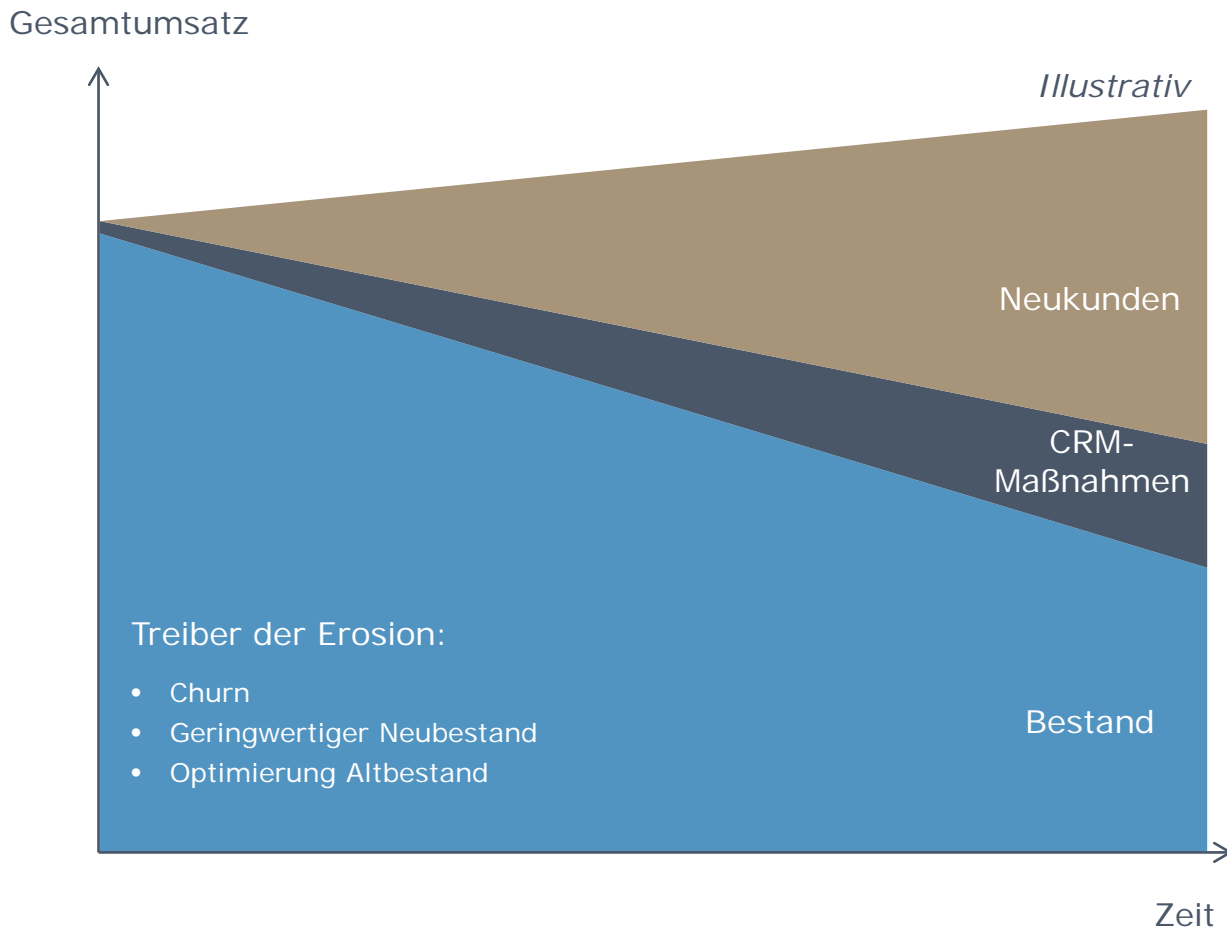
Susanne Müller

Stefan Meyer-Spickenagel

Zahlreiche Telekommunikationsunternehmen sehen sich selbst als Sales-Organisationen. Ein großer Fokus liegt auf der Gewinnung von Neukunden, die mit immer aggressiveren Preisstrategien gelockt werden. Doch was geschieht durch neue Akquiseprodukte mit den Bestandskunden? Häufig werden die Effekte neuer Tarifportfolios und Produkte auf die bestehende Kundenbasis vernachlässigt. Die Bestimmung von Wertveränderungen im Bestand ist aufgrund der Vielzahl bestehender Tarife und Produktkombinationen beliebig komplex. Nur mit Hilfe eines differenzierten Planungsmodells, das Nettowertveränderungen für einzelne Ereignisse und Veränderungen im Kundenlebenszyklus berücksichtigt, kann die notwendige Transparenz und Grundlage geschaffen werden um auch in wirtschaftlich immer härter werdenden Zeiten Erfolge nachzuhalten und Risiken entgegenzusteuern.

---

## Zusammenhang Erosion des Bestands und CRM/Akquise



### König Neu-Kunde

In den Köpfen vieler Manager der Telekommunikationsbranche steht die Neukundengewinnung an erster Stelle um Wachstum zu generieren. Um für neue Kunden attraktiv zu sein und die Kunden vom Wettbewerb abzuwerben, werden in kurzen Abständen immer aggressivere Tarifportfolios gelauncht. Hierbei wird meist akribisch geplant wie viel zusätzlicher Wert durch die neuen Kunden geschaffen wird und wie viel die Akquise das Unternehmen kostet.

Dabei werden jedoch häufig die Auswirkungen der neuen Tarife und Produkte auf die bereits vorhandenen Kunden vernachlässigt. Wie viele Bestandskunden werden ebenfalls in die neuen Tarife wechseln wollen? Wie viele Kunden werden kündigen und als scheinbar neue Kunden wieder im neuen Tarifportfolio auftauchen? Dieser selbstinitiierte Wertverfall im Kundenbestand wird zumeist nicht bedacht und trifft viele Unternehmen unvorbereitet.

Im immer stärker werdenden Wettbewerb und bei weiter sinkenden Preisen sollte aber genau der zumeist großen Spielmasse an Bestandskunden mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden und deren Wertverfall gebremst werden. Sinkende Umsätze können nur durch eine Kombination aus (werthaltiger) Akquise und verstärkten CRM-Maßnahmen kompensiert werden. Umsätze und Kundenwert müssen daher für beide Umsatzquellen von der Produktkonzeption bis zum Verkauf gemanagt und im Detail geplant werden.

### Produktvielfalt im Bestand

Das Bestandskundenmanagement im Mobilfunk wird immer komplexer. Neue Tarifkonstrukten, die wie Pilze aus dem Boden schießen und die zum jeweiligen Tarif spezifisch dazu buchbaren Optionen sorgen für eine heterogene Produkt- und Kundenlandschaft. Die Menge an Aktionen, die einem Kunden in seinem Lebenszyklus durch die Vielzahl an Produkten offen stehen, sowie deren Kombinationsmöglichkeiten unter- und miteinander, erschweren es den CRM-Managern den Wert einzelner Cross- & Upselling-Produkte zu messen und sie nachhaltig zu steuern.

Je nachdem über welche Ausgangsausstattung (Tarif, Optionen, Nutzungsverhalten etc.) ein Kunde verfügt, kann der zusätzliche Wert eines weiteren Ereignisses immens schwanken. So kann ein Kunde, der bislang nur wenige Textnachrichten verschickt hat durch den Wechsel in einen neu eingeführten Tarif mit SMS-Flatrate deutlich an Wert für das Unternehmen gewinnen. Dagegen wird ein Kunde in einem älteren Tarifkonstrukt mit hohen Kosten je SMS – die schon bei geringer Nutzung den Preis einer SMS-Flat überschreiten – durch den gleichen Tarifwechsel für das Unternehmen an Wert verlieren.

---

# Risiko

---

*Werden Wechselwirkungen nicht berücksichtigt, wird der Gesamterfolg tendenziell zu hoch bewertet.  
Selbst oder vom Management gesetzte Ziele können dann nicht erreicht werden.*

---

### Übliche Planungsmodelle nur noch bedingt einsetzbar

Wie kann eine derart komplexe Wertentwicklung im Kundenbestand ausreichend genau geplant und gemessen werden? Planungsverfahren anhand von Nutzungsarten und -mengen, die mit Menge \* Preis rechnen, sind spätestens mit Einführung von Flatrate-Tarife nicht mehr übergreifend anwendbar. Wie viel zusätzlichen Wert schafft eine verkaufte Option wirklich? Wie viel Wert geht bei einem Tarifwechsel oder einer Kündigung verloren?

Die Entwicklungen im Produktportfolio hin zu einer Vielzahl von Produkten und komplexen Kombinationsmöglichkeiten verlangen nach einer konsistenten und differenzierten bottom-up Planung von Nettowertveränderungen je Produkt, die Wechselwirkungen zwischen Produkten sowie Kannibalisierungs- und Optimierungseffekte mit berücksichtigen. Nur so kann eine ausreichende Grundlage geschaffen werden um mögliche Probleme im Bestand frühzeitig zu erkennen und effektiv gegenzusteuern.

Werden Produkte und Maßnahmen unabhängig voneinander betrachtet, gehen häufig (negative) Wechselwirkungen verloren. So kann beispielsweise ein neu eingeführter Tarif zwar eine große Anzahl an Neukunden anlocken und vermeintlichen Mehrwert schaffen. Gleichzeitig können aber durch das neue Tarifportfolio auch vermehrte Tarifwechsel aus dem Bestand in die neuen (billigeren) Tarife ausgelöst werden und Potenziale für Upselling verringert werden. Der dadurch ausgelöste Wertverlust gleicht den

Mehrwert durch die neuen Kunden in vielen Fällen aus bzw. übersteigt diesen sogar und führt zu einem negativen Ergebnis.

Auch wenn das ermittelte Potenzial für eine einzelne Maßnahme isoliert stimmen mag, so entstehen die Probleme spätestens bei der Aufsummierung einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen. Die Summe der Einzelmaßnahmen wird in den wenigsten Fällen ein realistisches Bild des Gesamteffektes darstellen.

So werden durch Vernachlässigung von Wechselwirkungen zwischen Aktionen zum einen Erfolge tendenziell zu hoch bewertet, so dass selbst oder vom Management top-down vorgegebene Ziele am Ende des Planungszyklus nicht erreicht werden können.

Auch für die Kampagnenselektion kann eine dedizierte Wertplanung hilfreiche Impulse liefern. Häufig werden Kunden noch nach dem Prinzip „First come, first served“ für Kampagne selektiert. Wenn nicht exakt bekannt ist wie viel Wert ein neues Produkt in einem bestimmten Kundensegment schafft, dann können auch nur schwer die richtigen Kunden ausgesucht werden. Ebenso kann auch der Erfolg der Kampagne – im Sinne des tatsächlich geschaffenen Wertes – dann nicht bewertet werden. Wertschaffungspotenziale werden so ineffizient eingesetzt und aufgrund mangelnder Transparenz in der Planung und Steuerung nicht nachgehalten.

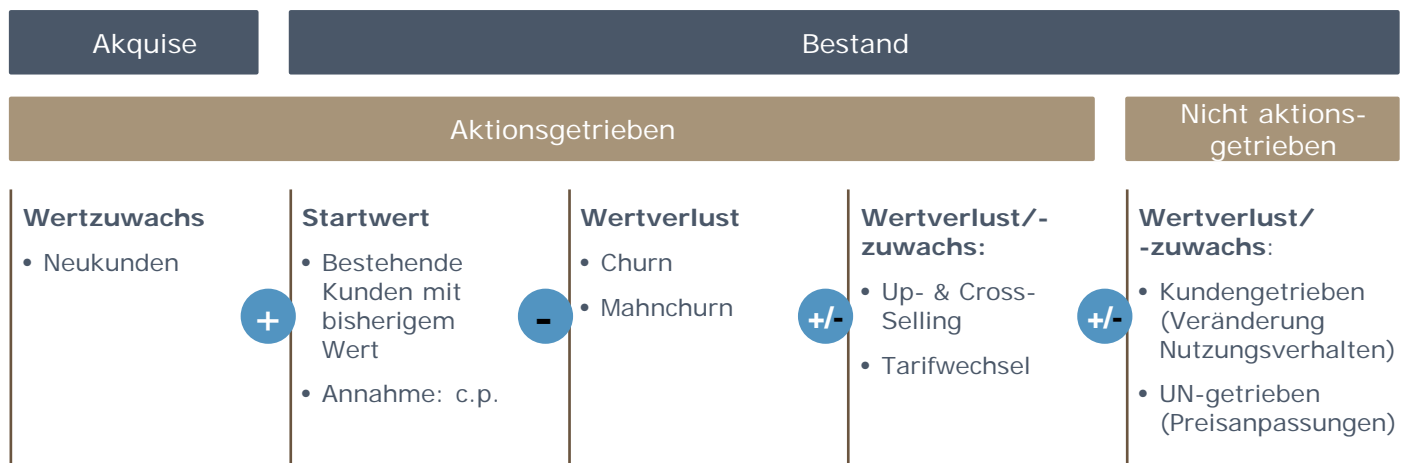
## Ganzheitliche Planung des Kundenverhaltens

Eine ganzheitliche Planung beinhaltet neben dem Wertzuwachs durch Neukunden ereignisbasierte Wertveränderungen im Bestand (Up- & Cross-Selling, Vertragsverlängerung, Churn etc.) sowie Elemente für nicht-ereignisbedingte Wertveränderungen im Kundenstamm. Es ergeben sich 5 Planungsblöcke:

- **Neukunden/Akquisition:**  
Wie viel ist ein neu gewonnener Kunde wert (bspw. Gross Adds, Zusatzkarten etc.)?
- **Ausgangswert Bestand:**  
Wie viel ist ein vorhandener Kunde – unter der Annahme, dass sich nichts ändert - im Schnitt wert?

- **Wertverlust Bestand:**  
Wie viel Wert geht durch Kunden verloren, die den aktiven Bestand verlassen (bspw. Churn)?
- **Wertzuwachs oder –verlust im Bestand:**  
Wie viel Wert wird durch Aktionen im Bestand gewonnen bzw. geht verloren (bspw. Tarifwechsel etc.)?
- **Nicht-transaktionsbasierte Veränderungen im Bestand:**  
Wie verändert sich der Wert der Kunden durch das Verhalten des Unternehmens bzw. des Kunden (bspw. vorgegebene Preisänderungen u.a. im Roaming, verändertes Telefonieverhalten etc.)

## Komponenten einer umfassenden Wertberechnung



Eine transparente und intelligente Planung von tatsächlichen Nettowerten je Ereignis, Produkt, Kundensegment und Vertriebskanal ermöglicht es die Unterschiede in der Wertschöpfung für einzelne Veränderungen aufzudecken und Wechselwirkungen zu berücksichtigen.

Hierbei sollte die Planung in Mengen und (Netto-)Werte getrennt werden. Die relativ einfach zu bestimmenden Mengen entsprechen der Anzahl Kunden bzw. Verträge je Ereignis.

### Bestimmung Nettowertveränderung als zentrale Herausforderung

Trotz vielseitiger Einsatzmöglichkeiten und Benefits eines derartigen Modells als transparente Planung, Szenariotool und Steuerungshebel, darf man kein Wunderwerkzeug erwarten, dass ohne größere Schwierigkeiten alle Probleme löst. Die Umsetzung stellt sich in der Praxis komplexer dar, als man es auf den ersten Blick vermuten mag. So muss man beispielsweise mit grundlegenden Fragen der Datenverfügbarkeit kämpfen und mit Einschränkungen im Abgleich von Plan- und Ist-Werten rechnen.

Insbesondere die Bestimmung der tatsächlichen Werte je Ereignis bzw. Veränderung ist hierbei von zentraler Bedeutung. Theoretisch dürfen nur Nettowerte angesetzt werden, die durch ein einzelnes Ereignis entstehen, da ansonsten Kundenwerte doppelt erfasst und die Elemente deutlich überbewertet werden. Die Planung der einzelnen Elemente muss überschneidungsfrei und vollständig (engl. mutually exclusive and collectively exhaustive = mece)

sein um den gesamten Kundenwert als auch den Wert einzelner Ereignisse korrekt planen und messen zu können.

In der Praxis kommen Ereignisse jedoch nur sehr selten als Einzelfälle vor, so dass sowohl die Bestimmung von Planwerten auf Basis von vergangenen Ereignissen als auch die Verwendung der Plan- und Ist-Ergebnisse nur eingeschränkt möglich ist.

Theoretisch können die Planwerte aus der Vergangenheit durch eine Betrachtung des Kundenwertes VOR einem Ereignis ins Verhältnis zum Kundenwert NACH einem Ereignis ermittelt werden. Die Schwierigkeit liegt aber darin, ausreichend große Referenzgruppen je Ereignis ohne Überschneidung mit weiteren Ereignissen eindeutig zu identifizieren. In der Praxis ist deshalb ein komplexes Modell mit solider Datenbasis notwendig, das stetig entsprechend aktueller Entwicklungen angepasst und verbessert wird.



---

# Herausforderung

---

*Der Schlüssel liegt in der Bestimmung isolierter Nettowerte. Ein komplexes Modell zur Betrachtung von Werten VOR vs. NACH einem Ereignis ist notwendig.*

---

Neben der Tatsache, dass häufig mehrere Ereignisse gleichzeitig oder in kurzem Abstand zueinander erfolgen, erschweren auch Abhängigkeiten zwischen Ereignissen oder zwischen Ereignissen und dem Kundenverhalten die Wertbestimmung. So kann der Zukauf eines Datenpaketes zum einen den Kundenwert steigern, wenn dies aber gleichzeitig zu einer Verringerung der SMS- und Telefonie-Nutzung führt (bspw. aufgrund Nutzung von VoIP- oder MoIP-Diensten), ist der Netto-Effekt deutlich schwieriger zu quantifizieren. Klare Definitionen und Abgrenzung der einzelnen Elemente sind von daher unablässig.

Auch die Betrachtung der IST Kundenumsätze hilft hier nur bedingt weiter. Wie setzt sich der Monatsumsatz eines Kunden von 36,78€ zusammen? Wie viel davon wird durch die "normale" Nutzung verursacht? Wie viel Wert tragen einzelne Tarifbestandteile bei? Welche Wertveränderungen sind auf Ereignisse zurückzuführen, welche auf Nutzungsänderungen?

Die Tatsache, dass Wertveränderungen auch erst einige Monate nach einem Ereignis zuverlässig gemessen werden können, erschwert die zeitnahe Bestimmung von Ist-Werten zusätzlich. Um solide Werte zu bestimmen sind zahlreiche regelmäßige Analysen notwendig, die einer soliden Datenbasis und einer ständigen Überprüfung bedürfen.

Letztendlich ist eine klare Verankerung der Wertbestimmung und der Ergebnisverantwortung in der Organisation von großer Bedeutung. Eine zentrale Stelle sollte die Abstim-

mung der Werte je Produkt bzw. Kampagne koordinieren und sicherstellen, dass Effekte nicht doppelt erfasst werden. Nur durch einen Gesamtüberblick aller Ereignisse und Veränderungen, kann sichergestellt werden, dass Wechselwirkungen bestmöglich abgebildet werden.

Darüber hinaus müssen zahlreiche Abteilungen von Controlling über Bestandskundenmanagement und den Vertrieb das Modell unterstützen, damit es seinen vollen Nutzen entwickeln kann.

---

## Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Wertbestimmung



### Zahlreiche Einsatzmöglichkeiten trotz einiger Schwächen

Durch den Fokus auf die Neukundenakquise kommt das Management des Bestandskundenwertes heute häufig noch zu kurz. Trotz der großen Masse an bereits vorhandenen Kunden scheint es zumeist einfacher Wert durch neue Kunden zu generieren, anstatt kleinteiligen Mehrwert in der bereits existierenden Kundenbasis zu generieren. Plant und steuert man jedoch die Wertveränderungen auch im Bestand konsequent über alle Produkte und Kanäle durch, so kann hier durch Mengeneffekte ein deutlich größerer und nachhaltiger Hebel angesetzt werden.

Die detaillierte Analyse von Nettowertveränderungen liefert die Grundlage um hier erfolgreich zu sein. Nur wenn bestimmt werden

kann wie viel Wert ein bestimmtes Ereignis bei einem bestimmten Kunden oder in einem Kundensegment wirklich generiert wird, kann man diese auch effizient planen.

Zur operativen Steuerung des Kundenwertes müssen neben der CRM-Abteilung dann auch die entsprechenden Vertriebskanäle auf die Wertorientierung umgestellt werden. Nur wenn bekannt ist welche Folgen bestimmte Verkäufe und Ereignisse auf den Kundenwert haben und ein darauf abzielendes Anreizsystem in den Vertriebseinheiten verankert wird, kann ein durchgehendes Wertmanagement funktionieren.

### Die Autoren



#### Susanne Müller

ist Unternehmensberaterin bei der Iskander Business Partner GmbH. In fast fünf Jahren Beratung arbeitete Susanne an Projekten in den Geschäftsbereichen Produktmanagement, CRM, Customer Service, Business Development und Finance.

Vor ihrem Eintritt bei Iskander Business Partner war sie im Bereich Strategy & Operations der Deloitte Consulting GmbH tätig.

Susanne ist Internationale Diplomkauffrau und zertifizierte Projektleiterin (PMP, Scrum Master).



#### Stefan Meyer-Spickenagel

ist Partner bei der Iskander Business Partner GmbH mit 15 Jahren Expertise in der TIMES-Branche.

Er startete seine Karriere bei Roland Berger Strategy Consultants, wo er primär in Markteintrittsprojekten für die TK- und Internet-Branche arbeitete. 2000 wechselte er zur MindMatics AG als Co-Founder. Als Director Business Development und späterer COO unterstützte er dort maßgeblich den Aufbau einer weltweit führenden Company für Mobile Service & Marketing. Dieses Know-how brachte er anschließend in die WPP-Holding ein, um Mobile Marketing als neues Werbemedium für die zugehörigen Mediaagenturen zu etablieren.

Er ist Dipl. Wirtschaftsingenieur der TU Berlin sowie Absolvent der ESCP-EAP in Paris.

---

Iskander Business Partner ist eine internationale Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Konzeption und Implementierung von Wachstumsprojekten in der High-Tech Industrie. Wir bieten hohe Kompetenz und Profis mit unternehmerischem Denken.

## Unternehmen und Philosophie

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir ergebnis- und umsetzungsorientierte Konzepte und setzen diese um: zuverlässig, pragmatisch, anwendungsbezogen. Partnerschaft, gegenseitiges Vertrauen und zielorientierte Unternehmensberatung mit Fokus auf die erfolgreiche Umsetzung – unsere Konzepte für Produkt-, Marketing-, Vertriebs- und CRM-Strategien stellen nachhaltige Erfolge sicher. Unser Unternehmen wächst seit der Gründung im Jahr 2005 durch Armin Iskander auf einer soliden Basis. Unsere Expansion beruht auf unternehmerisch denkenden Mitarbeitern, die unsere Strategie aktiv mitgestalten und unsere Klienten zielorientiert begleiten. Leidenschaft für unsere Arbeit, Eigenverantwortlichkeit und enger Kundenkontakt sind die Segel, die uns zum Erfolg tragen. Flache Strukturen und Bodenständigkeit sorgen dafür, dass wir den Horizont nicht aus den Augen verlieren. Wir liefern keine theoretischen Papiervorlagen, sondern setzen ganz konkrete Lösungen um. Als Spezialisten für Marketing, Vertrieb und CRM sind wir Partner unserer Kunden - als erfahrene Experten und seriös ausgebildete Berater loten wir Untiefen aus und umschiffen diese zum Nutzen unserer Kunden.

Unsere starke Mannschaft segelt sicher auf Erfolgskurs. Bei uns im Team zählt jeder Einzelne; unser Zusammenspiel liefert eine erfolgreiche Peilung für den Weg zum Ziel. Das Ergebnis: zufriedene langjährige Kunden und hoch motivierte Mitarbeiter.

[www.i-b-partner.com](http://www.i-b-partner.com)

---



Iskander Business Partner GmbH  
Paulstraße 19  
85737 Ismaning/München

Telefon: +49 89 99 650 861  
Fax: +49 89 99 650 862  
office@i-b-partner.com  
www.i-b-partner.com

Iskander Business Partner