



**SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS**

## **CVM: Customer Value Management zur Maximierung des Kundenwerts**

*„Um den Wert des Kunden zu maximieren, braucht man mehr als CRM Technologie, nämlich verlässliche Informationen über Kunden, quantifiziertes Kundenpotenzial, eine klare Strategie, abgestimmte Maßnahmen und eine funktionierende Organisation: Das ist umfassendes Customer Value Management“*

Prof. Dr. Martin Selchert  
Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beraterremiums



**WISSEN - SCHAFFT - NUTZEN**

### Customer Value Management: **Maximierung des Kundenwerts durch einen ganzheitlichen Ansatz**

#### Einzelsschritte zur Maximierung des Kundenwerts

- Analyse der Kundenbasis: **verborgene Potenziale entdecken**
- Bewertung der Kunden: **die richtigen Handlungsimpulse setzen**
- Kundenbindungsstrategie: **klares Profil entwickeln**
- Ableitung von Maßnahmen: **Wesentliches statt Nice-to-Have**
- Organisation: **Verantwortlichkeit und Steuerungsinstrumente**
- **Kontakt**



# Übersicht wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement und Leitfragen

- Wie hoch ist der Ausschöpfungsgrad?
- Was ist den Kunden wie wichtig?

- Alle wichtigen Bedürfnisse erfüllt?
- Aktivitäten mit wenig Kundennutzen?



- Wer sind die wertvollen Kunden?
- Wie viel sollte man maximal in den jeweiligen Kunden investieren?

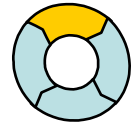
- Wer wollen wir für wen sein?
- Wo brauchen wir mehr, weniger, etwas Anderes?

➤ Leitfragen decken die wichtigsten Wertschöpfungspotenziale auf.



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

# Optimierungspotenzial bei der Analyse der Kundenbasis



## Häufige Praxis

*Den Kunden nicht fragen:*  
**Wir wissen, was der Kunde will**

*Nicht das Richtige fragen,  
nicht richtig fragen:*

- **Fehlschlüsse**
- **Keine Handlungsimpulse**

*Nicht die Richtigen fragen:*  
**Keine Analyse der Zielkunden**

## Optimierungspotenzial

### Conjoint Analyse

Wissen, was (potentielle) Kunden wollen - und was sie dafür zahlen

### Handlungsorientierte Kundenzufriedenheits-Analyse

So fragen, dass man weiß, was man ändern muss

### Fokusgruppen Analyse

Zielkundengruppen kennenlernen



# Handlungsorientierte Kundenzufriedenheitsmessung

## Probleme und Lösungen

Frage: „Wie zufrieden sind Sie mit den Produktunterlagen?“

Frage: „Wie attraktiv ist für Sie eine Internet Community?“

Frage: „Wie wichtig ist Ihnen die Gestaltung der Unterlagen?“

- Problem: Die Frage lässt
  - Wichtigkeit offen
  - Erwartungshaltung, Ursachen und Lösungsansatz unklar
- Problem: Unklare Vorstellung liefert unklare Antwort
- Problem: Alles ist sehr wichtig; Eigeneinschätzung muss nicht richtig sein

**Multiattributive  
Messung**

**Latent Demand  
Fragetechnik**

**Relationale  
Fragen**

➤ **Optimierte Fragebogen-Gestaltung führt zu handlungsrelevanten Ergebnissen.**



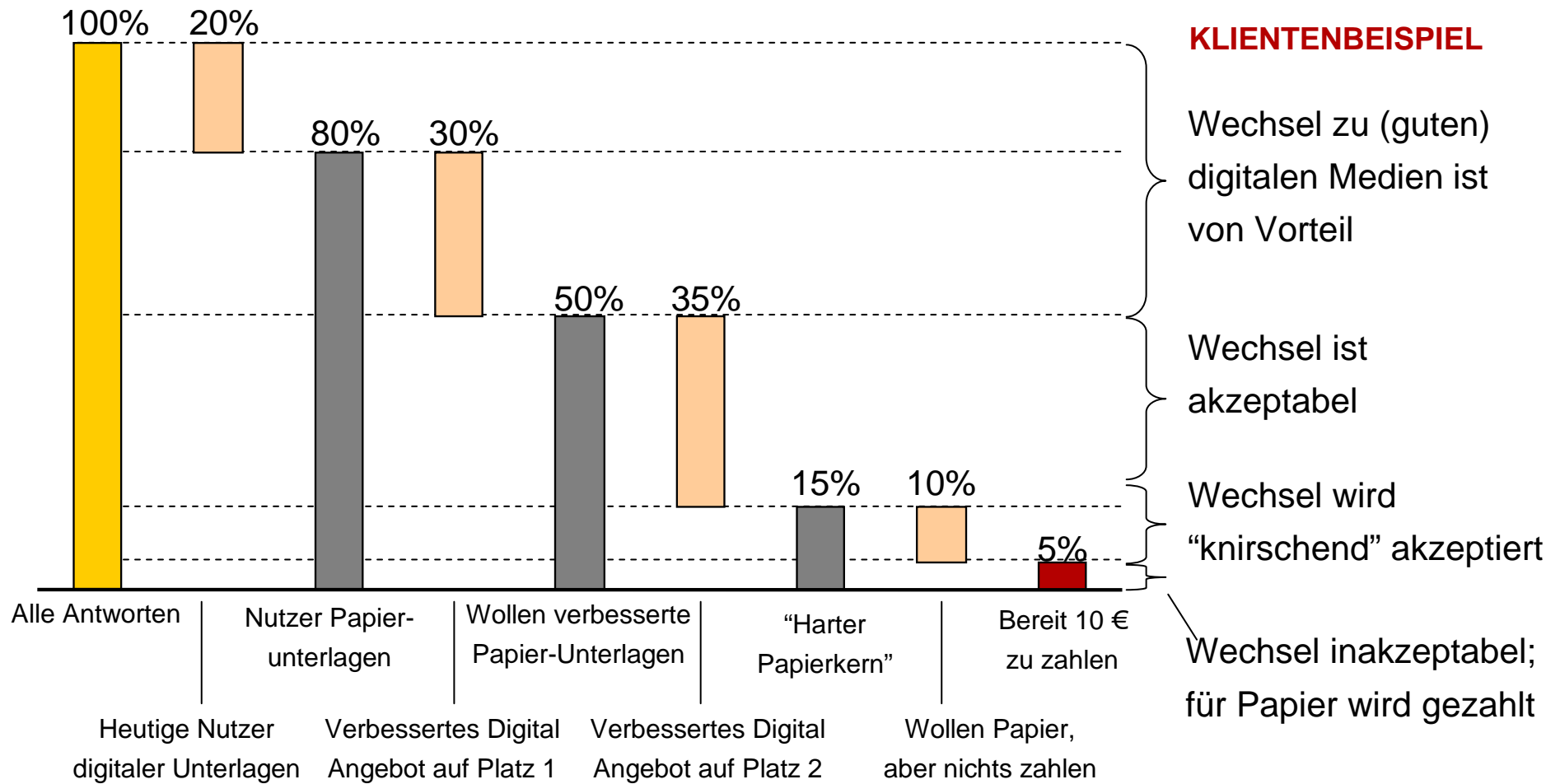
SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

## Choice-Based Conjoint Analyse - Anwendungsbeispiel

Festlegen der Parameter	Analytische Erzeugung von vollständigen Konzepten zur Auswahl durch den Kunden		
	<input checked="" type="radio"/> <b>A</b>	<input type="radio"/> <b>B</b>	<input type="radio"/> <b>C</b>
Erreichbarkeit	Werktags 7h bis 18h	Werktags 7h bis 22h	Keine der beiden Alternativen
Leistungszeit	Werktags 2 Tage	Werktags 2 Tage	
Leistungsbreite	Häufigste Typen	Alle Maschinen	
Garantie	ja	nein	
Preis	150,-€	165,-€	



## Klientenbeispiel: Ergebnis einer Kundenpräferenzanalyse

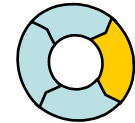


➤ Entgegen fester Überzeugung der Marketing-Abteilungen akzeptieren 85 % der Kunden den Wechsel zu digitalen Medien.



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

# Optimierungspotenzial durch Kundenbewertung



## Häufige Praxis

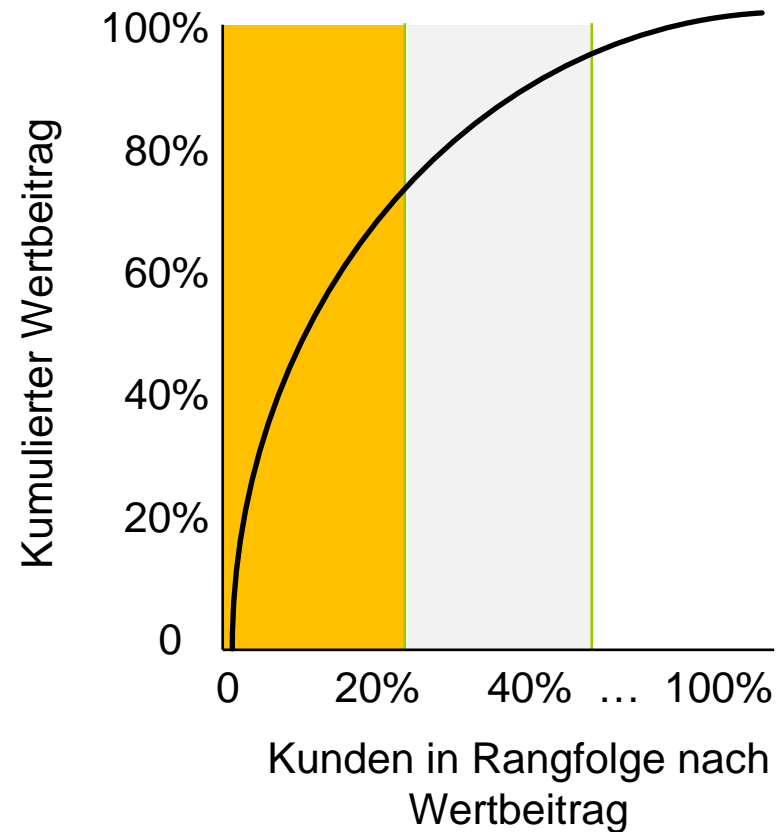
*Fehlende Kundenwertinformation:*  
**Alle Kunden werden gleich – damit die schlechten zu gut, die guten zu schlecht behandelt**

*Priorisierung nach falschen Kriterien:*  
**Priorisierung von Kunden nur nach aktuellem Umsatz**

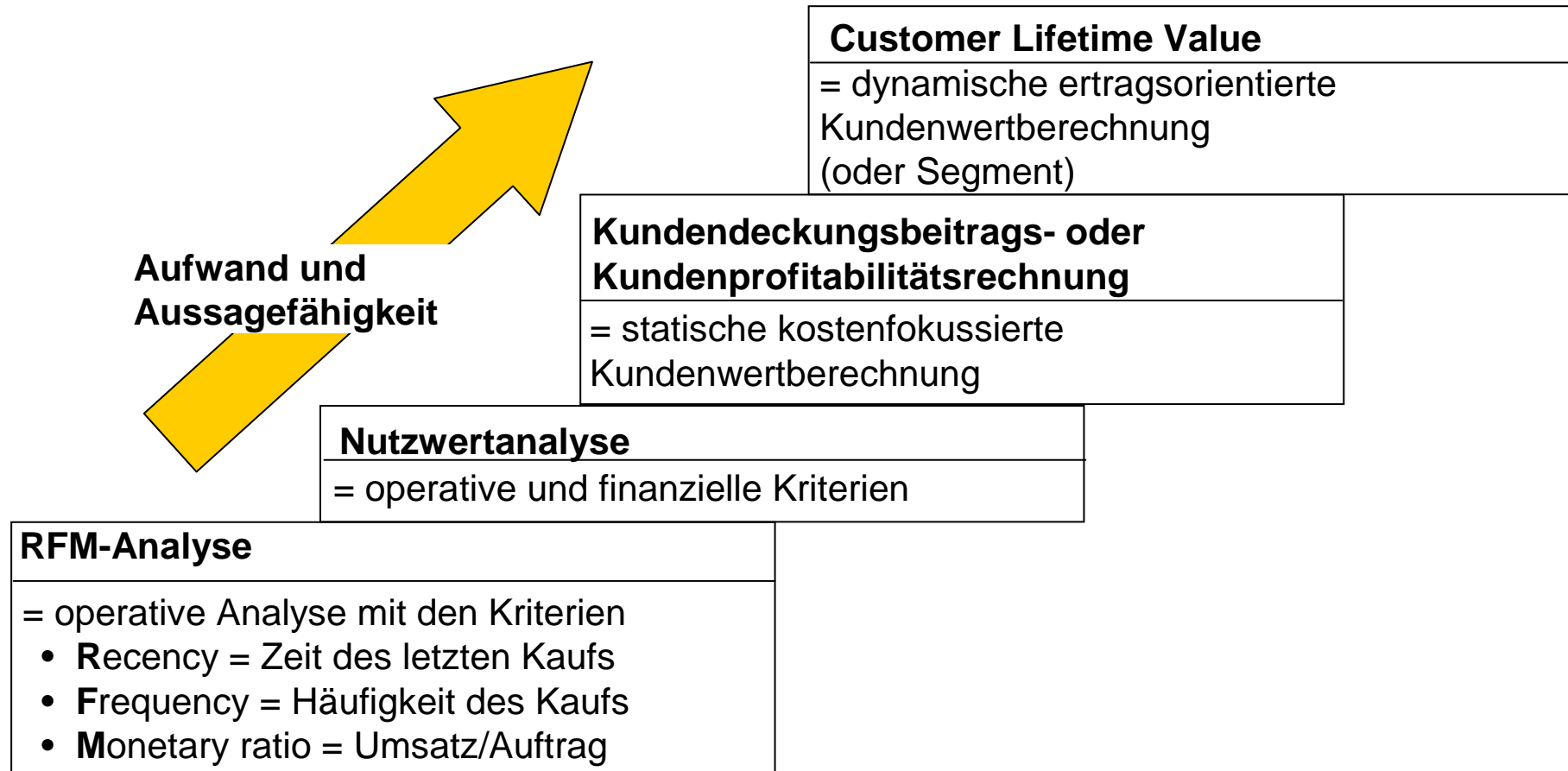
*Unwirtschaftliche Priorisierung:*  
**Bewertungsverfahren zu aufwändig oder grob verkürzt**

## Optimierungspotenzial

### Priorisierung nach Kundenwert



## Unterschiedliche Verfahren der Kundenwertberechnungen



➤ Je nach Aufwand und erforderlicher Aussagefähigkeit kann ein Unternehmen zwischen unterschiedlichen Kundenwertberechnungen wählen.



# Optimierungspotenzial durch klare Kundenbindungsstrategie



## Häufige Praxis

*Indifferenzfalle:*  
Kunden sind oft „irgendwie zufrieden“

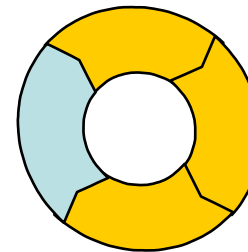
- aber kaufen nicht mehr
- empfehlen Sie nicht weiter
- wechseln zu neuen Anbietern

*Alle-sind-gleich Einstellung*  
Für die guten Kunden zu schlecht,  
für die schlechten zu gut

*Profilloses „Stuck-in-the-middle“:*  
Weder richtig gut noch richtig  
preiswert

## Optimierungspotenzial

Begeisterungs-  
schwelle finden

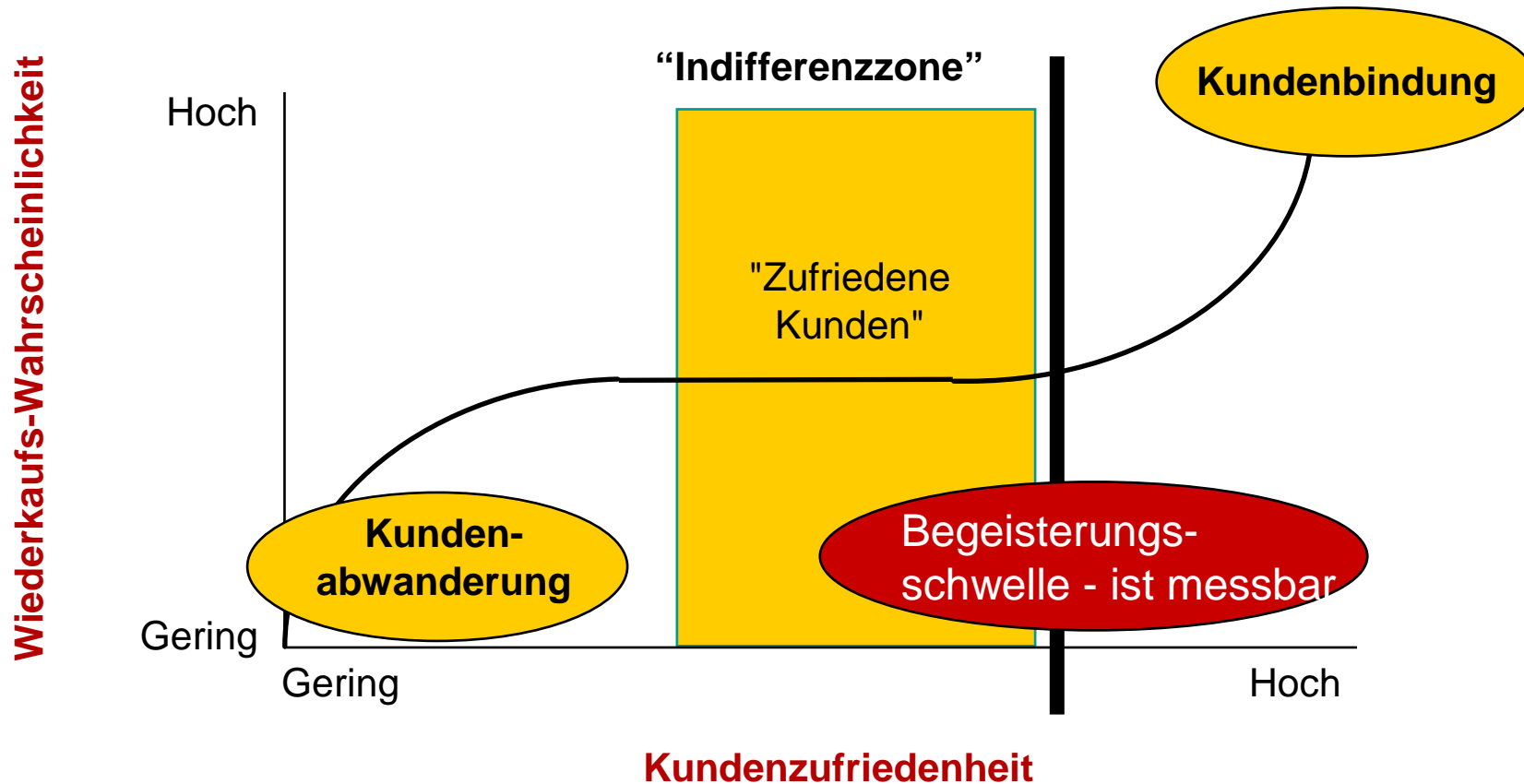


Kundenwert-  
Potenzial bei  
Überschreitung der  
Schwelle bestimmen

Klare Kunden-  
bindungsstrategie  
bestimmen



## Kundenbindung statt Kundenzufriedenheit: Überwinden der Begeisterungsschwelle



Quelle: Reichheld, Frederick F. und Earl W. Sasser: Zero Migration – Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Business Manager, 13. Jg., Heft 4, 1991, S.108-116.

➤ Statt der Kundenzufriedenheit sollte die Kundenbindung als Zielgröße für Unternehmen gelten.

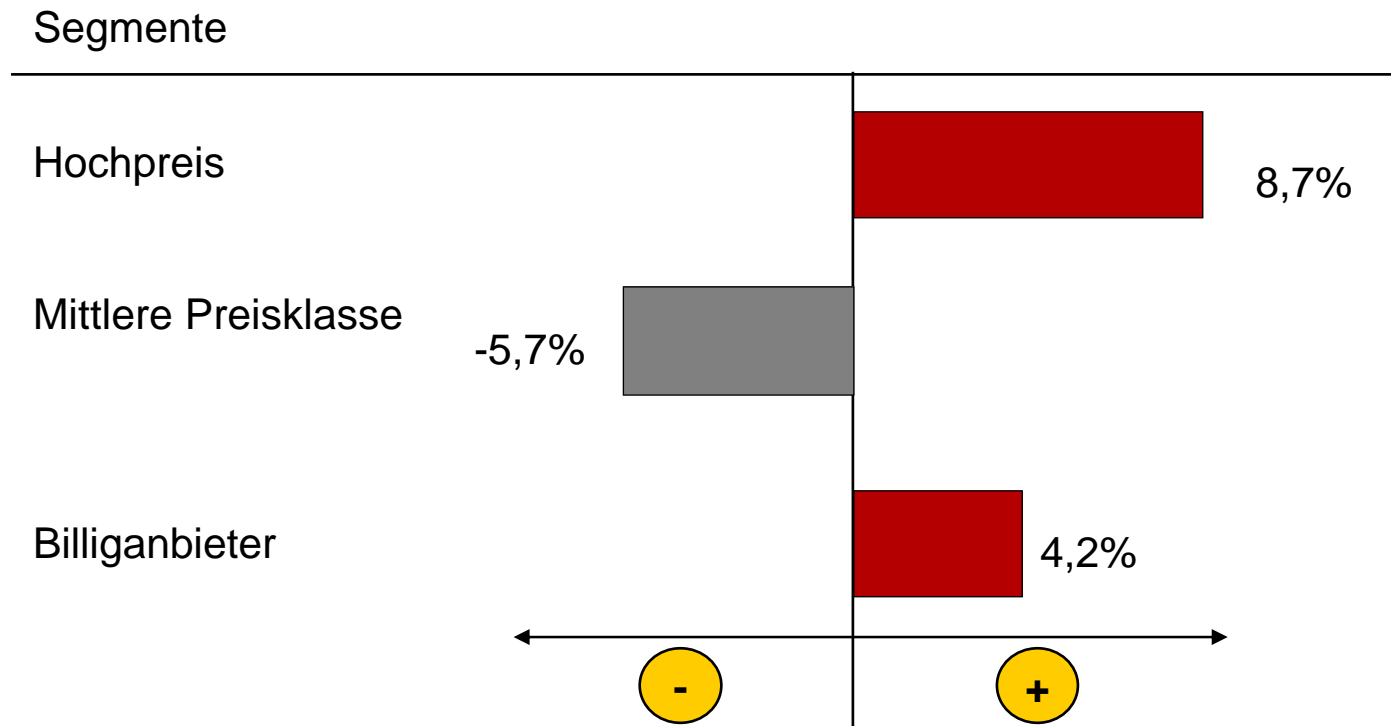


SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

© SCOPAR - Scientific Consulting Partners  
[www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de)  
Seite 11

## Klares strategisches Profil statt „Stuck-in-the-middle“

Durchschnittliches jährliches Wachstum 1999-2004 des jeweiligen Segments relativ zum Marktdurchschnitt\*



\*Enthalten sind 25 Industrie- und Dienstleistungsbranchen; davon 10 Branchen nur Europa, 9 Branchen Nordamerika, 6 Branchen weltweit  
Quelle: Knudsen, Trond Riiber, Andreas Randel und Jorgen Rugholm, The vanishing middle market, in: McKinsey Quarterly Nr. 4 2005, S.7

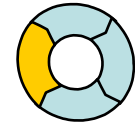
➤ **Strategische Positionierung statt profillosem „Stuck-in-the-middle“.**



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

© SCOPAR - Scientific Consulting Partners  
[www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de)  
Seite 12

# Optimierungspotenzial mit durchdachtem Kundenbindungsprogramm



## Häufige Praxis

*Kundenbeziehung statisch:*  
**Der Kunde hat sich über das Geschenk gefreut: Also bekommt er es jetzt jedes Jahr!**

*Aktionismus statt Fokus:*  
**Viele (teure) Nice-to-Have Elemente im Kundenbindungsprogramm, aber das Wichtige wird nicht adressiert**

## Optimierungspotenzial

**Wertoptimierte Kunden-Entwicklungspfade**

Kreative und modulare Entwicklungspfade für Kunden definieren

**Penalty-Reward-Kontrastanalyse**

Die Kundenbindungsmaßnahmen prüfen: Verzichtbares und Fehlendes finden

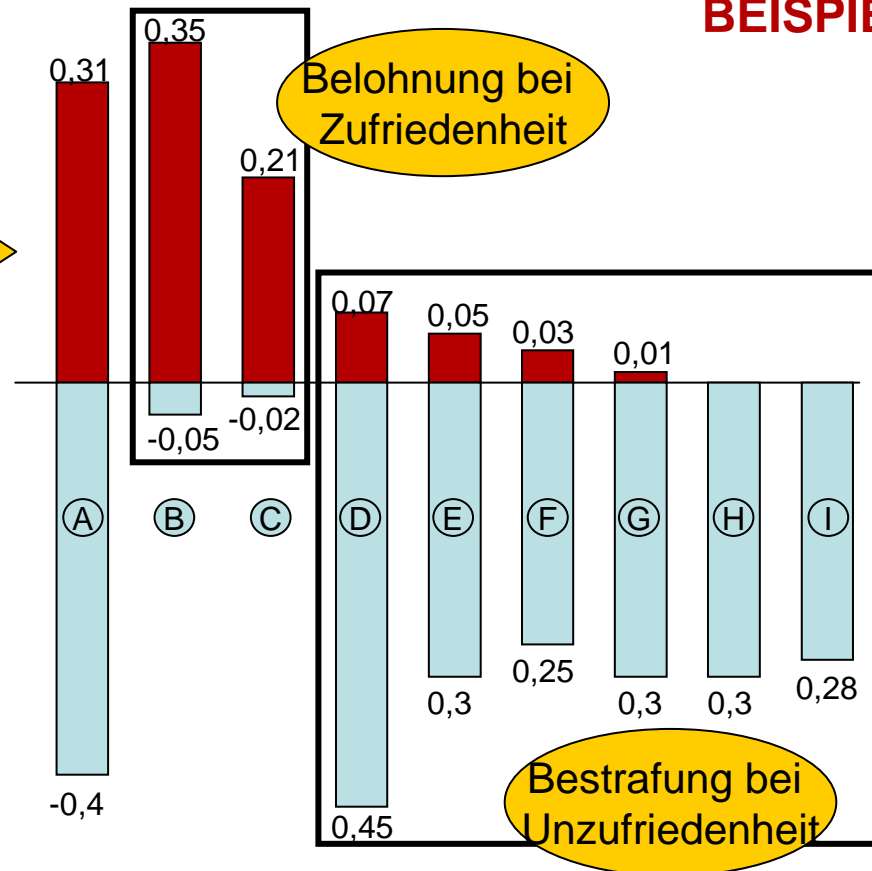


# Penalty-Reward-Kontrast-Analyse: Wichtiges vor Nice-to-Have

## BEISPIEL LOGISTIK

Penalty-Reward-Kontrast-Analyse als Zusatz zu einer Kundenzufriedenheitsanalyse

- Ⓐ Schnelle Reaktion bei Problemen
- Ⓑ „Mitdenken“ für Geschäft des Kunden
- Ⓒ
- Ⓓ
- Ⓔ
- Ⓕ
- Ⓖ
- Ⓗ Beförderungsvorschrift des Kunden einhalten
- Ⓘ



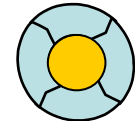
Quelle: Corsten, Hans, Dienstleistungsmanagement, S.316

➤ Wichtiges wird von Unwichtigem durch eine Penalty-Reward-Kontrastanalyse unterschieden.



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

# Optimierungspotenzial bei Organisation der Kundenbeziehung



## Häufige Praxis

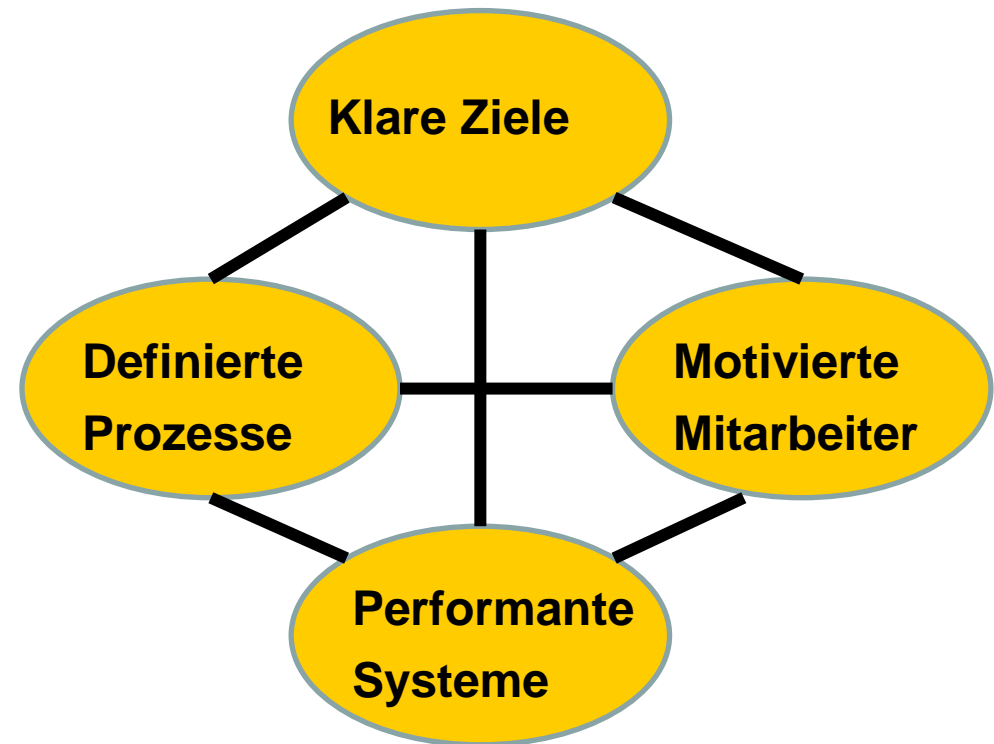
*Fehlender persönlicher Bezug:*  
**Ängste und übertriebene Erwartungen**

*Silo-Sicht und Wettbewerb:*  
**Jede Abteilung hat ihre Kunden: Die dürfen da nicht reinschauen!**

*Technik-Gläubigkeit:*  
**CRM - als Quick Fix**

*Isolierte Initiativen:*  
**Vertrieb Deutschland als Pilot - aber Mehrwert nur wenn alle mitmachen!**

## Optimierungspotenzial



# Funktionsübergreifende Prozesse

## KLIENTENBEISPIEL

### Situation

- Mittelständisches Maschinenbau-Unternehmen
- Über Jahrzehnte sehr erfolgreich in seiner Produktnische
- Vorherrschende Meinung: Kundenmanagement ist Sache des Vertriebs
- Anlass: Einführung CRM mit dem Generationenwechsel beim Vertrieb

### Ergebnisse funktionsübergreifender Prozessanalyse

- **Abstimmung von Vertrieb und Marketing bei** Kampagnen bringt ca. 15% mehr Kunden und rund 7% mehr Umsatz
- **Abstimmung Vertrieb und IT:** Analyse zeigt, dass AD im Schnitt nur 20% der bekannten potentiellen Kunden bearbeitet
- **Abstimmung zwischen Vertriebsteams:** Großmaschinen AD bietet bei 43% der Kunden die „unspannenden“ Klein-Maschinen nicht an, die auch solche Maschinen verwenden

➤ Funktionsübergreifende Prozesse bei der Kommunikation und IT (z.B. CRM) gegen Bereichs-Silos.



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

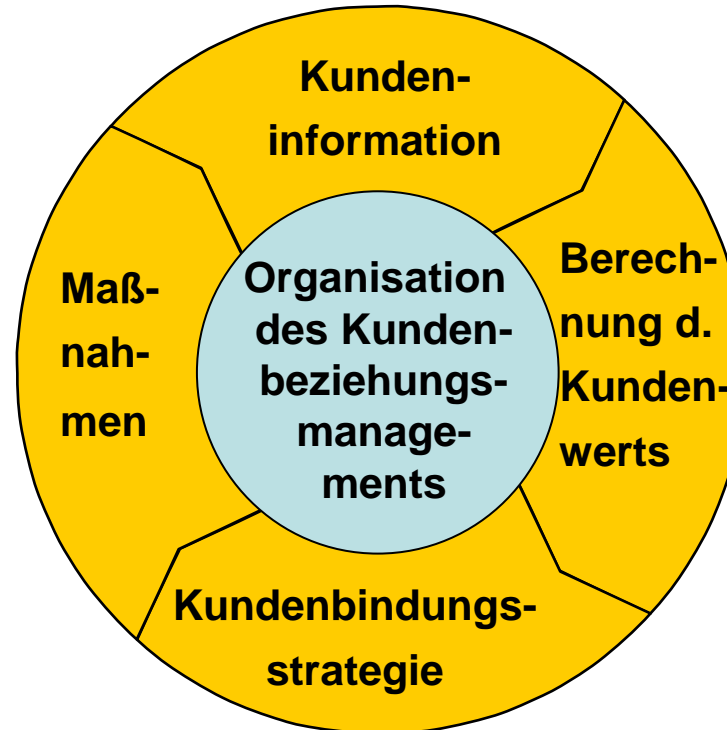
# Übersicht wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement

- Conjoint Analyse
- Handlungsorientierte Kundenzufriedenheitsanalyse
- Explorative Fokusgruppen

- Penalty-Reward  
Faktoren Analyse:

- Wichtiges erfüllen
- Verzichtbares streichen

- Kundenentwicklungspfade



- Richtiges Instrument wählen
- Klare Handlungsimpulse setzen

- Begeisterungsschwelle messen
- Klare Positionierung je Kundensegment

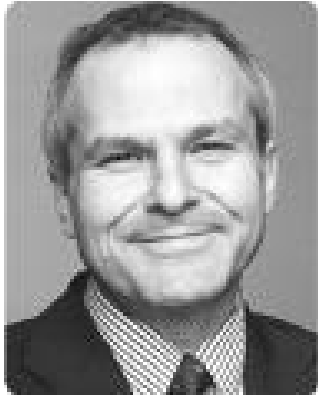
➤ Best Practice zur Realisierung der Wertschöpfungspotenziale in der Kundenbeziehung.



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

## Erfahrung Prof. Dr. Martin Selchert

---



Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beratergremiums

Marketing, Management und E-Business  
Hochschule für Wirtschaft, Ludwigshafen

Leiter Kompetenzzentrum Innovation und  
Marktorientierte Unternehmensführung

### Relevante Erfahrung und Kompetenzen:

- Anspruchsvolle Markt- und Kundenanalysen, Prognose- und Simulationsmodelle
- Optimierung von Marketing, Vertrieb und Service in diversen Branchen (Telekommunikation, IT Software & Services, Logistik, Automobil, Maschinenbau, Bauzulieferer, etc.)
- Entwicklung und Einführung von innovativen Angeboten für Unternehmen im Dienstleistungsbereich
- Optimierung des Innovationsmanagements von Unternehmen (Prozesse, Bewertung, Steuerung)
- Strategieentwicklung in dynamischen Märkten
- Change Management



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

## Noch Fragen?

---



**SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS**

SCOPAR - Scientific Consulting Partners  
Maximilianstraße 35a  
D - 80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065  
Fax: +49 - 89 - 958 98 066  
E-Mail: [info@scopar.de](mailto:info@scopar.de)  
Web: [www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de)

**WISSEN - SCHAFFT - NUTZEN**



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

© SCOPAR - Scientific Consulting Partners  
[www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de)  
Seite 19