

# ***Die Ermittlung des Kundenpotenzials im Controlling – ein bedarfsorientierter Ansatz und dessen Anwendung bei einem Finanzdienstleister***

Von Dr. Mathias Klier, Julia Heidemann und Benno Günther

## **Nutzwertkasten**

- Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenpotenzialen stellen in der Praxis sehr wichtige Bereiche dar, wenn es darum geht, den Vertriebserfolg von Unternehmen zu verbessern.
- Im Beitrag wird deshalb ein pragmatischer, nachvollziehbarer und mit verhältnismäßig geringem Aufwand praktisch umsetzbarer Ansatz zur Kundenpotenzialermittlung vorgestellt.
- Dabei wird ausführlich am Fallbeispiel eines großen deutschen Finanzdienstleisters expliziert, welche Informationen zur Kundenpotenzialermittlung konkret benötigt werden und wie diese entsprechend erhoben werden können.
- Der Ansatz kann somit für Unternehmen die Grundlage für eine differenzierte Kundenansprache sowie eine verbesserte und gezielte Ausschöpfung einzelner Kundenbeziehungen bilden.
- Zudem sind Unternehmen auf dieser Basis in der Lage, ihre Zielgruppenstrategie zu überprüfen sowie weiterführende Konzepte und Tools zur kundenpotenzialorientierten Vertriebssteuerung zu entwickeln. Dies zeigt ebenfalls das Fallbeispiel des Finanzdienstleisters.

# ***Die Ermittlung des Kundenpotenzials im Controlling – ein bedarfsorientierter Ansatz und dessen Anwendung bei einem Finanzdienstleister***

## **Einleitung**

Steigende Kundenansprüche und zunehmender Margendruck führen dazu, dass das Klima in vielen Branchen seit einigen Jahren immer rauer wird. So gehen 90% der in einer Studie befragten Unternehmen davon aus, dass die Wettbewerbsintensität in den kommenden Jahren deutlich steigen und der Kampf um die besten Kunden die Marktposition entscheidend mitbestimmen werden (Steria Mummert Consulting 2007). Vor diesem Hintergrund ist das Kundencontrolling einer der wichtigsten Bereiche, wenn es darum geht, den Vertriebserfolg zu verbessern. Der Übergang weg von einer produktorientierten- hin zu einer kundenorientierten Denkweise hat dabei in vielen Branchen dazu geführt, dass Kundenbeziehungen als strategische Vermögenswerte erachtet werden. Die konsequente Umsetzung dieser Ausrichtung in der Praxis setzt jedoch voraus, dass Kunden im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung hinsichtlich ihres Werts analysiert und betreut werden. Das Kundenpotenzial als Gesamtbeurteilung des potenziellen Werts eines individuellen Kunden stellt hierbei eine zentrale Steuerungsgröße dar. Es kann die Grundlage für eine differenzierte Kundenansprache sowie eine verbesserte und gezielte Ausschöpfung einzelner Kundenbeziehungen bilden.

In der Literatur existieren zwar bereits Ansätze zur Ermittlung des Kundenpotenzials (Bruhn et al. 2000), doch mangelt es diesen häufig an konkreten Ausführungen zur praktischen Umsetzung, was häufig als Ursache für deren begrenzten Einsatz in der Unternehmenspraxis angeführt wird (Tewes 2003). Dies hat zur Folge, dass anerkannte Ansätze, die theoretisch eine monetäre und zukunftsorientierte Ermittlung des Potenzials zulassen, in der Unternehmenspraxis (noch) von untergeordneter Bedeutung sind. So kommt beispielsweise eine aktuelle Studie zu dem Ergebnis, dass Unternehmen bisher – wenn überhaupt – vorwiegend vergangenheitsorientierte Ansätze einsetzen; 80% jedoch von einer steigenden Bedeutung zukunftsgerichteter Ansätze zur Ermittlung des Kundenpotenzials ausgehen (Steria Mummert Consulting 2007, S. 13).

Deshalb werden im Folgenden zwei Ziele verfolgt: Zum einen soll ein pragmatischer, nachvollziehbarer und mit verhältnismäßig geringem Aufwand praktisch umsetzbarer Ansatz zur Ermittlung des Kundenpotenzials vorgestellt werden. Zum anderen soll aufgezeigt werden, welche Daten hierfür konkret benötigt werden und wie man diese entsprechend erheben kann.

Gerade aufgrund der Vielzahl erforderlicher kundenbezogener Daten und Informationen, ist für die Ermittlung des Kundenpotenzials eine geeignete IT-Unterstützung unerlässlich. Da es sich sowohl bei der Ermittlung als auch bei der Bereitstellung planungsrelevanter Informationen um klassische Kernkompetenzen des Controllings handelt, versucht dieser Beitrag eine Brücke zwischen Wirtschaftsinformatik, Marketing und Controlling zu schlagen.

## **Begriff und Verständnis von Kundenpotenzialen im Controlling**

Aus dem Streben nach Wertorientierung resultiert die Notwendigkeit, verfügbare Unternehmensressourcen im Kundenmanagement möglichst produktiv einzusetzen. Gleichzeitig müssen Kunden entsprechend ihres Beitrags zum Unternehmenserfolg und damit im Hinblick auf ihr Potenzial differenziert werden. Unter dem Kundenpotenzial versteht man dabei allgemein das gesamte mögliche Potenzial eines Kunden, das realisiert werden kann, falls ein Kunde seinen kompletten Bedarf über den gesamten Lebenszyklus hinweg beim betrachteten Unternehmen deckt. Dies entspricht einer Orientierung am sogenannten Kundenbedarfslebenszyklus (vgl. Bruhn 2001, S. 44). Im Gegensatz dazu beschreibt der Kundenwert die konkrete Ausschöpfung dieses Potenzials (bzw. eines bestimmten Teils davon).

Eine Fokussierung auf das Kundenpotenzial wird auch deswegen häufig gefordert, weil der Kundenwert aufgrund der Unsicherheit bezüglich zukünftiger Zahlungsströme meist nur sehr schwer und mit großem Ressourcenaufwand quantifiziert werden kann. Das Kundenpotenzial ist dabei kaum durch Marketinginstrumente beeinflussbar und überwiegend durch sogenannte „intrinsic consumer characteristics and financial resources“ charakterisiert (Du et al. 2007). Als Folge sollten sich Unternehmen auf diejenigen Kunden mit dem höchsten Kundenpotenzial („high-potential-customers“) konzentrieren. Sind sie so in der Lage, einen möglichst hohen Anteil dieses (Kunden-)Potenzials abzuschöpfen, steigern sie dadurch direkt den tatsächlichen Kundenwert. Für dieses Vorgehen spricht, dass die Kunden mit dem höchsten Kundenwert innerhalb des Unternehmens oftmals nicht diejenigen mit dem größten Kundenpotenzial sind. Besitzt beispielsweise ein Kunde von Unternehmen A aktuell einen im Vergleich zu anderen Kunden geringen Kundenwert, da dieser bisher einen Großteil seines Bedarfs bei einem Wettbewerber – Unternehmen B – deckt, so kann dieser trotzdem ein hohes Kundenpotenzial aufweisen, das z. B. als Basis für die Planung von Marketingaktivitäten dienen kann. Zudem können auf Grundlage des Kundenpotenzials attraktive potenzielle Neukunden identifiziert werden, die aus Unternehmenssicht zur Wertsteigerung beitragen könnten.

Dem Controlling als umfassende Steuerungs- und Führungshilfe obliegt es dabei, verantwortliche Entscheidungsträger im Unternehmen mit den relevanten Informationen zu versorgen.

Im Kundencontrolling lassen sich hier drei grundsätzliche Aufgaben abgrenzen: Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenpotenzialen (vgl. Abbildung 1).

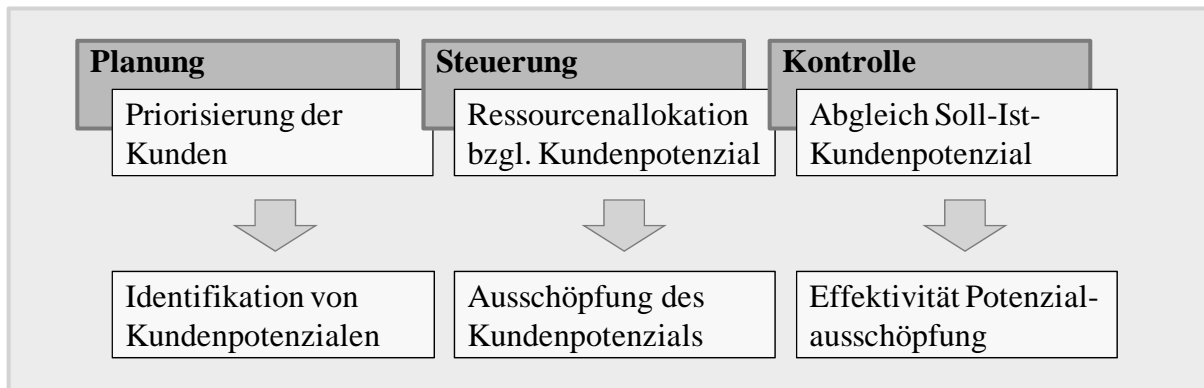


Abbildung 1: Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenpotenzialen (angelehnt an Reinicke/Keller 2006, S. 259)

Im Rahmen der **Planung** gilt es zunächst, Kundenpotenziale zu identifizieren, d. h. sowohl wertsteigernde als auch wertmindernde Kunden ausfindig zu machen. Dahinter verbirgt sich die Überlegung, gezielt kundenorientierte Maßnahmen zu ergreifen, die aus Unternehmenssicht rentabel erscheinen. Wurde im Planungsprozess bestimmt, welche Kunden und Maßnahmen priorisiert behandelt werden sollen, übernimmt das Controlling darauf aufbauend die **Steuerung** der Ressourcenallokation im Hinblick auf Kundenakquisition und Kundenbindung. Schließlich hat die **Kontrolle** von Potenzialen durch einen Soll-Ist-Abgleich das Ziel, die Ausschöpfung des Kundenpotenzials zu überprüfen sowie Potenzialveränderungen festzustellen.

Bevor detailliert darauf eingegangen wird, wie das Kundenpotenzial konkret quantifiziert werden kann, wird zunächst ein kurzer Überblick über den zugrunde liegenden Prozess sowie die dazugehörigen, relevanten Fragestellungen gegeben (vgl. Abbildung 2):

Zunächst stellt sich die Frage, welche Daten zur Bestimmung des Kundenpotenzials tatsächlich erforderlich sind und wie diese entsprechend beschafft und ausgewertet werden können? Hierzu gilt es, sowohl interne als auch externe Datenquellen angemessen zu berücksichtigen. Idealerweise sollte bei der Potenzialermittlung auf das unternehmenseigene (Customer) Data Warehouse zurückgegriffen werden. Gerade bei komplexeren Verfahren treten jedoch häufig Probleme in Zusammenhang mit der Datenverfügbarkeit auf. Hierbei ist vor allem problematisch, dass auf Prognosen hinsichtlich der unsicheren Einflussgrößen, wie z. B. die Höhe, der Eintrittszeitpunkt sowie die Dauer der kundeninduzierten Umsätze, zurück gegriffen werden

muss. Dieser Aspekt ist eine häufige Ursache für die Schwierigkeiten bei der Ermittlung des Kundenpotenzials in der Unternehmenspraxis.

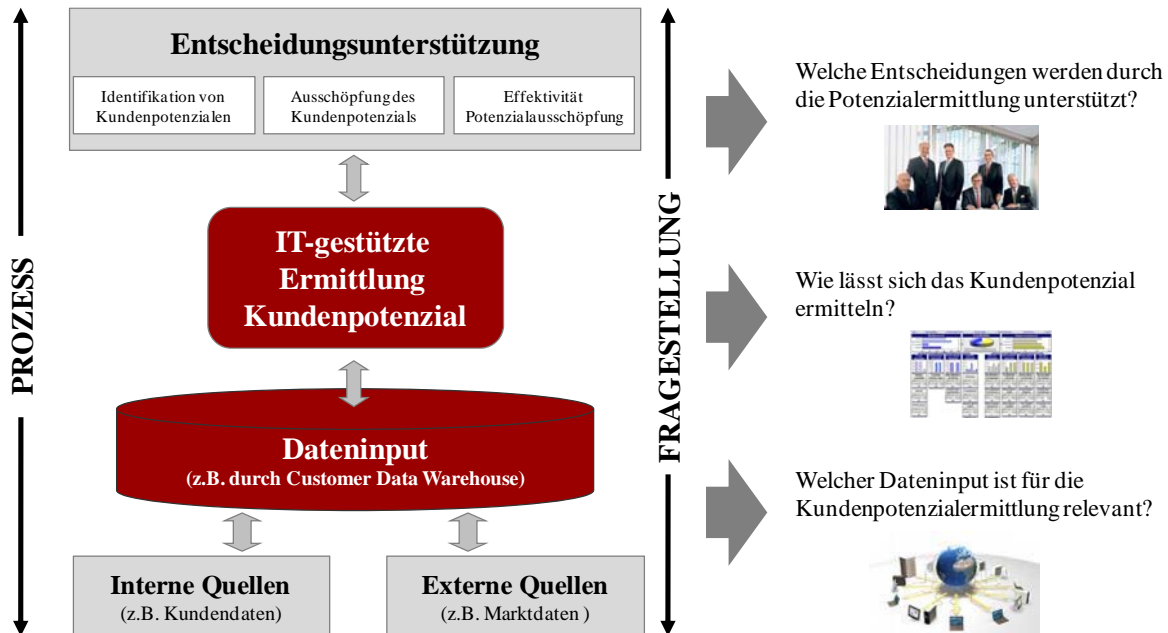


Abbildung 2: Prozess der Kundenpotenzialermittlung

Auf Basis der vorhandenen Daten stellt sich im nächsten Schritt die Frage, wie sich das Kundenpotenzial mittels eines zukunftsgerichteten Verfahrens quantifizieren lässt? Da es hierbei eine Vielzahl an (kundenspezifischen) Daten zu verarbeiten gilt, ist eine entsprechende IT-Unterstützung bei der Ermittlung der Kundenpotenziale unerlässlich, im einfachsten Fall mit Hilfe eines Excel-basierten Tools. Die so ermittelten Kundenpotenziale können dann im nächsten Schritt zur Entscheidungsunterstützung des Managements dienen, wenn beispielsweise Entscheidungen zur Ressourcenallokation zu treffen sind. Hierbei gilt es jedoch zu beachten, dass der Nutzen einer Versorgung von Entscheidungsträgern direkt von der Qualität der verarbeiteten Daten abhängig ist. Die Datenqualität beeinflusst folglich maßgeblich die Verlässlichkeit der Entscheidungsgrundlage.

Aufbauend auf den genannten Fragestellungen (vgl. Abbildung 2) wird im Folgenden ein Ansatz zur Ermittlung von Kundenpotenzialen auf Basis des relevanten Dateninputs vorgestellt und dessen konkrete Anwendung bei einem Finanzdienstleister ausführlich erläutert.

## **Ein Ansatz zur Ermittlung von Kundenpotenzialen am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche**

Für die Ermittlung des Kundenpotenzials ist neben der Bestimmung der Kundenbeziehungsdauer (z. B. Reinartz/Kumar 2003) und des Kalkulationszinssatzes (z. B. Dhar/Glazer 2003), für die jeweils bereits etablierte Ansätze existieren, vor allem die Prognose der Kunden-Cashflows (deren Zeitpunkte und Höhe) die zentrale Herausforderung. Aus diesem Grund fokussiert der vorliegende Beitrag insbesondere diesen Aspekt.

Für die Prognose der aktuellen sowie zukünftigen Kunden-Cashflows ist primär die jeweilige Phase im Kundenlebenszyklus entscheidend. In diesem Zusammenhang wird häufig unterstellt, dass ein Kunde verschiedene Phasen, ähnlich wie bei einem Produktlebenszyklus, durchläuft. Dabei wird versucht, die Profitabilität und den Bedarf eines Kunden an individuellen Lebensereignissen (z. B. Ausbildung, Rente) festzumachen.

Für die Finanzdienstleistungsbranche kann dieser Sachverhalt beispielhaft wie folgt illustriert werden: Während z. B. die Eltern nach Geburt ihres Kindes ein Sparkonto einrichten, werden bei Berufseinstieg ein Vertrag über vermögenswirksame Leistungen und eine Starterpolice, die Berufsunfähigkeitsversicherung, Unfallversicherung und Altersvorsorge umfasst, abgeschlossen. Einige Jahre darauf folgen eventuell ein Kredit zur PKW-Finanzierung, mit Heirat oder dem ersten Kind eine Risiko-Lebensversicherung und im mittleren Berufsleben eine Baufinanzierung. Später stehen dagegen die eigene Absicherung und die der nachfolgenden Generation im Vordergrund. Hierbei resultieren für den Finanzdienstleister in Abhängigkeit von den Lebensabschnitten Cashflows unterschiedlicher Höhe (vgl. Skizze in Abbildung 3). Während diese beispielsweise in jungen Jahren aufgrund hoher Anfangsauszahlungen zur Kundenakquisition und -bindung gegebenenfalls negativ ausfallen, können sich die Cashflows in späteren Lebensphasen, z. B. durch Einzahlungen aus Versicherungen und Krediten, erhöhen.

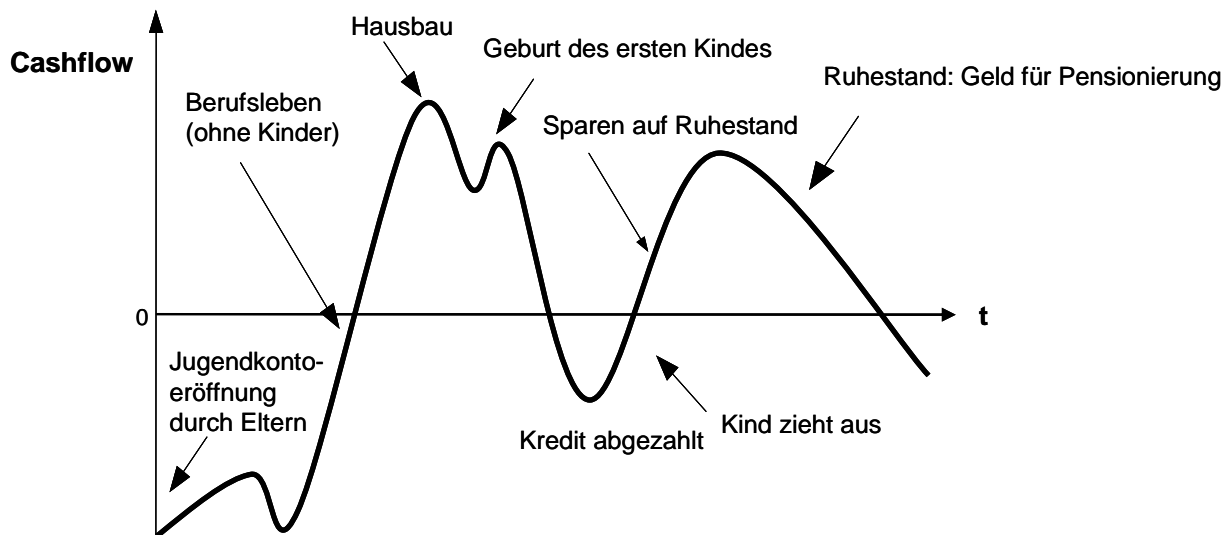


Abbildung 3: Cashflows eines Kunden nach Lebensereignissen (Bach/Österle 2000, S. 20)

Im Rahmen eines kundenlebenszyklusbasierten Ansatzes können Unternehmen dabei je nach Lebensabschnitt zum einen Hinweise über den jeweiligen Bedarf eines Kunden und zum anderen Anhaltspunkte über die Höhe der somit erzielbaren Cashflows gewinnen. Um hierbei verlässliche, kundenindividuelle Aussagen zu ermöglichen, ist insbesondere die Identifikation der zentralen Einflussgrößen im Hinblick auf das Cashflow Potenzial essenziell. Dabei besteht in der Literatur weitgehend Einigkeit darüber, dass neben Transaktionsdaten vor allem soziodemographische Merkmale des Kunden einzubeziehen sind (Bauer et al. 2007). Die Indikatoren Alter und Beruf (und damit indirekt das Einkommen) werden diesbezüglich beispielsweise häufig als zentrale Prädiktoren genannt (Venkatesan et al. 2007). Um in einem ersten Schritt die relevanten Einflussgrößen zu identifizieren und deren konkrete Auswirkungen auf den Bedarf des Kunden zu prognostizieren, können sowohl unternehmensinterne als auch externe Daten, z. B. die Einkommens- und Verbrauchsstichprobe des Statistischen Bundesamts und der Statistischen Landesämter, herangezogen werden. Auf dieser Basis ist es dann in einem zweiten Schritt möglich, den Bedarf eines Kunden über dessen gesamten Lebenszyklus hinweg – in Abhängigkeit von der konkreten Ausprägung der relevanten Einflussgrößen – abzuschätzen. Zur Deckung dieses Bedarfs bietet wiederum das betrachtete Unternehmen idealtypisch entsprechende Produktlösungen an. Denkt man hierbei beispielsweise im Finanzdienstleistungskontext an den Bedarf sich gegen Haftungsrisiken abzusichern, so kann dieser durch den Abschluss einer Haftpflichtversicherung (Produktlösung) gedeckt werden. Nach der Ermittlung des Bedarfs und der dazugehörigen Produktlösungen lassen sich so die jeweiligen produktspezifischen Cashflow Verläufe über die Zeit hinweg prognostizieren. Deren Summe stellt das Cashflow Potenzial dar, das mit einem speziellen, durch die konkreten Ausprägungen der relevanten Einflussgrößen charakterisierten Kunden über dessen Lebens-



zyklus hinweg erzielt werden kann. Abbildung 4 illustriert das erläuterte Vorgehen im Rahmen dieses bedarfsorientierten Ansatzes graphisch.

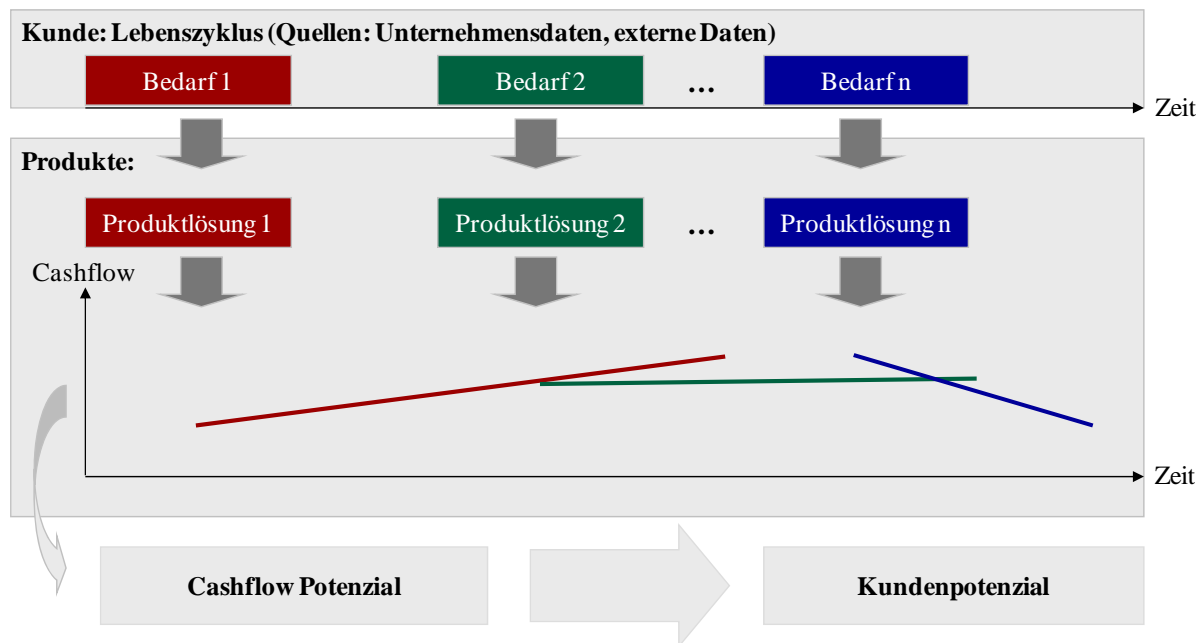


Abbildung 4: Bedarfsorientiertes Vorgehen zur Ermittlung des Kundenpotenzials

Bisher lag der Fokus auf der Ermittlung des Kundenpotenzials in Form von Cashflow Potenzialen. Der Kundenwert kann jedoch – wie bereits erläutert – aufgrund unsicherer zukünftiger Zahlungsströme meist nicht direkt ermittelt werden. Gleichzeitig ist das Potenzial im Gegensatz zur Abschöpfung kaum durch Marketinginstrumente zu beeinflussen (Du et al. 2007). Trotzdem ist es mit Hilfe des dargestellten bedarfsorientierten Ansatzes natürlich auch möglich, zu einer Schätzung für den Kundenwert zu gelangen. In diesem Fall gilt es, entsprechende Wahrscheinlichkeiten für den Produktabschluss und damit erwartete Ausschöpfungsquoten hinsichtlich des Cashflow Potenzials bei der Quantifizierung mit zu berücksichtigen. Für deren Berechnung bestehen zwei Möglichkeiten: Einerseits können für die Prognose der zukünftigen Ausschöpfungsquoten für einen individuellen Kunden Durchschnittswerte aus vergleichbaren Kundengruppen herangezogen werden (Vergangenheits- oder Erfahrungswerte). So kann beispielsweise, wenn es die erwartete Ausschöpfungsquote eines heute 40-jährigen Wirtschaftswissenschaftlers in zehn Jahren zu prognostizieren gilt, die durchschnittliche Ausschöpfungsquote der letzten beiden Jahre bei 50-jährigen Wirtschaftswissenschaftlern verwendet werden. Alternativ kann die bisher beim betrachteten Kunden erzielte Ausschöpfungsquote aus vorhandenen Transaktionsdaten ermittelt werden und mit in die Prognose der zukünftigen Ausschöpfungsquoten eingehen. Durch Multiplikation dieser erwartenden Ausschöpfungsquote mit dem abgeleiteten Cashflow Potenzial erhält man in diesem Fall die er-

wartenden Cashflows, die mit dem Kunden erzielt werden. Auf dieser Grundlage ergibt sich der Kundenwert durch eine zum Kundenpotenzial analoge Diskontierung und Summierung.

## **Praktische Anwendung des Ansatzes bei einem deutschen Finanzdienstleister**

Im Folgenden wird die praktische Anwendung des dargestellten Ansatzes in Zusammenarbeit mit dem Strategischen Controlling eines deutschen Finanzdienstleisters beschrieben. Die verwendeten Zahlen wurden dabei aus Vertraulichkeitsgründen anonymisiert und leicht modifiziert, wobei die grundsätzlichen Ergebnisse erhalten blieben.

### **Ausgangssituation**

Das betrachtete Unternehmen versteht sich als unabhängiger Finanzdienstleister mit dem Anspruch, seine Kunden umfassend und über den gesamten Lebenszyklus hinweg zu beraten. Um dabei Investitionen im Hinblick auf eine wertorientierte Unternehmensführung besser allokalieren und das Potenzial von Neu- und Bestandskunden über den Lebenszyklus hinweg quantifizieren zu können, wurde ein Projekt zur Kundenpotenzialanalyse durchgeführt. In diesem Zuge sollte zum einen bestätigt werden, dass sich der klare Zielgruppenfokus des Unternehmens lohnt – d. h. dass ein typischer Zielgruppenkunde im Vergleich zum Marktdurchschnitt deutlich mehr Potenzial birgt. Zum anderen sollte analysiert werden, inwiefern das Kundenpotenzial vom Finanzdienstleister aktuell ausgeschöpft wird und wie dieses gegebenenfalls noch besser gehoben werden kann. Wie im Rahmen des Projekts konkret vorgegangen wurde, illustriert der nächste Abschnitt am Beispiel der Produktparte „Altersrente“.

### **Anwendung des Ansatzes am Beispiel der Produktparte „Altersrente“**

Der Grund für die Illustration des Ansatzes am Beispiel der Altersrente besteht darin, dass sich in dieser Produktparte die Cashflows verhältnismäßig einfach ermitteln lassen, d. h. eine Annäherung auf Basis weniger kundenspezifischer Determinanten ist möglich. Zum anderen kommt dieser Produktparte beim Finanzdienstleister ökonomisch eine besonders hohe Bedeutung zu. Abbildung 5 gibt einen Überblick über das bedarfsorientierte Vorgehen zur Quantifizierung des Cashflow Potenzials am Beispiel dieser Produktparte sowie das entsprechend verallgemeinerte produktpartenunabhängige Vorgehen.

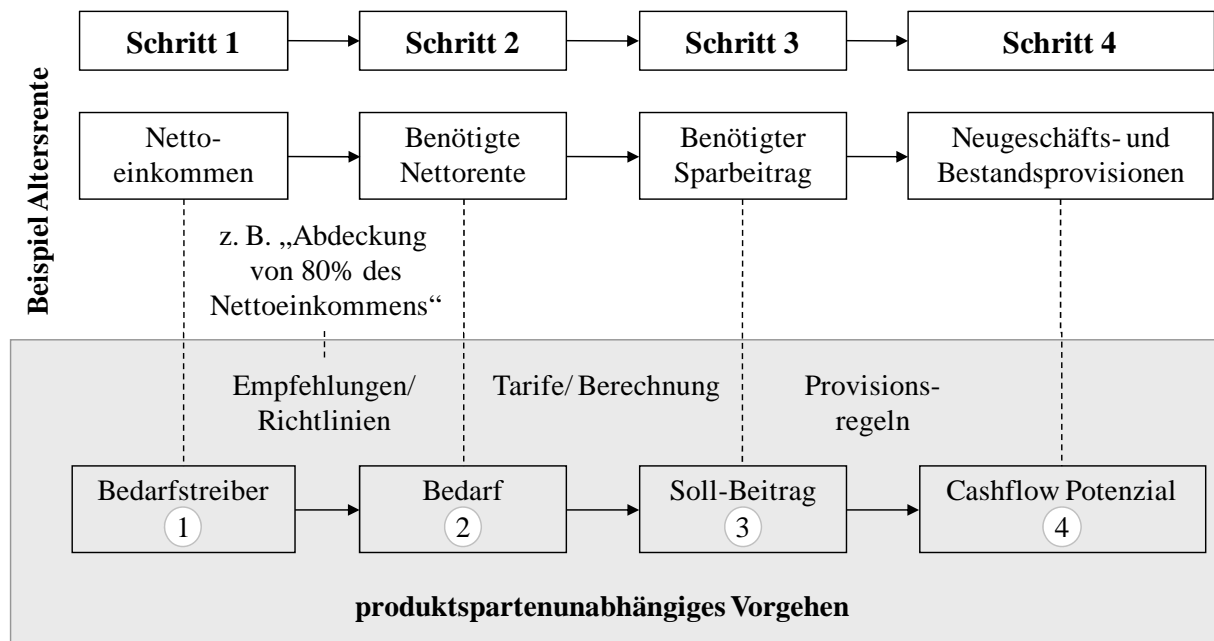


Abbildung 5: Bedarfsorientiertes Vorgehen zur Quantifizierung des Cashflow Potenzials

Den wohl wichtigsten Bedarfstreiber im Hinblick auf den Bedarf an Finanzdienstleistungen im Allgemeinen sowie im Bereich der Altersrente im Speziellen stellt das durchschnittliche Nettoeinkommen des Kunden dar (vgl. Schritt 1 in Abbildung 5). Um dies prognostizieren zu können, wurden Daten zum altersabhängigen Bruttoeinkommen von externen Anbietern zugekauft. Neben der durchschnittlichen Gehaltsentwicklung waren dabei auch umfassende Informationen hinsichtlich der Verteilung von Gehältern, wie z. B. Quantilsdaten, enthalten. Abbildung 6 illustriert die ermittelten durchschnittlichen Bruttoeinkommensverläufe für verschiedene Zielkundengruppen in Abhängigkeit vom Alter in Jahren.

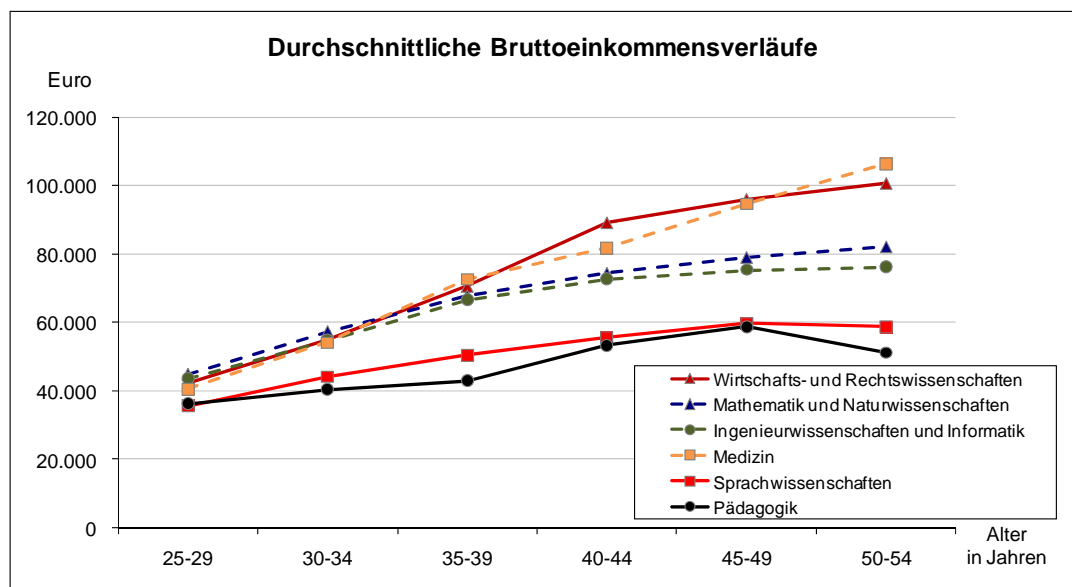


Abbildung 6: Durchschnittliche Bruttoeinkommensverläufe für ausgewählte Zielgruppen

Zur Ermittlung des Nettoeinkommens aus diesen Daten wurden zielgruppenspezifische Berechnungen angestellt<sup>1</sup>. Die Grundlage für die Berechnung der Einkommenssteuerbelastung bildeten hierbei Analysen des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung. Darüber hinaus wurden vom Bruttoeinkommen jeweils die Kirchensteuer<sup>2</sup> und die Sozialabgaben, die auf Basis der gültigen Beitragsbemessungsgrundlagen sowie der entsprechenden Beitragssätze<sup>3</sup> errechnet wurden, abgezogen. Der Anteil der gesetzlich Kranken- und Pflegeversicherten konnte dabei über die Studie „Soll und Haben“ des Spiegel-Verlags sowie Daten des Bundesverbands der freien Berufe und des Verbands deutscher Rentenversicherungsträger abgeschätzt werden.

Auf Basis des so errechneten Nettoeinkommens konnte in einem zweiten Schritt der durchschnittliche Bedarf an Nettorente im Alter quantifiziert werden (vgl. Schritt 2 in Abbildung 5). Grundlage hierfür bildete die unternehmensinterne Empfehlung<sup>4</sup>, jeweils mindestens 80% der Kaufkraft des aktuellen Nettoeinkommens auch im Alter zur Verfügung zu haben. Der Kapitalstock nach Steuern, der hierfür zu Beginn des Renteneintritts vorhanden sein muss, um die entsprechenden Rentenzahlungen über die gesamte Rentenbezugsdauer sicherzustellen, wurde jeweils mittels finanzmathematischer Berechnungen in Abhängigkeit vom Alter ermittelt<sup>5</sup>. Neben der zugrunde gelegten durchschnittlichen Inflationsrate waren hier insbesondere auch der Steuersatz (z. B. pauschal 20%) und die Rendite (z. B. pauschal 4,1% p. a.) in der Endsparphase sowie der Anteil des Bedarfs, der erwartungsgemäß durch die gesetzliche Rente abgedeckt ist (z. B. pauschal 28% des Bedarfs), relevant.

In einem dritten Schritt ließ sich dann aus dem so quantifizierten Bedarf ein benötigter monatlicher Sparbeitrag ableiten, der zur Erreichung des Altersrentenziels erforderlich ist (vgl. Schritt 3 in Abbildung 5). Hierbei mussten unter anderem die Charakteristika der zugrunde liegenden Produkte (Rendite abhängig von Vertrag und Laufzeit z. B. zwischen 1,8% p. a. und 5,7% p. a.) und die individuellen Steuersätze in der Ansparphase (abhängig vom aktuellen Einkommen) berücksichtigt werden.

Unterstellt man in Schritt vier, dass der betrachtete Kunde den ermittelten Sparbeitrag leistet, so gehen für den Finanzdienstleister entsprechende Umsatzerlöse einher (vgl. Schritt 4 in Abbildung 5). Diese Umsatzerlöse in Form von Neu- und Bestandsgeschäftsprovisionen ließen sich aus den Beitragszahlungen unter der Annahme entsprechender Provisionsregeln ermitteln. Für die Auszahlungen des Unternehmens – Provisionen, die an den Berater weitergegeben werden – gilt dies ebenso, so dass das aus der Produktparte „Altersrente“ resultierende

Cashflow Potenzial, das mit einem Kunden einhergeht, falls dieser seinen Bedarf beim Finanzdienstleister deckt, abgeschätzt werden konnte.

## Ausgewählte Ergebnisse des Projekts

Das am Beispiel der Altersrente illustrierte Vorgehen, wurde beim Finanzdienstleister ebenso für die übrigen Produktparten durchgeführt, wie z. B. die private Krankenversicherung oder die Geldanlage. Hierbei wurden sowohl verschiedene Kundensegmente als auch der Bevölkerungsdurchschnitt betrachtet. So konnten eine umfassende Einschätzung des Kundenpotenzials verschiedener Kundengruppen erlangt und entsprechende Vergleiche angestellt werden. Darüber hinaus wurde über die in den Systemen vorhandenen Bestandsdaten und durchschnittlichen Abschlussquoten auch das zugehörige vom Finanzdienstleister ausgeschöpfte Kundenpotenzial ermittelt. Eine graphische Illustration der jährlichen Umsatzerlöse<sup>6</sup>, die produktpartenübergreifend damit einhergehen, wenn ein durchschnittlicher Zielgruppen- versus Marktkunde seinen kompletten Bedarf an Finanzdienstleistungen deckt (Potenzial), wird ebenso in Abbildung 7 gegeben wie eine Darstellung der im Durchschnitt tatsächlich realisierten Umsatzerlöse (Ist) pro Kunde und Jahr. Um je nach Phase im Kundenlebenszyklus differenzieren zu können, erfolgte die Auswertung dabei in Abhängigkeit vom Kundenalter (Abszisse). Wie oben bereits angemerkt, wurden die dargestellten Verläufe aus Vertraulichkeitsgründen leicht modifiziert, wobei die grundlegenden Aussagen erhalten blieben.

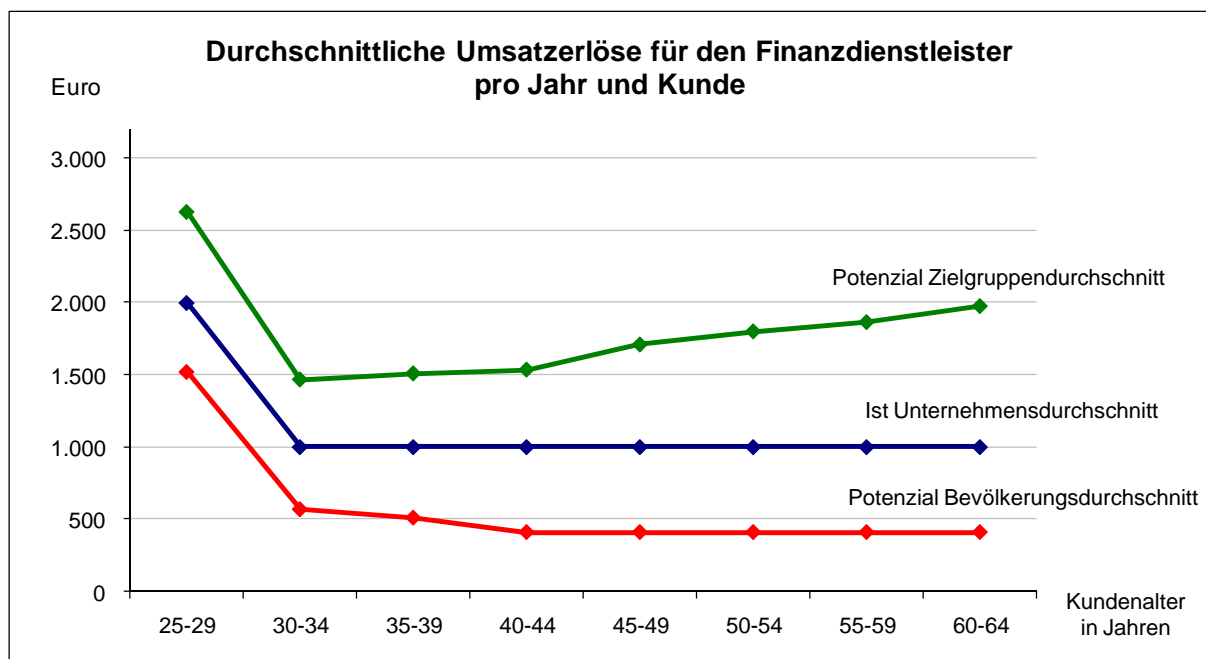


Abbildung 7: Umsatzerlöse pro Jahr und Kunde

Hier wird deutlich, dass der Finanzdienstleister in jeder Altersklasse durchschnittlich höhere Umsatzerlöse pro Kunde und Jahr erzielt, als bei einem Bevölkerungsdurchschnittskunden maximal erreichbar wären. Dies ist eine Folge der klaren Zielgruppenstrategie des Finanzdienstleisters, die somit bestätigt werden konnte. Grund hierfür: Der Bedarf und somit das Potenzial dieser Kunden liegen deutlich über den entsprechenden Größen des Bevölkerungsdurchschnittskunden. Trotzdem besteht für das Unternehmen noch deutlich Potenzial, da die Umsatzerlöse, die mit Zielgruppenkunden im Idealfall generiert werden können, noch bei Weitem nicht voll ausgeschöpft werden.

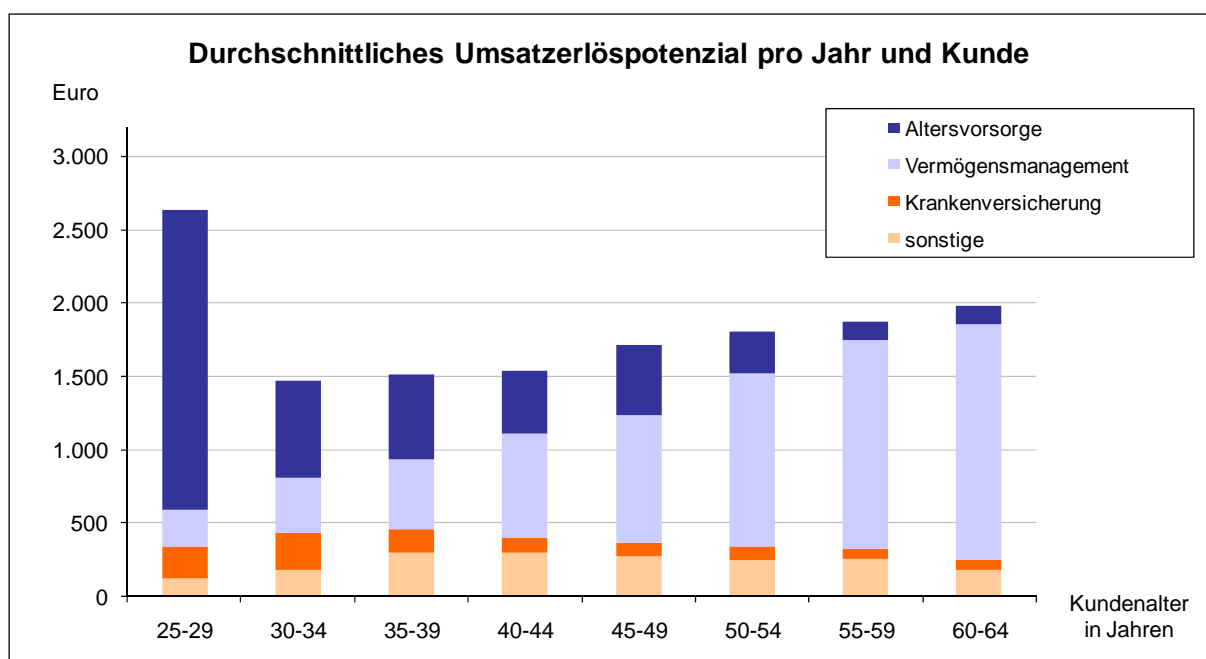


Abbildung 8: Umsatzerlöspotenzial pro Jahr und Zielgruppenkunde nach Sparten

Abbildung 8 illustriert, dass es sich bei den Sparten „Altersvorsorge“ und „Vermögensmanagement“ um die bedeutendsten Potenzialträger im Lebenszyklus eines Zielgruppendurchschnittskunden handelt. Insbesondere für relativ junge Kunden gilt es, in den ersten Jahren ihrer Berufstätigkeit ihr Einkommen beispielsweise mit Produkten zur „Altersrente“ und zum „Berufsunfähigkeitsschutz“ abzusichern. Daher sind für den Finanzdienstleister junge Berufseinsteiger besonders interessant, die bisher noch nicht (ausreichend) vorgesorgt haben. Sie sind aufgrund des Anstiegs ihres Nettoeinkommens beim Berufseinstieg und in der Startphase ihrer Karriere durch einen stark ansteigenden Bedarf an Finanzdienstleistungen charakterisiert. Mit zunehmendem Kundenalter gewinnt danach die Sparte „Vermögensmanagement“ mit Produktparten, wie z. B. „mittelfristige Geldanlage“, an Bedeutung. Da das Unternehmen in dieser Hinsicht schwächer positioniert war als in der Sparte „Altersvorsorge“, wurde in

diesem Zuge beschlossen, das Geschäftsfeld des privaten Vermögensmanagements stark auszubauen. Unterstützt wurde diese Entscheidung zudem durch die Tatsache, dass der Kundestamm des Finanzdienstleisters in den letzten Jahren einer stetigen Alterung unterlag, was die Wichtigkeit dieser Sparte noch zusätzlich unterstreicht.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass mittels des bedarfsorientierten Ansatzes zur praktischen Ermittlung des Kundenpotenzials zum einen die Zielgruppenstrategie des Finanzdienstleisters nochmals bestätigt und noch stärker im Unternehmen verankert werden konnte. Zum anderen waren die Ergebnisse ein Auslöser dafür, das Geschäftsfeld des privaten Vermögensmanagements mit Nachdruck auszubauen und weiterführende Konzepte zur kundenpotenzialorientierten Berater- und Geschäftsstellensteuerung zu entwickeln, um das nachhaltige Wachstum des Finanzdienstleisters zu fördern. Der vorgestellte Ansatz bildete hierbei durchaus auch eine geeignete Grundlage für nachfolgende Projekte.

## **Fazit**

Das Kundencontrolling im Sinne der Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenpotenzialen gewinnt in der Praxis vor dem Hintergrund der zunehmenden Wettbewerbsintensität immer mehr an Bedeutung. Trotzdem finden in der betrieblichen Praxis aktuell zukunftsorientierte, fundierte Ansätze zur Ermittlung des Kundenpotenzials nur selten Verwendung. Neben der Tatsache, dass Unternehmen oftmals die damit einhergehenden Kosten scheuen, liegt dies insbesondere auch daran, dass das notwendige Know-how zur Umsetzung fehlt. Hier setzt der vorliegende Beitrag an: So wird ein fundierter, aber zugleich auch pragmatischer und nachvollziehbarer Ansatz zur Kundenpotenzialermittlung vorgestellt, den Unternehmen mit verhältnismäßig geringem Aufwand umsetzen können. Das ausführliche Fallbeispiel eines großen deutschen Finanzdienstleisters zeigt dabei, dass und wie eine erfolgreiche Anwendung des Ansatzes gelingen kann. Zugleich werden die bisher in der Literatur relativ spärlichen Ausführungen zur Operationalisierung des Kundenpotenzials ergänzt und damit die Etablierung dieses Konzepts in der Unternehmenspraxis unterstützt. So ist es für Unternehmen auf Basis des Ansatzes zur Ermittlung des Kundenpotenzials möglich, wertschaffende Kunden zu identifizieren, eine differenzierte Kundenansprache durchzuführen sowie Maßnahmen zur gezielten Ausschöpfung des Potenzials einzelner Kundenbeziehungen zu ergreifen. Dies belegt auch das Fallbeispiel des Finanzdienstleisters, der auf Grundlage der Projektergebnisse in der Lage war, seine bisherige Zielgruppenstrategie zu überprüfen, sich in Teilbereichen erfolgreich neu auszurichten sowie weiterführende Konzepte und Tools zur kundenpotenzialorientierten Vertriebssteuerung zu entwickeln.

Trotzdem ist einschränkend festzuhalten, dass im Beitrag primär die Abschätzung des Kundenpotenzials fokussiert wurde. Wie Abschlusswahrscheinlichkeiten beziehungsweise Ausschöpfungsquoten im vorgeschlagenen Ansatz berücksichtigt werden können, um die konkrete Ausschöpfung dieses Kundenpotenzials bzw. den augenblicklichen Kundenwert zu bestimmen, wurde nur kurz erläutert. Hier gilt es zukünftig noch weiter zu detaillieren, wie diese Parameter in der Unternehmenspraxis konkret ermittelt werden können, um Unternehmen auch diesbezüglich entsprechende Vorgehensweisen vorschlagen zu können.

## **Anmerkungen**

- 
- <sup>1</sup> Bei der entsprechenden Ermittlung für den Bevölkerungsdurchschnittskunden, wurde basierend auf den Daten der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe des Statistischen Bundesamts analog verfahren.
  - <sup>2</sup> Diese wurde nur zu 65% berücksichtigt, da die Evangelische Kirche in Schätzungen den Anteil der kirchensteuerpflichtigen Bevölkerung in dieser Höhe beziffert.
  - <sup>3</sup> Für die Krankenversicherung wurde hierbei ein mittlerer Wert von 14,3% angenommen.
  - <sup>4</sup> Dieser Sachverhalt wurde bereits in einem früheren Projekt untersucht und hier als gegeben angesehen.
  - <sup>5</sup> Dabei wurde beispielsweise mit einem Renteneintritt von 65 Jahren sowie einer Rentenbezugsdauer von 25 Jahren kalkuliert.
  - <sup>6</sup> Im Rahmen des Projekts standen insbesondere die generierbaren Umsätze im Mittelpunkt. Eine Verrechnung mit den entsprechenden Auszahlungen wurde erst in einem späteren Schritt vorgenommen.

## **Literaturhinweise**

- Bach, V./Österle, H. (2000): Customer Relationship Management in der Praxis, Berlin.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M./Donnevert, T. (2007): Effektivität und Effizienz im interaktiven Marketing – Die Integration von Kundennutzen- und Kundenwertsegmentierung im Internet, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 3 2007, S. 55-81.
- Bruhn, M./Georgi, D./Treyer, M./Leumann, S. (2000): Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Nr. 3, S. 167-187.
- Bruhn, M. (2001): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, München.
- Dhar, R./Glazer, R. (2003): Hedging customers, in: Harvard Business Review, Vol. 81, Nr. 5, S. 86-92.
- Du, R. Y./Kamakura, W. A./Mela, C. F. (2007): Size and Share of Customer Wallet, in: Journal of Marketing, Vol. 71, No. 2, S. 94-113.
- Reinartz, W./Kumar, V. (2003): The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration, in: Journal of Marketing, Vol. 67, Nr. 1, S. 77-99.
- Reinecke, S./Keller, J. (2006): Strategisches Kundenwertcontrolling – Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenerfolgspotenzialen, in: Reinecke, S./Tomczak, T. (2006): Handbuch Marketingcontrolling, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 255-275.
- Steria Mummert Consulting (2007): Banking Trend I/07, Trendthema: Kundensegmentierung, <http://www.steria-mummert.de/presse/publikationen/studien/banking> (Abruf: 14.07.2009).
- Tewes, M. (2003): Der Kundenwert im Marketing, Oestrich-Winkel.
- Venkatesan, R./Kumar, V./Bohling, T. (2007): Optimal CRM using Bayesian Decision Theory: An Application of Customer Selection, in: Journal of Marketing Research, Vol. 44, No. 4, S. 579-594.