

Strategische Kundenbindung mit Churnmanagement

Durch Kündigungsprävention Kundenverluste vermeiden und Kosten einsparen

Zahlreiche EVU verlieren zusehends Kunden an den Wettbewerb bei gleichzeitig hohen Kosten in der Neukundenakquise. Churnmanagement identifiziert Kündigungsgefährdete und zeigt gleichzeitig konkrete Handlungsoptionen zur Kundenbindung. Durch Analyse interner und gegebenenfalls externer Kundendaten kommt man zu Kündigungswahrscheinlichkeiten. Ermittelte Kundenwerte zeigen Zielgruppensegmente für profitable Maßnahmen. Unternehmen, die diesen Erkenntnissen durch ein gezieltes Beziehungsmanagement gerecht wurden, erweisen sich sehr oft als erfolgreicher.

VON DR. VOLKMAR STEIN

Die Sensibilisierung der Kunden für die Energiekosten hat signifikante Auswirkungen auf Kundenverhalten und Anbietertreue. Während die Wechselraten zu Beginn der Deregulierung zunächst langsam stiegen, ist seit 2006 eine steilere Tendenz zu verzeichnen. So stieg im Jahr 2009 die Wechselquote im Segment der Haushaltskunden auf über zehn Prozent. Studien zeigen, dass der Rückgang des Anteils der loyalen Kunden im Kundentamm von Energiedienstleistern auch in den nächsten Jahren weiter anhalten wird, so dass bis zum Jahr 2015 mit einer durch-

schnittlichen Wechselrate von bis zu 15 Prozent zu rechnen ist (vgl. Abb. 1).

Eine gesteigerte Wechselbereitschaft bedeutet aber auch mehr Wettbewerb; und mehr Wettbewerb bei eher wenigen Unterscheidungsmerkmalen, wie bei den Energieversorgungsunternehmen (EVU), und bedeutet auch meist Margenverlust. Die große Herausforderung, vor der die Energieversorger aktuell stehen, ist daher die Festigung der Kundenbindung und das Halten wechselwilliger Kunden. Es gilt also, die Aktivitäten im Kundenbeziehungsmanagement zu fokussieren. Die mittlere Dauer von Kundenbeziehungen ist ein bedeutender Treiber der Profitabilität

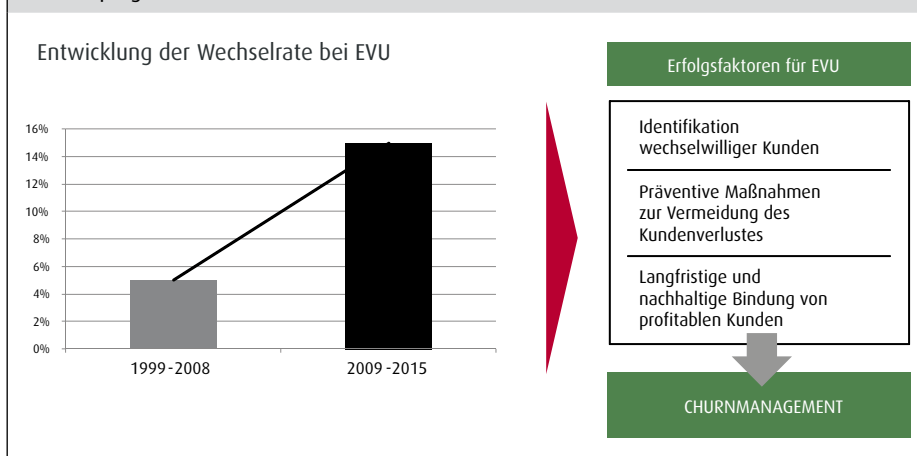
der EVU. Auch in Zeiten der New Economy gilt die alte Kaufmannsweisheit, dass es teurer ist, einen neuen Kunden zu gewinnen als einen bestehenden Kunden zu halten. Die Sicherung eines Kunden erfordert nur etwa 10 bis 20 Prozent der Kosten, die für die Akquisition eines Neukunden notwendig sind. Konkrete Erfahrungen bei EVU zeigen Rückgewinnungskosten von ca. 30 Euro im Gegensatz zu Kosten in Höhe von ca. 150 Euro für einen neu akquirierten Kunden. Dementsprechend ist es wirtschaftlich zwingend, wertvolle Kunden mit hohem Abwanderungsrisiko frühzeitig zu identifizieren und durch geeignete Maßnahmen zu halten.

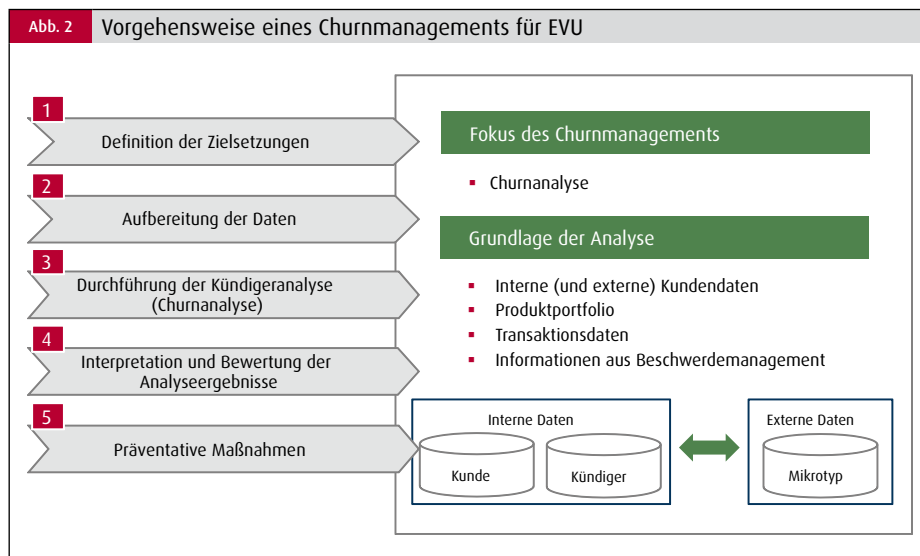
Der Begriff des Churnmanagements

Um der Dynamisierung des Wechselverhaltens entgegenzuwirken und die profitablen Kunden nicht an den Wettbewerb zu verlieren, muss es das Ziel jeden Unternehmens sein, das Wissen über den Kunden zu bündeln und gezielt nutzbar zu machen. So liefert das Verhalten der Kunden die Informationen für die Intensität der Kundenbindung und die Wahrscheinlichkeit von potenziellen Kündigungen. Mit diesen Aspekten beschäftigt man sich unter dem Stichwort „Churnmanagement“.

Churn bezeichnet im Englischen den Wechsel eines Kunden zum Wettbewerber. Unter dem

Abb. 1 Durchschnittliche Wechselrate für Endverbraucher Strom in den Jahren 1999-2008 und prognostiziert 2009-2015





Begriff Churnmanagement fasst man folglich jene Strategien zusammen, die zur Kundenbindung und zur Verhinderung beziehungsweise Minimierung der Kundenabwanderung entwickelt werden. Churnmanagement setzt dabei datenbankgestützt bei der Erkennung von Kündigungswahrscheinlichkeiten von Kundensegmenten an sowie den Faktoren, die zur Kündigung führen. Ziel dabei ist es, ein Frühwarnsystem zu entwickeln, das mögliche Kündigungen ertragspotenzialstarker Kunden rechtzeitig erkennt, um frühzeitig geeignete Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsmaßnahmen einzuleiten.

Elemente des Churnmanagements bilden demgemäß erstens die Identifikation abwanderungsgefährdeter Kunden, zweitens die Prävention der Abwanderung von profitablen Kunden sowie drittens die Rückgewinnung von Kunden, die bereits gekündigt haben.

Kundendaten analytisch nutzen

Ein zentraler Baustein im Churnmanagement ist die Betrachtung des Verhaltens der Kündiger (Churnanalyse, vgl. Abb.2). Aus empirischen Studien zum Kundenwert ist bekannt, dass die Bindungsrate einen weit überdurchschnittlichen Einfluss auf die Rentabilität von Unternehmen gegenüber anderen Werttreibern wie Akquisitionskosten und Margen ausübt. Aus diesem Grund sollten insbesondere die profitablen Kunden (hoher Kundenwert) an das Unternehmen gebunden werden.

Um die Kundenbindung besser zu steuern, ist eine Analyse des Abwanderungsverhaltens gefordert. Durch die Identifikation der Kündigertreiber und die Charakterisierung der Kündiger lassen sich Modelle entwickeln, mit welchen die Kündigungswahrscheinlichkeit prognostizierbar wird.

Die Herausforderung besteht darin, die Abwanderungsgefahr einzelner Kunden zu ermitteln. Hierzu wird insbesondere auf Transaktions- und Nutzungsdaten zurückgegriffen. Die zusätzliche Anreicherung mit externen Kundendaten schärfen die Ergebnisse deutlich. Mit Hilfe von statistischen Analysemethoden können bestimmte Muster in den Daten entdeckt werden, die auf den Grad der individuellen Abwanderungsgefahr schließen lassen.

Komplexe Analysen liefern klares Kündigerprofil

Die Ergebnisse der Churnanalyse differenzieren Kunden nach ihrer Abwanderungsneigung. Mit Unterstützung der Churnanalyse bestimmt ein Unternehmen die Rate der wechselwilligen Kunden. Sie hilft, den Verlust wertvoller Kunden zu vermeiden und damit wichtige Unternehmenswerte zu erhalten. Außerdem zeigt die Churnanalyse gezielte Präventionsmaßnahmen auf, mittels der sich Kündigungen verhindern lassen. Mit entsprechenden Marketingmaßnahmen können die wechselwilligen Kunden von der drohenden Abwanderung abgehalten werden. Das Ziel ist dementsprechend das frühzeiti-

ge Erkennen von Abwanderungstendenzen. Nach erfolgter Analyse des Verhaltens können folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie wertvoll ist der potenzielle Abwanderer?
- Welche Merkmale kennzeichnen sein Profil?
- Welcher Kunde wird mit welcher Wahrscheinlichkeit abwandern?

Die Grundlage der Churnanalyse bildet ein Scoringmodell auf Basis des typischen Kündigers. Dabei werden – soweit vorhanden – sowohl unternehmensinterne als auch externe Daten (z. B. mikrogeographische Daten) mit dem Ziel eingesetzt, das Modell zur Vorhersage des Kündigerverhaltens zu berechnen. Interne Daten wie Zahlungsverhalten, Frequenz und Inhalt bei der Kontaktaufnahme zum EVU (z. B. Beschwerden) und die Dauer der Kundenbeziehung bzw. der vorherige Lieferant liefern Informationen für die Kündigungswahrscheinlichkeit. Außerdem können externe Daten des Wohnumfeldes (z. B. eine hohe Internetaffinität mit überdurchschnittlicher Wechselneigung) ebenfalls Hinweise auf potenzielle Kündigungen geben. Als sehr treu haben sich beispielsweise Kunden erwiesen, die in einen Öko-Tarif gewechselt sind.

Durch den Einsatz von mathematisch-statistischen Algorithmen wird für jeden einzelnen Kunden das Risiko eines Verlustes durch einen Scorewert prognostiziert. Diese Wechselwahrscheinlichkeit wird periodisch errechnet und in die Kundendatenbank zurückgeschrieben. Das Resultat ist ein dynamisches Prognosemodell, das ein umfangreiches Bild des potenziellen Kündigers anhand der verschiedenen verwendeten Variablen zeigt und die Möglichkeit bietet, allen Kunden eine Kündigerwahrscheinlichkeit zuzuordnen und somit die Kunden mit der höchsten Wechselbereitschaft zu identifizieren.

Nur so kann das Marketingbudget für die Kundenbindung optimal eingesetzt werden. Durch den Zuschnitt der Untersuchung und der anschließenden Maßnahmen auf die für das Unternehmen relevanten Zielgruppen gelingt es, Streuverluste hinsichtlich des Infor-

mationsgrades der Kündigeranalysen und der Wirkungen der Maßnahmen des Churnmanagements zu lenken.

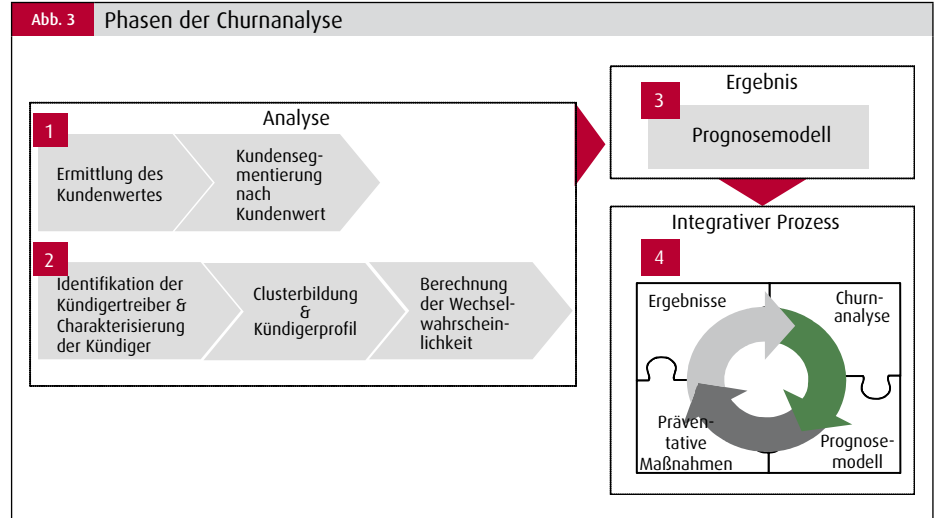
Maßnahmen gegen die Abwanderung

Neben der Identifikation der Abwanderungswahrscheinlichkeit ist die Prävention der Kundenabwanderung das zweite zentrale Charakteristikum des Churnmanagements. Die gezielte Analyse des Nutzungs- und Transaktionsverhaltens des Kunden ermöglicht auch die Identifikation von Kundenpräferenzen hinsichtlich der Unternehmensleistungen sowie die Signalisierung von Änderungen im Kundenverhalten. Im Falle der abwanderungsgefährdeten Kunden lassen sich auf dieser Basis kunden- oder segmentspezifische Aktivitäten zur Churnprävention ableiten. Die Individualität der Maßnahmen und die damit einhergehende Orientierung an den Kundenbedürfnissen führen zu einer höheren Wahrscheinlichkeit der Angebotsannahme. Wichtig ist auch bei diesen Maßnahmen, dass sie sich am Kundenwert orientieren; einen sehr guten Kunden wird man eher anrufen und ihm eher Blumen schicken als einen, bei dem die Kosten hierfür über drei Jahre verdient werden müssen. Häufig reicht die erzielte Marge aber eben auch nur für einen Brief mit einem neuen Angebot. Hierdurch wird der Erfolg der Churnprävention vergrößert.

Der Erfolg der Maßnahmen des Churnmanagements bedarf einer konsequenten Evaluation. Die Erkenntnisse der Evaluation werden in den nächsten Churnanalysen als Basisinformation hinzugefügt. Die Qualität der Scoring- und Prognosemodelle kann hierdurch überprüft und optimiert werden. Aus diesem Grund ist es wesentlich, das Churnmanagement als kontinuierlich lernenden Prozess zu implementieren. Abbildung 3 stellt den Ablauf einer Churnanalyse exemplarisch dar.

Churnmanagement als fortlaufender Prozess

Die Bestimmung des Kundenwertes, eine Segmentierung des Kundenstammes, die Profilierung hochprofitabler Kunden und die Antizipation eines Wechsels sowie der Gründe für den Wechsel – das sind die Ergebnisse



des Churnmanagements. Mit diesem Wissen ist es möglich, Marketingkampagnen exakt auf die Bedürfnisse des Kunden zuzuschneiden. Ebenso ist ein feinabgestimmtes Timing möglich, wenn es beispielsweise um die Veröffentlichung von neuen Angeboten, Service Packs oder ähnlichem geht.

Die Produkt- und Dienstleistungspalette kann durch Kündigerbefragungen kritisch auf den Prüfstand gestellt werden. Nichtwettbewerbsfähige Produkte können erkannt und das Unternehmen vor Marketing-Fehlinvestitionen bewahrt werden. Durch Analysen der Bedeutung von Service- und Beratungsqualität bei der relevanten Churnmanagement-Zielgruppe kann herausgefunden werden, inwieweit Investitionen in Mitarbeiterschulungen erforderlich sind. Gleiches gilt für Bearbeitungsprozesse oder Wartezeitprobleme des Kunden.

Mit diesen Möglichkeiten kann dem Kundenwechsel effizient entgegengewirkt werden. Gleichzeitig ermöglicht Churnmanagement dadurch eine messbare Reduktion des wirtschaftlichen Schadens aus dem Verlust wertvoller Kunden. Dazu können quantifizierbare Kosteneinsparungen, die weit über den Investitionskosten zur Entwicklung eines Churnmanagementsystems liegen, erzielt werden.

Fazit

Um Kundenverluste zu vermeiden und Kosten einzusparen muss gezielt Kündigungsprävention betrieben werden. Churnma-

nagement analysiert interne wie externe Kundendaten mit dem Ziel, ein Prognosemodell mit Kündigungswahrscheinlichkeiten zu entwickeln. Auf Basis ermittelter Kundenwerte werden profitable Zielgruppen individuell angesprochen. Über Lernkurven wird dieses Modell iterativ optimiert. Mit den zahlreichen und vielfältigen Nutzenpotenzialen wird die Bedeutsamkeit des Churnmanagements als zentraler Ansatzpunkt zur Steigerung der Kundenbindung und Minimierung der Kundenverluste weiter wachsen. Relevante Kosteneinsparungen durch Kündigerprävention schaffen so Wettbewerbsvorteile, die in einem stärker umkämpften Markt entscheidende Vorteile bedeuten und nachhaltiges Überleben sichern. ■

zur Person

Dr. Volkmar Stein

- Jahrgang 1961
- Studium des Marketing an der Universität zu Köln
- Führungspositionen in der Unternehmensberatung
- Leiter Marketingstrategie und Projektleiter für den Vertriebsvorstand eines Konzerns
- Seit 2010 bei der Consileon Business Consultancy GmbH zuständig für das Geschäftsfeld Energie