

# Analytik für Marketing und Vertrieb Next level Marktforschung?

Impulsvortrag für das Marktforschungsgremium  
eines Branchenverbandes

Berlin, den 18.09.2014

1	Chancen für die betriebliche Marktforschung	3
2	Chancen für Analytik	8
	Praktische Anwendungsfälle	
3	Beratungsvorschlag	11
4	Kündiger-Prävention	16
5	Prospektiver Kundenwert	22
6	Zieloptimierte Preisbildung	25
7	Kampagnenoptimierung	30
8	Fazit	32

# 1 Chancen für die betriebliche Marktforschung

## 1.1 Eingangsthese

Die Branche und die Unternehmen, für die wir arbeiten, befinden sich mitten in einem umfassenden Transformationsprozess.

Als betriebliche Marktforscher können wir uns auf die Rolle beschränken, das Management unseres Unternehmens mit Informationen zur Unterstützung seiner Entscheidungsfindung zu versorgen.

Wir müssen - und sollten - es dabei aber nicht belassen!

## 1.2 Kennzeichen unserer Spezies

- Die Lösung unserer Aufgaben erfordert, auf einer Ebene über den betrieblichen Partikularinteressen (Marketing, Vertrieb, Kommunikation) zu agieren.
- Wir betrachten Abhängigkeiten und Kausalketten, die mitten durch die beteiligten Organisationseinheiten hindurch verlaufen.
- Wir sind Vermittler zwischen strategischen Zielen und operativen Aufgaben; wir machen „Wenn ..., dann ...“-Aussagen.
- Unsere Arbeit zielt auf Veränderung, Anpassung und Verbesserung.
- Wir verfügen über eine ausgeprägte analytische Denkweise.
- Wir sind geübt in Kommunikation und Moderation; wir sind gute „Übersetzer“.

So weit, so gut. – Dennoch bleibt ein strukturelles Problem.

## 1.3 Kehrseite der Medaille

- Marktforschung ist oftmals „nice to have“ – und bleibt ohne Konsequenz.
- Meist wird sie nur angehört, zuweilen nicht einmal das.
- Vorgegangene Entscheidungen werden ex-post legitimiert.

*Seien wir ehrlich zu uns selbst:*

- Unsere Aussagen lassen sich nur schwer überprüfen.
- Die operative Relevanz weist Mängel auf.
- Die Konsequenzen für den geschäftlichen Erfolg bleiben undeutlich.

Sprechen wir die Sprache des Managements?

## 1.4 Möglichst konkret reden

*Naheliegend, aber schwierig:*

- Sprechen wir über die Euros (Umsatz, Marge, Deckungsbeiträge) und bewerten wir möglichst jede unserer Aussagen ökonomisch!
- Alternativ sprechen wir über die Anzahl der Neu-/Bestandskunden, Kündiger, Verträge oder Höhe der Absatzmengen, usw.
- Konkret und bestimmt: Wie sicher und bis wann wird etwas eintreten?
- Bei Ungewissheit weichen wir auf Szenarien aus: Wenn ..., Dann ...

## 2 Chancen für Analytik



## 2.1 Kennen Sie das? Was steckt dahinter?

- „Wenn wir unsere Kundenzeitschrift (Kalender, ...) nicht allen Kunden zusenden, werden sich Bekanntheit (Image, Kundenzufriedenheit, ...) verschlechtern!“
- „Alle Kunden müssen gleich behandelt werden.“
- „Wie sollen wir unseren Kunden diese Preiserhöhung erklären?“
- „Die Kundenzeitschrift kommt gut an: Wir haben nahezu doppelt so viele Teilnehmer an Gewinnspielen wie früher!“
- „Ökostrom? – Den haben wir auch, der ist aber teurer.“
- „Strom für Ihren 4-Personen-Haushalt? Da haben wir ein passendes Angebot für Sie. Haben Sie einen Internet-Zugang?“
- „Erfolgreicher Vertrieb läuft vor allem über den Preis. Wir müssen bei (...) mindestens auf Rang 7 stehen, sonst werden wir unsere Ziele nicht erreichen!“
- „Kaufbereit ist nur jeder 100ste Kunde? Da machen wir am besten einen Rechnungsbeileger...“

## 2.2 Darauf zielen wir mit Analytik ab

1. Tradierte Überzeugungen prüfen und korrigieren
  - Effizienz mit „harter“ Währung (€) messen
  - Maßnahmen ökonomisch (Mehrerlöse, vermiedene Kundenverluste) bewerten
2. Effiziente Kundenansprache, minimierte Streuverluste
  - Gesamtkosten senken, kundenspezifisches Budget erhöhen
  - Integrierte, widerspruchsfreie Kundenkommunikation
  - Minimierung der Margenverluste beim Down-Selling
  - Maximierung der Responsequote bei Kampagnen
3. Kundenverhalten besser verstehen
  - Verhaltenssequenzen erkennen (Was passiert, bevor ...?)
  - Kundentypen individuell (auf Einzelkundenebene) identifizieren
4. Kundenverhalten prognostizieren, proaktiv intervenieren
  - Passgenaue Angebote („next best offer“) platzieren
  - Wechselbereite Kunden identifizieren und binden

### **3** Beratungsvorschlag

# 3.1 Gliederungshierarchie



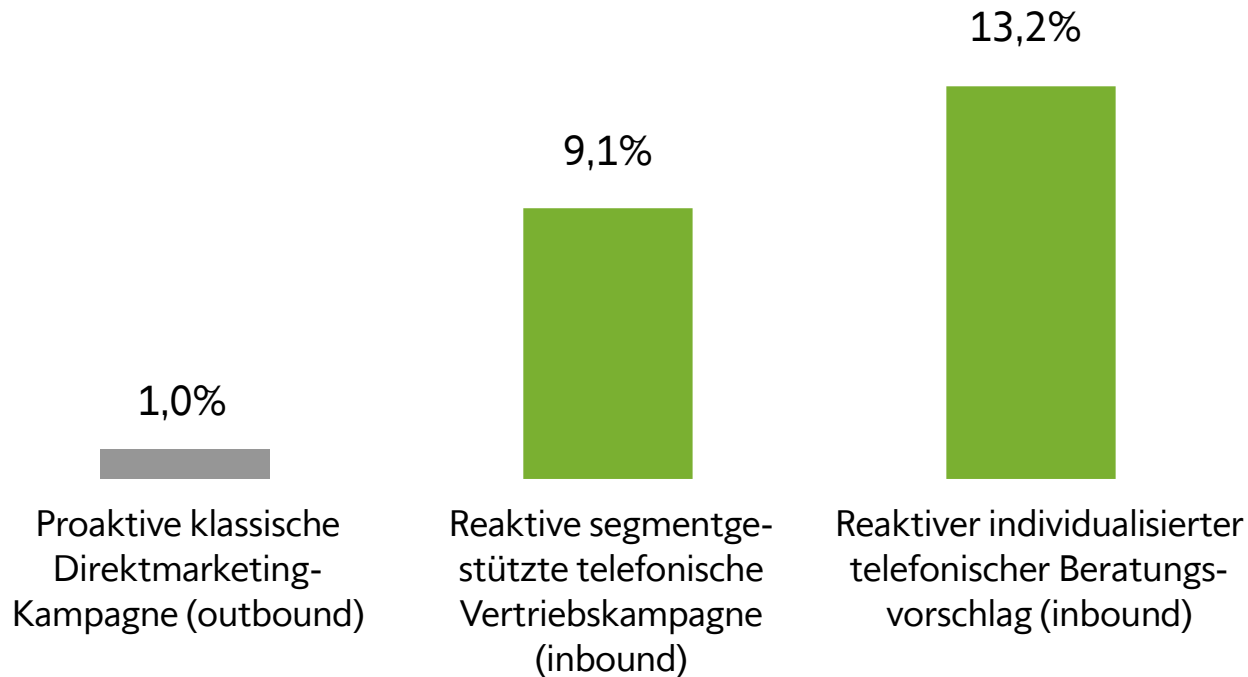
## 3.2 Feedbackschleifen

Die Intelligenz des Beratungsvorschlags wird durch Feedbackschleifen gesichert:

1. In Echtzeit im laufenden Monat: Annahme, Ablehnung oder Wiedervorlage
2. Monatliche Neuermittlung auf Basis von
  - Status des Vormonats
  - aktualisierten Stamm- und Bewegungsdaten des Geschäftspartners
  - aktualisierter Segmentzugehörigkeit
3. Regelmäßig und bei Bedarf
  - Monitoring der Responsequoten
  - Feedback von Mitarbeitern der Kundenbetreuung
  - Koordination mit laufenden oder geplanten Kampagnen
  - Neuaufnahme oder Rücknahme von Vorschlägen
  - Abgleich mit Vertriebszielen
  - Revision der Empfehlungslogik
4. In Planung: Verfeinerung der Segmentierung auf Basis des Kundenfeedbacks

### 3.3 Responsequoten im Vergleich

Der individualisierte Beratungsvorschlag führt in mehr als jedem 8. Kundenkontakt (13,2%) zu einem positiven Abschluss



## 3.4 Unsere Vision ist ...

... das Feedback kundenbezogener Prozesse zu neuem „Wissen“ der Organisation zu verdichten.



## 4 Kündigungsprävention



## 4.1 Fragestellung

Ein Erdgasversorger hat in den letzten 2 Jahren knapp 6% seiner deckungsbeitragsstarken Verträge an den Wettbewerb verloren.

Kunden, die mit einem Alternativprodukt mindestens 150 EUR/a (brutto) sparen können, sollen gezielt in diesen Tarif migriert werden, um die Kundenbindung zu erhöhen.

### Aufgaben

- Wie viele Kunden werden in den kommenden 12 Monaten ihren Lieferanten wechseln, wenn die Preissituation stabil bleibt und keine Kundenbindungsmaßnahme stattfindet (Ausgangsszenario)?
- Auf Basis der ermittelten Wechselbereitschaft aller Geschäftspartner soll die Gruppe der „hoch Wechselbereiten“ auf Geschäftspartnerebene identifiziert werden.
- Wie groß ist die „ökonomisch optimale“ Zielgruppe? Wie viel Marge kann durch gezieltes Down-Selling „gerettet“ werden?
- Eignet sich die geplante Kampagne zur effizienten Kundenbindung?  
Falls nein: Welche Alternativen gibt es?

## 4.2 Ergebnisse & Empfehlungen

1. Auf Basis von Vergangenheitsdaten wurde ein Modell entwickelt, das die Wechselwahrscheinlichkeit und den Monat der Kündigung für jeden Vertrag mit hoher Güte vorhergesagt.
2. Die Anzahl der Kündiger wird im Vergleich zu den Vorjahren auf einen Bruchteil sinken. Dennoch wird das Unternehmen im Ausgangsszenario knapp 1.200 bestehende Verträge an Mitbewerber verlieren.
3. Das entspricht einer Bruttoumsatzeinbuße von knapp 1 Mio. EUR/a. Im ersten Jahr wird hiervon die Hälfte wirksam.
4. Von der geplanten Kampagne rieten wir ab. Die zu erwartenden Kosten der Kundenbindung (Margenverlust) überwogen deutlich den Nutzen (Margenrettung durch Vermeidung von Kündigungen).
5. Auf Basis der Ergebnisse lässt sich die Effizienz anderer Kundenbindungsinstrumente (hier vor allem reaktive) um mehr als den Faktor 3 steigern.

Warum ist das so?

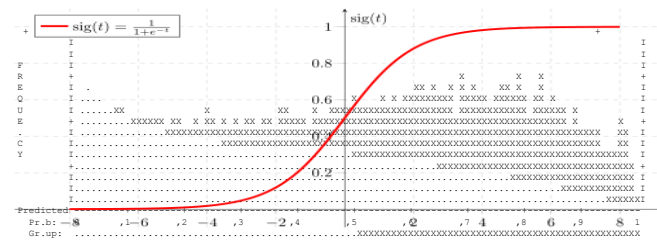
## 4.3 Daten & Methode

- Stammdaten
  - + Bewegungsdaten
  - + Geostrukturdaten
  - + Marktinformationen
- } x 24 Monate (Vergangenheit)
- + Entwicklungsannahmen x 12 Monate (Zukunft)

~ ca. 3 Mio. Datensätze mit rd. 400 Merkmalen

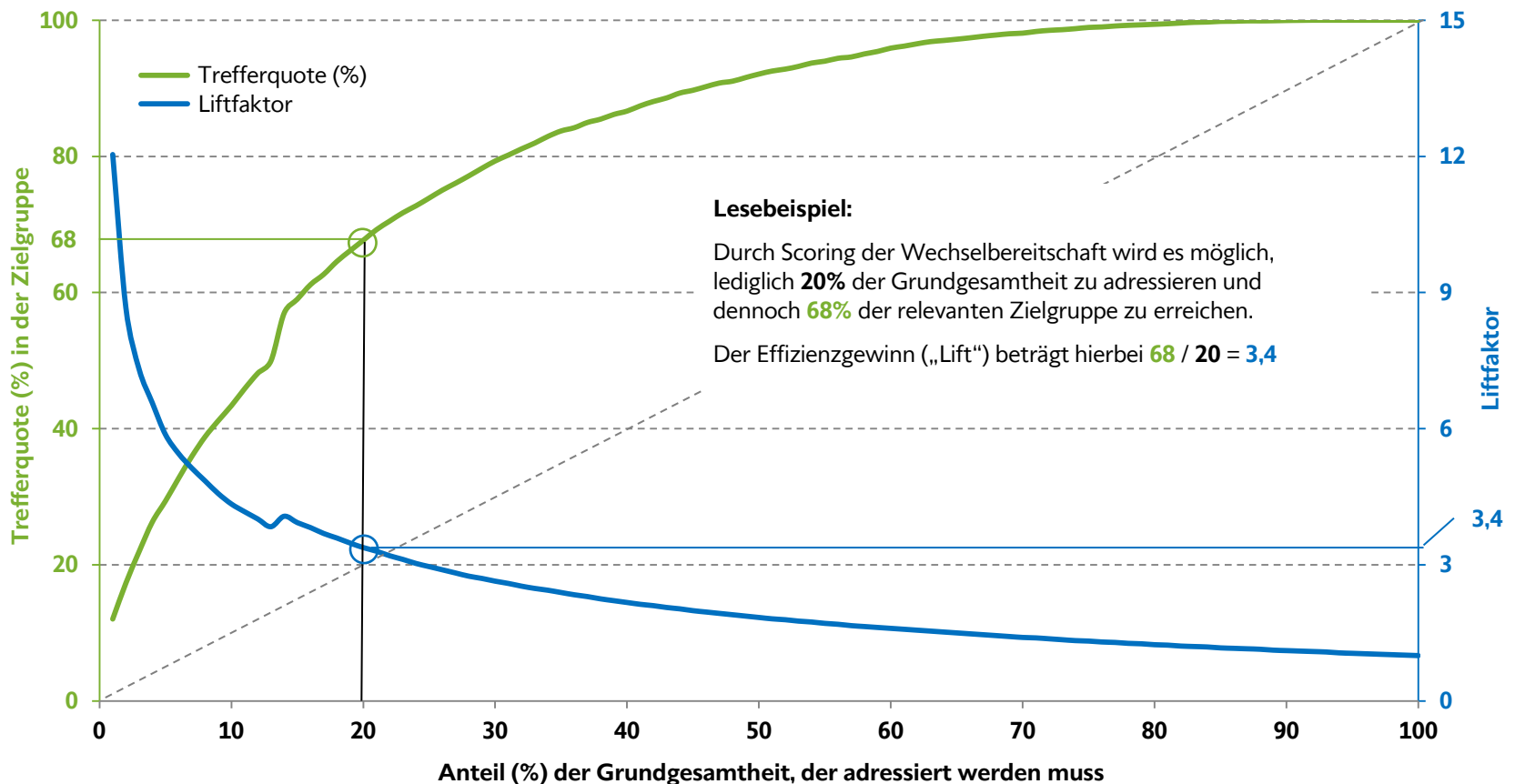


### logit model



## 4.4 Modellgüte: monatliche Vorhersage

Das Vorhersagemodell steigert die Trefferquote erheblich: Durch Adressierung eines Fünftels (20%) der Grundgesamtheit können rd. 2/3 (68%) aller Geschäftspartner erreicht werden, die wechseln würden



## 4.5 Ökonomische Bewertung

Aufgrund des sehr geringen Anteils (< 2%) der Kündiger im Prognosezeitraum bleibt eine Überstreuung der Zielgruppe im Verhältnis 18 zu 1 unvermeidlich.

In der gegebenen Konstellation stellt jede Kampagne zur Bindung wechselgefährdeter Kunden deutlich mehr Geld „ins Feuer“, als sie Deckungsbeitrag durch die Vermeidung von Kündigungen zu retten vermag.

Vereinfachtes Beispiel:

- 850.000 €/a aktueller Umsatz von ca. 730 wechselgefährdeten Kunden
- 730.000 €/a Restumsatz nach Bindung durch Migration, 100%ige Annahmquote (nur ein Bruchteil hiervon ist DB2!)
- 120.000 €/a Kosten der Kundenbindung (1)
- 2.000.000 €/a Einsparpotenzial der überstreten Zielgruppe
- 1.000.000 €/a Kosten der Kundenbindung (2) durch Migration, 50%ige Annahmquote

## 5 Prospektiver Kundenwert

## 5.1 Konzept: Prospektiver Kundenwert

Die Kundenwertbetrachtung sollte auf die Zukunft ausgerichtet sein

- Die Vorausschau fokussiert den ganzheitlichen Wertbeitrag eines Geschäftspartners innerhalb der kommenden 12 Monate
- Als einheitlicher Bewertungsmaßstab kann aus pragmatischen Gründen der individuell ermittelte Deckungsbeitrag II verwendet werden
- Das Konzept setzt valide Detail-Prognosen auf unterschiedlichen Ebenen voraus
- Die regelmäßige Aktualisierung bildet die Marktdynamik ab
- Neben dem Bestandskundenwert berücksichtigt das Modell
  - Cross-Selling-Chancen
  - Up-Selling-Chancen
  - Wechselgefahr
  - Down-Selling-Affinität

} Potenziale

} Gefahren

## 5.2 Berechnungsschema

---

Bestandskundenwert Produkt 1	= spez. DBII x Verbleibswahrscheinlichkeit ( <b>beinhaltet die Wechselgefahr</b> )
Bestandskundenwert Produkt 2	= dto.
<b>Down-Selling-Gefahr Produkt 1</b>	<b>= spez. abzügl. DBII (delta) x Abschlußwahrsch.</b>
<b>Down-Selling-Gefahr Produkt 2</b>	<b>= dto.</b>
Up-Selling-Chance #1	= spez. zusätzl. DBII (delta) x Abschlußwahrsch.
Up-Selling-Chance #2	= dto.
Cross-Selling-Chance #1	= spez. zusätzl. DBII x Abschlußwahrsch.
Cross-Selling-Chance #2	= dto.
Cross-Selling-Chance #3	= dto.

---

Summe Kundenwert	= spezifischer, erzielbarer Wertbeitrag des Kunden in den kommenden 12 Monaten in <b>Euro</b>
------------------	--



## 6 Zieloptimierte Preisbildung

## 6.1 Fragestellung

Der Erfolg des aktiven Vertriebs außerhalb des Grundversorgungsgebiets ist neben dem Preis vom volatilen Marktumfeld, vom Kommunikationsdruck des eigenen Unternehmens sowie weiteren Strukturmerkmalen abhängig.

Den Rahmen möglicher Preisbildungsszenarios markieren z.B. Kundengewinnungsziele, Margenuntergrenzen sowie maximale Gesamtgewinnungskosten.

### Aufgaben

- Lassen sich auf Basis von Marktbeobachtungen und einer Analyse des Vertriebs-erfolgs Voraussagen über die zur Erreichung des Ziels erforderlichen Aufwendungen (Preisstellung und Kommunikationsdruck) machen?
- Als Zielgröße der Optimierung soll nicht nur eine Anzahl Neuabschlüsse, sondern alternativ eine Absatz- oder Umsatzmenge bzw. eine Mindestmarge dienen.
- Das Modell soll Preise in der Fläche (PLZ) sowie in der Zeit (max. 12 Monate) ermitteln.
- Lässt die Betrachtung der Grenzkosten für die Kundengewinnung die Beurteilung des Potenzials von Einzelregionen des Vertriebsgebiets zu?

## 6.2 Einflussfaktoren des Vertriebserfolgs

### Steuerbare Faktoren

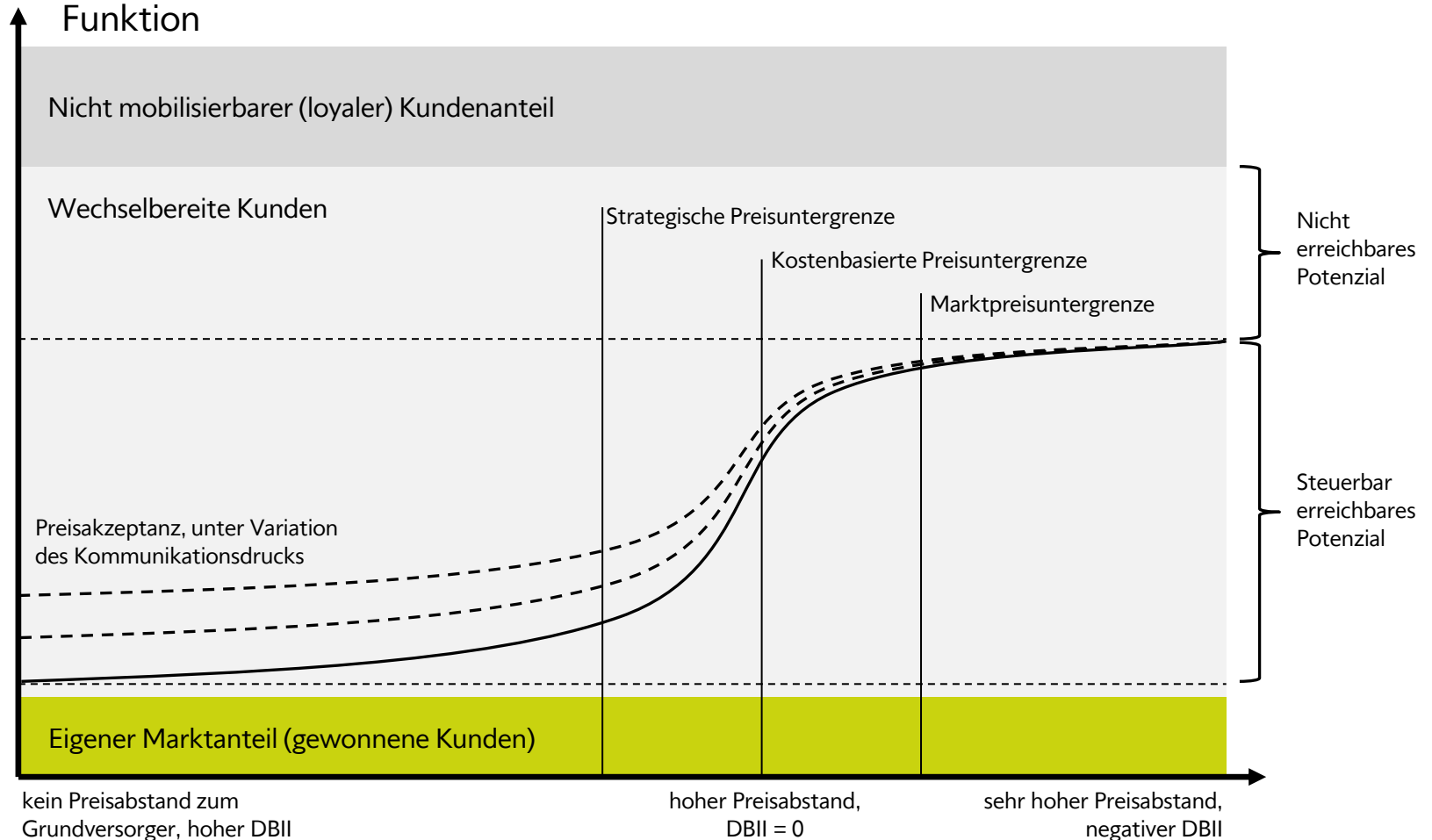


### Nicht steuerbar



## 6.3 Preis-/Absatz-Funktion

Die Modellierung zielt im Kern auf die Ermittlung der Preis-/Absatz-Funktion



## 6.4 Analytisches Pricing funktioniert

- Im Rahmen eines Pilotprojekts konnte ein Modell von sehr hoher Güte entwickelt werden: Über 80% ( $r^2 > 0,8$ ) der Varianz des Vertriebs Erfolgs können erklärt werden.
- Die Marktgesetzmäßigkeiten können hinreichend genau abgebildet werden, um den Prozess der Preisbildung zu unterstützen und zu beschleunigen.
- Vorbehalte und Skepsis begegnen dem analytischen Pricing in der Organisation. Sie müssen flankierend abgebaut werden.
- Die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der IT-Hardware sind erheblich.

## 7 Kampagnenoptimierung

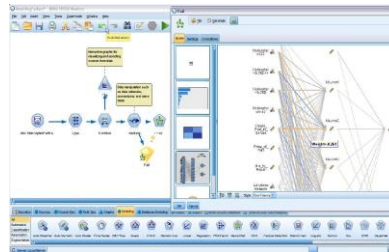
# 7 Kampagnenoptimierung

## Praxisbeispiel: Optimierung einer Zielgruppenkampagne (hier: EDL) unter Bestandskunden

### Konzept der Zielgruppe CrossSelling-Mailing

- Private Haushalte
- Stromkunden
- zwischen 30 und 60 Jahre alt
  
- Häuser mit Baujahr bis 2001
- Ein- oder Zweifamilienhäuser
- Reihen- oder Doppelhäuser
- Pflege/Zustand mangelhaft bis befriedigend

Profiling



### Merkmalsprofil der Kampagnen-Respondenten

- ab 2500 kWh/a Stromverbrauch
- Kunden mit XYZ-Produkt
  
- Häuser Baujahr 1961-1980
- Reihen oder Doppelhäuser
- Multifunktionshaus
  
- Obere Mittelschicht
- vorw. Paare, 51-70 Jahre
- Internet Power User, DSL
- Besitzer von Geländewagen, Audi, BMW, Volvo oder Saab

1. Aussendung  
(Pilot-Welle)



Responseanalyse

2. Aussendung  
(1. Hauptwelle)



## 8 Fazit



- Analytik macht neues Wissen für das Unternehmen nutzbar.
- Marketing und Vertrieb erhalten einen Entwicklungsschub.
- Marketing- und Vertriebsinstrumente gewinnen mehr Effizienz.
- Maßnahmen, die bisher undurchführbar schienen, werden möglich.
- Zeit- und Kostenersparnis stellen den wichtigsten Nutzen dar.
- Analytik etabliert neue Lernschleifen:
  - Prognosen werden überprüft und verfeinert
  - Tradierte Überzeugungen werden korrigiert

# Kontakt

mxben GmbH  
Andreas Hahne und Marzena Kolber  
Geschäftsführende Gesellschafter

Jacobystraße 20  
60385 Frankfurt am Main  
fon +49-69-348793040  
fax +49-69-348793049  
mail [info@mxben.de](mailto:info@mxben.de)  
web [www.mxben.de](http://www.mxben.de)

