

Vertrieb mit der Goldwaage: Wann lohnt sich Kundenbindung durch Down-Selling und wann nicht?

Ein Praxisbericht

ENERGEO 2015 - Innovationstag Energie und Geomarketing
Bonn, 16. Juni 2015

1	Zielsetzung	3
2	Bestandsaufnahme	5
3	Zwischenstand	12
4	Modell und Prognose	15
5	Optimierung der Maßnahme	23
6	Fazit und Empfehlung	27

- 1 Zielsetzung**
- 2 Bestandsaufnahme
- 3 Zwischenstand
- 4 Modell und Prognose
- 5 Optimierung der Maßnahme
- 6 Fazit und Empfehlung

1 Aufgabenstellung

Das Problem

Ein EVU verliert im Haushaltskundensegment über zwei Jahre einen hohen Anteil deckungsbeitragstarker Erdgas-Lieferverträge.

Sehr viele Verträge gehen durch Lieferantenwechsel verloren.

Die Idee

Durch das proaktive Angebot eines günstigeren Alternativprodukts möchte der Vertrieb verbliebene Kunden wirksam binden und weitere Kündigungen vermeiden.

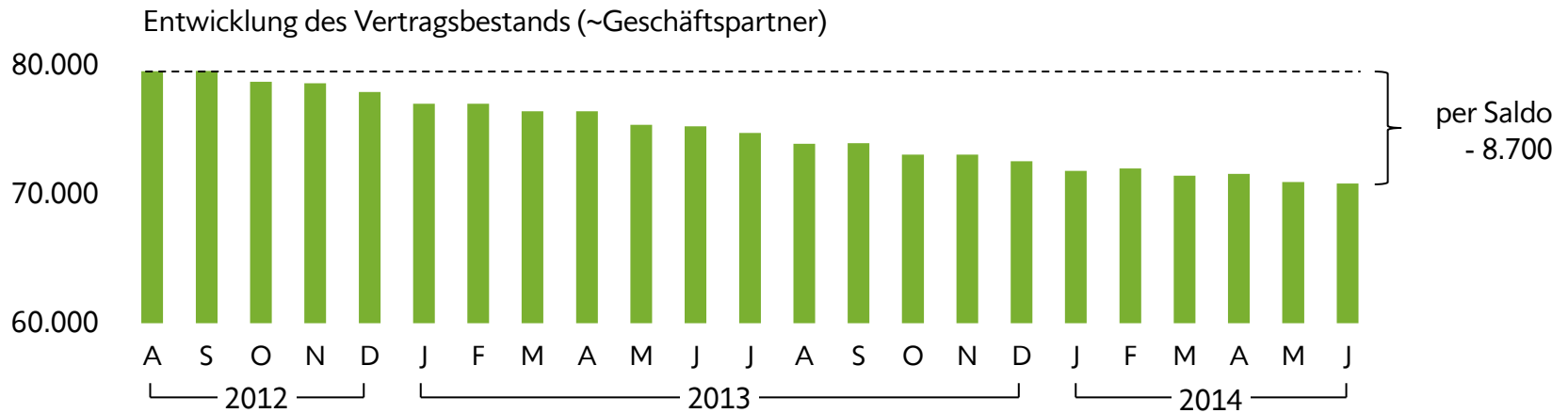
Ab einem Einsparpotenzial von 150 EUR/a (brutto) sollen Verträge in eine Kampagne zur Migration in ein Alternativprodukt aufgenommen werden.

Unser Auftrag

„Schärfung“ der Zielgruppe, um Streuverluste und Mitnahmeeffekte zu reduzieren.

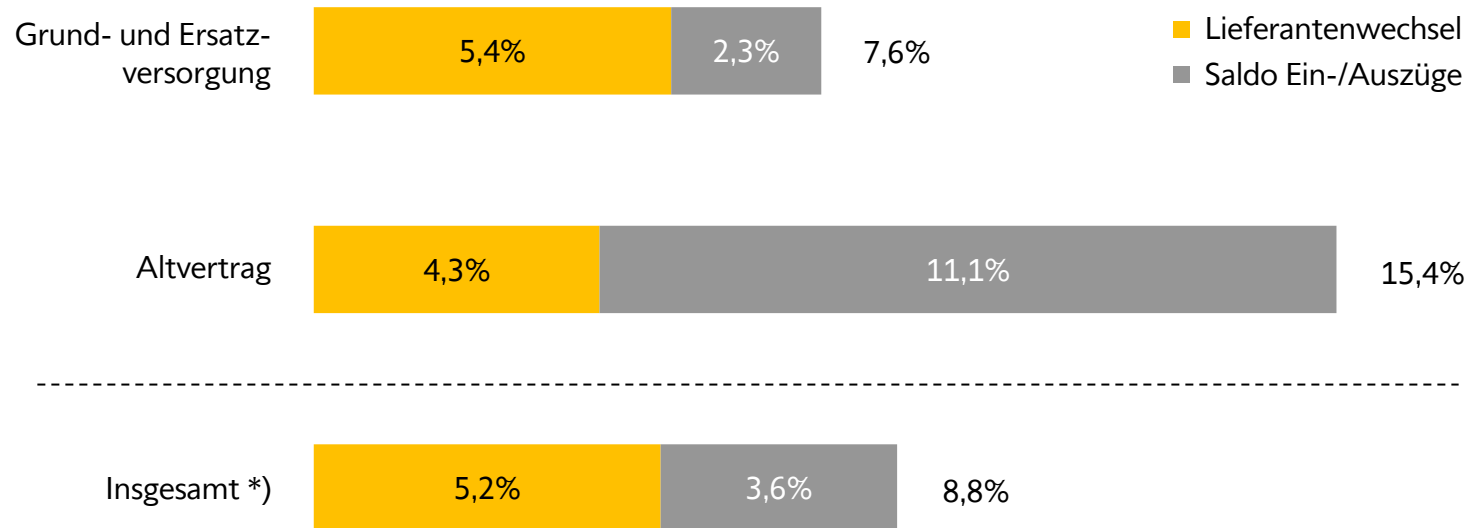
- 1 Zielsetzung
- 2 Bestandsaufnahme**
- 3 Zwischenstand
- 4 Modell und Prognose
- 5 Optimierung der Maßnahme
- 6 Fazit und Empfehlung

2 Bestandsentwicklung und Fluktuation



2 Ursachen der Kundenverluste

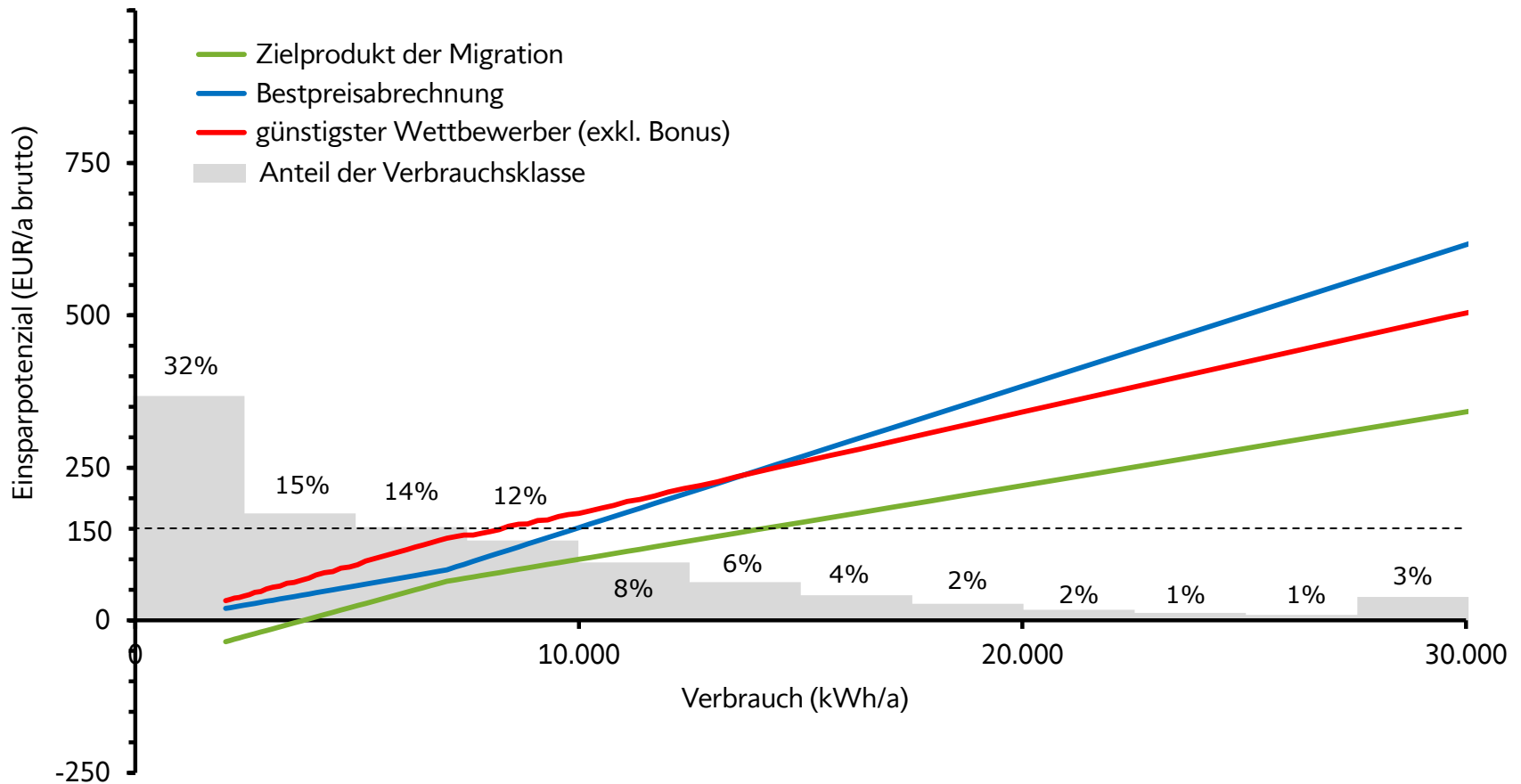
Die Kündigung durch Lieferantenwechsel ist nicht alleinige Ursache für den Kundenverlust:
Vor allem der nicht mehr aktiv vermarktete Altvertrag verliert naturgemäß Kunden durch Auszüge.



*) Basis: rd. 100 TSD Verträge, die im Betrachtungszeitraum von 2 Jahren Bestand hatten.

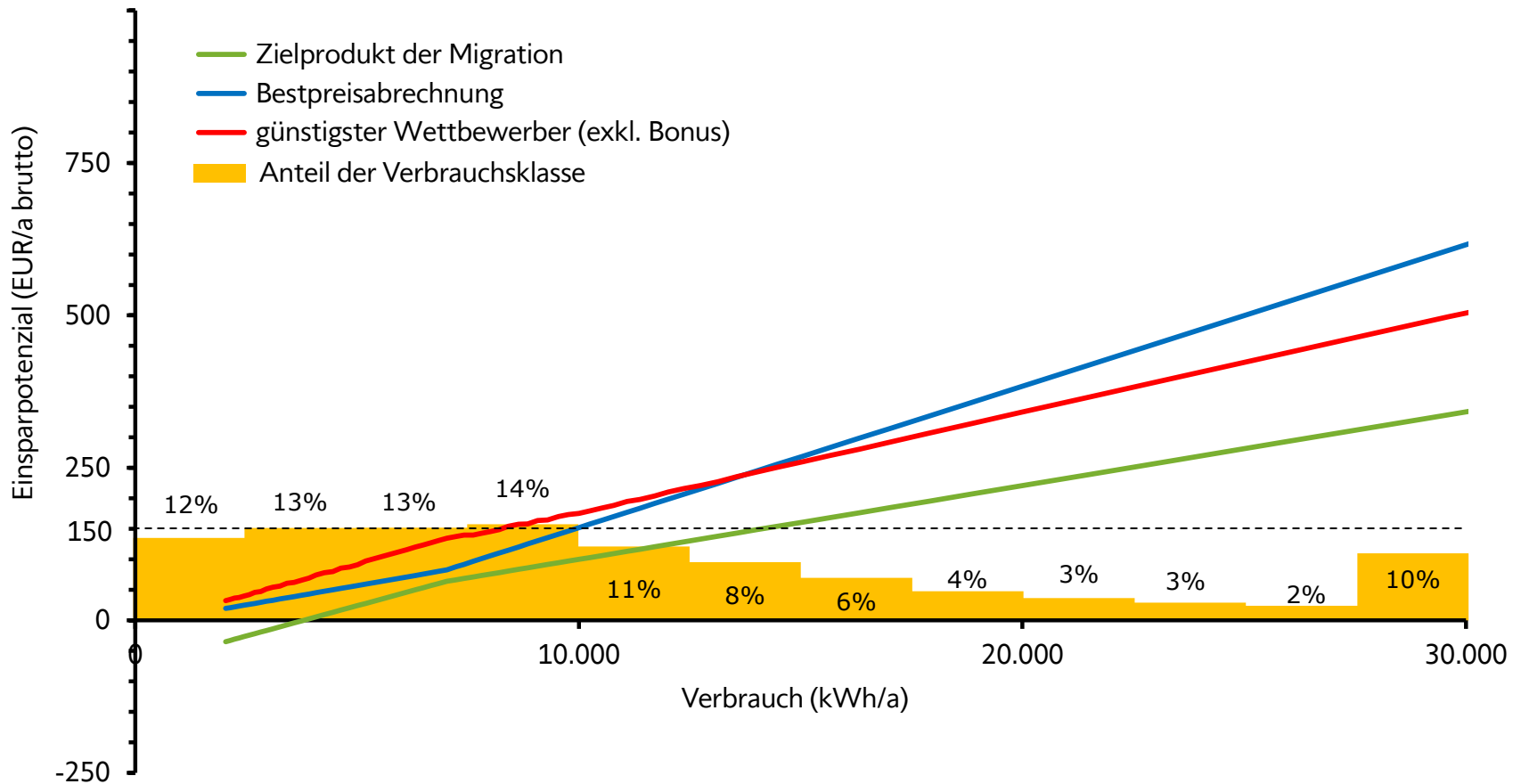
2 Preisvergleich für die Grundversorgung

Einsparpotenzial bei **bestehenden** Verträgen der Grund- und Ersatzversorgung



2 Preisvergleich für die Grundversorgung

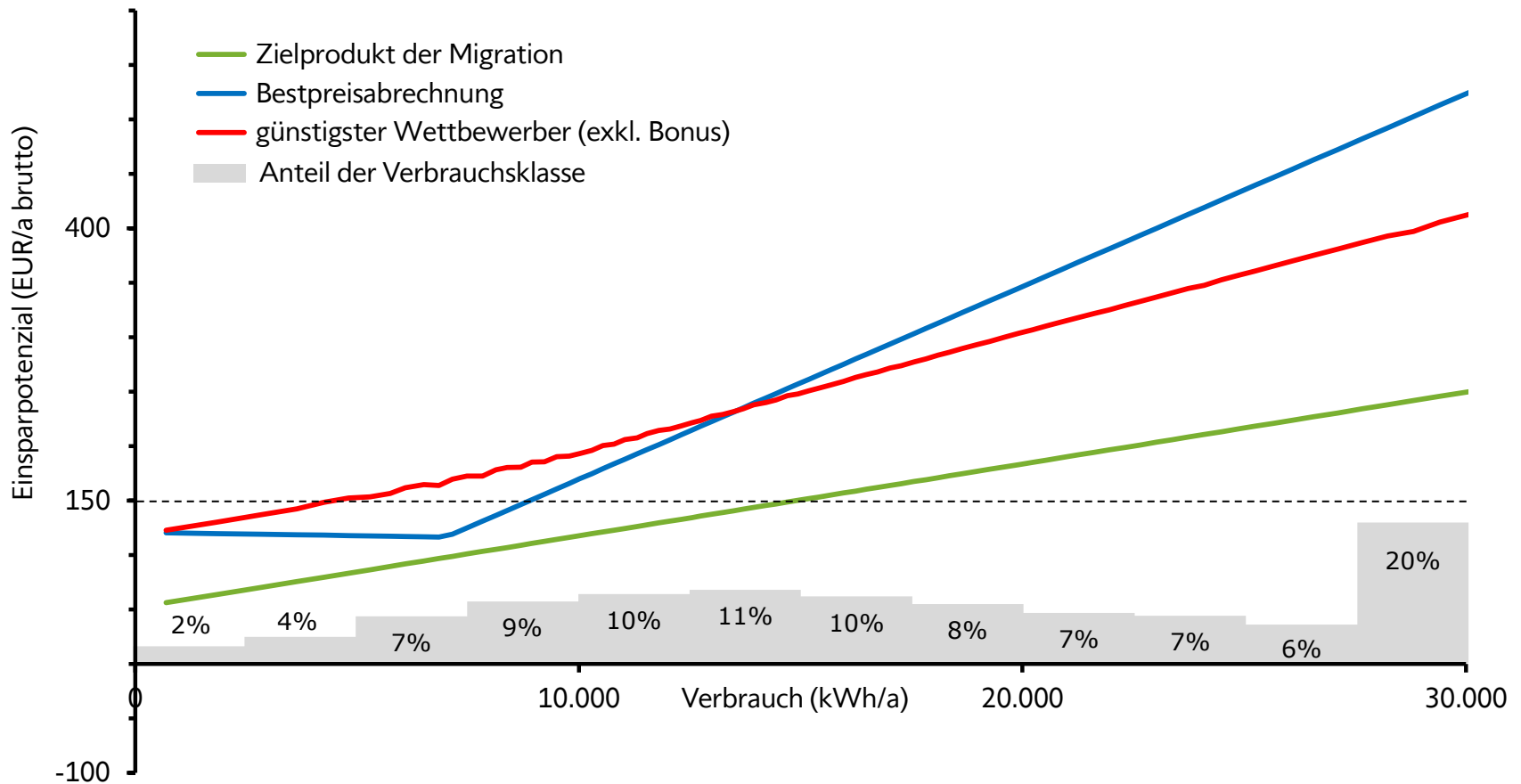
Einsparpotenzial bei **gekündigten** Verträgen der Grund- und Ersatzversorgung *)



*) Vereinfachte Darstellung: Im Rahmen des Projekts wurden die jeweiligen Einsparpotenziale eines Geschäftspartners im Vormonat der Kündigung berücksichtigt.

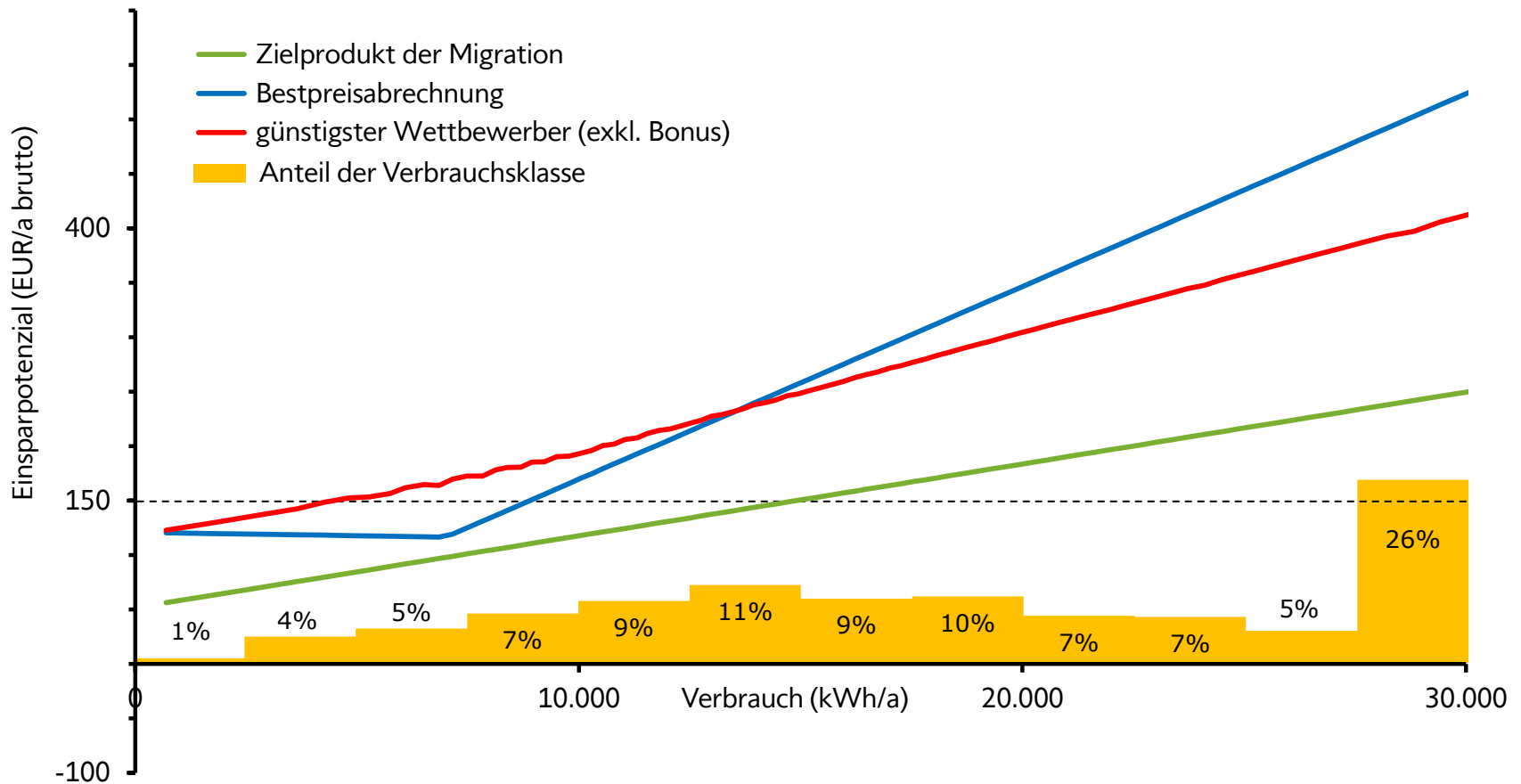
2 Preisvergleich für den Altvertrag

Einsparpotenzial bei **bestehenden** Altverträgen



2 Preisvergleich für den Altvertrag

Einsparpotenzial bei **gekündigten** Altverträgen *)



*) Vereinfachte Darstellung: Im Rahmen des Projekts wurden die jeweiligen Einsparpotenziale eines Geschäftspartners im Vormonat der Kündigung berücksichtigt.

- 1 Zielsetzung
- 2 Bestandsaufnahme
- 3 Zwischenstand**
- 4 Modell und Prognose
- 5 Optimierung der Maßnahme
- 6 Fazit und Empfehlung

3 Zwischenstand

- Der Lieferantenwechsel ist die Hauptursache für Kundenverluste.
 - Der übrige Teil der Verluste geht auf ein negatives Saldo der Einzüge und Auszüge zurück: Neukunden schließen bevorzugt andere Verträge ab.
 - Der Altvertrag ist hiervon naturgemäß besonders betroffen.
 - Die Verluste an Mitbewerber sind zuletzt scheinbar rückläufig.
-
- Kunden mit hohen Jahresverbräuchen (= Einsparpotenzialen) wechseln tendenziell häufiger.
 - Aber: auch Kunden mit geringem bzw. ohne Einsparpotenzial wechseln den Lieferanten, es muss also weitere Ursachen geben.
 - Innerhalb des Produktportfolios bestehen hohe Einsparpotenziale. Eine Migrationskampagne „mit der Gießkanne“ droht daher viel Marge zu vernichten.
 - Wechselgefährdete Kunden mit Einsparpotenzialen unter EUR 150 können mit der geplanten Kampagne nicht erreicht werden.

3 Projektfragen



- 1 Zielsetzung
- 2 Bestandsaufnahme
- 3 Zwischenstand
- 4 Modell und Prognose**
- 5 Optimierung der Maßnahme
- 6 Fazit und Empfehlung

4 Modell und Prognose

- Die Wechselbereitschaft soll mit einem statistischen Verfahren modelliert und bei aktuellen Geschäftspartnern für die kommenden 12 Monate vorhergesagt werden.
- Wie viele – und: Welche? – Kunden werden den Lieferanten wechseln?
- Wie viel Absatzmenge und wie viel Umsatzerlös werden hierdurch verloren gehen?

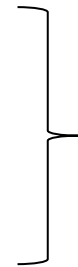
Annahmen im Ausgangszenario:

- Die Preissituation bleibt stabil.
- Es findet keine Kundenbindungsmaßnahme statt.
- Zukünftige Ein- und Auszüge werden nicht berücksichtigt.

4 Verfahren

- Kundenstammdaten
- + Bewegungsdaten
- + mikrogeografische Strukturdaten
- + Marktinformationen: Preise, Produkte

- + Entwicklungsannahmen



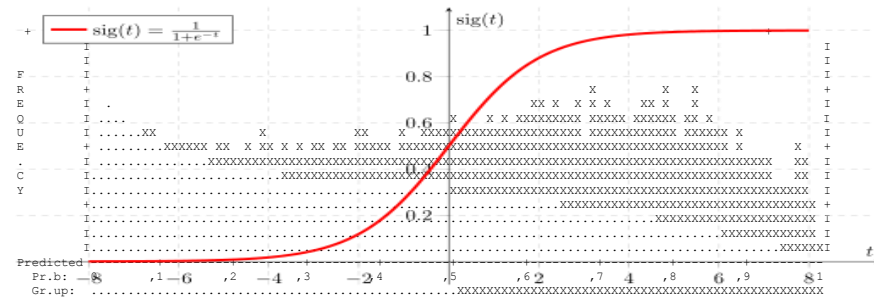
x 24 Monate (Vergangenheit)

x 2 Monate Karenz-/Projektlaufzeit
x 12 Monate Prognosezeitraum

~ 3,5 Mio. Datensätze mit jeweils rd. 400 Merkmalen

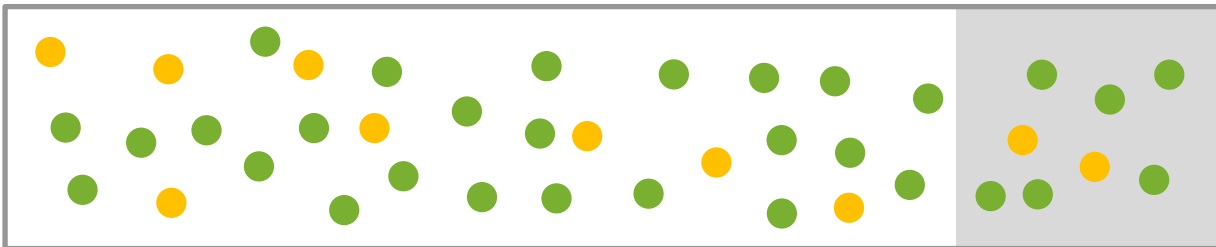


Logistische Regression



4 Scoring und Liftfaktor

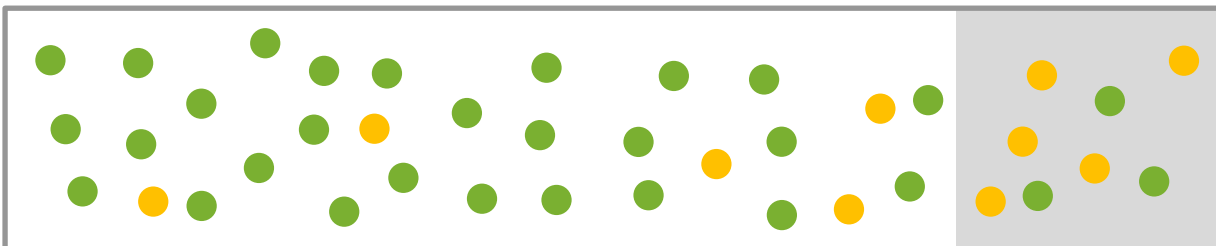
40 Kunden, darunter 10, die kündigen werden = 25% Kündigerquote
Wenn wir die Adressaten der Kampagnen „mit der Gießkanne“ auswählen...



...enthält jede Teilgruppe den gleichen Anteil Kündiger wie die Gesamtheit.

Liftfaktor = 1,0

Das Vorhersageverfahren ermöglicht es, Kunden nach der **Wahrscheinlichkeit** ihrer Kündigung zu ordnen



20% aller Kunden mit der höchsten Wechselwahrscheinlichkeit enthalten 5 von 10, d.h. **50%** aller Kündiger.

niedrig

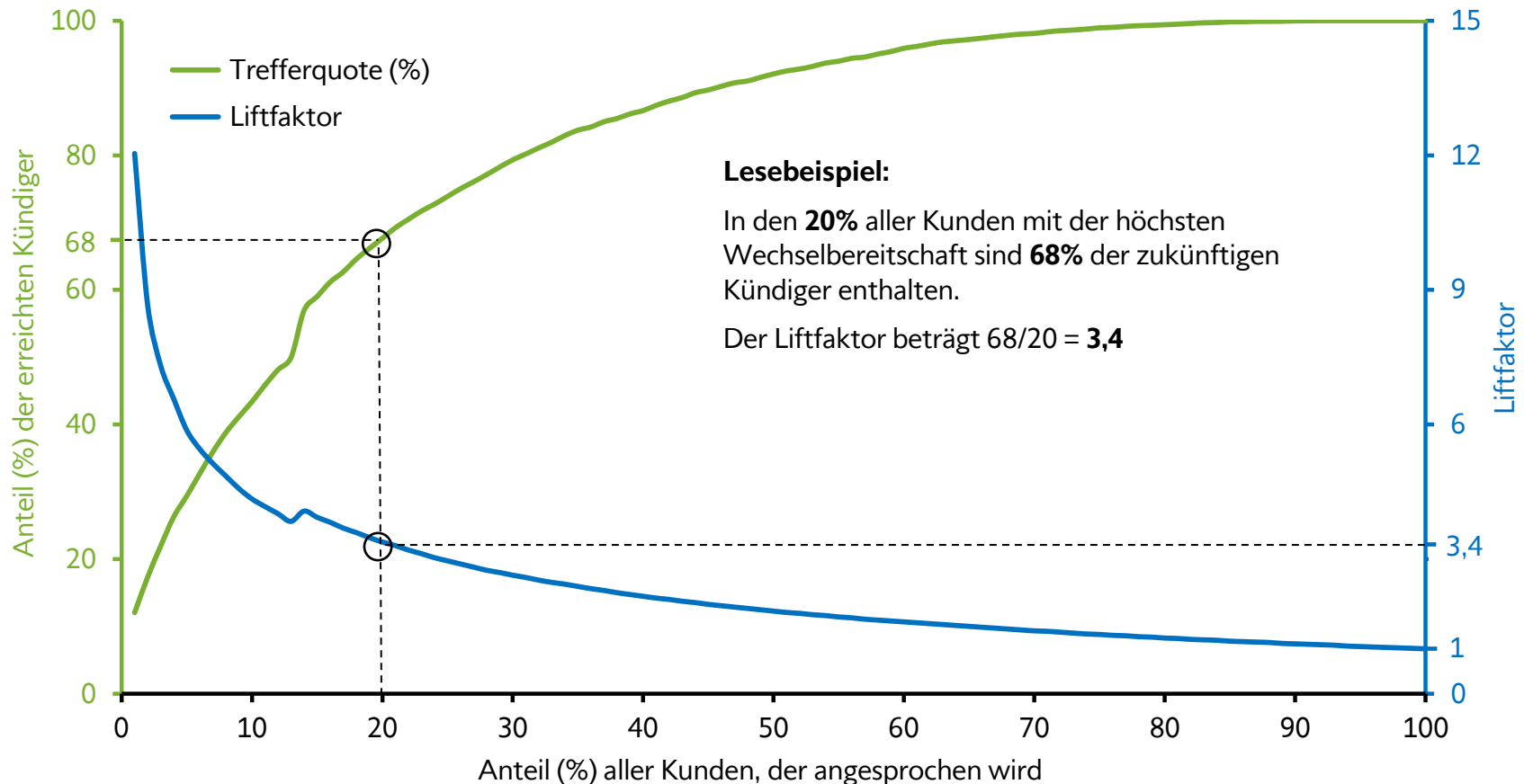
Wechselwahrscheinlichkeit

hoch

Liftfaktor = 50/20 = 2,5

4 Güte des Modells

Das Vorhersagemodell weist eine hohe Trefferquote auf:
Durch Ansprache von 20% aller Kunden können 68% der künftigen Kündiger erreicht werden.



4 Vorhersagen für die Zukunft

1. In den nächsten zwölf Monaten wird unser Kunde **1.175 Verträge verlieren**.
2. Die gefährdeten Vertragstypen und Absatzmengen haben wir bestimmt.
Der Verlust entspricht einer **Umsatzeinbuße von rd. 1 Mio. EUR/a** (brutto).
3. Der erwartete Vertragsverlust fällt mit 1.175 im kommenden Jahr geringer aus, als in den Vorjahren (insgesamt 5.170).
Die **Gefährdung** durch Lieferantenwechsel entwickelt sich **rückläufig**.
4. Der **Anteil verlustbedrohter Verträge ist**, gemessen am Vertragsbestand (rd. 70 TSD) mit 1,7% **sehr klein**. Daher kann die Zielgruppe nur unter Inkaufnahme hoher Streuverluste angesprochen werden.

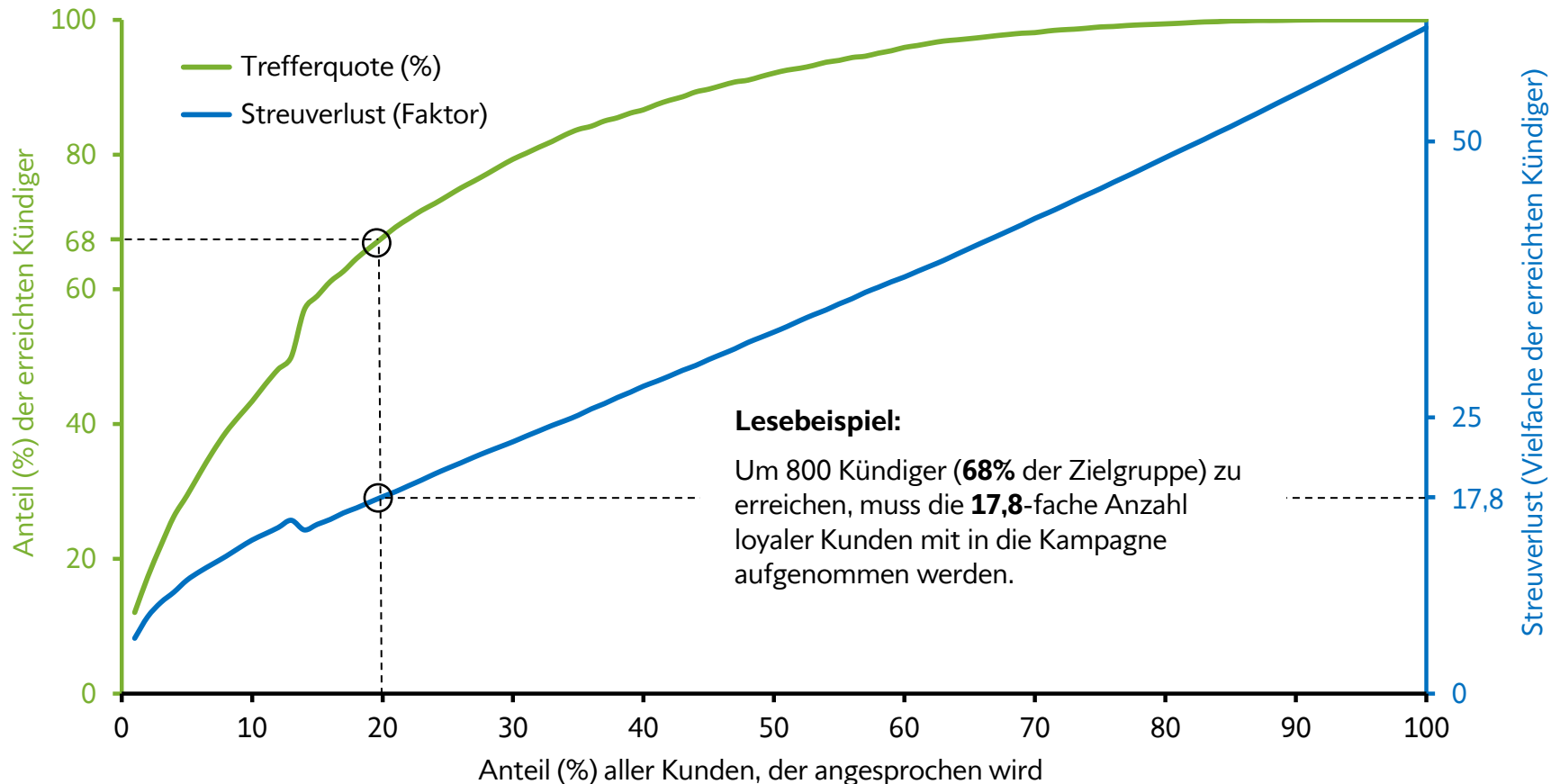
Ein Rechenbeispiel:

Um die Kündigung von 800 Verträgen (68% von 1.175) zu vermeiden, müssen knapp 14.200 Verträge (20% von rd. 70 TSD) in die Kampagne einbezogen werden.

13.400 dieser Verträge würden jedoch auch ohne die Kampagne im Bestand bleiben.
Die Zielgruppe der Kampagne wird um den Faktor 17,8 überstreut.

4 Streuverlust

Die Kundenbindungsmaßnahme muss **erhebliche Streuverluste** in Kauf nehmen.



4 Weitere Ergebnisse

In der Kommunikation richten wir uns an Menschen. Die Effektivität einer Kampagne hängt maßgeblich davon ab, ob die Bedürfnisse der Zielgruppe verstanden werden.

Eine Strukturanalyse (Profilierung) der Merkmale des „typischen Kündigers“ liefert dazu weitere Informationen, u.a.:

- Die Wohnorte konzentrieren sich auf abgrenzbare Teilregionen des Liefergebiets, insbesondere Einzugsbereiche urbaner Ballungszentren.
- Überzufällig häufig werden Gebäude der Altersklasse 15 bis 20 Jahre bewohnt.
- Geschäftsbeziehungen im Alter von ein bis drei Jahren sind besonders gefährdet.
- Kunden jüngerer Altersgruppen bis zu 45 Jahren sind gehäuft vertreten.

- 1 Zielsetzung
- 2 Bestandsaufnahme
- 3 Zwischenstand
- 4 Modell und Prognose
- 5 Optimierung der Maßnahme**
- 6 Fazit und Empfehlung

5 Optimierung der Maßnahme

- Wie kann die geplante Kampagne ökonomisch optimal umgesetzt werden?
- Wie viel Umsatz (Marge) kann durch gezieltes Down-Selling gerettet werden?
- Wie viel Umsatz (Marge) wird durch Überstreuung ins Feuer gestellt?

Annahmen:

1. Das Kundenbindungsinstrument funktioniert optimal: jeder potenzielle Kündiger, der das Tarifwechselangebot erhält, wird es annehmen und nicht kündigen.
2. Alle potenziellen Kündiger, die kein Tarifwechselangebot erhalten, werden kündigen.
3. In der Gruppe loyaler Kunden, die durch Überstreuung in die Zielgruppe der Kampagne gelangen, nimmt (nur) jeder 2. das Tarifwechselangebot an.

5 Kosten und Nutzen

Kosten der Kundenbindung

- Fixkosten für Analyse und Vorbereitung der Maßnahme
- Versand und Abwicklung der Tarifumstellung

- Umsatzrückgang durch Tarifwechsel bei gebundenen potentiellen Kündigern
- Umsatzeinbuße bei potenziellen Kündigern, die kein Tarifwechselangebot erhalten
- Umsatzrückgang unter loyalen Kunden durch Mitnahme des Tarifwechselangebots

=> verlorene Kosten

=> vergleichsweise gering

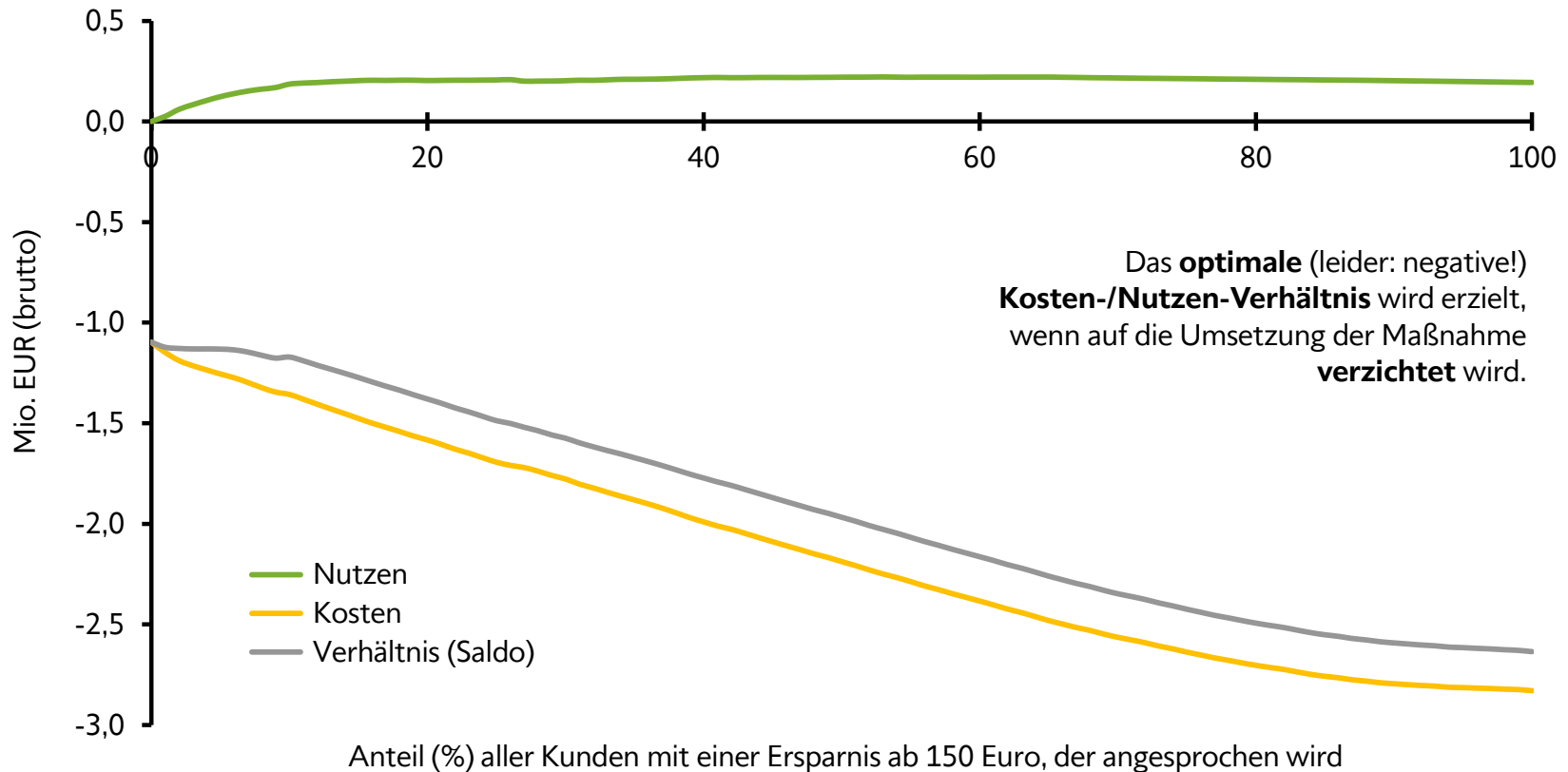
Nutzen der Kundenbindung

- Restumsatz nach Tarifwechsel bei potenziellen Kündigern, der ohne Tarifwechselangebot verloren wäre

=> wurden in verschiedenen Umsetzungsszenarien ermittelt und verglichen

5 Umsetzungsszenario

Kosten- und Nutzenbetrachtung einer durch die Prognose verbesserten Kundenbindungsmaßnahme, die wechselbereiten Kunden ab einer Ersparnis von EUR 150,-- (brutto) proaktiv den Wechsel in das Zielprodukt anbietet.



- 1 Zielsetzung
- 2 Bestandsaufnahme
- 3 Zwischenstand
- 4 Modell und Prognose
- 5 Optimierung der Maßnahme
- 6 Fazit und Empfehlung**

6 Nutzen für unseren Kunden

- Unser Auftraggeber war schnell überzeugt, auf die geplante Maßnahme zu verzichten.
- Hierdurch konnte bereits im Prognosezeitraum ein zusätzlicher **wirtschaftlicher Schaden von mittlerer 6-stelliger Höhe vermieden** werden.
- Die Analyse führte zu einem tieferen Verständnis der Handlungsoptionen im Rahmen des bestehenden Produktportfolios.
- Zuletzt konnte die Effizienz alternativer und wirtschaftlich weniger riskanter Kundenbindungsinstrumente auf Basis der ermittelten Score-Werte verbessert werden.

6 Ihnen empfehlen wir...

- zu überprüfen, wo analytische Verfahren Sie bei der Entscheidungsfindung unterstützen können. Gern sprechen wir mit Ihnen über mögliche Einsatzfelder.
- Investieren Sie einen großen Teil – bis zu 80% – der Projektressourcen in die Beschaffung und Aufbereitung von Daten.
- Nutzen Sie zeitlich und räumlich hoch aufgelöste Daten. Daraus resultieren sehr gute Modelle.
- Verwenden Sie unterschiedlichste interne und externe Datenquellen. Auch nicht standardisierte Datenquellen, wie z.B. Excel-Tabellen des Vertriebs, können sehr wertvoll sein.
- Legen Sie Datenquellen dynamisch und aktualisierbar aus, damit Folgeprojekte auf diesem Fundament aufbauen können.
- Nutzen Sie IT-Systeme, die die nötige Funktionalität, Flexibilität und Performance bieten.
- Expertise und Werkzeuge eines externen Komplettdienstleisters führen ein Pilotprojekt schnell zu Erfolg und nachhaltigem Nutzen.

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
web www.mxben.de

