

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser!

»Der Kunde ist König!« – sämtliche Marketing- und Managementkonzepte jüngeren Ursprungs betonen die Ausrichtung am Kunden als zentralen Faktor des Unternehmenserfolges. Doch obwohl sich zahlreiche Unternehmen das Thema Kundenorientierung auf ihre Fahnen geschrieben haben, bleiben die angestrebten Erfolge nicht selten aus. Hierfür geben zwei Gründe den Ausschlag: Entweder war das Management nicht in der Lage, Mitarbeiter und Prozesse kundenorientiert zu steuern. Oder aber der Fokus der auf die Zielgruppe ausgerichteten Unternehmensaktivitäten verfehlte den erhofften ökonomischen Erfolg.

Hier setzt das vorliegende Buch an: Um die Kundenbeziehungen profitabel zu gestalten, müssen die Qualität der Kundenorientierung und die davon ausgehenden Konsequenzen auf die Ertragslage eines Unternehmens messbar gemacht werden. In diesem Zusammenhang gilt die Steuerung der Kundenbeziehungen anhand von Kennzahlen als wesentlicher Erfolgsgarant.

Zu Beginn dieses Buches werden Sie in die Systematik der Kennzahlen für profitable Kundenbeziehungen eingeführt. Anschließend stellen wir Ihnen geordnet nach den vier Perspektiven einer Kundenbeziehung – nämlich Kundenakquisition, Kundenbindung, Beschwerdemanagement/Kundenrückgewinnung und Kundenwert – diejenigen 100 Kennzahlen vor, die sich in der Unternehmenspraxis bewährt haben. Die Berechnungsformel, ein veranschaulichendes Praxisbeispiel, die Interpretation sowie eine kritische Abwägung der Vor- und Nachteile ermöglichen eine sofortige Anwendung der jeweiligen Kennzahl in der Praxis. Hierbei trägt die gleichermaßen kompakte wie fundierte Darstellung wesentlich zum unmittelbaren Verständnis bei.

Das vielseitig anwendbare Buch richtet sich an Manager/innen aus allen Branchen, Verantwortungsebenen und Unternehmensgrößen sowie Consultants, die entweder ein am Kunden ausgerichtetes Kennzahlensystem installieren möchten oder aber einfach nur punktuell nach dem Nutzenpotenzial einer bestimmten Kundenkennzahl suchen. Darüber hinaus bietet sich Studierenden und Dozenten/innen die Möglichkeit, einen fundierten Einblick in die praktische Ausgestaltung von Kundenkennzahlen zu gewinnen. Ihnen allen möge das Buch ein nützlicher und verlässlicher Wegweiser sein.

Für Hinweise, Anregungen und Ergänzungen sind wir jederzeit dankbar:
kundenbeziehungen@cometis.de

Ihre Autoren

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3	
Einführung	9	
1.	Kundenakquisition	
1.1	Absoluter Marktanteil	15
1.2	Angebotserfolgsquote	16
1.3	Auftrags-Besuchs-Verhältnis des Außendienstes	17
1.4	Auftragseingang pro Außendienstmitarbeiter	18
1.5	Außendienst-Besuchszahl pro Reisetag	19
1.6	Außendienst-Neukundenanteil	20
1.7	Außendienstumsatz pro Reisetag	21
1.8	Bekanntheitsgrad	22
1.9	Einzelhandelszentralität	23
1.10	Erstkauftrate	24
1.11	Gewichtete Distributionsquote	25
1.12	Kaufkraft	26
1.13	Kreuzpreiselastizität	27
1.14	Kundenbestellwegquote	28
1.15	Marktausschöpfungsgrad	29
1.16	Marktpotenzial	30
1.17	Neukundenquote	31
1.18	Neukunden-Stornoquote	32
1.19	Neukunden-Umsatzanteil	33
1.20	Numerische Distributionsquote	34
1.21	Preiselastizität der Nachfrage	35
1.22	Relativer Marktanteil	36
1.23	Vertriebsqualität	37
1.24	Vertriebswegquote	38
1.25	Werbeelastizität	39

Inhaltsverzeichnis

2.	Kundenbindung	
2.1	Bonusquote	43
2.2	Durchschnittliche Einkaufsdauer	44
2.3	Durchschnittliche Einkaufsmenge	45
2.4	Durchschnittliche Kundenbeziehungsdauer	46
2.5	Durchschnittliche Vertragsrestlaufzeit	47
2.6	Einheiten pro Einkauf	48
2.7	Einkaufszeit	49
2.8	Image	50
2.9	Kaufintensität	51
2.10	Kundenbindungsgrad	52
2.11	Kundenfluktuation	53
2.12	Kundenfrequenz	54
2.13	Kundenzufriedenheit	55
2.14	Marktsättigungsgrad	56
2.15	Marktvolumen	57
2.16	Marktwachstum	58
2.17	Preisnachlasskundenquote	59
2.18	Rabattkundenquote	60
2.19	Rabattquote	61
2.20	Rücklastschriftquote	62
2.21	Skontoquote	63
2.22	Stammkundenquote	64
2.23	Umsatzanteil der Top-Kunden	65
2.24	Wiederkauftrate	66
2.25	Wiederkäuferrate	67
3.	Beschwerdemanagement und Kundenrückgewinnung	
3.1	Beschwerdequote	71
3.2	Beschwerdezufriedenheit	72
3.3	Durchschnittliche Beschwerdereaktionszeit	73
3.4	Durchschnittliche Kundenbeziehungsdauer bei verlorenen Kunden	74

Inhaltsverzeichnis

3.5	Durchschnittliche Lieferzeit	75
3.6	Garantiequote (Gewährleistungsquote)	76
3.7	Gutschriftenquote	77
3.8	Kulanzquote	78
3.9	Kundenabwanderungsquote	79
3.10	Lieferbeanstandungsquote	80
3.11	Lieferflexibilität	81
3.12	Lieferqualität	82
3.13	Lieferservice	83
3.14	Lieferzuverlässigkeit	84
3.15	Out-of-Stock-Quote (Fehlmengenquote)	85
3.16	Produktreklamationsquote	86
3.17	Reaktivierungsquote	87
3.18	Reklamationsquote	88
3.19	Retourenquote	89
3.20	Rückgabequote	90
3.21	Rückgewinnungskosten je zurückgewonnenem Kunden	91
3.22	Rückgewinnungsquote	92
3.23	Stornoquote	93
3.24	Terminreue der Transportmittel	94
3.25	Zurückweisungsquote	95
4.	Kundenwert	
4.1	ABC-Analyse	99
4.2	Akquisitionskosten je Neukunde	100
4.3	Cross-Selling-Umsatz	101
4.4	Durchschnittlicher Bestellwert	102
4.5	Durchschnittsbon	103
4.6	Einkaufshäufigkeit	104
4.7	Forderungsausfallquote	105
4.8	Forderungsverschiebungsquote	106
4.9	Kartenzahlerquote	107
4.10	Klassifikationsschlüssel	108
4.11	Kundendeckungsbeitrag I	109

Inhaltsverzeichnis

4.12	Kundendeckungsbeitrag II und III	110
4.13	Kundenrentabilität	111
4.14	Kundenwert	112
4.15	Nebeneinanderverwendungsquote	113
4.16	Nettoumsatz	114
4.17	Return on Marketing Investment (ROMI)	115
4.18	RFMR-Wert	116
4.19	Share of Wallet (Geschätzter eigener Anteil als Lieferant)	118
4.20	Umsatzanteil des Kunden	119
4.21	Up-Selling-Quote	120
4.22	Vertriebskosten je Kunde	121
4.23	Weiterempfehlungsquote	122
4.24	Werbekosten pro Kunde bzw. verkaufter Einheit	123
4.25	Zahlungszielabweichung	124

Anhang

Stichwortverzeichnis	126
Literaturverzeichnis	129

1.18 Neukunden-Stornoquote

Formel

$$\frac{\text{Stornierter Umsatz von Neukunden}}{\text{Ursprünglicher Auftragsumsatz der Neukunden}} \times 100\%$$

Beispiel

$$\frac{32.000 \text{ € stornierter Umsatz}}{400.000 \text{ € Auftragsumsatz der Neukunden}} \times 100\% = 8\%$$

Ein Hersteller von Gewerbespülmaschinen akquiriert an seinem bayerischen Vertriebsstandort in einem Jahr bei Neukunden einen Auftragswert von insgesamt 400.000 €. Aufträge im Wert von 32.000 € werden innerhalb der vertraglich vereinbarten Fristen von den neuen Kunden wieder storniert. Die Neukunden-Stornoquote beträgt 8%.

Erläuterung

Die Neukunden-Stornoquote zeigt an, welcher Anteil des Auftragsvolumens von den Neukunden wegen einer Stornierung nicht zur Ausführung kommt. Im Gegensatz zur klassischen Stornoquote misst diese Kennzahl explizit, welcher Anteil der Akquisitionsbemühungen um Neukunden scheitert. Eine hohe Neukunden-Stornoquote lässt im Normalfall vermuten, dass der Vertrieb neuen Kunden mit unseriösen Verkaufsmethoden Aufträge aufdrängt, die diese anschließend stornieren, weil sie die Leistungen gar nicht benötigen. Selbst wenn der Kunde aus Scheu, Höflichkeit oder Verpflichtung den Auftrag nicht storniert, wird er spätestens nach Erbringung der Leistung dem Unternehmen den Rücken zukehren. Das negative Image, das ein Unternehmen durch solche Verkaufspraktiken in der Öffentlichkeit erhält, kann potenzielle Kunden abschrecken.

Vorteile

- Besonders aussagekräftig im Vergleich verschiedener Perioden, verschiedener Vertriebsstandorte
- Gute Zielvorgabe für Vertriebsmitarbeiter (bei entsprechender Zurechenbarkeit)

Nachteile

- Keine Aussage über Potenzial der verlorenen Neukunden
- Keine Aussage über Zahl der stornierten Aufträge (wichtig wegen der Storno-Prozesskosten und des verlorenen Kundenpotenzials)

2.10 Kundenbindungsgrad

Formel

Maßzahl für die Bindung der Kunden an das Unternehmen

Beispiel

Ein Hersteller von spezieller Babynahrung ermittelt in seinem Kundenkreis mithilfe der Marktforschung regelmäßig die Bindung seiner Kunden an das Unternehmen. Zu diesem Zweck werden die Kunden in einer Befragung um Auskunft darüber gebeten, wie oft sie bei dem Unternehmen einkaufen, ob und wie häufig sie auch bei Konkurrenten einkaufen, welche Wertschätzung und Eigenschaften sie mit dem Unternehmen verbinden und unter welchen Umständen sie die Produkte des Unternehmens nicht mehr einkaufen würden. Die Antworten der befragten Kunden werden skaliert und in einem Kennzahlenwert zusammengefasst, der z. B. von 0 für völlig ungebunden bis 10 für völlig gebunden reichen kann.

Erläuterung

Der Kundenbindungsgrad ist eine Kennzahl, die als Ergebnis einer umfassenden Marktforschungsuntersuchung die Bindung der Kunden an das Unternehmen in einer absoluten Zahl oder in einer Prozentzahl ausdrückt. Kundenbindung entsteht, wenn der Kunde sich wegen vertraglich-rechtlicher Verpflichtung (z. B. Abonnement), wegen technisch-funktionaler Abhängigkeit (z. B. Softwarekompatibilität), wegen ökonomischer Vorteile (z. B. günstige Preise, Treuerabatt) oder wegen großer Zufriedenheit mit den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens an das Unternehmen gebunden fühlt.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">• Umfassendes und aktuelles Bild über den Status der Kundenbindung bei regelmäßiger Ermittlung• Zeitnahe Ursachensuche bei gravierenden Veränderungen	<ul style="list-style-type: none">• Ermittlung mithilfe von aufwendigen Marktforschungsuntersuchungen• Aufwendige Differenzierung nach Kundengruppen oder Kunden