

## Kundenwert als Steuerungsgröße für Verlage

Zahlende Leser zu gewinnen und zu binden ist weder einfach noch billig. Da stellt sich die Frage, ob sich die Investition rechnet. **Gerd Wilger** und **Andreas Krämer** zeigen Ansätze für ein erlösorientiertes Marketing in der Verlagsbranche auf.

**S**inkende Auflagen und rückläufige Anzeigeneinnahmen haben das Bild der Verlagsbranche in jüngster Vergangenheit gekennzeichnet. So verwundert es nicht, dass bisherige Geschäftsmodelle – in erster Linie auf die Maximierung von Auflagenhöhen, Anzeigen Erlösen und Neukundengewinnung ausgerichtet – in Frage gestellt und überdacht werden:

- Tageszeitungen stellen aus Verbrauchersicht eine Option zum Sparen dar. Ergebnisse der AWA 2003 zeigen, dass 29 Prozent der Verbraucher als Reaktion auf die schlechte Wirtschaftslage erwägen, ihre Zeitungsabonnements zu kündigen.
- Die geringe Loyalität – gerade bei jungen Lesern – macht fraglich, ob bisherige Quoten der Neukundengewinnung auch in Zukunft wirtschaftlich erreicht werden können.
- Den immer kürzeren Verweildauern der Kunden wird in der Regel durch stetig steigende Marketing-Aufwendungen (cost per order) begegnet. Statt über Kundenbindung nachzudenken, werden wahre „Prämien-Kriege“ zur Neukundengewinnung ausgefochten. Neue Kunden werden so teuer hinzugekauft.

Vor diesem Hintergrund rücken zwei wesentliche Aspekte in den Fokus der Betrachtung: die Ausrichtung der



# Wie wertvoll ist der Leser wirklich?

Marketing-Aktivitäten auf eine „wirtschaftliche Auflage“ (Erlös pro Stück) und eine stärkere Kundenorientierung zur Erhöhung der Kundenbindung.

### Der Kunde als Investition

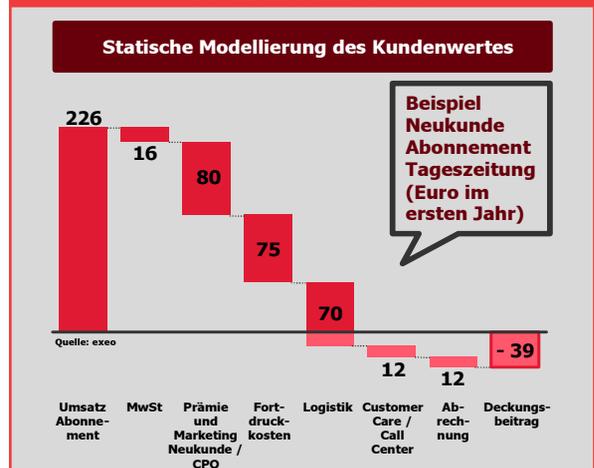
Eine wichtige Steuerungsgröße für das Marketing stellt die Berechnung der Kundenwertigkeit dar. Der Kunde wird dabei als Investition betrachtet – für einen zu definierenden Zeitraum werden die kundenindividuellen Einnahmen und Ausgaben saldiert. Durch das Abzinsen der jährlichen Beträge auf das erste Jahr ergibt sich ein Indikator, der ähnlich wie der Bar- oder Kapitalwert einer Investitionsrechnung angibt, welchen Beitrag ein Kunde zum Gesamtdeckungsbeitrag des Objektes leistet.

Die Berechnung des Kundenwertes erfordert einen nicht zu unterschätzenden

Informationsaufwand. Zur Beherrschung der Komplexität empfiehlt sich zunächst eine aggregierte Berechnung der Wertschöpfung für ein Jahr. Wie Abbildung 1 beispielhaft zeigt, wird der Deckungsbeitrag für Neukunden im ersten Jahr dann negativ, wenn hohe Prämien für die Akquisition aufgewendet werden. Diese Investitionen sind nur zu rechtfertigen, wenn die Kunden dem Produkt ausreichend lange treu bleiben.

In einem zweiten Schritt kann diese Betrachtung dynamisiert werden, in-

**Abb.1: Statische Modellierung des Kundenwertes**





dem die Kalkulation auf eine bestimmte Periode bezogen wird – beispielsweise auf einen Zeitraum von 5 Jahren. Durch die Zuordnung kundenindividueller Kosten, wie zum Beispiel des Reklamationsverhaltens, kann so für jeden Kunden sein Deckungsbeitrag über den betrachteten Zeitraum ermittelt werden.

Bereits aus einer differenzierten Berechnung auf Segmentbasis (beispielsweise Neukunden versus Bestandskunden) lassen sich oftmals wichtige Informationen darüber ableiten, wie der Verlag Geld verdient. Wichtige Hinweise sind dabei aus der Verteilung der Kundenwertigkeiten nach „Lebenszeit“ der Kunden abzulesen:

- Wie unsere Analysen zeigen, erwirtschaften Neukunden häufig – bedingt durch hohe Prämien – einen negativen Deckungsbeitrag und sind damit „wertvernichtend“, wenn sie nicht mindestens durchschnittlich zwei bis drei Jahre als Kunde erhalten bleiben.
- Bestandskunden mit mehreren Jahren der Kundenbeziehung besitzen oft sehr hohe Kundenwerte. Dies würde entsprechende Marketing-Aktivitäten zur Kundenbindung rechtfertigen.

Wenn für einzelne Kunden ein individueller Kundenwert vorliegt, kann diese Information auch für das Direktmarketing und die Kundenbetreuung als Steuerungsgröße herangezogen werden. Es ist durchaus einsichtig, dass ein Kunde, der bereits seit zehn Jahren Stammleser ist und sich beschwert, anders behandelt werden sollte als ein Kunde mit negativem Deckungsbeitrag. Neben der operativen Steuerung von Call Centern durch eine differenzierte Kundenbetreuung lassen sich auf dieser Basis auch Kundenbindungsmaßnahmen abschätzen.

### Kundenwert in Abhängigkeit vom Werbekanal

Der Kundenwert dient nicht nur zur Identifikation der Ertrags- und Verlustkunden auf der Oberebene, er kann auch zur Bewertung und Steuerung einzelner Marketing- und Werbekanäle herangezogen werden. Hinterlegt man den individuellen Kundenwert mit den jeweiligen Kostenblöcken und Kundenbindungsraten einzelner Werbekanäle, so ergibt sich beispielhaft ein differenziertes Bild über die unterschiedlichen Marketingwege (Abb. 2).

Während beispielsweise Bestandskunden, die über Standwerbung gewonnen wurden, einen unterdurchschnittlichen Kundenwert besitzen, zeichnen sich über Mailings oder „Leser werben Leser“-Aktionen geworbene Bestandskunden durch überdurchschnittliche Kundenwertigkeiten aus. Die Kundenwert-Analyse bringt in diesem Fall eine Rangreihenfolge bezogen auf den Deckungsbeitragsanteil einzelner Werbekanäle.

Auf der Seite der Neukunden dient die Kundenwert-Analyse zur Identifikation unrentabler Werbekanäle. So weisen etwa die über „Leser werben Leser“ gewonnenen Neukunden einen positiven Kundenwert auf und rechtfertigen so aufgrund ihrer relativ hohen Kundenbindungsraten den Einsatz hochwertiger Prämien zur Kundengewinnung. Im Gegensatz dazu weisen Neukunden, die über Standwerbung oder Mailings gewonnen werden, einen negativen Kundenwert auf – hier wird sprichwörtlich „Geld verbrannt“. Die über diese Kanäle gewonnenen Kunden kündigen derart schnell, dass die Marketing-Aufwendungen zur Kundengewinnung keinesfalls gerechtfertigt sind.

Die Betrachtung des Kundenwertes deckt somit nicht nur die Effizienz einzelner Werbekanäle auf, sondern stellt sie im Extremfall sogar gänzlich in Frage (Effektivität) – und hilft so, bisherige Streuverluste im Marketing zu minimieren. ■



*Dr. Gerd Wilger ist Vorstand der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor hat er bei Simon-Kucher & Partners als Berater sowie im Preis- und Erlösmanagement der Deutschen Bahn AG gearbeitet. Er ist spezialisiert auf Pricing und Marktforschung und hat über Preisdifferenzierung promoviert.*



*Dr. Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender und Gründer von exeo. Zuvor war er Berater bei Simon-Kucher & Partners und Roland Berger Strategy Consultants. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen der Preisoptimierung und des Customer-Value-Managements.*

[www.exeo-consulting.com](http://www.exeo-consulting.com)

**Abb. 2: Kundenwerte in Abhängigkeit vom Werbeweg  
Beispiel Tageszeitung**

