

Kundenwert-Analysen für Verlage

Wie wertvoll ist ein Kunde für einen Verlag?

Von Oliver Kling, Gerd Wilger und Andreas Krämer

erscheint in: planung&analyse 5/2004



Dipl.-Kfm. **Oliver Kling** ist Leiter Marktanalyse der Axel Springer AG in Hamburg, zuvor war er tätig im Vertrieb DIE WELT und WELT AM SONNTAG, Verkaufsleiter Telemarketing sowie Leiter Marketinganalyse (2000-2002) und bei der TAS Telemarketing GmbH Hamburg / Hannover: Vertrieb und Databasemarketing (1997-1999).

oliver.kling@axelspringer.de



Dr. Gerd Wilger ist Vorstand der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war er Berater bei Simon-Kucher & Partner (1998-2000) sowie Mitarbeiter im Preis- und Erlösmanagement der Deutschen Bahn AG (2000-2003). Er ist spezialisiert auf Fragestellungen in den Bereichen Pricing und Marktforschung.

gerd.wilger@exeo-consulting.com



Dr. Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war er Berater bei Simon-Kucher & Partner (1996-1998) und Roland Berger Strategy Consultants (1999-2000). Im Jahr 2000 wurde die Andreas Krämer Managementberatung AG gegründet, die 2004 in exeo Strategic Consulting AG umbenannt wurde. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen der Preisoptimierung und des Customer-Value-Managements.

andreas.kraemer@exeo-consulting.com

Abstract

Die derzeitige Situation in der Verlagsbranche ist durch Auflagenrückgänge und sinkende Anzeigen-Einnahmen gekennzeichnet. Vor diesem Hintergrund ist es erklärbar, dass Geschäftsmodelle, die bisher vorrangig auf das Anzeigengeschäft ausgerichtet waren, überdacht werden müssen. Wenn sich gleichzeitig Grenzen bei der Neukundengewinnung aufzeigen, rückt zwangsläufig das Bestandskundenmanagement in den Vordergrund. Zentrale Fragestellung ist hierbei, welchen Wert ein Kunde langfristig aus Sicht des Verlages besitzt.

Die Kundenwertmodellierung, die in anderen Branchen bereits weit vorangeschritten ist, orientiert sich dabei an der Wertschöpfungskette je Kunde und der dynamischen Entwicklung der Kundenbeziehung. Ergebnis der Kundenwert-Analysen ist eine Kundensegmentierung, die es ermöglicht, Ressourcen für Marketing und Neukundengewinnung gezielter und damit kostensparend einzusetzen - Streuverluste werden vermieden. Gleichzeitig kann die Kundenwertbetrachtung dazu dienen, die Kundenansprache zwischen verschiedenen Objekten eines Verlages besser aufeinander abzustimmen und Synergiepotenziale - in der Kundendatenhaltung und im Direktmarketing - auszuschöpfen.

Ausgangssituation für Verlage - Problematische Auflagen- und Anzeigenumsatzrückgänge

Die angespannte wirtschaftliche Situation der deutschen Verlage ist im Wesentlichen auf die Auflagenentwicklung zurückzuführen, die mittelfristig rückläufig ist. So sanken zum Beispiel die durchschnittlichen Auflagen bei Tageszeitungen in den letzten Jahren um fast 10 %. Wesentlicher Bestimmungsgrund dieser Entwicklung ist die schwache Konjunktur und die insgesamt restriktive Konsumneigung:

- Tageszeitungen stellen aus Verbrauchersicht eine Option dar, wenn es ums Sparen geht. Ergebnis der AWA 2003 war, dass 29 % der Verbraucher als Reaktion auf die schlechte Wirtschaftslage erwägen, ihre Zeitungsabonnements zu kündigen.
- In dieser Situation sind Preiserhöhungen auch dann kritisch, wenn die Preiserhöhung über mehrere Jahre im Durchschnitt nur moderat sind. Auch jetzt leiden die Verlage teilweise noch unter den Preiserhöhungen, die in Verbindung mit der Euro-Einführung im Markt durchgesetzt wurden.
- Problematisch sind zudem das veränderte Leseverhalten („Überalterung der Leserschaft bei Tageszeitungen“) und die reduzierte Loyalität der Kunden. Etwa 76 % der deutschen Bevölkerung lesen regelmäßig eine Tageszeitung, wobei dieser Wert im Segment der über 70 Jährigen bei 83 % liegt, im Segment der 14-19 Jährigen demgegenüber nur bei 54 %. In allen Altersklassen ist die Reichweitenentwicklung in den letzten Jahren negativ (BDVZ, 2003).

Diese Rahmenbedingungen führen dazu, dass bisherige Geschäftsmodelle in der Verlagsbranche zunehmend in Frage gestellt werden. So sinken mit der Auflagenhöhen schließlich auch die Anzeigenumsätze - beide Umsatzhebel werden tangiert. Im ersten Halbjahr 2004 lagen die Bruttowerbeumsätze bei Zeitungen mit 2,2 Mrd. EUR ca. 44 % unter dem Vergleichswert des Jahres 2000 (3,9 Mrd. EUR, Bauer Media KG, 2004). Während in einer Boom-Phase durch wachsende Auflagen auch das Anzeigengeschäft „anspringt“, sind in der gegenwärtigen Phase die Verlag existenziell bedroht. Zwei Aspekte rücken dabei in den Vordergrund: Erstens die Ausrichtung der Aktivitäten auf die „Wirtschaftliche Auflage“ (Erlös pro Stück) und zweitens eine stärkere Kundenorientierung (Abb. 1).

In der gegenwärtigen Phase sinkender Auflagen und Anzeigenerlöse ist das Geschäftsmodell zu überdenken

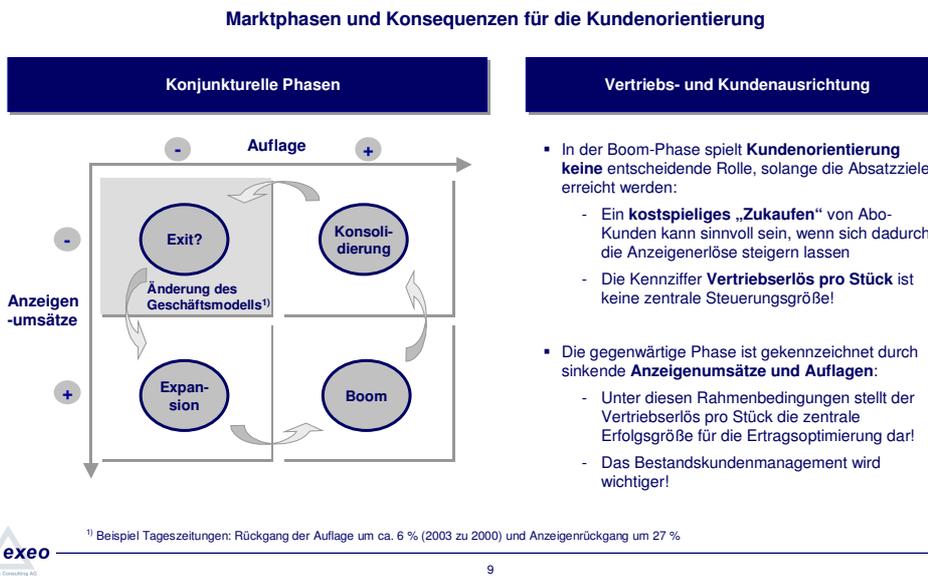


Abb. 1: Überdenken des Geschäftsmodells in der Verlagsbranche

Während das Marketing bisher in starkem Maße auf die Akquise von Neukunden ausgerichtet ist (die hohen Aufwendungen zeigen sich in den exorbitant gestiegenen Costs per Order), wird das Bestandskundenmanagement wichtiger.

Gleichzeitig ist aus den Fachmedien zu entnehmen, dass das Abonnement nicht nur in absoluten Zahlen als auch relativ an Bedeutung verliert (für das Beispiel Wirtschaftspresse siehe DNV, 12/2004). Noch problematischer wird die Situation durch eine Senkung der Kundenbindungsraten. Dies stellt die konventionelle Einschätzung zur Wirtschaftlichkeit der Abonnements gegenüber dem Einzelverkauf in der Verlagsbranche genau so in Frage wie die hohen Prämien für die Neukundengewinnung. So konstatiert der amerikanische Direktmarketing-Guru A.M. Hughes: „Discounts do not buy loyalty. They reduce loyalty. They reduce margin“. Mit günstigen Preisen lassen sich zwar interessierte und weniger interessierte Probeabonnenten gewinnen - keinesfalls aber eine Bindung an das Produkt.

Messung des Kundenwertes in unterschiedlichen Phasen

Eine wichtige Orientierung und Steuerungsgröße für das Marketing stellt die Berechnung der Kundenwertigkeit dar. Wenn beispielsweise der Customer-Life-Time-Value (LTV) als Maßstab für die Wertigkeit der Kunden herangezogen wird, müssen für einen zu definierenden Zeitraum die kundenindividuellen Einnahmen und Ausgaben saldiert werden. Durch das Abzinsen der jährlichen Beträge auf das erste Jahr, ergibt sich ein Indikator, der angibt, welchen Beitrag ein Kunde zum Gesamtdeckungsbeitrag des Objektes leistet. Damit erhält das operative Marketing eine Kennziffer, die eine Steuerung der Vertriebsaktivitäten erlaubt. Einzelne Maßnahmen können ge-

geneinander verglichen werden, in Hinblick darauf, ob ein positiver Kundenwert erzeugt wird (d.h. ob die Aktionen wertschöpfend sind) und wie stark die Wirkung ist. In dieselbe Richtung gehen auch aktuelle Untersuchungen, die die Marketingeffizienz anhand der Customer Equity (Summe der Customer-Life-Time-Values über alle Kunden) ausrichten und messbar machen (vgl. Rust, Zeithaml und Lemon, 2004).

Die Berechnung des Kundenwertes erfordert einen nicht zu unterschätzenden Informationsaufwand, insbesondere wenn die Verlage eine Vielzahl von (unterschiedlichen) Produkten anbieten. Um wirklich ein umfassendes Bild der kundenrelevanten Daten zu erhalten, sind die Fachabteilungen aus Marketing, Vertrieb, Controlling und Marktforschung einzubeziehen. Dies erklärt möglicherweise die Lücke zwischen der Bedeutung des Kundenwertberechnung aus wissenschaftlicher Sicht und der praktischen Anwendung. Im Rahmen einer Studie zu den genutzten Verfahren des Marketingcontrollings gaben nur 7 % der Unternehmen an, entsprechende Analysen regelmäßig durchzuführen. Nahezu drei Viertel der befragten größeren Unternehmen wenden Kundenwertanalysen überhaupt nicht an. Gleichzeitig werden diese von der Marketingwissenschaft als besonders bedeutsam bezeichnet (vgl. Reinecke, Tomczak, 2001, S. 82).

Um die Komplexität beherrschbar zu machen, empfiehlt sich zunächst eine aggregierte Berechnung der Wertschöpfung für ein Jahr. Wie Abb. 2 beispielhaft zeigt, wird der Deckungsbeitrag für Neukunden im ersten Jahr dann negativ, wenn hohe Prämien für die Akquise aufgewendet werden. Diese Investitionen sind nur zu rechtfertigen, wenn die „Kunden dem Produkt ausreichend lange treu bleiben“.

Modellierung des Kundenwertes erfolgt in drei Schritten

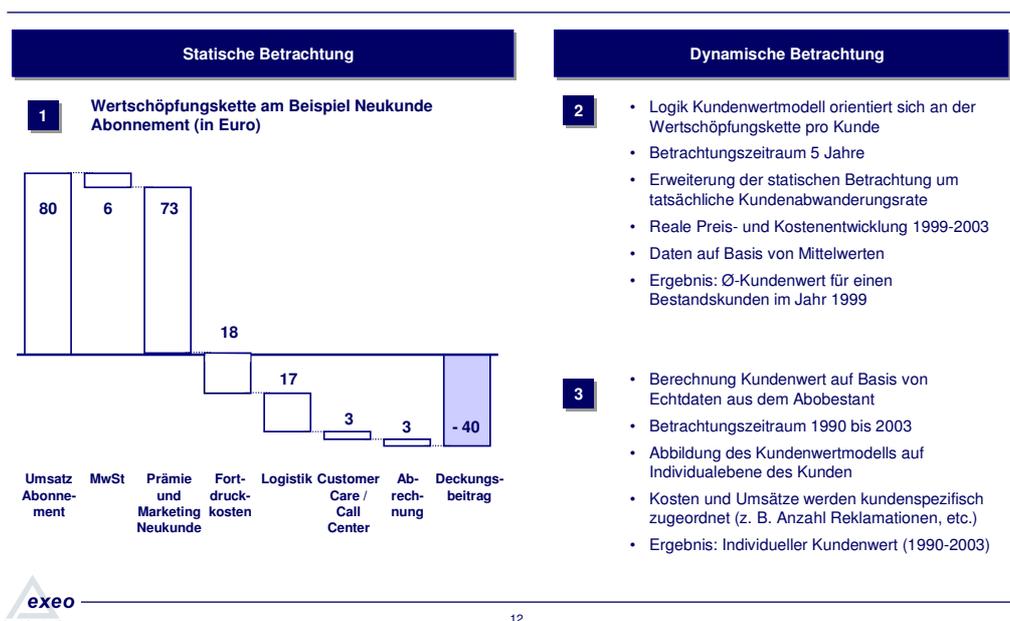


Abb. 2: Schritte der Kundenwertmodellierung am Beispiel einer Tageszeitung

Im zweiten Schritt kann dieser Betrachtung dynamisiert werden, in dem die Kalkulation auf eine bestimmte Periode bezogen wird. Bereits aus einer differenzierten Berechnung auf Segmentbasis (z.B. Neukunden vs. Bestandskunden) lassen sich oftmals wichtige Informationen darüber ableiten, wie der Verlag Geld verdient (vgl. Hughes 2003). Bis zu diesem Schritt ist die Einzelkundensicht außen vor geblieben. In einem weiteren Schritt können die bisherigen Berechnungen auf Individualkunden heruntergebrochen werden. Möglich ist dies, wenn die Modellierung des Kundenwertes auf Leser im Abo-Bestand übertragen wird (oft werden diese Daten möglicherweise nur rudimentär vorhanden sein, können jedoch um Nicht-Systemdaten ergänzt werden).

Wichtige Hinweise sind aus der Verteilung der Kundenwertigkeiten nach „Lebenszeit“ der Kunden abzuleiten. In Abb. 3 sind die durchschnittlichen Kundenwertigkeiten nach Jahren im Abo-Bestand dargestellt. Im konkreten Beispiel zeigt sich, dass

- Neukunden einen negativen Deckungsbeitrag erwirtschaften und damit „wertvernichtend“ sind, wenn sie nicht mindestens durchschnittlich 2 Jahre Abo-Kunde sind,
- demgegenüber Bestandskunden mit mehr als 10 Jahre Systemzugehörigkeit Kundenwerte von 300 EUR und mehr besitzen. Neben diesen Mittelwerten sind dann auch die Streuungen zu beachten. Insgesamt sind 70-75 % der Kunden im Bestand wertvernichtend. Sie erreichen keinen positiven Deckungsbeitrag für den Verlag. Zu befürchten ist zudem, dass auf Sie ein Großteil der Marketingressourcen entfällt.

Positive Kundenwerte werden z. T. erst ab dem dritten Jahr realisiert

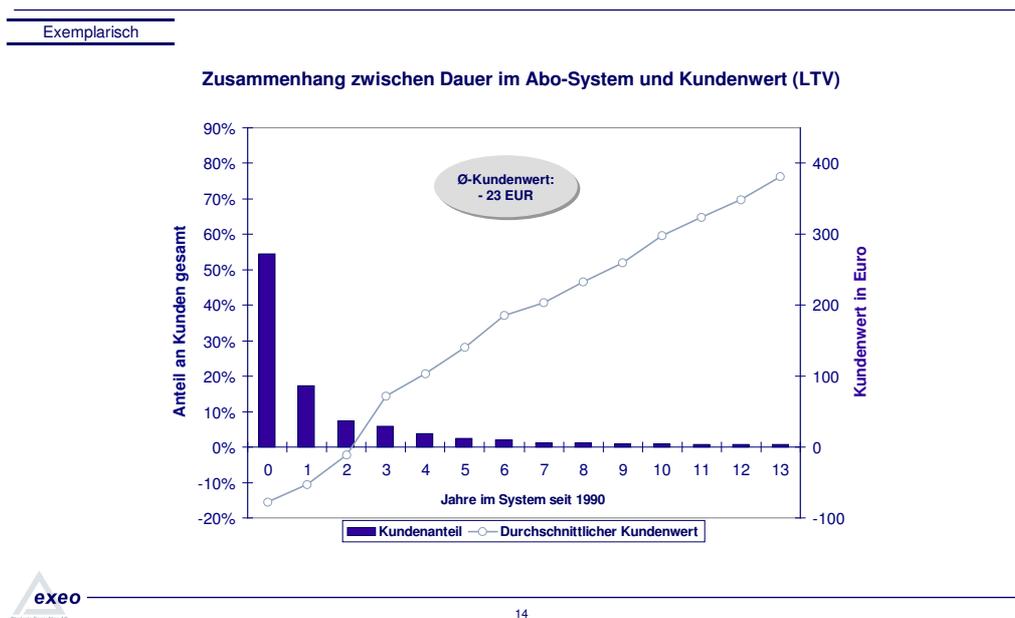


Abb. 3: Kundenlebensdauer und durchschnittliche Wertigkeit am Beispiel

Erst mit diesem Schritt ist eine Berechnung auf Kundenebene vollzogen. 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 10 Jahren Stammler 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.

Hierbei ergibt sich ein enges Zusammenwirken zwischen den CRM-Verantwortlichen im Unternehmen und der Marktforschung/-analyse: Durch die Konstruktion des Kundenwertmodells lassen sich die wesentlichen Hebel zur Steigerung der Kundenwertschöpfung aufzeigen. Die Marktforschung/-analyse gibt Anhaltspunkte dafür, wie effektiv einzelne Instrumente sein können, z.B. welche Spielräume in der Preisgestaltung bestehen (primärer Hebel zur Steigerung der Kundenwertigkeit) und durch welche Maßnahmen die Haltbarkeit der Abo-Kunden gesteigert werden kann. Dazu sind Kosten-Nutzen-Berechnungen für unterschiedliche Konzepte erforderlich (siehe Krämer, Keck, Tien, 2001).

Der objektübergreifende Kundenwert

Eine weitere Komplexitätsdimension kommt bei der Bestimmung von Kundenwertigkeiten speziell in der Verlagsbranche hinzu. Verlage bedienen unterschiedliche Marktsegmente durch unterschiedliche Produkte bzw. Objekte, oftmals im Rahmen einer organisatorischen und wirtschaftlichen Eigenständigkeit. Kundenwert-Analysen helfen nicht nur zur gezielten Kundenansprache in einzelnen Objekten, sondern zeigen auch, dass zahlreiche Kunden gleichzeitig als Leser mehrerer Objekte eines Verlages auftreten. Dies potenziert nochmals die Bedeutung des langfristigen Kundenwertes (vgl. Abb.4). So kann ein Verlustkunde bei einem Objekt durchaus zu den Ertragskunden bei anderen Objekten des Verlages gehören. Bei Trennung der operativen Kundenbetreuung ergibt sich hier aus übergreifender Kundensicht ein Dilemma.

Über den Objekt-Kundenwert hinaus zeigt sich oft deutlich ein zusätzlicher übergreifender Verlags-Kundenwert

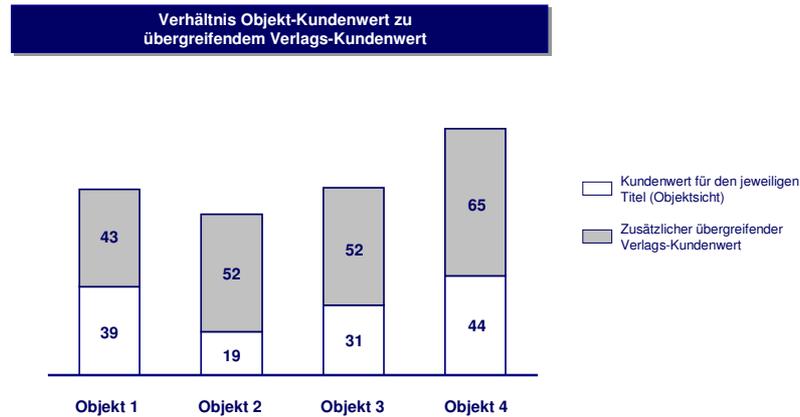


Abb. 4: Der produktübergreifende Kundenwert [EUR/Kunde]

Selbst wenn für den Kunden nach außen gar nicht deutlich wird, dass er Kunde bei mehreren Objekten eines Verlages ist, so hat der übergreifende Kundenwert doch Auswirkungen auf die interne Behandlung des Kunden.

Die übergreifende Kundensicht hat nicht nur Implikationen für das Marketing, sondern auch für die IT-Strategie des Verlages. Die Frage, ob eine Konsolidierung von unterschiedlichen Kundendatenbanken innerhalb eines Verlages wirtschaftlich sinnvoll ist, hängt im wesentlichen davon ab, welche Synergiepotenziale eine einheitliche Kundensicht beinhaltet. Bei der Abschätzung können Sekundärauswertung - beispielsweise der VA - herangezogen werden, um die Affinität unterschiedlicher Lesergruppen zu identifizieren. Beispiel „Trefferquote“: Einen Kernleser eines bestimmten Objektes zu treffen, ist in bestehenden Adress-Töpfen benachbarter Objekte zum Teil um Faktor 40 höher als in am Markt eingekauften Adressen zur Kampagnen-Durchführung ohne spezielle Selektionscharakteristika.

Zusammenfassung und Fazit

Vor dem Hintergrund verstärkter Effizienzanforderungen bei der Neukundengewinnung und Kundenbindung in der Verlagsbranche bietet die Kundenwert-Analyse einen Lösungsansatz. Kundenwert-Analysen sind sinnvoll,

- um innerhalb einzelner Objekte die Wertschöpfungskette zu durchleuchten und die langfristig ertragsreichen Kunden herauszufiltern und sie entsprechend anzusprechen.
- um übergreifend die Synergiepotenziale innerhalb eines Hauses zu nutzen und gleichzeitig die besonders ertragsstarken Kunden auch objektübergreifend als solche zu identifizieren und zu behandeln.
- als gedanklicher Rahmen, um die Überdenkung des Geschäftsmodells und die Fokussierung auf Vertriebs Erlöse strukturiert anzugehen.

Marktforschung und -analyse spielen hierbei eine wichtige Rolle, weil sie die internen Daten um weitere entscheidungsrelevante Kundeninformationen erweitert.

LITERATUR:

Bauer Media KG: Konjunktur und Werbung, verschiedene Jgg.
Download unter <http://www.bauermedia.com/studien>.

BDVZ: Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten. Berlin 2003.

Hughes, A.M.: The Customer Loyalty Solution. New York 2003.

Krämer, A., Keck, C., Tien, M.: Preisreduktion oder Serviceverbesserung?
planung&analyse, Heft 2/2001, S. 56 – 62.

N.N.: Wirtschaftsmagazine – Neue Richtungen einschlagen. DNV, Heft 12/2004,
S. 8 – 11.

Reinecke, S., Tomczak, T.: Einsatz von Instrumenten und Verfahren des Marketingcontrolling in der Praxis. In: Reinecke, Tomczak, Geis (Hrsg.): Handbuch Marketing Controlling, St. Gallen 2001, S. 76 – 89.

Rust, R.T., Zeithaml, V.A., Lemon, K.N. (2004): Customer Centered Brand Management. Harvard Business Review. September, S. 110 – 118.