

Wie verschiedene Stellschrauben einem gemeinsamen Sinn folgen

Zusammenfassung

Dass Sie Transaktionen entsprechend Ihrer Strategie steuern wollen, ist selbstverständlich. Welche Instrumente ihnen dafür zur Verfügung stehen, ist aber meistens nicht für alle Beteiligten deutlich. Einige beißen sich an Empfehlungen fest, andere an Rabatten. Wer so stark auf ein Instrument fokussiert ist, vergisst schnell, dass der Verkaufsprozess noch Verbote und Gebühren sowie Anreize enthält, die auf die gleichen Steuerungsziele einzahlen. Wenn man großes Pech hat, ist das Unternehmen auch noch entlang dieser Instrumente organisiert, sodass kaum noch jemand über seinen Tellerrand schaut. Umso wichtiger ist es, am Anfang weit auszuholen und das gesamte Arsenal zu sichten. Arbeiten bei Ihnen schon alle Maschinenteile auf ein gemeinsames Ziel hin?

2.1 Angebote sind keine Empfehlungen

Wenn Sie sich als Neuling in eine Marketing- oder CRM-Abteilung begeben, treffen Sie auf eine ganz bestimmte Welt aus Steuerungsmechanismen, Prozessen und Organisationsstrukturen. Sie haben alle Hände voll zu tun, sich in dieser Welt zu orientieren und möglichst schnell ein kompetenter Spieler in genau dem konkret stattfindenden Spiel zu werden. Den Luxus, hinterfragen zu können, ob noch andere Arbeitsweisen möglich oder sogar besser wären, werden Sie sich erst spät leisten können – vielleicht auch niemals, da Sie jederzeit den heißen Atem der kommerziellen Stakeholder im Nacken spüren. Wenn Deadlines rasant näher rücken, will niemand mit Ihnen vermeintlich akademische oder

philosophische Debatten führen, was ein Offer oder Angebot eigentlich genau ist oder ob man unerwünschtes Kundenverhalten eher durch technische Verbote oder hohe Strafgebühren unterbinden sollte. Sie befinden sich in einer Situation ohne Vergangenheit und Zukunft. Man agiert auf der Arbeitsebene, als ob die heute im Unternehmen eingesetzten Instrumente der Wertsteuerung schon immer da waren und gar keine Welt vorstellbar wäre, in der anders verfahren wird.

Diesen Luxus, verschiedene Instrumente der Wertsteuerung vorzuführen, nebeneinander zu halten und zu bewerten, wollen wir uns jetzt gönnen. Es ist hilfreich, gleich zu Anfang ein paar Schritte zurückzugehen und sich mit gebührendem Abstand zur konkreten Arbeitsweise zu vergegenwärtigen, warum man sich für diese Instrumente entschieden und sie so gestaltet hat. Auf den ersten Blick werden die ganz grundlegenden Antworten banal erscheinen, aber die Übung macht sich bezahlt, wenn es später gilt, die Arten der verwendeten Logik, die zuständigen Abteilungen und die notwendigen Arbeitsprozesse abzuleiten.

Spricht man von Marketing und CRM, so hat man es üblicherweise mit einer fachlichen Begriffswelt zu tun, die sich um das Angebot oder Offer dreht. Die Hauptaufgabe des Analytischen CRM ist es, dem richtigen Kunden das richtige Angebot zur richtigen Zeit zu machen und zwar über den richtigen Kontaktkanal. So wird es jedenfalls in zahllosen Unternehmensberater-Präsentationen gefordert und zugleich in Aussicht gestellt. Um uns jedoch von solchen Binsenweisheiten auf Hochglanz-Folien zu lösen, müssen wir zuerst den Begriff des Angebots fixieren.

Wenn in Ihrem Stamm-Supermarkt im hintersten Regal versteckt eine verstaubte Packung Zahnpasta für 1,99 EUR liegt, ist das bereits ein Angebot?

Dadurch, dass sich dieses Produkt mit einem Preis versehen für Kunden zugänglich im Verkaufsbereich befindet, wird Ihnen ja zumindest die Möglichkeit zu dieser Transaktion geboten. Die Zahnpasta ist verfügbar, aber weiter nichts.

Wollen wir dies aber wirklich schon als Angebot bezeichnen, oder ist es erst dann ein Angebot, wenn der Supermarkt die geringste Bemühung unternimmt, den Kunden auf dieses Angebot aufmerksam zu machen? Beispielsweise indem er die Zahnpasta in einem Fernsehspot, in einer Online-Kampagne, auf einem Plakat bewirbt, oder sie immerhin in einer Ladendurchsage erwähnt, oder einen kleinen neonfarbenen Aufkleber mit einem Ausrufezeichen an der Zahnpasta anbringt? Dies ist kein philosophisches Rätsel, sondern nur eine Frage der Definition. Und diesbezüglich wollen wir im Folgenden so verfahren:

► **Angebot** Wenn Sie einem Kunden die Möglichkeit geben, ein bestimmtes Produkt zu einem bestimmten Preis zu kaufen, dann wollen wir dies als Angebot

bezeichnen, selbst wenn Sie sonst nichts dafür tun, um den Kunden auf das Angebot aufmerksam zu machen.

Diese banal erscheinende Definition soll vor allem eine Abgrenzung zum Begriff der Empfehlung ermöglichen.

► **Empfehlung** Wenn Sie einen Kunden persönlich ansprechen und ihm nahelegen, dass genau für ihn der Kauf eines bestimmten Produkts eine gute Idee wäre, dann nennen wir das eine Empfehlung. In diesem Sinne kann eine Litfaßsäule keine Empfehlungen machen, selbst wenn ein auf ihr angebrachter ein Slogan zum Kauf von irgendetwas auffordert. Dem Betrachter ist klar, dass die Säule nicht ihn persönlich meinen kann.

Der Unterschied ist riesig. Empfehlungen sind ein viel sensibleres Thema als Angebote. Angebote können Sie relativ leichtfertig in der Welt herumliegen lassen und müssen dabei lediglich darauf achten, dass eine minimale Wirtschaftlichkeit gegeben ist. Wenn ein Angebot einem Kunden nicht gefällt, kann er etwas Anderes kaufen.

Bei Empfehlungen hingegen belästigen Sie den Kunden mit Ihrem Anliegen, erheischen seine Aufmerksamkeit, stehlen seine Zeit. Ist er geneigt, Sie anzuhören, müssen Sie sich dieser Gunst würdig erweisen. Sie müssen glaubhaft machen, dass Sie in seinem Interesse handeln und es für ihn von Nutzen wäre, der Empfehlung zu folgen. Ihre Empfehlungen müssen also nicht nur für Sie als Unternehmen wirtschaftlich rentabel sein, sondern für den Kunden geeignet, interessant und spannend klingen. Das heißt, er muss für die Empfehlung affin sein. Wenn Sie etwas für ihn Überflüssiges empfehlen, haben Sie hingegen Zeit und Aufwand verschwendet und den Kunden belästigt. Wenn Sie sogar etwas empfehlen, das offensichtlich nicht in seinem Interesse ist, wird er Sie des Betrugs bezichtigen, und Ihre Kundenbeziehung ist beschädigt.

Natürlich gibt es außer der Empfehlung noch andere Wege, um ein Angebot effektiv auf dem Markt zu unterstützen. Sie können Verkäufer mit einem besonderen Bonus belohnen, wenn der Kunde ein bestimmtes Angebot annimmt. Oder Sie können das Angebot selbst noch verbessern, durch zusätzliche Leistungen oder einen reduzierten Preis. Aber bei allen diesen Maßnahmen gilt, dass stets nur Wirtschaftlichkeit zu beachten ist. Die Kundenbeziehung ist nicht in Gefahr. Nur Empfehlungen besitzen diese zusätzliche Dimension, die besondere Sorgfalt bei der Einschätzung von Affinität sowie die strenge Umsetzung von Prinzipien der Fairness erfordert.

Tab. 2.1 Arsenal der Steuerungsinstrumente

Instrument	Wirkungsweise
Restriktion	Sie erstellen ein Angebot, verbieten aber den Verkauf an manche Kunden
Rabatte	Sie reduzieren den Preis eines Produkts für manche Kunden
Strafgebühren	Sie erhöhen künstlich den Preis eines Produkts für manche Kunden
Empfehlungen	Sie machen manche Kunden auf ein Angebot aufmerksam und erklären, dass es ihnen einen Vorteil bietet
Prämierung	Sie belohnen einen Verkäufer mit einer Bonuszahlung, wenn er ein bestimmtes Produkt verkauft

Dies sind die Bausteine jeder Steuerungstaktik. Angebote werden verboten oder gestattet und vielleicht sogar aktiv empfohlen. Dabei werden sie für Kunden je nach Bedarf attraktiver oder unattraktiver, indem man Rabatte und Gebühren hinzufügt. Der Verkäufer profitiert dann, wenn seine Handlungen im Interesse des Unternehmens sind

Mit dieser Unterscheidung zwischen Angebot und Empfehlung im Hinterkopf wollen wir jetzt die einzelnen Steuerungsinstrumente betrachten. Fünf Instrumente sollen dabei nacheinander behandelt werden. Tab. 2.1 zeigt sie in einer ersten Zusammenfassung. Sie werden sehen, dass es viele Kombinationsmöglichkeiten dieser Instrumente gibt. Fast jedes Unternehmen wendet mindestens drei bis vier von ihnen gleichzeitig an. Die spannende Frage ist jedoch, wie man diesen simultanen Einsatz in sich konsistent und harmonisch gestaltet.

2.2 Restriktion: Finger weg von meinem Produkt, Kunde!

Das Zahnpasta-Angebot gilt für jeden Kunden, der den Laden betritt. Niemals hat man einen Grund, einzelnen Kunden die Zahnpasta an der Kasse zu verweigern oder sie bewusst vor ihnen geheim zu halten. Auch der Kauf der billigsten Zahnpasta-Marke ist eine gern gesehene Transaktion. Ganz anders verhält es sich beim Bestandskunden-Marketing von Digitalen Vertragsprodukten.

Beispiel

Ein Kunde betritt den „Laden“ (nehmen wir also an, der Verkaufskanal ist in diesem Beispiel der stationäre Handel) und verlangt einen Tarifwechsel in einen Preisbrecher-Tarif aus der aktuellen Fernsehwerbung. Der Verkäufer ruft die Stammdaten des Kunden auf und stellt fest, dass dieser derzeit noch

in einem uralten, hoffnungslos überteuerten Tarif ist. Er zahlt stolze 20 EUR mehr im Monat für relativ wenig Leistung. Der alte Tarif stammt aus einer Zeit, als solche Preise noch marktüblich waren, und offenbar hatte der Kunde bisher nicht genug Interesse, Überblick oder Leidensdruck, um die Optimierung, die der Markt schon länger bietet, einzufordern.

Bloß weil das Preisbrecher-Angebot also grundsätzlich existiert (für Neukunden zum Beispiel), heißt das noch lange nicht, dass wir es auch ausgerechnet diesem Kunden gewähren wollen. Eigentlich wollen wir diese Transaktion verhindern, denn sie schadet dem Unternehmen. Zwar ist jede verkaufte Tube Zahnpasta gut für den Supermarkt, so wie auch jeder Neuvertrag in dem Preisbrecher-Tarif gut für den Mobilfunk-Anbieter ist – solange man nicht einen Tarif mit einem negativen Deckungsbeitrag anbietet. Aber bei Tarifwechseln von Bestandskunden ist die Situation anders. Benötigt wird eine Restriktionslogik, die bestimmte Kunden daran hindert, Angebote wahrzunehmen, die anderen Kunden aber gewährt werden.

Man würde diese Transaktion zwar gern verhindern, ob man es aber tatsächlich wagt, dem Kunden gegenüber ein hartes Verbot auszusprechen, basiert auf mehreren Faktoren. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde nun den Vertrag kündigt und zur Konkurrenz wechselt? Dies wiederum hängt davon ab, ob die Konkurrenz ein vergleichbares Preisbrecher-Angebot bietet. Wenn Sie der Preisführer sind, können Sie es sich leisten, Ihren Altkunden die günstigsten Tarife zu verwehren, da sie solch ein Angebot nirgendwo sonst bekommen. Außerdem ist ausschlaggebend, wie lange der Kunde noch an seinen Vertrag gebunden ist. Ist er kurz vorm Ende der Bindung, sollten Sie lieber keine Experimente machen. Ist er noch lange bei Ihnen, können Sie gelassener agieren.

Und wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Verkäufer sich mit dem Kunden verbündet, um das Verbot auszuhebeln? So könnte er zum Beispiel dem Kunden raten, den Vertrag zu kündigen und einen Neuvertrag zu den gewünschten Preisbrecher-Konditionen abzuschließen. Dies ist bekannt als Rotational Churn [1].

Und schließlich ist auch ausschlaggebend, nach welchen Kennzahlen das Unternehmen auf globaler Ebene gesteuert wird. In gewissen Situationen leistet sich das Management vielleicht die Vorgabe, den Marktanteil unter allen Umständen zu steigern, auch auf Kosten von Wirtschaftlichkeit und nachhaltiger Kostendeckung. In solchen Zeiten wird man jedem Kunden jeglichen Tarifwechsel erlauben. Dies kann jedoch nicht von Dauer sein und so wird man unweigerlich in einen Modus zurückkehren, in dem man Tarifwechsel genau dann verbietet,

wenn der erwartete Schaden durch den Wechsel höher ist als der erwartete Schaden durch die Verweigerung des Wechsels.

Man erkennt vielleicht schon, dass die Anforderungen an eine gute Restriktionslogik mannigfaltig sind: man bräuchte nicht nur statistische Vorhersagen über Kundenverhalten, sondern sogar eine Theorie über die Kundenreaktionen auf die Maßnahmen des Unternehmens. Am liebsten hätte man also nicht nur versierte Stochastiker, sondern auch Spieltheorie-Kenner in seinem Expertenstab. Aber selbst derartige analytische Finesse wird wirkungslos verpuffen, wenn nicht die strategische Ausrichtung des Unternehmens – und sei es nur die grobe Entscheidung, ob man derzeit nach Menge oder nach Gewinn „tickt“ – in diesem Restriktionsregelwerk sauber und aktuell abgebildet ist.

2.3 Rabatte: Sabotieren Sie nicht heute schon Ihr Marketing von morgen

Eine Spielart von Restriktionslogik ist das Verhandlungsbudget. Dieses Budget regelt, in welchem Ausmaß ein Verkäufer auf den Listenpreis eines Produktes noch Rabatte aufschlagen darf.

Was wir bisher behandelt haben, sind gebührenpflichtige Produkte, also zum Beispiel Tarife oder Zusatzoptionen. Die eben dargelegte Restriktion verhindert, dass Ihr Kunde in ein Produkt wechselt, das schon an sich zu billig ist, selbst ohne zusätzliche Rabatte. Es bleibt nach Anwendung dieser Restriktionen aber immer noch die Frage offen, inwieweit Sie bereit sind, den Preis eines zulässigen Produkts durch Rabatte noch kundenindividuell zu senken. Einen Rabatt zu gewähren bedeutet, eine große Leistung zum Preis einer kleinen Leistung zu verkaufen. Nehmen wir einmal an, Sie hätten mit Ihrer Restriktionslogik festgelegt, dass der Kunde Ihren 20-EUR-Tarif auswählen darf, aber keinen günstigeren. Sie wollen also mindestens 20 EUR vom Kunden haben. Heißt das aber auch, dass Sie bereit sein sollten, ihm jedes Ihrer Produkte auf 20 EUR rabattiert zu verkaufen?

Wir nehmen hier der Einfachheit halber an, dass die Kosten, die Ihnen durch die Leistungsbereitstellung entstehen, bei allen Produkten gleich sind. Wenn wir uns im Mobilfunk-Bereich befinden und eine maßgebliche Leistung zum Beispiel die Größe des Datenpakets ist, dann ist diese Annahme annähernd korrekt. Fünf Gigabyte kosten den Anbieter nicht wirklich mehr als ein Gigabyte. Wenn diese Annahme nicht stimmen würde, dürften wir als Wirtschaftlichkeitskennzahl, nach der das Regelwerk ausgerichtet ist, ohnehin nicht den Umsatz nehmen, sondern müssten stattdessen den Deckungsbeitrag verwenden.

Wenn also die Bereitstellung der Leistung Sie immer gleich viel kostet, kann es Ihnen dann nicht egal sein, wie viel Leistung der Kunde für 20 EUR erhält? Wenn Sie diesen Betrag von ihm haben wollen, warum geben Sie ihm dafür nicht das leistungsstärkste Produkt in Ihrem Sortiment? Sie tun dies nicht, weil Sie dem Kunden so eines Tages für eine Zusatzleistung noch eine zusätzliche Gebühr berechnen können. Sie geben ihm deswegen für 20 EUR vielleicht eine Leistung, die eigentlich 25 EUR wert ist. Weil Sie den Kunden als kündigungsgefährdet einstufen, schenken Sie ihm Leistung im Wert von fünf Euro, mehr aber nicht. Denn der Tag wird kommen, an dem der Kunde vielleicht eine Leistung braucht, die 40 EUR kostet. Sie werden sie ihm dann für 30 EUR geben und haben damit immerhin noch ein Upselling im Wert von zehn Euro geschafft. Dieses Upselling hätten Sie unmöglich realisiert, wenn Sie von vornherein die größte Leistung angeboten hätten. Rabattlogik ist also in so einer Situation eigentlich keine Wertlogik, sondern eine Wertpotenziallogik. Sie müssen heute entscheiden, wie viel Potenzial für ein zukünftiges Upselling Sie bereits aufgeben wollen, um den Kunden zu halten.

In Abb. 2.1 sehen wir eine typische Konstellation aus Restriktion und Rabattlogik. Das günstigste Produkt wird nur dem gefährdeten Kunden gewährt und selbst er darf dann keinen Rabatt mehr geltend machen. Die beiden teureren Produkte stehen beiden Kunden zur Verfügung, aber der gefährdete bekommt höhere

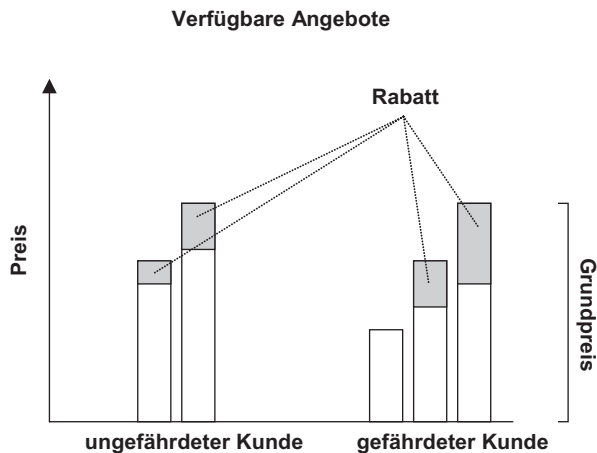


Abb. 2.1 Rabatte werden so bemessen, dass es weiterhin Upsell-Pfade in höherpreisige Produkte mit mehr Leistung gibt

Rabatte. Man beachte, dass ein Rabatt nie ein teures Produkt auf das Niveau eines billigeren heruntersetzt, sodass auch nach der Rabattierung für jeden Kunden ein Upsell-Pfad offenbleibt.

Anders verhält es sich, wenn (im Gegensatz zu den mobilen Datenprodukten) Sie die Leistungsbereitstellung echtes Geld kostet. Ein Rabatt vernichtet dann nicht nur ein hypothetisches Potenzial, sondern vielleicht direkt die aktuelle Wirtschaftlichkeit eines Auftrags. Es ist hilfreich, sich über diese Unterschiede immer im Klaren zu sein.

Grundsätzlich gilt: Das Verhandlungsbudget bekommt der Kunde nicht automatisch hinterhergeworfen. Dem Verkäufer wird es als ein verfügbares Mittel an die Hand gegeben, das er bei Bedarf einsetzen kann, um den Auftrag abzuschließen.

2.4 Strafgebühren: Muss Kundenvorteil wirklich bestraft werden?

Der Begriff „Strafe“ klingt vielleicht etwas rabiat, wenn man bedenkt, dass wir hier von der Behandlung eines hochgeschätzten und wertvollen Kunden sprechen. Schließlich können Kunden ja beim ersten Ärgernis sofort abtrünnig werden und zur Konkurrenz wechseln. Man denkt beim Kundenbeziehungsmanagement daher eigentlich eher an ein unablässiges Umwerben und Umsorgen als an Bestrafung. Wir nutzen trotzdem diesen Begriff, um Strafgebühren klar von sonstigen Gebühren zu trennen. Natürlich erhebt man bei der Erbringung einer Leistung immer eine Gebühr dafür, die erstens die Kosten decken muss und zweitens im Sinne des Gewinns so hoch angesetzt wird, wie die Nachfrage es zulässt. Das hat aber noch nichts mit Strafe zu tun.

Strafgebühren hingegen sind jene Gebühren, die zusätzlich aufgeschlagen werden, um ein Angebot künstlich unattraktiv zu machen und Kunden davon abzubringen. Das klassische Beispiel sind Tarifwechselgebühren. Anstatt mit einer Restriktionslogik hart durchzugreifen und dem Kunden einen Wechsel in einen Billigtarif zu verweigern, könnten Sie den Tarifwechsel zulassen, ihn aber mit einer saftigen Wechselgebühr von mehreren Hundert Euro versehen. Diese Gebühr hat nichts mit den Kosten der Leistungserbringung zu tun, sondern soll lediglich verhindern, dass durch Wechsel in einen niederwertigen Tarif ein Schaden entsteht, den man vermeiden könnte.

Sie fragen sich nun vielleicht, wie man sich zwischen Einsatz von Restriktion oder Strafgebühr entscheiden sollte, da sie ja eigentlich äquivalent sind. Man kann das 20-EUR-Produkt verbieten und den Kunden damit in das 30-EUR-Produkt

zwingen. Oder man kann das 20-EUR-Produkt erlauben, aber eine Strafgebühr im Wert von 240 EUR verlangen, die über eine klassische zweijährige Laufzeit gerechnet für den Kunden die gleichen Kosten verursacht, als würde er ein 30-EUR-Produkt kaufen.

Der Unterschied liegt darin, dass eine Gebühr nur einmalig anfällt. Man setzt sie zum Beispiel auf die Höhe, die genau den Schaden abdeckt, der dadurch entstehen würde, wenn der Kunde die nächsten 24 Monate in einem viel zu billigen Tarif verbringt. Was tun Sie aber, wenn der Kunde nach den 24 Monaten immer noch in diesem Tarif bleibt? Wer einmal seine Kosten verringert, wird sie in den seltensten Fällen freiwillig wieder erhöhen lassen. Aber Sie können andererseits keine Gebühr erheben, die einen zehnjährigen Bezug eines Billigtarifs neutralisiert, denn das ginge in die Tausende Euro. Eine Gebühr von weit mehr als 200 EUR ist realistisch nicht vermittelbar. Sie wäre effektiv eine Restriktion, nur eben eine, die Sie nebenbei zum Gespött der Branche macht.

- Selbst vernünftige, kommunizierbare Strafgebühren sind kein sehr wirksames Mittel, um langfristig den Wertverlust in Ihrem Kundenbestand vorzubeugen.

In Branchen, wo bereits ein Preisverfall oder gar Preiskampf herrscht, kann die Entscheidung zwischen Restriktion und Strafgebühr den Unterschied zwischen Überleben und Untergang ausmachen. Man kann aber natürlich Restriktionen mit Strafgebühren wunderbar kombinieren, sodass die wirklich schädlichen Angebote verhindert und nur die grenzwertigen mit einer Strafgebühr bewilligt werden.

Wenn es um die Optimierung und Steuerung einer Strafgebührenlogik geht, kann man diese Gebühren wie negative Rabatte behandeln und auf die gleiche Weise vertragsindividuell steuern. Der kündigungsgefährdete Kunde, dem wir auch mit Restriktionen etwas kulanter begegnen würden, könnte hier zum Beispiel bei einem Tarifwechsel mit einer bescheideneren Strafe davonkommen als sein vermeintlich ungefährdeter Nachbar.

Davon abgesehen muss man bei der Entscheidung zwischen Restriktionen und Strafgebühren immer auch den „Shitstorm“-Faktor beachten. Sind Ihre Vertriebskanäle überhaupt in der Lage, einem Kunden sinnvoll zu vermitteln, dass ein Produkt, das sie gerade mit den aufdringlichsten Werbemitteln scheinbar jedem anderen Menschen auf der Welt anbieten, gerade ihm nun verwehrt bleibt – und das, obwohl er Ihnen seit zehn Jahren monatlich eine viel zu hohe, völlig unzeitgemäße Monatsgebühr zahlt? Kann eine Kundenbeziehung das verkraften? Diese Fragen werden Sie selbst für Ihr Unternehmen beantworten müssen.

2.5 Empfehlungen: Wie viel Fairness können Sie aushalten?

Wir kehren zu Restriktion, Verhandlungsbudget und Strafgebühren in späteren Kapiteln zurück; an dieser Stelle soll es genügen, ein erstes Bild von diesen Logiken zu zeichnen, um es sogleich mit dem Bild der Empfehlungslogik zu kontrastieren. Denn es gibt eigentlich nur das Argument der ungenügenden Wirtschaftlichkeit, um ein Angebot ganz zu verhindern oder es künstlich teuer zu machen, während bei einer Empfehlungslogik immer mindestens zwei Faktoren im Spiel sind.

Erstens muss eine Empfehlung natürlich genau den gleichen Wirtschaftlichkeitskriterien genügen, aus denen zum Beispiel die Restriktionslogik besteht, nur dass sie hier noch etwas strenger angewendet werden. Eine Transaktion, die dem Unternehmen einen kleinen Schaden zufügt, wird man in gewissen Zeiten vielleicht zähneknirschend tolerieren, aber man wird sie deshalb noch lange nicht empfehlen wollen. Der neue Preisbrecher-Tarif wird deswegen möglicherweise in Ausnahmefällen auch für Bestandskunden eingesetzt, beispielsweise für den gelegentlichen Querulanten, der im Laden ungemütlich wird, theatralisch mit Kündigung droht oder schwört, andere Kunden in Online-Foren gegen das Unternehmen aufzuhetzen. Aber von einer proaktiven Empfehlung – bei der womöglich auch noch Kontaktkosten anfallen – kann natürlich keine Rede sein. Idealerweise verwendet die Empfehlungslogik also die gleiche Wirtschaftlichkeitskennzahl wie die Restriktionslogik (zum Beispiel den geschätzten monatlichen Umsatzverlust), setzt aber den Grenzwert strenger an.

Aber noch ein zweiter Faktor ist bei der Empfehlungslogik ausschlaggebend: die Affinität. Hiermit bezeichnen wir ein Maß der Wahrscheinlichkeit dafür, dass eine Empfehlung für den Kunden tatsächlich interessant ist und deshalb auch von ihm angenommen wird. Tragischer Weise sind Wirtschaftlichkeit und Affinität tendenziell gegenläufig. Ausnahmen gibt es nur bei Produkten, die als Statussymbol taugen, wie Luxusautos und Parfum. Telekommunikation, Strom und Musik-Downloads zählen leider nicht dazu. Ein Angebot, bei dem der Kunde sehr viel Leistung für sehr wenig Geld bekommt, hat natürlich hohe Erfolgchancen. In diesem Sinne ist wohl jeder Kunde dafür affin. Aber natürlich ist dies nicht wirtschaftlich. Angebote, bei denen der Kunde deutlich mehr zahlt als vorher, sind hingegen wirtschaftlich, aber kaum jemand ist dafür affin. Die eigentliche Kunst der Angebotsgestaltung und Produktentwicklung ist es, aus dieser Trade-off-Situation auszurechnen.

Eine um fünf Euro gestiegene Grundgebühr nimmt ein Kunde vielleicht hin, wenn sich seine Leistung dafür um das Zehnfache erhöht. Vielleicht vergisst der Kunde ja dabei sogar, dass er schon seine bisher bereitstehende Leistung gar nicht ausschöpft. Indem man derartige Erwägungen operationalisiert und in einer Empfehlungslogik umsetzt, trifft man also zwangsläufig Annahmen über die Interessenlage aber auch die mögliche „Dummheit“ des Kunden. Wer seinem Kunden unterstellt, sich von einer Leistungsvervielfachung blenden zu lassen, wagt dann solch eine Empfehlung. Wer seinen Kunden hingegen für aufmerksamer hält, geht sofort zu einer Empfehlung über, aus der der Kunde einen echten Vorteil zieht. Wer seine Empfehlungslogik auf sehr guten Analysen aufbaut, kann vorhersagen, bei welchem Kunden man „dreist“ sein darf und bei welchem ein solches Verhalten zu einem Eigentor führt.

Es scheint vielleicht provokant, hier gleich so ein hartes Wort wie „Dummheit“ zu verwenden. Es sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass hier eine unheimlich spannende analytische Baustelle schlummert. Denn die wissenschaftliche Ökonomie hat die Grundannahme eines Kunden, der in jeder Lage komplett rational seinen objektiven Vorteil verfolgt, inzwischen überwunden und untersucht sehr erfolgreich die systematisch wiederkehrenden Denkfehler oder Biases im Entscheidungsverhalten eines Menschen und Verbrauchers. Auch Ihr Unternehmen wird in den Köpfen erfahrener Marktforscher und Marketingstrategen einen reichen Schatz an Wissen über solche Biases haben. Vermutlich ist dieses Wissen aber bisher nicht systematisch zusammengetragen und in den Affinitätsdefinitionen Ihrer Empfehlungslogiken nicht strukturiert zum Einsatz gebracht worden.

Wir wollen hier eine klare, handfeste Sprache wählen, denn es soll nicht der Eindruck entstehen, Affinitätsdefinition wäre eine esoterische Geheimlehre für promovierte Volkswirte. Auf der konkreten Arbeitsebene im Marketing hat sich über die Jahre eine gewisse „Bauernschläue“ verfestigt, die ein gewagtes Angebot genau dann vorbringt, wenn man glaubt, dass der Kunde einen damit davonkommen lässt, weil seine rationale Nutzenbewertung durch schillernde Gimmicks vernebelt ist. Bei der Angebotserstellung macht man sich von jeher genau diese Gedanken. Ist der Kunde wirklich so dumm? Und wenn nicht? Wenn der erste Vorstoß zu dreist war, kann man noch ein faires Angebot nachliefern, um den Schaden zu begrenzen?

Nicht zuletzt soll das harte Wort „Dummheit“ auf die ethischen Aspekte der Situation hinweisen. Wollen Sie Ihren Kunden für dumm verkaufen? Arbeiten Sie in einer Unternehmenskultur, die aus der gelegentlichen Unvernunft des Kunden einen Vorteil schlagen will? Auch hierzu gibt es in den Köpfen der Agierenden immer schon einen Kodex. Einerseits sind die echten Entscheidungsgewohnheiten

im Marketing wohl immer etwas von dem Fairness-Image entfernt, das man nach außen kommunikativ erzeugen will. Andererseits ist die gelebte Marketinglogik selten völlig „böse“ oder unethisch. Die tatsächlichen ethischen Gewohnheiten treffen sich irgendwo in der Mitte, sind aber von Unternehmen zu Unternehmen durchaus unterschiedlich. Genau wie das Wissen um nützliche Denkfehler des Kunden sollte auch die eigene moralische Bereitschaft, diese Fehler zu monetarisieren, strukturiert in den Logiken abgebildet werden.

- ▶ Gerade die Ethik Ihres Marketings sollten Sie steuern wollen. Weder sollten Sie übertriebene Dreistigkeit im Umgang mit wertvollen Kunden tolerieren, noch werden Sie es fördern wollen, dass Ihre Vertriebskanäle wie die Verbraucherzentrale agieren. Positionieren Sie sich bewusst auf dieser ethischen Dimension!

2.6 Prämierung: Leistung muss sich wieder lohnen

Was noch fehlt, ist die gebührende Würdigung des menschlichen Verkäufers und seiner Motive, sofern man dabei von einem Vertriebskanal spricht, in dem dieser Moderator aus Fleisch und Blut noch existiert. Unmoderierte digitale Vertriebskanäle sind sehr kostengünstig, aber sie bringen die zusätzliche Herausforderung mit sich, dass hier die rohe Marketinglogik ungebremsst auf den Endkunden prallt. Die eben erläuterten Restriktions- und Empfehlungslogiken gibt es auch hier, nur sind sie gefährlicher. Wenn Sie aus Gründen der Wirtschaftlichkeit dem Kunden die Hälfte des aktuellen und breit beworbenen Portfolios verweigern, entstehen auffällige Lücken, die ohne die erklärenden Worte eines Verkäufers beim Kunden schnell das Gefühl entstehen lassen, dass er „abgezockt“ werden soll. Schlimmer ist es noch, wenn eine zu gewagte Empfehlung auf einen abgebrühten Kunden trifft. Ein guter Verkäufer hätte nach dem unvermeidlichen Protest oder gar Gelächter noch elegant zu einem besseren Angebot überleiten können, aber im Online-Kanal hat man seine einzige Chance dann bereits verspielt.

Wird in einem Kanal also noch ein menschlicher Verkäufer eingesetzt, so haben wir mit der Prämienlogik ein letztes fundamentales Instrument der Wertsteuerung, das es zu gestalten gilt. Wie jeder Mensch agiert auch der Verkäufer tendenziell so, dass er seine persönliche Zielerreichung maximiert, und somit ist es die Aufgabe der Prämienlogik, seine persönlichen Ziele deckungsgleich mit den Unternehmenszielen zu machen.

Als wir über das Entscheidungsverhalten von Kunden sprachen, bestand die wichtigste Erkenntnis darin, dass Kunden nicht immer rational agieren und die

Kunst einer Empfehlungslogik gerade darin besteht, solche Rationalitätsbrüche zu erkennen und zu nutzen. Bei Verkäufern, die durch Prämien motiviert sind, können wir getrost davon ausgehen, dass das Gegenteil der Fall ist. Verkäufer haben eine fast unheimliche Fähigkeit, ihren Eigennutzen in jeder Situation zu maximieren, selbst wenn dies (aufgrund einer schlampig gesteuerten Prämiensystematik) schon nicht mehr im Interesse des Unternehmens ist. Man sollte bei der Modellierung des Verkäuferverhaltens stets davon ausgehen, dass es keine Biases gibt.

Die Prämie des Verkäufers sollte umso höher sein, je mehr Gewinn er dem Unternehmen einbringt, wobei wiederum bei einer idealen Logik-Architektur hier die gleiche Wertdefinition verwendet wird, wie bei Restriktions- und Empfehlungslogik. Für Schäden, die er durch extrem unwirtschaftliche Transaktionen anrichtet, kann man ihn in der Regel schon aus arbeitsrechtlichen Gründen nicht durch „negative Prämien“ – also Strafen – zur Rechenschaft ziehen. Also ist es wichtig, solchen Schäden nicht nur durch ausbleibende Prämien, sondern durch harte Restriktionen zu verhindern.

Sollte nun also Prämierungslogik den gleichen Ansätzen folgen wie die bisher diskutierten Logiken? Bemühen wir erneut unseren kündigungsgefährdeten Beispielkunden, der zu einem 20-EUR-Produkt wechselt. Sollte ein Verkäufer für einen solchen Auftrag eine höhere Prämie erhalten als in dem Fall, dass er das gleiche Produkt dem vermeintlich ungefährdeten Nachbarn verkauft? Diese Frage kann man nur mit einem umfassenden Wissen über die Verkaufssituation beantworten.

Betrachtet man jedes Verkaufsgespräch isoliert, drängt sich der Eindruck auf, dass für beide Aufträge die gleiche Prämie ausgezahlt werden sollte. Wenn man den Kunden im Laden vor sich hat, reicht es doch sicherzustellen, dass das teuerste Produkt die höchste Prämie verursacht, egal ob der Kunde gefährdet ist oder nicht. Ob der Kunde gefährdet ist, kann man nicht steuern oder verhindern, also wozu darauf reagieren? Vor allem wenn der Verkäufer nur die gleichen Produkte in seinem Sortiment hat wie für jeden anderen und nichts weiter tun kann als sein Bestes?

Aber darf man die Gespräche denn isoliert voneinander betrachten? Denn wahrscheinlich hat der Verkäufer noch die Möglichkeit, seine Zeit und Mühe strategisch zwischen den Gesprächen zu allokalieren. Kommt jemand in den Laden, der schon gekündigt hat und im Herzen bereits bei der Konkurrenz ist, dann wird der Verkäufer ihn als hoffnungslosen Fall abschreiben, den Kunden möglichst schnell abhandeln und zügig wieder aus dem Geschäft befördern. Seine Zeit und Mühe wird er vor allem auf diejenigen Kunden konzentrieren, die von vornherein gute Chancen versprechen. Wenn Sie diesen Verkäufer aber für die Rettung eines

Kündigers mit der dreifachen Prämie belohnen, ändert sich seine Strategie ganz schnell. Ob Sie dies wollen, hängt von Ihren Unternehmenszielen ab. Ist Kündigung gerade ein Problemthema? Oder geht es um die schiere Auftragsanzahl? Je nach strategischer Ausrichtung können Sie Ihre Ziele also besser erreichen, wenn Ihre Prämienlogik nicht nur das Produkt, sondern auch vertragsindividuelle Eigenschaften verwendet.

2.7 The Big Picture

Ein Unternehmen hat nun die folgenden Methoden der Wertsteuerung zur Verfügung: harte Restriktionen, ein Verhandlungsbudget für Rabatte, Strafgebühren, wertorientierte Prämien und affinitätsbasierte Empfehlungen. Der Marketing- oder CRM-Bereich sollte sich aber auch bewusst dazu positionieren, wie er diese Instrumente zusammen aufstellt und priorisiert.

Betrachten wir einen Kanal, der von menschlichen Verkäufern moderiert wird. Wenn man von der Kompetenz und Intelligenz seiner Verkäufer voll überzeugt ist, braucht man nichts weiter zu tun, als die Prämienlogik sorgfältig zu gestalten. Solange wertvolle Transaktionen für den cleveren Verkäufer angemessen profitabel sind, wird es ihm irgendwie gelingen, diese Transaktionen herbeizuführen. In diesem Falle braucht man schädliches Verhalten nicht extra zu verbieten, denn der Verkäufer käme nie auf die Idee, so etwas durchzuführen. Und man braucht ihm die wertvollen Angebote nicht extra zu empfehlen, da diese ohnehin in seinem Interesse liegen. Die Einführung von Restriktions- und Empfehlungslogik wäre also nicht nur überflüssig, sondern würde im schlimmsten Fall als Bevormundung empfunden.

Wenn man nun entweder die Kompetenz seiner Verkäufer niedriger einstuft oder aber die Angebotsvielfalt und Komplexität der Leistungen und Features so groß sind, dass sie das menschliche Auffassungsvermögen übersteigen, wird man als erstes eine Restriktionslogik einführen, denn hier droht ein großer Schaden, den man relativ leicht verhindern kann. Eine Restriktionslogik braucht nicht die komplette Leistungskomplexität der Produktwelt abzubilden, sondern kann sie auf eine relativ simple Wirtschaftlichkeitskennzahl reduzieren. Hier lässt sich mit relativ wenig Aufwand schon viel Gutes tun.

Anders ist dies bei der Empfehlungslogik. Da sie Affinität abbilden muss, führt eine komplexe Produktwelt auch sofort zu einer komplexen Empfehlungslogik. Außerdem müsste sie in einem Kanal mit menschlichen Verkäufern sehr gut sein, um überhaupt irgendeine Wirkung zu haben. Denn egal ob Verkäufer wirklich kompetent sind oder es nur zu sein glauben – sie haben immer ein gewisses

Vertrauen in die eigene Fähigkeit, die Situation einzuschätzen und ein vernünftiges Angebot zu unterbreiten. Eine automatisierte Empfehlung muss deswegen nicht nur sehr erfolgreich, sondern auch für den Verkäufer gut nachvollziehbar sein, um bei ihm die Bereitschaft zu erzeugen, die automatisch generierte Empfehlung der eigenen Intuition vorzuziehen.

- In Kanälen ohne Verkäufer ist die Empfehlungslogik allmächtig und muss mit hoher Priorität und großer Sorgfalt entwickelt und gepflegt werden. In Kanälen mit Verkäufer sollte man sich überlegen, ob Empfehlungslogik dort überhaupt eine Chance hat, bevor man viele Ressourcen in die Entwicklung einer realistischen Affinitätsdefinition versenkt.

Jetzt sind wir die wichtigsten Steuerungsinstrumente durchgegangen und haben jedes einzelne mit seinen Vor- und Nachteilen unter die Lupe genommen. Dabei darf es aber nicht passieren, dass Sie vor lauter Einzelheiten die großen Zusammenhänge nicht mehr erkennen.

Sie lassen sich bei all diesen Instrumenten von dem gleichen vertragsindividuellen Wertziel leiten, das wir in den folgenden Kapiteln noch näher beleuchten werden. Die Wirkung der Instrumente auf dieses Wertziel sehen Sie im Überblick in Abb. 2.2. Sie hegen also ein Portfolio aus Angeboten, von denen einige viel zu billig sind, als dass Sie sie Ihrem Kunden gestatten würden. Keinerlei Manipulation kann diese Angebote noch lukrativ machen, und sie werden somit gnadenlos gesperrt. Andere sind zwar nicht gesperrt, werden aber künstlich durch Strafgeldern verteuert, bis sie das Wertziel erreichen. Wiederum andere Angebote schaffen das Ziel aus eigener Kraft, übertreffen es sogar so deutlich, sodass ein Rabatt gestattet werden kann, der den Preis aber nie ganz bis zur Schmerzgrenze zurückfährt. Wird das Wertziel deutlich übertroffen und der Preis nicht noch durch Rabatte ruiniert, kann sich der Verkäufer über saftige Prämien freuen. Empfohlen werden am Ende genau die Angebote, die zwar das Wertziel merklich übertreffen, ohne jedoch für den Kunden unrealistisch teuer zu sein.

Um eine bessere Intuition über das Zusammenspiel all dieser Instrumente zu entwickeln, hilft vielleicht die Analogie zur Aufgabe eines Staates, der mithilfe diverser Instrumente das Verhalten seiner Bevölkerung steuert, um Glück, Wohlstand und Frieden zu sichern. Ein Staat setzt seine härtesten Mittel ein, um das schädlichste Verhalten zu unterbinden. Diebstahl und Gewalt werden durch scharfe Gesetze verboten, analog zur Restriktionslogik, mit der Sie die allerschädlichsten Transaktionen in Ihrem Kundenbestand verhindern. Weil Verbote unbeliebt sind, setzen Sie sie nur dann ein, wenn Sie glauben, dies einem Kunden

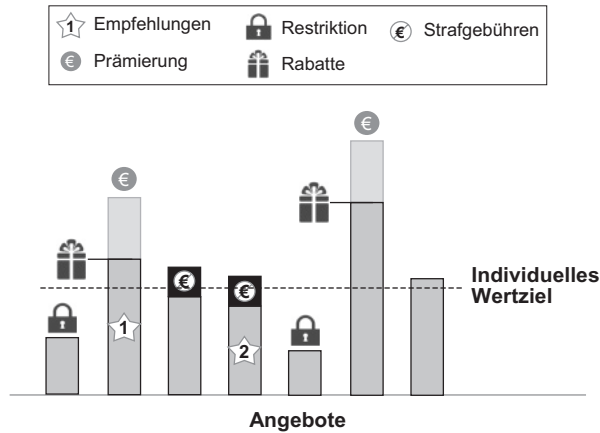


Abb. 2.2 So wirken Ihre Steuerungsinstrumente im Zusammenspiel. Einige Angebote sind dem Kunden verboten, andere durch Strafbühnen künstlich verteuert, sodass ein kundenindividuelles Wertziel gehalten wird. Oberhalb dieser Grenze sind Rabatte für den Kunden und Prämien für den Verkäufer möglich. Manche Angebote passen so gut auf den Kunden, dass man sie proaktiv empfiehlt

oder Händler gegenüber argumentieren zu können. Eine demokratische Regierung, die Interesse daran hat, wiedergewählt zu werden, setzt Verbote ebenfalls nur dann ein, wenn über sie ein gesellschaftlicher Konsens erzielt werden kann.

Soll sich ein nützliches, positives Verhalten im Staat möglichst weit verbreiten, so nutzt die Regierung Fördermittel. Wer ein besonders energieeffizientes Haus baut, erhält vom Staat einen Kredit zu guten Konditionen. Wer nach einer Baby-pause schnell wieder in den Beruf zurückkehrt, bekommt vom Staat finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Analog dazu nehmen auch Sie Geld in die Hand, um bestimmte hochwertige Transaktionen herbeizuführen, indem Sie hohe Verkäuferprämien anbieten oder Produkte für den Kunden rabattieren.

Manchmal kann ein Staat unerwünschtes Verhalten nicht durch Gesetze verbieten, weil dies zu einem Aufschrei in der Bevölkerung führen würde oder weil die Strafverfolgung zu aufwendig wäre. In solchen Fällen hat der Staat noch die Möglichkeit, das Verhalten mit hohen Steuern zu bestrafen. So geschieht es zum Beispiel beim Konsum von Tabak und Benzin, deren Verwendung hohe volkswirtschaftliche Kosten zur Folge hat und deshalb eingedämmt werden soll. Analog dazu setzen auch Sie Strafbühnen bei bestimmten Tarifwechseln ein, wenn Sie nicht die Möglichkeit haben, dem Kunden den Wechsel zu verbieten.

Dies sind die mächtigen Stellschrauben eines Staates: Er verbietet, fördert und besteuert. Um die Analogie zu vervollständigen, führen wir hier noch den letzten Maßnahmentyp an. Der Staat appelliert. Auf Plakaten sieht der Bundespräsident zu Ihnen herab und fordert „Es muss ein Ruck durch Deutschland gehen!“ Es gibt Kampagnen gegen Drogen, für Integration und ähnliche Aufrufe zu relevanten gesellschaftlichen Themen.

Im Vergleich zu den eben genannten Stellschrauben sind diese Appelle hingegen wirkungslos. Solche Plakate, Ansprachen, Aufrufe scheinen oft nur ein symbolischer Akt zu sein, mit dem man seine Position dokumentiert, ohne aber ernsthaft auf einen Effekt zu hoffen. Ist es nicht bei den Produktempfehlungen, die Sie gegenüber Ihrem Kundenbestand aussprechen, ganz ähnlich? In einem durch intelligente Verkäufer moderierten Kanal, wo das Verhalten durch gut eingestellte Prämien gelenkt wird, sind fromme Ratschläge völlig überflüssig.

Wenn wir nun von einer App oder einer Website, wie beispielsweise Amazon, sprechen, wo keine Verkäufer im Spiel sind, kann die Situation natürlich ganz anders aussehen. Hier kann der Kunde prinzipiell aus Millionen von Artikeln auswählen. Dass ein Artikel überhaupt verfügbar ist, ist hier fast bedeutungslos, außer der Kunde ist auf der Suche nach genau diesem Produkt. Die Empfehlungslogik ist hier das mächtige Werkzeug, das ein Produkt aus der völligen Versenkung ins grelle Scheinwerferlicht rückt.

Aber haben Sie denn Millionen von Produkten? Oder haben Sie eher ein übersichtliches Portfolio, das man komplett auf Ihrer Webseite auflisten könnte, ohne alle Webdesign-Richtlinien zu sprengen? Wenn der Kunde sich ohnehin nur durch eine Handvoll Angebote scrollen muss, wollen Sie dann eine Wissenschaft daraus machen, welches Angebot an den Anfang sortiert oder durch ein visuelles Merkmal in den Fokus gerückt wird? Wäre das für den Kunden überhaupt relevant? Überlegen Sie es sich deswegen gut, ob die Investition in eine Empfehlungslogik überhaupt eine Chance hat, sich zu rentieren.

2.8 Geeignete Kombinationsmöglichkeiten

Nachdem Sie jetzt das grundlegende Arsenal an Steuerungsinstrumenten kennengelernt haben, sollten Sie sich deren Zusammenspiel vor Augen halten. Obwohl das Logikdesign innerhalb dieser Instrumente erst später ausführlich behandelt wird, soll schon jetzt gezeigt werden, dass sich ganz bestimmte Verzahnungen und Abhängigkeiten anbieten.

2.8.1 Restriktionen wirken auf Verhandlungsbudget

Wenn Sie sich für einen Vertrag ein Umsatzziel von 20 EUR setzen, dann verbieten Sie alle Angebote, die dieses Ziel nicht erreichen oder erhöhen den Wert künstlich durch Strafgeldern. Angebote, die aus eigener Kraft diese Grenze übertreffen, werden im nächsten Schritt an die Verhandlungsbudgetlogik weitergereicht, welche dann ermittelt, wie stark sie rabattiert werden dürfen. Diese Rabattlogik muss schon aus Konsistenzgründen das 20-EUR-Umsatzziel berücksichtigen, das auch der Restriktion zugrunde lag. Andernfalls liefe diese Logik Gefahr, durch Rabattierung den Angebotswert doch wieder unter die Grenze zu senken. Dies würde ein Verkäufer bizarr finden. Denn wenn ich im ersten Schritt ein 18-EUR-Produkt verboten habe, kann ich nicht im zweiten Schritt ein 30-EUR-Premium-Produkt um zwölf Euro rabattieren. Andernfalls wäre die Botschaft an den Kunden: Ich gebe dir die kleine Leistung nur für großes Geld, aber die große Leistung gebe ich dir für kleines Geld. Dies klingt so absurd, dass man kaum glauben will, dass so etwas vorkommen kann. Aber seien Sie versichert, dies kann durchaus so passieren, wenn man nicht bewusst seine Logiken verzahnt.

Also kann aus Konsistenzgründen der Rabatt nicht größer sein als der Abstand zur Toleranzgrenze der Restriktionslogik. Aber dieser Bezug sollte darüber hinaus auch verwendet werden, wenn es gilt, sich für eine konkrete Rabatthöhe zu entscheiden. Wenn Sie kulant bei der Wahl der ursprünglichen Toleranzgrenze waren, weil der Kunde als kündigunggefährdet galt, dann sollte dies Sie auch dazu bewegen, ähnlich entgegenkommend bei der Höhe der Rabatte zu agieren. Wenn Sie es verkraften, eine Umsatzeinbuße zu erleiden, dann können Sie sicher auch den Schmerz hinnehmen, Ihr Upsell-Potenzial zu verlieren.

- Es ist sinnvoll, das Verhandlungsbudget als eine prozentuale Ausschüttung „freiwilligen“ Umsatzes aufzusetzen, also desjenigen Umsatzes, der oberhalb der Toleranzgrenze liegt. Wenn es gelingt, das individuell gesetzte Umsatzziel eines Kunden zu übertreffen, darf man dies dadurch damit belohnen, dass Premium-Leistungen, deren Preise oberhalb dieses Ziels liegen, verbilligt werden.

Beim Kündiger, dem ich eine große Umsatzreduktion von zehn Euro gestatte, schütte ich dann beim Verhandlungsbudget vielleicht satte 90 % dieser Differenz aus. Wenn ich diesem Kunden also tatsächlich ein Produkt verkaufen kann, das den Umsatz auf einem stabilen Niveau hält, dann hat er zehn Euro Distanz zur

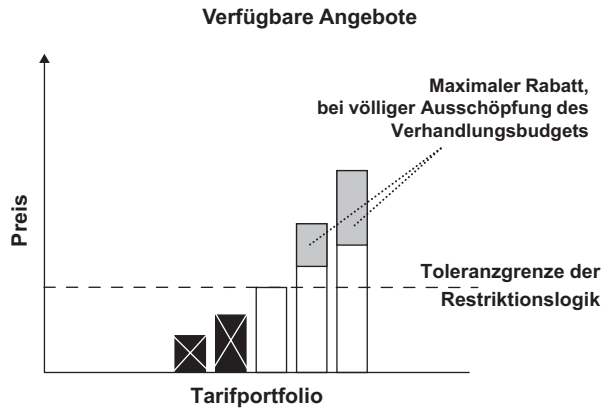


Abb. 2.3 Typische Konstellation von Rabatthöhen, die sich danach bemessen, wie weit der Auftragswert die Toleranzgrenze übersteigt

Toleranzgrenze, von denen ich dann neun Euro als Budget für Rabatte bereitstelle. So kann auch die konkrete Rabatthöhe aus der Restriktionslogik abgeleitet werden.

Abb. 2.3 zeigt einen Kunden, für den drei der fünf Tarife des Portfolios verfügbar sind. Der billigste erreicht die Toleranzgrenze der Restriktionslogik so knapp, dass keine weitere Rabattierung mehr möglich ist. Die teureren Tarifpreise haben einen komfortablen Abstand zur Toleranzgrenze. Der Kunde würde dort also mehr Geld ausgeben, als wir von ihm benötigen. Einen Teil dieser Differenz gewähren wir ihm in Form des Verhandlungsbudgets, in diesem Fall sind es ungefähr 70 %.

2.8.2 Verhandlungsbudget wirkt auf Prämierung

Das Verhandlungsbudget definiert die Leistungsgeschenke an den Kunden (und damit die Vernichtung des Upsell-Potenzials), zu denen Sie im äußersten Fall greifen, um ihn zu halten. Das Budget ist aber kein automatisches Geschenk an den Kunden, sondern ein Mittel, das dem Verkäufer an die Hand gegeben wird. Dieser sollte es nur dann einsetzen, wenn es unbedingt notwendig ist. Diese Ansage allein reicht aber erfahrungsgemäß nicht aus, um den Verkäufer zur Sparbarkeit zu motivieren. Wenn es für ihn keine negativen Konsequenzen hat, dem

Kunden jedes Mal das verfügbare Budget voll auszuschütten, dann wird er das jedes Mal auch tun. Warum sollte er sich durch ein zähes Verkaufsgespräch quälen, wenn er den Kunden mit proaktiven Geschenken schnell zufrieden stellen kann?

Wenn Sie den Verkäufer auf den Pfad der Tugend zurückführen wollen, müssen Sie ihn an seiner empfindlichsten Stelle treffen: seiner Prämie. Diese muss vom eingesetzten Verhandlungsbudget abhängig gemacht werden. Gelingt es dem Verkäufer, den Abschluss zu erreichen, ohne das Budget voll auszuschöpfen, sollte er einen Teil der Differenz als Prämie erhalten. Er bekommt dadurch den Eindruck, dass jedes Geschenk an den Kunden direkt aus seinem eigenen Portemonnaie gezahlt wird. So erreichen Sie, dass er sich ganz dem Ziel widmet, teure Produkte mit möglichst wenig Rabattierung zu verkaufen. Sie erziehen ihn zu einem Geiz, der Ihnen und ihm nützt. Besser kann man Verkäuferziele und Unternehmensziele nicht ausrichten.

2.8.3 Empfehlung wirkt (lieber nicht) auf Prämierung

Auch eine dritte Verzahnung wird mitunter eingesetzt, birgt jedoch Risiken. Wir haben bereits über Empfehlungen gesprochen und darüber, dass sie in einem Kanal, der von einem Verkäufer moderiert wird, einen schweren Stand haben. Denn oft werden Empfehlungen von Verkäufern komplett ignoriert.

Wenn Sie trotzdem von der Qualität und dem Mehrwert Ihrer Empfehlungen überzeugt sind, geraten Sie vielleicht in Versuchung, Verkäufer zum Befolgen dieser Empfehlungen zu nötigen, indem Sie ihnen eine zusätzliche Empfehlungsprämie dafür versprechen. Vergegenwärtigen Sie sich bitte, was dies bedeutet: Sie belohnen nicht mehr eigenständiges, intelligentes, wertorientiertes Handeln, sondern Gehorsam. Damit riskieren Sie, eine gefährliche Dynamik anzustoßen. Wenn Verkäufer auf Ihre Maßnahme ansprechen, dann versuchen sie nur noch, empfohlene Produkte zu verkaufen, selbst wenn der Kunde für andere Produkte viel affiner gewesen wäre. Und Sie werden das nicht einmal merken. Unter normalen Bedingungen, das heißt ohne Empfehlungsprämie, könnten Sie aus den Response Reports recht schnell erkennen, welche Empfehlungen nicht funktionieren. Eine schlechte Empfehlung wird vom Verkäufer verworfen und führt nicht zu Abschlüssen. Aber mit solch einer Prämie behaftet resultieren auch die schlechten Empfehlungen in Abschlüssen, nur sinkt insgesamt die Response-Quote auf ganzer Breite. Man kann also in so einer Situation die Qualität seiner Empfehlungslogik nicht mehr gut tracken und lernt im Betrieb nicht dazu.

Außerdem widerspricht ein Empfehlungsbonus manchmal sogar dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit. Wenn der Verkäufer etwas noch Besseres vollbringt, als Sie für möglich gehalten hätten, dann „bestrafen“ Sie ihn damit, dass Sie ihm den Bonus vorenthalten, denn Ihre Empfehlung hatte so ein Upselling gar nicht bedacht. So etwas kann nur zu Verwirrung und Empörung beim Vertrieb führen. Wie schon erwähnt, empfindet ein Verkäufer mit gesundem Selbstvertrauen so eine Maßnahme als Bevormundung. Er bekommt schnell das Gefühl, dass seine eigentliche Kernkompetenz von einem intransparenten Algorithmus übernommen und er nun zum bloßen Erfüllungsassistenten der Empfehlungsmaschine degradiert wurde. Nehmen Sie deswegen lieber von der Verzahnung von Empfehlung und Prämie Abstand.

2.8.4 Weitere Kombinationsmöglichkeiten machen wenig Sinn!

Weitere Verzahnungen Ihrer Steuerungsinstrumente sollte es nicht geben. Das heißt aber nicht, dass niemand jemals so etwas vorschlagen könnte. Im Gegenteil, die Welt ist voll von Schnapsideen über Verzahnungen, die auf den ersten Blick nach Effizienzgewinn aussehen, aber eigentlich gar keinen Sinn ergeben. Wenn Sie nicht auf der Hut sind, kommt vielleicht jemand mit einer Empfehlungslogik daher, die „die besten Produkte für einen bestimmten Kunden“ identifiziert, und will auf dieser Basis alle Ihre Steuerungsinstrumente füttern. Und natürlich sollen nur diese „besten Produkte“ überhaupt verfügbar sein. Dann werden genau diesen Produkten großzügige Rabatte und ebenso hohe Verkäuferprämien zugeordnet, zuletzt alle Strafgebühren entfernt. Am Ende rühmt man sich, mit einer einzigen Logik alle Stellschrauben gleichzeitig abgedeckt zu haben.

Dies ist aber ein extrem unsinniges Unterfangen. Man übersieht dabei, dass Logiken verschiedene Prinzipien abbilden, die nicht in allen Instrumenten angewendet werden dürfen. Affinität bildet ja beispielsweise die Wahrscheinlichkeit ab, dass ein Kunde tatsächlich an dem Produkt interessiert ist. Für Empfehlungslogik ist Affinität absolut unerlässlich. Aber bei Restriktionen, Prämien, Strafgebühren und Rabatten hat sie gar nichts zu suchen. Eine Transaktion, die zwar unwahrscheinlich, aber für das Unternehmen wertvoll ist, braucht man doch nicht zu verbieten!

- Verzahnungen von Logiken dürfen niemals einfach aus Effizienzgründen oder allgemeinen Konsolidierungstendenzen heraus geschehen. Sie müssen getrieben sein von dem Verständnis der inhaltlichen Zusammenhänge.

Instrumente der Steuerung

Wenn Sie nach diesem Kapitel auf Ihre Situation und die Ihres Unternehmens blicken, was denken Sie dann? Arbeiten bei Ihnen alle Instrumente im Einklang? Oder können Sie das vielleicht gar nicht beurteilen, weil Ihr Verantwortungshorizont nicht bis in alle Ecken reicht? Was glauben Sie, gibt es in Ihrem Unternehmen überhaupt einen einzigen Menschen, der dies alles überblickt oder sogar synchron steuert? Wenn die Antwort nein lautet, gibt es an dieser Front also noch viel zu tun. Welche Möglichkeiten haben Sie, dabei mitzuwirken?

Literatur

1. Pick, D. 2016. Churn Management. *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Zeitschrift für Studium und Forschung*, Februar, 60–64.

Deep Customer Value

So gestalten Sie Angebote und Verträge in digitalen
Kundenbeziehungen profitabel

Zimmermann, K.; Pensel, F.

2017, XIV, 223 S. 27 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17971-7