

Customer Share - Research: Strategie + Controlling

ELBE19



ELBE19 Forschung + Beratung

Der Customer Share: Eine beeinfluss- und kontrollierbare Größe!

Relevant für Strategie und Controlling

Customer Share Research ist für die strategische und operative Marktbearbeitung Grundlage und Vehikel zugleich. Dabei liefert Customer Share Research als Momentaufnahme für den relevanten Markt in exaktes Bild der mengen- und wertmäßigen Verteilung der Customer Shares und andererseits zeigt es die Wege für die Sicherung der aktuellen Marktposition und den Gewinn weiterer Customer Shares auf.

Damit bedient Customer Research die Felder der **Marktbeobachtung**, der auf Stabilisierung und Verbesserung ausgerichteten **Strategieentwicklung** und **-überprüfung** sowie des **Maßnahmencontrolling**.

Dabei beschäftigt sich Customer Share Research mit dem Halten und der Ausweitung des wertmäßigen Geschäftsanteils bei Bestands- und Wettbewerbskunden. Dies ist einer der zentralen Einflussfaktoren des Geschäftserfolgs. Dennoch wird sich dabei oftmals darauf beschränkt, die absolute Gesamtzufriedenheit und die Loyalität der Kunden zu erheben und die Erfolgswirkung der verschiedenen

Dimensionen der 7 P's¹ auf die absolute Gesamtzufriedenheit und die Loyalität zu ermitteln. Das kritische daran ist: Die Steigerung der absoluten Gesamtzufriedenheit und der Loyalität wirkt sich nicht unbedingt positiv auf den Customer Share aus. So stehen absolute Gesamtzufriedenheit und Loyalität tatsächlich oftmals nur im geringen Zusammenhang mit dem **Customer Share**.

Branchenübergreifende und problemspezifische Anwendbarkeit

Beispiele für interessierende Customer Share aus der Finanzmarktbranche sind:

- Banken: Share of Deposits
- Kapitalanlagegesellschaften: Share of Externally Managed Assets
- Versicherungen und Versicherungsmakler: Share of Insurance Contracts
- Kreditkartenanbieter: Share of Credits
- Markt für Zahlungstransaktionen: Share of Transactions
- Bausparkassen: Share new business (Bausparvolumen)

¹ Product, Price, Place, Promotion, People, Process und physical Facilities (z. B. Online-Banking-Technologie).

Effiziente Ausweitung des Customer Share: Die wesentlichen Meilensteine!

1. **Status-quo der Verteilung:**

Wie hoch ist der Customer Share beim eigenen Unternehmen?
Und wie hoch ist der Umsatz, den die eigenen Kunden bei konkurrierenden Anbietern lassen?

2. **Erfolgsfaktoren-Analyse:** Was sind die beeinflussbaren Stellhebel des Customer Share beim eigenen Unternehmen?

3. **Stärken-Schwächen-Analyse:** Bezüglich welcher Erfolgsfaktoren des Customer Markt für Zahlungstransaktionen: Share of TransactionsShare ist das eigene Unternehmen im Vergleich zu konkurrierenden Anbietern stark bzw. schwach aufgestellt

4. **Aufdeckung weiterer Barrieren:** Was hält die Kunden davon ab, ihren Customer Share beim eigenen Unternehmen auszuweiten?

5. **Segmentierung:** Inwiefern variieren die Ergebnisse in verschiedenen Kundensegmenten?

6. **Strategisches Maßnahmen-Setting:** Was ist die geeignete Strategie zur Erhöhung des Customer Share? Und welche Maßnahmen sind dafür im Einzelnen durchzuführen?

7.



7. **Monitoring:** Wie effektiv im Sinne der angestrebten Zielerreichung zeigen sich die definierten und umgesetzten Maßnahmen im Zeitverlauf?

8. **Optionaler Perspektivenwechsel → Erfolgsfaktoren der Konkurrenz:** Was treibt den Customer Share der eigenen Kunden bei den wichtigsten Konkurrenten? Und was wirkt gegensätzlich? (Blocker-Merkmale)

Zielbeitrag und Realisierung der Meilensteine

1. Status-quo der Verteilung:

Hilft wie folgt die Effizienz des Customer Share Marketings zu beurteilen:

- Versachlichung von Entscheidungen zur Investition in die Ausweitung des Customer Share gegenüber der Investition in Neukundenakquise.
- Erster Input für die Beurteilung von Maßnahmen zur Ausweitung des Customer Share.

2. Erfolgsfaktoren-Analyse:

Liefert zur Maßnahmenentwicklung und -beurteilung folgenden Beitrag:

- Ermittlung der Erfolgswirksamkeit der verschiedenen Komponenten der 7 P bezüglich des eigenen Customer Share.
- Inhaltliche Erfassung der Einflussfaktoren gemäß den Verantwortlichkeiten der zu adressierenden Managementebene und den verfügbaren Stellhebeln.
- Dabei wird die Management-Relevanz durch unser Prinzip der 4 V maximiert:

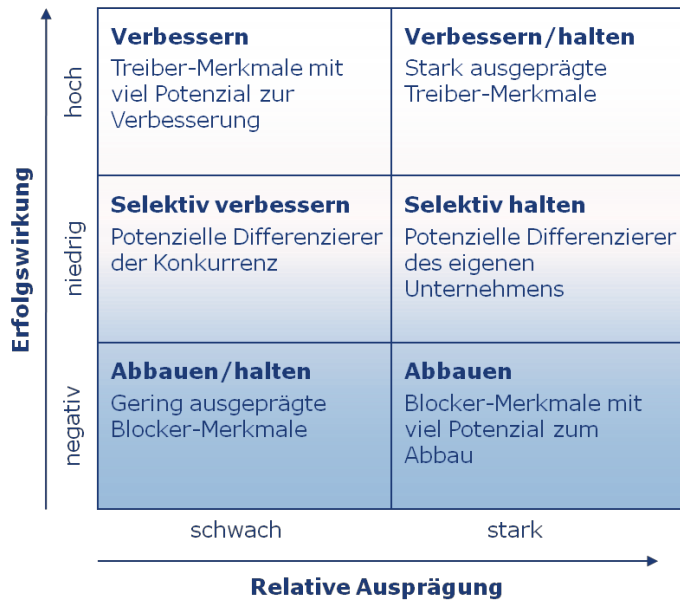
Verantwortlichkeit	Veränderbarkeit
„Damit klar ist, welcher Manager für angestrebte Veränderungen der Ausprägung von Einflussfaktoren verantwortlich ist.“	„Damit der Manager die beabsichtigte Veränderung mittels der ihm zur Verfügung stehenden Stellhebel realisieren kann.“
Vollständigkeit	Verschiedenartigkeit
„Damit alle relevanten Einflussfaktoren berücksichtigt werden.“	„Damit klar abgegrenzt ist, was genau eigentlich verändert werden soll (und was nicht).“

3. Stärken-Schwächen-Analyse

Integriert wie folgt die Beurteilungen des Wettbewerbs durch die eigenen Kunden in die Maßnahmenentwicklung und -bewertung:

- Vergleich der Ausprägungen aller Einflussfaktoren des Customer Share beim eigenen Unternehmen und bei den konkurrierenden Anbietern.
- Ableitung erster Handlungsimplicationen für die Komponenten der 7 P.
- Ganzheitlich Darstellung der zwischen den Anbietern jeweils bestehenden Ähnlichkeit bzw. Unterschiedlichkeit sowie ihrer Positionierung hinsichtlich der Komponenten der 7 P (u. a. Aufdeckung von Differenzierungsmerkmalen)

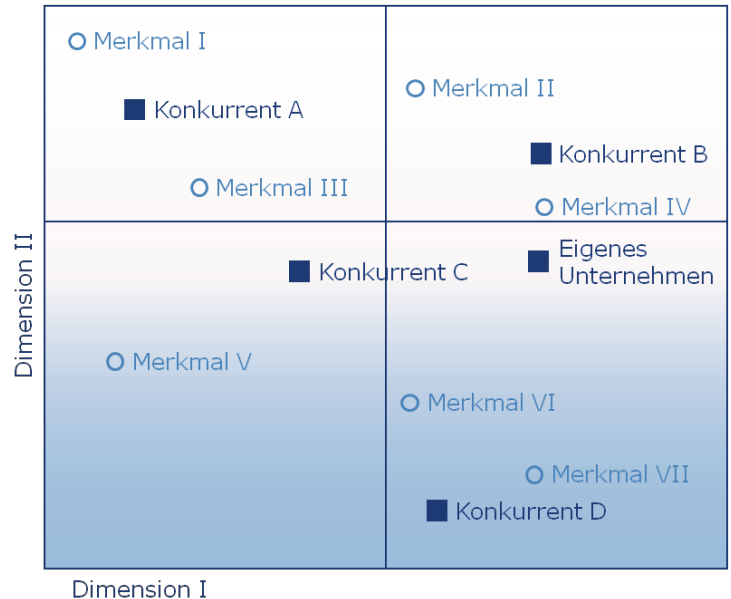
Die relative Ausprägungsstärke bzw. -schwäche der einzelnen Einflussfaktoren wird zusammen mit ihrer jeweiligen Erfolgswirkung im Portfolio dargestellt (vgl. Abb.).



Durch Zuordnung der Einflussfaktoren zu den dargestellten sechs Portfoliofeldern unterschiedlicher Merkmalskategorien werden erste Handlungsimplicationen abgeleitet.

Zur Berechnung der relativen Ausprägung können unterschiedliche Benchmarks herangezogen werden, z. B. der Wettbewerbsdurchschnitt oder der Wert eines ausgesuchten Konkurrenten. In Abhängigkeit der Benchmark werden die gleichen Merkmale unterschiedlichen Feldern der obigen Portfoliodarstellung zugeordnet werden.

Insofern ist es nützlich bezüglich aller Konkurrenten folgendes zu wissen: Wahrgenommene Ähnlichkeit bzw. Unähnlichkeit untereinander und zum eigenen Unternehmen (vgl. folgende Abb.).



4. Aufdeckung weiterer Barrieren:

Trägt wie folgt zur erfolgreichen Ausweitung des Customer Share bei:

- Aufdeckung weiterer Barrieren zur Ausweitung des Customer Share, über die bereits bei der Erfolgsfaktoren-Analyse identifizierten Blocker-Merkmale hinaus.
- Liefert Material zur Generierung von Customer Insights, auf denen die Entwicklung von Maßnahmen zum Abbau von Blockern bzw. Barrieren aufsetzen kann. Die CI's helfen zudem die Maßnahmeneffektivität zu bewerten.

5. Segmentierung:

Leistet folgenden Beitrag zur Maßnahmenentwicklung und -beurteilung:

- Berücksichtigung bestehender Unterschiede zwischen den Kunden auf einem praktisch handhabbaren Niveau.
- Optimiert die Maßnahmeneffizienz durch Befähigung zur Entwicklung passgenauer Maßnahmen für die einzelnen Segmente.
- Ermöglicht die Einbeziehung der Attraktivität des jeweiligen Zielsegmentes und der erwarteten Spillover-Effekte in die Maßnahmenbeurteilung.

6. Strategisches Maßnahmen-Setting:

Zusammenführung der empirischen Erkenntnisse und analytischen Findings zur...

- ... Festlegung der geeigneten Strategie zur Erhöhung des Customers Share.
- ... Maßnahmenbeurteilung unter Berücksichtigung aller wesentlichen Aspekte.
- ... Schaffung einer informatorisch stark verdichteten und somit gut überblickbaren Entscheidungsgrundlage zur Maßnahmenauswahl.
- ... Erstellung eines Fahrplans für die operative Maßnahmenumsetzung.

Maßnahme		Maßnahmeneffektivität			Segmentattraktivität			Passung zur Unternehmenspositionierung	Einfluss auf Wettbewerbsposition	Strategische Zusatznutzen	Kosten	Maßnahmenpriorität
		I Reichweite	II Veränderung des Einflussfaktors	III Erfolgswirkung des Einflussfaktors	IV Durchschnittlicher Umsatz	V Umsatzrentabilität	VI Segmententwicklung					
M1	S1	17%	↑/3%	35%	Euro 135	8%	↑	++	++	Positiver Spillover zu S4	Euro 250.000	Priorität 2
	S2	9%	↗/1%	27%	Euro 735	12%	→	+	++	keiner		
	...		→/0%	21%	Euro 455	11%	→,	+/-	+/-	Word-of-mouth		
	Gesamt	12"	↗/2%	28%	Euro 415	9,5%	↗	+	+/-	---		
M2...	S1...	::	::

M = Maßnahme, S = Segment

Bezüglich der Maßnahmenbeurteilung ist neben den Ergebnissen selbst auch ihre gute Kommunizierbarkeit wichtig. Daher werden die Beurteilungsergebnisse für Entscheider mit vertretbarem Aufwand nachvollziehbar sein. Die Erreichung dieses Ziels wird durch das in der linken Abbildung dargestellte Schema unterstützt.

Die Beurteilung einer jeden Maßnahme erfolgt sowohl auf Ebene der einzelnen Segmente wie auch über alle Segmente hinweg auf Gesamtebene. Aufgrund der bereits erwähnten Spillover-Effekte ist dieses Vorgehen nicht nur bei segmentübergreifend geplanten Maßnahmen sinnvoll, sondern ebenso bei nur für ein bestimmtes Segment gedachten Maßnahmen.

Die Beurteilung einer Maßnahme setzt bei der Betrachtung der folgenden, die Maßnahmeneffektivität beeinflussenden Faktoren an:

7. Monitoring:

Sichert die wie folgt die nachhaltige Ausweitung des Geschäftserfolgs:

- Überprüfung der Effektivität der durchgeführten Maßnahmen im Zeitverlauf.
- Aufdeckung von Veränderungen in den Präferenzen der Kunden hinsichtlich der Dimensionen der 7 P sowie im Wettbewerbsumfeld.
- Anpassung der Strategie zur Erhöhung des Customer Share an die geänderten Bedingungen inklusive erneuter Erstellung eines

Plans für die operative Maßnahmenumsetzung.

8. Optionaler Perspektivenwechsel → Erfolgsfaktoren der Konkurrenz:

Die Kenntnis der Treiber und Blocker des Geschäftsanteils der eigenen Kunden bei den Konkurrenten hilft wie folgt das Customer Share Marketing zu weiter optimieren:

- **Aktion:**

Liefert (weitere) Impulse für die Entwicklung erfolgreicher Maßnahmen zur Geschäftsanteilsverlagerung von ausgewählten Konkurrenten hin zum eigenen Unternehmen.

- **Reaktion:**

Verbessert die Reaktionsmöglichkeiten auf Veränderungen bei Konkurrenten durch Schaffung eines erweiterten Vorabverständnisses der Erfolgswirkung dieser Veränderungen.

Die erweiterte Kenntnis der Erfolgswirkung konkurrenzseitiger Veränderungen der Komponenten der 7 P's bringt folgenden Nutzen: Man kann besser einschätzen, ob und ggf. welche Gegenmaßnahmen ergriffen werden sollten. So können schon zu einem Zeitpunkt Gegenmaßnahmen entwickelt werden, in welchem sich die Veränderungen bei den Konkurrenten noch nicht in den Geschäftsanteilen niederschlagen.

ELBE19

ELBE19 Forschung + Beratung GmbH

Holthusenstraße 35
22359 Hamburg, Germany

Fon +49 40 6385 685 0
Fax +49 40 6385 685 20

Web www.elbe19.com
E-Mail info@elbe19.com

