

CRM der Zukunft: quo vadis?

*Peter Fuchs, Peter Klenk**

Viele Finanzdienstleister investieren sehr hohe Summen in das Customer Relationship Management (CRM), um den gestiegenen Kundenerwartungen Rechnung zu tragen. Sobald jedoch die Mehrzahl der Marktteilnehmer diesem Trend folgt, werden sich naturgemäß die Unterschiede nivellieren und es stellt sich die Frage, wie man bereits jetzt die Entwicklungschancen wesentlicher Aspekte des CRM antizipieren kann. Der vorliegende Beitrag zeigt anhand von innovativen Praxisbeispielen, dass vor allem in der Ausweitung der Kundendatenbasis und in der Individualisierung der Kundeninteraktion noch große Potenziale schlummern.

1 CRM in der Kosten/Nutzen-Betrachtung von Banken

Kunden sind gut informiert und heiß umworben auf dem Markt der Finanzdienstleister. Sie fordern einen bequemen Zugang, zeitliche und örtliche Unabhängigkeit, Individualität des Angebots, eine gleichbleibend hohe Servicequalität und Reaktionsgeschwindigkeit – sind aber in gleicher Weise oft auch desinteressiert. Und sie reagieren sehr schnell mit hoher Wechselbereitschaft, wenn sie ihre Erwartungen nicht erfüllt sehen. Dies zwingt Finanzdienstleister vermehrt dazu, sich über das Management der Kundenbeziehungen zu differenzieren und ihre Abläufe eng zu verzahnen und zu koordinieren. Viele Finanzdienstleister haben dies erkannt und investieren sehr hohe Summen in das CRM, den aktiven Aufbau und die Pflege der Geschäftsbeziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden. Die entsprechenden Systeme unterstützen die Mitarbeiter auf technologischer Seite beim Management der vielfältigen Kontakte zwischen allen Ansprechpartnern der Bank und des Kunden. Sie helfen den Mitarbeitern bei der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten im Kontakt mit den Kunden und in der Ansprache derer, die es werden sollen. Und sie stellen auf Knopfdruck alle wichtigen vertrieblichen Informationen rund um den Kunden zur Verfügung und nehmen neue strukturiert auf. Lösungen für das CRM umfassen standardmäßig Tools für die Kundeninteraktion und Kundenanalyse, um Ähnlichkeiten, Gesetzmäßigkeiten und Wirkungszusammenhänge zu erkennen.

Wissen über den Kunden und seine Bedürfnisse ist ein strategischer Wettbewerbsvorteil, da Wissen über Besonderheiten und Vorlieben des Kunden es erlaubt, gezielt individuell zu agieren, statt nur zu reagieren. Die effektive Zusammenführung und Aufbereitung der vielfältigen, an unterschiedlichen Stellen vorhandenen Kundeninformationen sind dafür Voraussetzung. Will man diesen Herausforderungen begegnen, so ist unerlässlich, an allen Schnittstellen zum Kunden zeitnah ein differenziertes Bild des Kunden verfügbar zu machen. Das Ziehen der richtigen Schlussfolgerungen aus den kundenbezogenen Daten kann neben der Freundlichkeit, Seriosität und Fachkompetenz eines Kundenberaters ausschlaggebend dafür sein, inwieweit sich der Kunde individuell behandelt fühlt. Umgekehrt muss der Kunde das Unternehmen unabhängig vom Zugangsweg konsistent wahrnehmen.

Aus wirtschaftlicher Sicht erwartet man, dass sich vor allem über eine gezielte Kaufverhaltensbeeinflussung ökonomische Zielgrößen besser erreichen lassen, als dies ohne CRM möglich wäre. Die wirtschaftlichen Chancen, die die Nutzung von

Synergien einer herkunftsunabhängigen und integrativen Datenbasis eröffnet, ergeben sich beispielsweise aus

- höheren Geschäftsvolumina durch individuell zugeschnittene Produkte, mehr Bequemlichkeit (convenience), und dem Verkauf ergänzender Produkte (Wallet-Share-Verbesserung durch Ausschöpfung von Cross-Buying-Potenzialen) sowie einem Neugeschäft auch bei bisherigen Nichtkunden,
- Einsparungen aufgrund von Automatisierung durch CRM-Arbeitsplätze (besonders die Reduzierung administrativer/manueller Tätigkeiten und Effizienzverbesserungen in der Abwicklung von Routinetätigkeiten), womit mehr Zeit am Kunden zur Verfügung steht,
- der Nichtrealisierung oder auch Einstellung der Weiterentwicklung von geplanten (Alternativ-)Systemen,
- der frühzeitigen Identifizierung abwanderungsgefährdeter Kunden, um diese präventiv zu betreuen (Senkung von Abwanderungsraten),
- der Verringerung von Streuverlusten bei Marketingkampagnen (Vermeidung von Mehrfachansprachen und -sendungen),
- der Verbesserung des Images, beispielsweise im Hinblick auf die wahrgenommene Multikanal- und Internetauglichkeit, womit langfristig Marktanteile gesichert und ausgebaut werden können, oder
- der Neukundengewinnung durch Weiterempfehlung zufriedener Kunden.

Besonders die Effizienzverbesserungen bei administrativen Tätigkeiten und die Einstellung ähnlich gelagerter Projekte können kurzfristig zu erheblichen Einsparungen führen. All die genannten Aspekte können auch helfen, die Wirtschaftlichkeit einer Einführung oder Weiterentwicklung eines CRM möglichst genau abzuschätzen. Hierfür stellt man diesen Nutzenkomponenten die üblichen (einmaligen und laufenden) Kosten für Infrastruktur (Hard- und Software), technisches Integrations- und Schnittstellenmanagement, Projektorganisation, Personal, Schulung, aber auch die Prozesskosten, beispielsweise in Callcentern und anderen in CRM-Prozesse involvierten Bereichen, gegenüber. Viele Finanzdienstleister haben diese Kosten/Nutzen-Betrachtung für sich bereits positiv beantwortet oder fragen aus strategischen Gesichtspunkten verstärkt Systeme für die Unterstützung eines CRM nach.

Sobald jedoch die Mehrzahl der Marktteilnehmer entsprechende Systeme implementiert hat, werden sich naturgemäß die Unterschiede nivellieren und es stellt sich die Frage, wie man bereits jetzt die (Weiter-)Entwicklungschancen wesentlicher Aspekte eines CRM antizipieren kann. Als wesentlich werden im Folgenden die Chancen einer erheblichen Ausweitung der Kundendatenbasis in einem Wertschöpfungsnetzwerk mit Nicht-Finanzdienstleistern und die zunehmende Individualisierung der Kundeninteraktion (Kampagnenmanagement, Personalisierung von Finanzportalen usw.) angesehen. All diese Dimensionen beinhalten noch hinreichend Chancen, um Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu realisieren.

2 Wertschöpfungsnetzwerke mit Nicht-Finanzdienstleistern verbessern die Datenbasis

Definitionsgemäß muss man für das CRM personenbezogene Informationen vorhalten, die im Rahmen datenschutzrechtlicher Vorschriften möglichst viele Merkmale einer Kundenbeziehung wiedergeben. Die mögliche Informationsbasis über die Kundenbeziehung setzt sich im Wesentlichen

- aus kundenstatusbezogenen, eher soziodemografischen Bestandsinformationen, die in der Regel aufgrund administrativer Vorschriften zu erfassen sind,
- aus kundentypusbezogenen, eher psychografischen und oft einstellungsorientierten Informationen wie beispielsweise Risikoneigungen, Bedürfnisse (Wichtigkeit bestimmter Ziele wie Altersvorsorge, Steuerersparnis oder Vermögensbildung für das Financial Planning), Loyalitätsmerkmale oder bevorzugte Zugangswege,
- aus kaufverhaltensbezogenen Informationen über die Produktnutzung (Transaktionen) und den daraus resultierenden Cashflows sowie
- aus einer lückenlosen Kontakthistorie

zusammen. Eine derartige Datenfülle allein stellt jedoch keinen Wert dar. Erst durch die Auswertung der Informationen und Reduktion der Komplexität auf ein interpretierbares Niveau entsteht ein echter Zugewinn. Betrachtet man die Aussagekraft dieser Datenbasis (genauer), so ist der „gläserne Kunde“ noch ein gutes Stück entfernt, denn sie beinhaltet nur Merkmale, die auf die jeweilige Kunde-Bank-Beziehung abstellen – Merkmale, die über weitere Bankverbindungen oder gar Be-

ziehungen zu Nicht-Finanzdienstleistern Auskunft geben könnten, spielen keine Rolle. Eine hierfür notwendige direkte Analyse von (Verwendungszweckangaben von) Transaktionen steht Finanzdienstleistern aus datenschutz- und haftungsrechtlichen Gründen nicht offen. Es sind jedoch indirekte Wege denkbar, um an ein differenzierteres Bild über den Kunden zu gelangen und damit die Chancen für eine Verhaltensbeeinflussung zu erhöhen.

So kann sich der Onlineauftritt einer Bank der Möglichkeiten bedienen, die eine Anreicherung der Transaktionsdaten (Umsätze) um Zusatzservices von Partnerunternehmen (BMW, sportscheck.com, Douglas, KarstadtQuelle, AutoScout24 usw.) bietet. Mit der Einbindung des Infomediärs webkonto, der die Verschmelzung von Geldinformationen mit kaufbezogenen Güterinformationen sicherstellt, lässt sich die Kontoführung im Online-Banking revolutionieren. „Verschmelzung“ bedeutet die direkte Integration von Angeboten und Services der Partnerunternehmen in das Onlinekonto des Kunden, um die Kontaktpunkte der Kunden zu Unternehmen und Banken zu bündeln und Transaktionskosten zu senken (vgl. Abbildung 1).

Im Ergebnis profitieren in diesem Wertschöpfungsnetzwerk alle vier Beteiligten – sowohl Kunde und Bank als auch Partnerunternehmen und der Infomediär webkonto. So erfreut sich die Bank einer erheblichen Steigerung der Kundenbindung, da die Wertschöpfungskette unter ihrem Branding abläuft, und überwindet Branchengrenzen. Und sie kann durch die (indirekte) Vermarktung von Realgütern gegenüber Herstellerbanken wieder erfolgreich in Konkurrenz treten. Die Partnerunternehmen realisieren durch eine Angebotsgestaltung, die sich am realen Kaufverhalten orientiert, sowohl Umsatzsteigerungen als auch eine Kostenreduzierung (durch die Verringerung der Streuverluste) und können ihren Onlinevertriebskanal erheblich aufwerten (vgl. Abbildung 2).

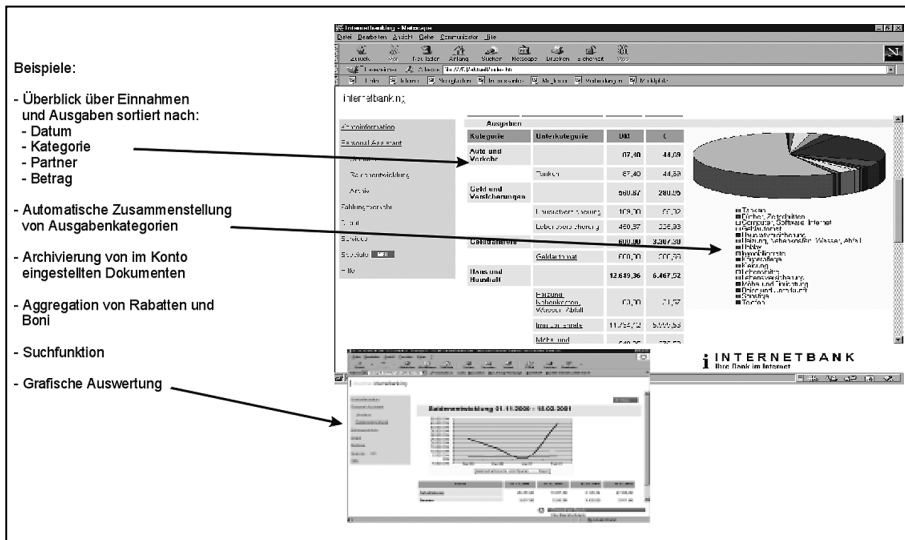


Abbildung 1: Analyse und Kategorisierung von Transaktionen
(Quelle: Dresdner Bank AG, Projekt OSKAR, Vorhaben webkonto)

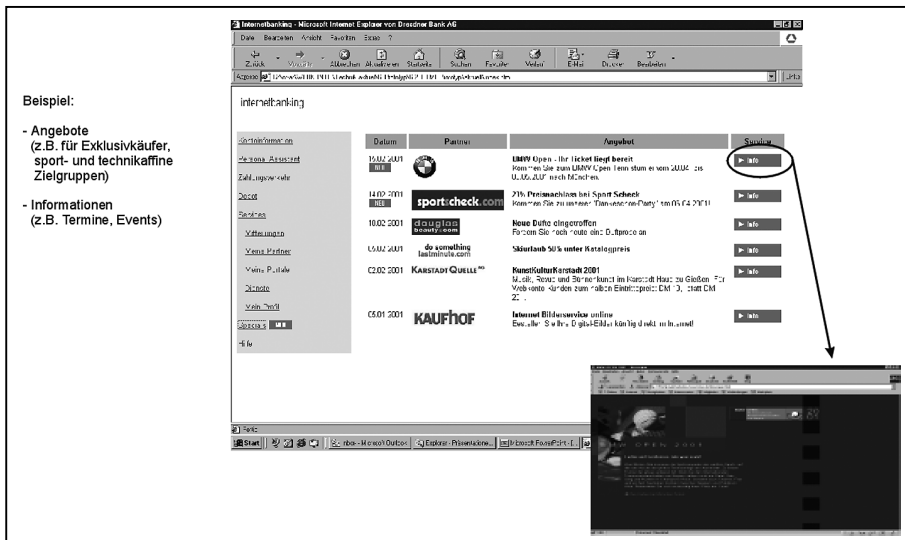


Abbildung 2: Das Kaufverhalten bestimmt das Informations- und Serviceangebot
(Quelle: Dresdner Bank AG, Projekt OSKAR, Vorhaben webkonto)

Es ist leicht erkennbar, dass sich hiermit das Wissen über die Kunden in einem Ausmaß erhöht, welches mit einer traditionellen Analyse nicht erreichbar wäre.

Empfehlenswert ist bei einer derartigen Ausweitung der Datenbasis, dass Kunden die Hoheit über ihr Kundenprofil behalten und zumindest die Möglichkeit haben, ihre Beziehungen zu Finanzdienstleistern auch selbst zu managen. Um hierbei ökonomische Ziele nicht aus dem Blick zu verlieren, müssen die Systeme des CRM für jedes Kundensegment oder besser für jeden Einzelkunden entsprechende Wahrscheinlichkeiten für infrage kommende Angebotswünsche vorhalten, um auf der Basis eines definierten Gesamtangebots zu einer Vorauswahl individueller Angebote zu gelangen. Gerade Finanzdienstleister haben durch den ihnen am Markt entgegenbrachten Vertrauensvorschuss eine herausragende Ausgangslage, um unter ihrem Branding die Kundenprozesse zu unterstützen und deren (Informations-)Komplexität zu verringern.

3 Die hohe Kunst, die Kundeninteraktion zu individualisieren

Eine wichtige Komponente eines CRM ist das Kampagnenmanagement, welches Kunden zielgenaue, auf sie abgestimmte Angebote offerieren soll. Typische Ziele von Kampagnen sind hierbei die günstige Beeinflussung von Komponenten, aus denen sich die (zukünftige) Profitabilität eines Kunden zusammensetzt (Preis und dessen segmentspezifische Differenzierung, Geschäftsvolumen, Zahl der Transaktionen, Betreuungskosten usw.). Aber auch die Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung kommt als Ansatzpunkt in Frage,¹ denn empirische Untersuchungen deuten auf einen starken Zusammenhang zu ökonomischen Zielgrößen hin. Loyale Kunden sind weniger preissensitiv, kaufen verstärkt Zusatzleistungen und verursachen weniger Betreuungskosten. Der bestehende Kundenstamm ist daher die primäre Zielgruppe von Kampagnen.

Betrachtet man den Zugangsweg Internet, so sehen führende Marktteilnehmer in individualisierten und lernenden E-Mail-Newsletter-Services hervorragende Chancen, die Kundenansprache zu verbessern und das Geschäftsvolumen oder die Zahl der Transaktionen zu verbessern. Aber auch kundenindividuelle Auswertungen können einen hohen Kundennutzen generieren. So kann beispielsweise der hohe Zeitbedarf für die Steuererklärung von Kunden mit sehr hoher Transaktionshäufigkeit (Heavy Trader) dadurch verringert werden, dass die Orderdaten automatisch und in übersichtlicher Form aufbereitet werden. Der Kunde kommuniziert hier seine Wünsche über die Verwaltungsfunktionen an die Backend-Systeme und bekommt die Ergebnisse zum Download bereitgestellt (vgl. Abbildung 3). Wichtig ist hierbei ein in sich stimmiges Zusammenspiel zwischen den einzelnen Systemen des CRM.

Dieses Zusammenspiel ist beispielsweise auch hilfreich, wenn Kunden im Rahmen einer Outbound-Aktion über die Änderung von Beleihungen von Wertpapieren, die sie in ihrem Depot haben, unterrichtet werden müssen (vgl. Abbildung 4). Um dies zu erreichen, erfolgt die Segmentierung der Daten und die Kundenanalyse im Data Warehouse. Die Ergebnisse werden anschließend an das CRM-Kernsystem (Clarify) portiert und in die entsprechenden Geschäftsprozesse (Serienbrief-Erstellung, Beantwortung von Rückfragen) integriert.

Wer hier seine Hausaufgaben im Hinblick auf ein geschlossenes System von effizienter Datenanalyse und Datenlieferung an das CRM-Kernsystem gemacht hat, kann sich in einem weiteren Schritt an das frühzeitige Erkennen von potenziellen Kündigern herantasten, um diese präventiv zu betreuen. Die günstige „Beeinflussung des kundenseitigen Kündigungsverhaltens“⁴² lässt sich mit einer gezielten Fragebogenaktion zur Identifikation von Absprungründen und der Entwicklung eines geeigneten statistischen Modells realisieren, um wertvolle Kunden und damit enorme Deckungsbeiträge bei der Stange zu halten – sofern auch hier die (historischen) Daten aus dem Data Warehouse, das Scoring-Modell und die Kundenschnittstelle zusammenspielen. Diese Beispiele aus dem Umfeld des mit dem best practice award der Universität St. Gallen ausgezeichneten Discount-Brokers Consors (prämiert wurden im Rahmen eines weltweiten Benchmarking sechs von 200 Unternehmen) dürfen nicht den Blick darauf verstellen, dass flankierend auch

- der Aufbau einer kundenorientierten Organisation mit der Ausrichtung von Einheiten als direkten Kundenschnittstellen,
- der gezielte Einsatz von Relationship-Programmen mit Community-Bezug und vor allem
- die Art und Weise der Einführung von Softwaresystemen des CRM

maßgebliche Treiber eines erfolgreichen CRM sind. Nur im Zusammenspiel all dieser Komponenten erfüllen sich die eingangs genannten ökonomischen Zielgrößen.

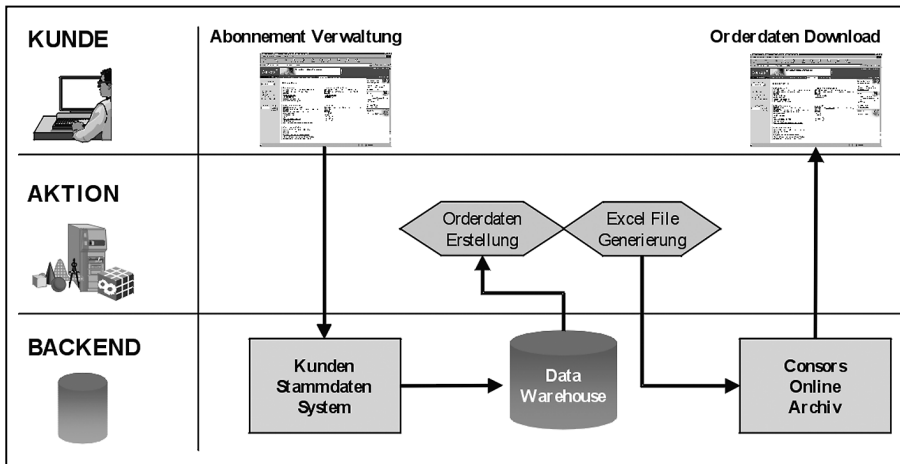


Abbildung 3: Interaktive und kundenindividuelle Aufbereitung von Orderdaten
(Quelle: Consors Discount-Broker AG, Projekt DAWINCI)

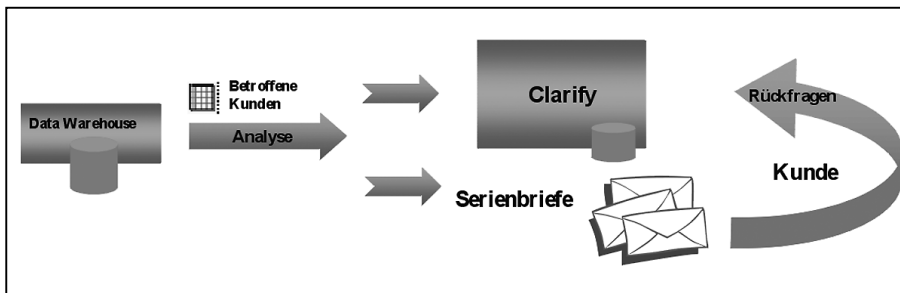


Abbildung 4: Outbound-Aktion „Änderung der Wertpapierbeleihung“
(Quelle: Consors Discount-Broker AG, Projekt DAWINCI)

Eine weitere wichtige Dimension bei der zukünftigen Weiterentwicklung des CRM werden personalisierte Webauftritte sein.³ Sinn und Zweck der Personalisierung eines Webangebots ist es, dem Anwender Informationen und Leistungen bereitzustellen, die individuell auf ihn zugeschnitten sind. Damit kann sich der Kunde trotz weitgehend automatisierter Interaktion individuell behandelt fühlen. Personalisierungsfunktionen fördern die Interaktivität und sorgen für eine stärkere Einbindung von Kommunikations- und Transaktionsmöglichkeiten. Auf diese Weise lassen sich auch die Zugriffshäufigkeit und die Verweildauer erhöhen – Größen, die für den wirtschaftlichen Erfolg eines Webauftritts entscheidend sind. So können ausgefeilte

Boni- und Rabattprogramme oder schwer replizierbare Möglichkeiten zur Analyse und Pflege des eigenen Wertpapierportfolios die Nutzungsintensität auf der Website verbessern. Denn über höhere Nutzungsintensitäten kommen Transaktionen (Wertpapierkauf/-verkauf, Orderstatusabfragen, Überweisungen usw.) eher zustande, da durch die steigende Erfahrung im Umgang mit dem Internet bestehende Akzeptanzbarrieren abgebaut werden. Auch verringert sich gleichzeitig die direkte Vergleichbarkeit mit Finanzportalen von Konkurrenzanbietern.

Aus technischer Sicht erfordert eine Personalisierung ein Regelwerk, das die Erzeugung individueller Inhalte realisiert (das heißt, was in welcher Form an welcher Stelle der Website erscheint). Dieses Regelwerk wird von den Profildaten des Kunden gesteuert. Zudem muss auch eine Erfassung des Nutzungsverhaltens der Kunden während des Besuchs der Website (Tracking) gewährleistet sein. Die entsprechenden Datenhaushalte stehen dabei idealerweise in Realtime-Interaktion mit den Systemen des CRM. So kann das Portal an einen umfassenden CRM-Profilpool angeschlossen werden und dort in einem asynchronen Prozess (beispielsweise via täglichem Batchlauf) Profildaten auslesen und in den Portal-Profilpool übertragen. Diese Profildaten werden dann realtime für die Personalisierung im Portal verwendet, wobei nur die notwendigen Informationen ausgetauscht werden, da bei weitem nicht alle CRM-Profil-Informationen für ein Webprofil benötigt werden. Ferner empfiehlt es sich, dass Kundenprofile, Regelwerk und Trackingdaten von dem personalisierten Webauftritt getrennt und nicht mit diesem in einem System zusammengefasst werden sollten. Hintergrund sind die Anforderungen einer sich derzeit als Marktstandard etablierenden Multikanal-Vertriebsstrategie – hier sind sowohl die benötigten Informationen über Kundenprofile und des Regelwerks als auch die gewonnenen Tracking-Informationen für andere Vertriebskanäle von Interesse, um die richtigen Produkte und Dienstleistungen zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Zugangsweg anzubieten. Daher sollten die Datenhaushalte nicht zu eng mit dem personalisierten Webauftritt verknüpft werden.

4 Fazit

Sobald die Mehrzahl der Marktteilnehmer CRM eingeübt hat, stellt sich die Frage, auf welchen Feldern sich zukünftig Wettbewerbsvorteile realisieren lassen. Vergewärtigt man sich, dass der Idealzustand eines CRM so aussieht, dass

- Marketing-, Vertriebs- und Serviceaktivitäten aufeinander abgestimmt sind und auf einer durchgängigen, einheitlichen und übergreifenden Informationsbasis basieren,
- „One Face to the Customer“ an allen Kundenkontaktstellen gelebt werden kann, die unterschiedliche Anforderungen verschiedener Partner im Vertriebsprozess an die Systeme des CRM erfüllt sind und Kundenanfragen gezielt bearbeitet werden,
- das jeweilige Kundenpotenzial, der so genannte Customer Lifetime Value und der Einfluss von Marketingkampagnen auf diese Kenngrößen ermittelt werden kann und
- Wissen über Wünsche und Verhaltenspräferenzen von heutigen und zukünftigen Kunden an verschiedenen Stellen generiert wird, das heißt, Informationen über die Zeit und die Kontaktpartner hinweg zusammengeführt und ausgewertet werden,

so eröffnen die vorgestellten Dimensionen vielfältige Chancen, die Kundendatenbasis und die Aktionsmöglichkeiten deutlich zu verbessern. Kooperationen in Wertschöpfungsnetzwerken erweitern die Sicht auf den Kunden in erheblichem Maße. Und ein innovatives Kampagnenmanagement sowie die zunehmende Personalisierung von Webauftritten stellen neue Herausforderungen an die Integration und Sicherstellung des Zusammenspiels unterschiedlicher Datenpools und organisatorischer Einheiten. All dies sind Felder, in denen First Mover noch erhebliche Wettbewerbsvorteile realisieren und damit den Stellenwert ihres Hauses weiter festigen und ausweiten können.

Quellen

- * Leicht gekürzte Fassung des Beitrags in: BIT, Heft 2 [2002], S. 33–40.
- ¹ Vgl. den Beitrag von *Jacob, Hans-Reinhard; Klenk, Peter*: Bewegliche Bankkunden als Herausforderung für das Customer Relationship Management, in Kapitel 1.4.
- ² Vgl. *Barth, Wolfgang; Kaletsch, Uwe*: Churn-Management im Retail-Banking – Vorgehensweise, Methoden und Implikationen für das Customer Relation-