

2011-02-21

Autor: Herr Thomas Hamele, Head of CRM & Analytics, Market Research DAB bank AG

## **Herausforderungen des neuen Jahrtausends**

Viele Unternehmen haben sich noch nicht aus ihrer Schockstarre befreit, die sie angesichts der zunehmenden Mündigkeit ihrer Kunden eingenommen haben. Informationsgesellschaft und Internetökonomie machen den Markt für den Kunden, besonders bei Finanzdienstleistungen, deutlich transparenter. Mehr und mehr Produkte werden digitalisiert und dem Kunden kostengünstig auf elektronischem Wege angeboten. In dieser New Economy Multioptionsgesellschaft können Kunden die benötigten oder ersehnten Produkte auf den verschiedensten Vertriebswegen heute frei wählen.

## **Kunden sind heute zufrieden und morgen bei der Konkurrenz**

Ein weitverbreitetes Phänomen ist, dass Unternehmen durch Marktforschungsstudien eine ordentliche oder sogar hohe Kundenzufriedenheit attestiert bekommen. Das schlimmste, was man in Folge tun kann ist, sich treuer und loyaler Kunden sicher zu sein. Auch „one-night-stand customers“, also Kunden die einmal ein Produkt kaufen, können sowohl mit dem Einkaufserlebnis als auch mit dem Einkaufsergebnis hoch zufrieden sein, kaufen jedoch beim nächsten anstehenden Bedarf beim Konkurrenten. Kundenzufriedenheit kann also keinesfalls mit der für Unternehmen überlebenswichtigen Kundenloyalität gleich gesetzt werden.

Die Loyalität von selbst langjährigen Kunden hat einen Tiefstand erreicht. In dieser Situation sind Unternehmen gezwungen, neue Wege zu gehen, um sich im hart umkämpften Markt behaupten zu können und der Konsolidierung zu entgehen.

Der Shareholder Value wird immer stärker durch den Kundenwert geprägt. Dieser kann nur durch absolute Kundenorientierung nachhaltig gesteigert werden. Wie innovativ muss das CRM der Zukunft sein, um Preiskämpfen erfolgreich zu begegnen, Kundenabwanderung zu verhindern und dem Verlust von Marge und Profitabilität entgegenzuwirken? Das CRM der Zukunft erfordert einen Paradigmenwechsel bei der Ausrichtung der Unternehmensstrategie.

Bestehende Kundenverbindungen müssen optimal genutzt, langfristig gesichert und neue Wachstumsmärkte und Zielgruppen müssen erschlossen werden. Dabei führen die Orientierung am Bedarf der Kunden sowie die Differenzierung von Wettbewerbern durch Begeisterung der Kunden zur ersehnten Loyalität, die über den nachhaltigen Unternehmenserfolg entscheiden wird.

## **Der Trend geht zur „Viertbankverbindung“**

Bisher waren Konsumenten dankbar über persönliche Verkaufsberatungen und Hochglanzbrochüren zu den auserkorenen Produkten, was sie wiederum mit nahezu blindem Vertrauen und Kauf des angepriesenen Produktes erwiderten. Bis zu dem Tag, als mehr oder weniger plötzlich ein neues Zeitalter anbrach.

Zum einen wurden Menschen darauf konditioniert, zu konsumieren und gleichzeitig geizig sein zu können, zum anderen lernten Bankkunden, wie einfach es ihnen gemacht wird, wegen wenigen Prozentpunkten hin oder her den Finanzdienstleister ihres Vertrauens zu wechseln bzw. eine Zweit-, Dritt- oder sogar Viertbankverbindung einzugehen.

Die Komplexität in unserem Alltag stieg dadurch drastisch an. Dem errungenen Vorteil, an der einen oder anderen Stelle ein Schnäppchen gemacht zu haben, stand für Viele der Nachteil von einer Vielzahl neuer oder zusätzlicher Geschäftsverbindungen gegenüber. In den letzten ein bis zwei Jahren haben sich Verhaltensmuster der Kunden zum beschriebenen Evolutionsstand noch weiterentwickelt. Weitere Erklärungen für die beschriebenen Entwicklungen findet man auch bei Betrachtung des informationstechnologischen Fortschritts.

### **Volkssport „Zinshopping“**

Der Erfolg des Internets macht die Märkte für den Kunden immer transparenter. Kunden können Produkte immer besser vergleichen. Dies macht sich insbesondere auch im Banken- und Finanzdienstleistungssektor bemerkbar. War es noch vor zehn Jahren für einen Kunden ein immenser Aufwand, die einzelnen Produkte, wie z.B. Geldanlagen, zu vergleichen, lassen sich die wichtigsten Fakten, wie beispielsweise Zinssatz und Gebühren, heute sehr schnell gegenüber stellen.

Wir leben in einer Multioptionsgesellschaft mit einer unüberschaubaren Informationsflut, in der Kunden fast unbegrenzte Wahl- und Vergleichsmöglichkeiten haben. Durch technische Neuerungen, wie z.B. Web 2.0, werden die Möglichkeiten der Meinungsbildung noch vielfältiger.

Der bereits erwähnte harte Zinswettbewerb der letzten 18 bis 24 Monate verleitet den Kunden zum Beispiel zum schnellen Wechseln zwischen unterschiedlichen Finanzdienstleistern. Manche Banken bezeichnen dies mittlerweile mit dem Begriff Zinshopping. Gerade aus diesem Grund benötigen Unternehmen zunehmend mehr Informationen über ihre Kunden, um sich den Herausforderungen der Re-Loyalisierung stellen zu können. Customer Relationship Management (CRM) in seiner bisherigen Ausrichtung ist hier oftmals nicht umfassend genug.

Auf dem schnelllebigen Markt reicht es nicht mehr aus, den Kunden auf Basis seiner bisherigen abgeschlossenen Aufträge zu analysieren. Das starke Bindeglied der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen degenerierte innerhalb vergleichsweise kurzer Zeit zum seidenen Faden. Die über Jahre hinweg entwickelte Kundenbindung und Loyalität des Kunden zum Unternehmen wird durch die zunehmende Mündigkeit des Kunden derzeit auf die Probe gestellt. Bisher gut funktionierende Instrumente der Kundenloyalisierung müssen durch alt bekannte und zugleich innovative Ansätze, die das „Wollen“ der Kunden zentrieren, ersetzt werden.

### **Trendumkehr: Simplify Your Customer's Life!**

Bekanntermaßen bietet jede Krise sowohl Gefahren als auch mehr denn je substanzielle Chancen, über neue Wege und den Einsatz innovativer Methoden gestärkt in die Zukunft zu starten. Es stellt sich die Frage, wie es Unternehmen innerhalb kurzer Zeit schaffen sollen, eine Trendumkehr des beobachteten Kundenverhaltens zu erreichen?

Innovative Ansätze wie der Wandel vom bisher bekannten CRM zum CMR (Customer Managed Relations) bieten eine einzigartige Chance, eine absolute Kundenorientierung gefolgt von einer Kunden-Re-Loyalisierung als zielführende Philosophie zur Unternehmenssteuerung zu verankern. Dabei steht die Erkenntnis, dass der Kunde seine Geschäftsbeziehungen bestimmt und gestaltet, im Zusammenhang mit der Zielsetzung, alles dafür zu tun, Komplexität zu reduzieren und das Leben der Kunden zu vereinfachen.

Im Finanzdienstleistungsbereich bedeutet das, Antworten auf eine Vielzahl von Fragen zu finden, wie z.B. „Wie schaffen wir es, dass wir den gesamten Kundenbedarf an Bankdienstleistungen aus einer Hand abdecken können?“ oder „Wie schaffen wir es, dass aus unseren Kunden Fans werden?“ oder „Was müssen wir tun, um ein Zinshopping der Kunden zu stoppen?“.

### **Trilogie des Kundenloyalitätsmanagements**

Die Komplexität der oben dargestellten Fragestellungen kann über das Lösungskonzept „Trilogie des Loyalitätsmanagements“ orchestriert und gelöst werden. Oracle CRM bzw. Siebel bietet für die Herausforderungen im Kundenmanagement eine solide Basis mit allen notwendigen Funktionalitäten, die man sich zur strategischen und operativen Steuerung des Kundenkontakts wünschen kann.

CRM-Applikationen wie Oracle CRM bzw. Siebel sind die Voraussetzung dafür, dass alle Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt über alle relevanten Informationen verfügen, z.B. wissen, wie wertig der Kunde ist, mit dem sich der Call Center Agent gerade im Gespräch befindet, oder für die Vorbereitung eines Gesprächs mit einem Top Kunden einschätzen können, wie hoch dessen Abwanderungsgefährdung ist und ob Gegenmaßnahmen einzuleiten sind.

In der Kundenmaske der CRM-Anwendung sollten neben den wichtigsten persönlichen Daten des Kunden auch eine Auswahl der aussagekräftigsten Kennzahlen wie eben der Kundenwert, der Kundenloyalitätsindex oder der Churn-Faktor (Abwanderungsgefahr des Kunden) angezeigt werden.

Es ist darauf zu achten, dass es im CRM-System nicht zu einer Reizüberflutung bzw. Informationsinflation kommt. Stehen dem Mitarbeiter zu viele Kundeninformationen zur Verfügung, besteht die Gefahr, dass man den Blick auf die wesentlichen Steuerungsgrößen verliert und eher das Bauchgefühl des Vertriebsmitarbeiters anstatt harte Fakten im Vordergrund stehen. Auch hier gilt: weniger ist oftmals mehr. Keep it simple!

# Innovatives Kundenloyalitätsmanagement bei der DAB Bank

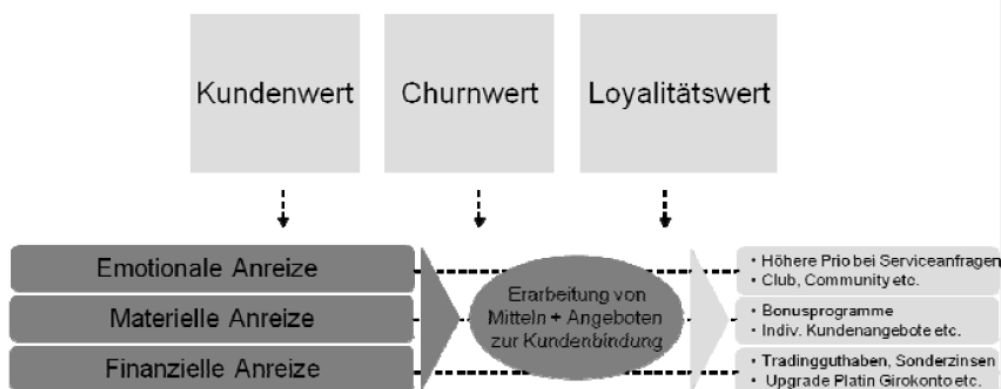
## Zusammenspiel der Kennzahlen und Steuerung mit Oracle CRM

Das Ziel, profitable Kunden zu identifizieren, zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden, kann mit Hilfe von Siebel CRM in der Unternehmensteuerung mit der Trilogie aus den folgenden Kennzahlen strategisch und operativ beantwortet und umgesetzt werden:

- Kundenwert
- Loyaltätswert pro Kunde
- Churnwert pro Kunde

## Trilogie des Kundenloyalitätsmanagements

### Steuerungsgrößen



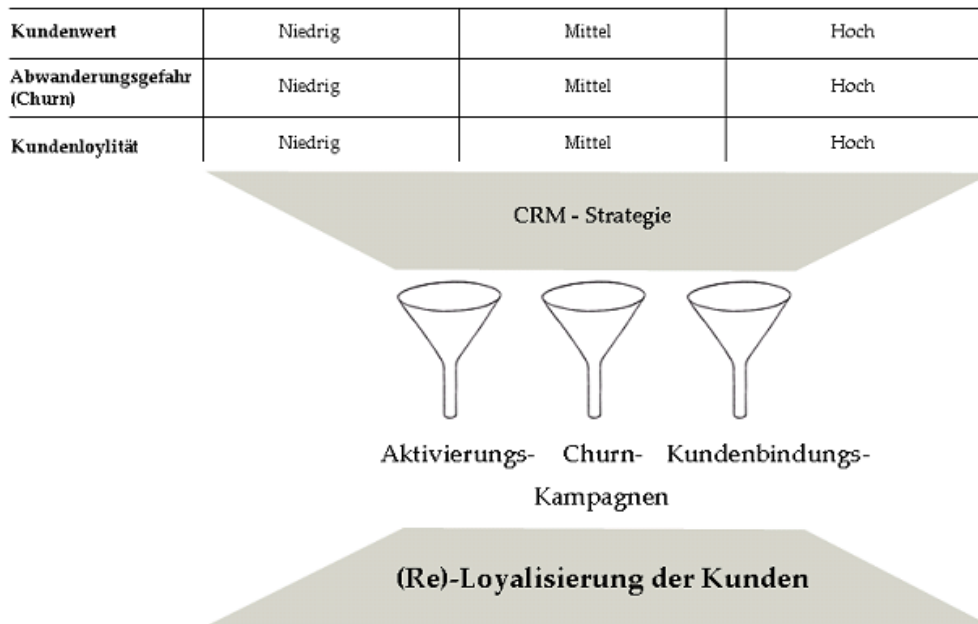
Die Herausforderung des Kundenloyalitätsmanagements liegt unter anderem in der Erkenntnis, dass Unternehmen nicht alle ihre Kunden und vor allem auch wertige Kunden nicht um jeden Preis halten können. Die Segmentierung des Kundenstamms in Kombination mit der Berechnung des Kundenwertes bildet die Grundlage für CRM-strategische Entscheidungen, welche Kunden als profitabel angesehen und langfristig an das Unternehmen gebunden werden sollen.

Weiterhin gibt der Kundenwert in Verbindung mit der durchschnittlichen Kundenbeziehungsdauer eine Orientierungshilfe, wie viel sie in die Kundenbeziehung investieren können oder wollen, damit sich die Investition amortisieren kann. Das Zusammenspiel zwischen Kundensegment und dem noch detaillierterem Kundensubsegment zu sehen. Die Platzierung dieser Kernelemente im sogenannten Kundencockpit in Siebel, gibt zum einen den Mitarbeitern, die im direkten Kundenkontakt stehen, jederzeit aussagekräftige und entscheidungsunterstützende Informationen.

Zum anderen können diese Steuerungs-Kennzahlen natürlich auch über Siebel Analytics zur Beantwortung vertriebsstrategischer Fragestellungen oder für Kampagnenselektionen herangezogen werden. Mit Siebel CRM kann der closed loop zwischen dem analytischen, operativen und kollaborativen CRM uneingeschränkt hergestellt werden. Neben der Segmentierung des Kundenstamms ist eine weitere Kundentypologisierung zu empfehlen. Aus der sich ergebenden Matrixstruktur können Unternehmen Rückschlüsse ziehen, mit welchen kommunikativen bzw. individuellen Kundenbindungsmaßnahmen die intrinsische Motivation eines jeden Kunden „angekitzelt“ werden kann, langfristig einem Unternehmen treu zu bleiben.

Grob können emotionale, materielle oder finanzielle Anreizsysteme unterschieden werden. Die nachfolgende Handlungsmatrix visualisiert die unternehmensintern definierte CRM-Strategie, die je nach Ausprägung der KPI-Trilogie entsprechende Handlungsimpulse für durchzuführende Kundenbindungsaktivitäten ableiten lässt. Über sog. Dashboards in Siebel Analytics kann diese Handlungsmatrix auch automatisiert und systemisch abgebildet werden.

## Handlungsmatrix – Trilogie des Kundenloyalitätsmanagements



Worin liegt nun der entscheidende Mehrwert der Steuerung der Kundenloyalität nach den Kennzahlen Kundenwert, Abwanderungsgefahr und Kundenloyalität?  
Die Betrachtung der Kundenbeziehung auf Basis der KPI-Trilogie kombiniert sogenannte „lagging“ und „leading“ Indikatoren.

Die Analyse der Kundenbeziehung beinhaltet auf diese Weise sowohl die Retrospektive (welche beobachtbaren und messbaren Kundenaktivitäten der Vergangenheit führten zum festgestellten Maß der Kundenloyalität) als auch die Prognose (wie wahrscheinlich ist es, dass ein oder mehrere Kunden innerhalb eines zu definierenden Zeitraumes abwandern werden).

Auch wenn sich die Kennzahlen-Abwanderungsgefahr (leading indicator) und Kundenloyalität (lagging indicator) auf den ersten Blick ähneln, wird schnell deutlich, dass die Berechnung der beiden Kennzahlen sehr voneinander abweicht und unterschiedliche Interpretationen zulassen. Mit dem nachfolgenden Screenshot soll die Möglichkeit der Darstellung der Abwanderungsgefährdung in Siebel veranschaulicht werden.

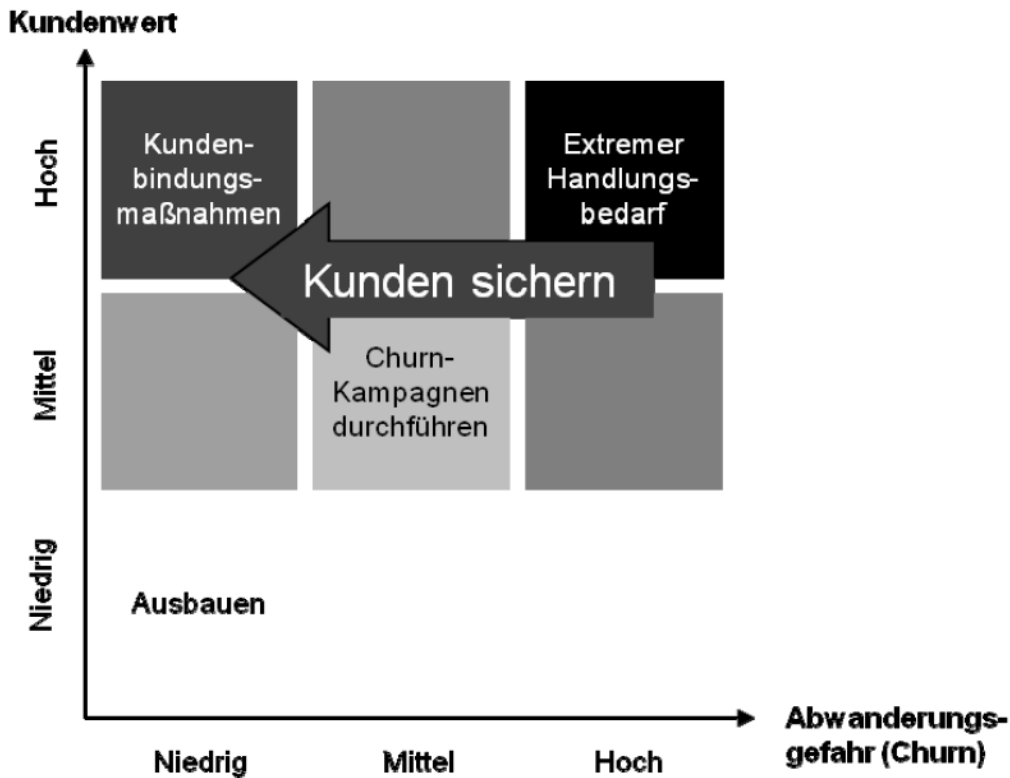
The screenshot displays a Siebel CRM interface for customer churn management. Key elements include:

- Table:** A table with columns: Mitarbeiter, Login, Vorgang, Feld, Alter Wert, Neuer Wert, Datum. It lists several churn events for employees.
- Pop-Up:** A central pop-up window titled "Pop-Up Churn-Score, Datum und Grund" is overlaid on the table.
- Churn-Score Indicator:** A box labeled "Churn-Score (zwischen 0 und 100) und Ampelindikation (grün, gelb, rot)" is shown, with a value of "Indikator: Abwanderungsgefahr: 69".
- Kampagnen Table:** A table listing campaigns with columns: Kampagne, Übergeordnete K., Zielsetzung, Zweck, Beschreibung. It shows two campaigns: "2009-12 Test kein Churn Promotionskampagne2 Maf/s" and "2007-12 MGM Geworbener Maf".
- Churn-Kampagne Pop-Up:** A pop-up window titled "Churn-Kampagne: Welche Aktivitäten wurden bereits unternommen" is overlaid on the campaigns table.

Der zwischen den Werten Null und 100 liegende Churn-Score (Abwanderungsgefährdung des Kunden) wird je nach Ausprägung mit den Ampelfarben visualisiert. Dies lässt auf den ersten Blick eine verlässliche Einschätzung der „Gefährdungslage“ zu. In dieser Siebel-View können noch weitere wichtige Informationen zum Thema Churn-Management platziert werden.

Beispielsweise können bereits laufende Churn-Kampagnen oder Churn-Sperrgründe im Kundencockpit angezeigt werden. Die nachfolgend dargestellte Handlungsmatrix stellt im analytischen CRM eines Unternehmens ein zentrales Steuerungsinstrument dar, die insbesondere kritische Kundensituationen verdeutlichen kann.

Ein hoher Kundenwert, hohe Abwanderungsgefahr gepaart mit einer niedrigen Kundenloyalität, schreit förmlich nach extremem Handlungsbedarf in Form einer Kampagne zur Verhinderung der Abwanderung von Top Kunden.



Unternehmen sehen sich häufig der Herausforderung gegenüber, dass manche essentiellen Steuerungskennzahlen noch nicht berechnet werden oder nicht im Data Warehouse verfügbar sind. In diesem Falle ist eine schrittweise Vorgehensweise zur Erhebung der wichtigsten KPIs zu empfehlen.

Wie die Abbildung, bestehend aus der Zweidimensionalität Kundenwert und Abwanderungsgefahr zeigt, lassen sich bereits aus der Gegenüberstellung zweier Kennzahlen essentielle Handlungsempfehlungen ableiten und dem Top Management gegenüber veranschaulichen. Selektionen der jeweiligen Kunden und aktuelle Mengengerüste lassen sich bedienerfreundlich in Sekunden über Siebel Analytics abfragen. Dies kann auch automatisiert erfolgen und mit Hilfe des Moduls Siebel Delivers an definierte Mitarbeiter verschickt werden.

### **Prozess-Reorganisation und Operationalisierung**

Märkte und Kunden sind in Bewegung – das wirtschaftliche Umfeld für Unternehmen nahezu aller Branchen hat sich stark verändert. Besonders die letzten Monate der Finanzmarktkrise haben gezeigt, wie schnell die Wellen des Wandels auf uns hereinbrechen können. Veränderungsbereitschaft, Agilität in der Unternehmensführung und Begeisterung der Kunden sind Grundvoraussetzung für unternehmerischen Erfolg in der Zukunft.

**„It is not the strongest that survives, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.“**

Den Veränderungen des Marktes zum Trotz, die Wichtigkeit und Bedeutung bestimmter Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung wie z.B. die Trilogie des Kundenloyalitätsmanagements bleibt stabil! Was jedoch mit dem allgegenwärtigen Wandel „mitatmen“ muss, sind die internen Geschäftsprozesse und das Change Management, das die stetige Anpassung und Optimierung vorantreibt. Das Zauberwort seit geraumer Zeit heißt BPR – Business Process Redesign.

Es genügt heutzutage jedoch leider nicht mehr, dass Prozessmanager die von ihnen verantworteten Prozesse kritisch prüfen und ggf. Effizienzsteigerungen durch Redesigns realisieren. Vielmehr benötigen Unternehmen zukünftig einen Dirigenten, der die Orchestrierung von Querdenkern, Marktbeobachtern, Innovatoren, Controllern, Vertriebsprofis, Marketiers und Top Managern auf der einen Seite und Prozesswelten, Steuerungskennzahlen, CRM-Systemen und gesetzlichen Regularien auf der anderen Seite vornehmen kann.

Oracle CRM bzw. Siebel bietet auch bei der Notwendigkeit der Anpassung bzw. Optimierung von Geschäftsprozessen die geforderte Agilität, an neue Prozesse adaptiert werden zu können. Unternehmen, die in den Märkten der Zukunft erfolgreich sein wollen, gleichen einem Hochleistungssportler, der mit einem Lächeln auf dem Gesicht ein sauberes Spagat von der Orchestrierung der Komplexität der unternehmerischen Herausforderung zur nachhaltigen Begeisterung der Kunden und damit verbunden Komplexitätsreduktion für die Kunden zur langfristigen Kundenloyalität kommt. CRM-Applikationen wie Siebel stellen eine unverzichtbare Hilfe bei der Bewältigung der täglichen Herausforderungen im Kundenmanagement dar.