

Customer Relationship Management in Banken



Bankenwissen
Verlag GmbH

Buch Customer Relationship Management in Banken

Jürgen Moormann und Peter Rossbach
Frankfurt School, 2001

Rezension

In dem Buch stellen Experten aus Banken, Beratungsunternehmen und Wissenschaft ihre Gedanken zum Thema Customer Relationship Management (CRM) vor. Die Palette reicht dabei von Grundsätzlichem und Methoden des CRM über technische und organisatorische Fragen bis zu Umsetzungsbeispielen in Kreditinstituten. Das facettenreiche Thema wird von den Autoren, die aufgrund ihrer unterschiedlichen Tätigkeiten verschiedene CRM-Aspekte behandeln, umfassend dargestellt. Auch konkrete Anwendungsbeispiele werden aufgezeigt. So wird der Einsatz von CRM als Instrument des Churn-Managements, also um die Kündigungsrate gering zu halten, vorgestellt und diskutiert. Ein anderes Anwendungsbeispiel ist die Ermittlung der Kundenprofitabilität und die Ableitung von Kampagnen zur Neukundengewinnung. *BooksInShort* empfiehlt dieses Buch allen, die in der Finanzdienstleistungsbranche tätig sind und die Aufgabe haben, Massnahmen zur Markterhaltung bzw. zur Markterweiterung zu entwickeln. Auch für CRM-Experten ausserhalb des Bankenwesens, die die Erfahrung anderer kennen lernen möchten, bietet das Buch viele zielgerichtete Informationen.

Take-aways

- Das Bankenwesen erlebt zurzeit den grössten Umbruch in seiner Geschichte.
- Der Markt für Finanzdienstleistungen ist geprägt von Globalisierung, kürzeren Produktlebenszeiten und höheren Kundenansprüchen.
- Das Internet hat zur Markttransparenz beigetragen und neue Vertriebswege eröffnet.
- Customer Relationship Management (CRM), also die totale Ausrichtung auf den Kunden, ist ein sehr erfolgversprechender Weg.
- CRM bedeutet, möglichst viele Informationen über den Kunden zu erhalten und diese sinnvoll zu interpretieren, um beispielsweise entsprechende Marketing-Massnahmen zu entwickeln.
- Das Problem bei Banken, die ein CRM-System einführen wollen, ist weniger ein Zuwenig als ein Zuviel an Daten.
- Neben technischen Fragen, wie der nach der Kompatibilität der vorhandenen Daten, gilt es zu klären, welchen Stellenwert CRM im Unternehmen hat.
- CRM ist weder ein technisches noch ein Marketing-Tool. Vielmehr sollte CRM von jedem Mitarbeiter einer Bank „gelebt“ werden.

- CRM ist als Frühwarnsystem zu gebrauchen, um kündigungsbereite Kunden zurückzugewinnen.
- CRM ist als eine Unternehmensstrategie zu betrachten.

Zusammenfassung

Der Kunde im Mittelpunkt des Interesses

Customer Relationship Management ist zum herausragenden Schlagwort geworden, wenn es um zeitgemässe Unternehmensstrategie geht. Denn der Wert der Kundenbeziehung ist zum eigentlichen Motor wirtschaftlicher Interessen geworden. Für Kreditinstitute gilt dies besonders. Denn Kundenbeziehungen werden immer lockerer. Heutzutage hat ein Kunde durchschnittlich über 15 Verträge bei sieben verschiedenen Kreditinstituten. Die verstärkte Wechselwilligkeit des Kunden hat drei Gründe:

1. Die neuen technologischen Möglichkeiten, allen voran das Internet.
2. Der sich verschärfende Wettbewerb.
3. Das steigende Selbstbewusstsein der Kunden.

„Was zählt, sind nicht Kundenkontakte, sondern Kundenbeziehungen.“

Daraus ergibt sich für Banken die Aufgabe, einerseits die Individualität des Kunden ausreichend zu berücksichtigen und andererseits die Kundenberatung zu rationalisieren. Kundensegmentierung mit simplen Methoden, wie Einteilung nach Umsatz, oder die Messung der Kundenzufriedenheit reichen hier nicht mehr aus. Der CRM-Ansatz verlangt totale Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Kunden. Ziele sind die Stärkung der Kundenbindung und die Erhöhung der Profitabilität. Um dies zu erreichen, müssen möglichst viele Informationen über den Kunden eingeholt und aufbereitet werden. Mit Hilfe dieser Informationen werden die Instrumente Cross- und Up-Selling gewinnbringend eingesetzt.

Aufbau eines CRM-Systems

Die Ausrichtung auf den Kunden ist nichts Neues. Doch durch die technologische Entwicklung haben sich in den letzten Jahren neue Möglichkeiten ergeben. Nachdem die Softwareindustrie seit einigen Jahren Systeme auf den Markt bringt, die die Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen unterstützen, gibt es den Begriff Customer Relationship Management (CRM). Der Aufbau eines CRM-Systems gilt als schwierig. Grund dafür ist, dass das Zusammentragen der Informationen, deren Auswertung und die daraus resultierenden Massnahmen komplexe Aufgaben sind. Dabei werden drei Arten von CRM unterschieden: Beim operativen CRM geht es um Marketing-Massnahmen, beim analytischen CRM um Auswertung der Informationen und beim kollaborativen CRM um die Interaktion zwischen Kunden und Bank. Das reibungslose Zusammenspiel dieser drei Prozesse führt zu einem kompletten und erfolgreichen CRM. Entsprechende Programme gibt es reichlich. Hauptproblem ist aber, die bestehenden Daten einzubinden, sowie die Organisation des CRM-Projektes. Auf Vertriebsseite ist zu beachten, dass eine Vielfalt von Vertriebskanälen nebeneinander besteht.

Herausragendes Ziel

Oberstes Ziel von CRM ist es, die Kundenprofitabilität im Verlauf seines „Lebenszyklus“ zu optimieren. Dabei gilt als Faustregel, dass 80 % des Umsatzes mit 20 % der Kunden gemacht werden. Diese speziellen Klienten herauszufiltern und durch entsprechende Vertriebs-, Marketing- und Service-Massnahmen zu binden, ist deshalb das Hauptaugenmerk des Unternehmens.

CRM-Praxis in Deutschland

Der Markt für CRM in Deutschland ist noch nicht sehr entwickelt. Eine Ende 1999 durchgeführte Studie ergab, dass lediglich ein Drittel der befragten Unternehmen ein CRM-System einsetzt oder plant. Hauptablehnungsgrund ist dabei der nicht erkennbare Nutzen. Referenzprojekte sind nicht sehr zahlreich. Kein Wunder: Nur 8 % der Unternehmen messen den Erfolg ihrer CRM-Aktionen. Ein weiterer Grund für das Scheitern von CRM-Projekten liegt in der fehlenden Abstimmung zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen. Eine wesentliche Herausforderung beim CRM ist daher die richtige Einstellung der Mitarbeiter im Unternehmen. Diese müssen umfassend informiert und geschult werden. Denn die Implementierung von CRM hat Auswirkungen auf das gesamte

„Digging for Gold“

Banken haben in der Regel keinen Mangel an Daten. Ziel der Datenaufbereitung mittels CRM bei Kreditinstituten ist es daher, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen: „Digging for Gold“ also. Aus den gewonnenen Daten wird ein intelligentes Kampagnenmanagement, die Personalisierung von Angeboten für Vertrieb und Marketing sowie Ideen für den Kundenservice abgeleitet.

Woher kommen die Daten?

Die für das CRM relevanten Daten sind bei Banken an verschiedenen Orten zu finden. Diese Fundstellen sind über die Jahre eingerichtet und entwickelt worden. Wichtiger Datenlieferant ist beispielsweise ein Call-Center. Aufgabe des CRM ist es, diese Informationen zusammenzutragen, sofern dies aus technischer Sicht möglich ist. Nur Daten mit derselben Semantik (=Bedeutung) können sinnvoll in eine Datei übertragen werden. Um die Qualität der Daten sicherzustellen, müssen diese vorher geprüft werden. Hier helfen auch Korrekturprogramme. Wobei immer die Frage gestellt werden muss, ob in jedem Fall eine Übernahme der Daten sinnvoll ist.

Anspruchsdenken beim Kunden

Die Erwartungen, die ein Kunde an seine Bank stellt, sind in den letzten Jahren grösser geworden. Er möchte den Kommunikationskanal, auf dem er mit seinem Kreditinstitut in Kontakt tritt, selbst wählen und auch bei Bedarf wechseln. Daher kommt dem Multi-channel-Marketing eine immer wichtigere Bedeutung zu. Hier gilt es, die verschiedenen Absatz- und Kommunikationskanäle und die daraus gewonnenen Daten zu koordinieren.

CRM und Marketing

Ziel des analytischen CRM ist es, ein möglichst individuell auf den Kunden ausgerichtetes Marketing (Mikromarketing) zu schaffen. Daraus ergeben sich folgende Aufgabenstellungen:

- Analyse und Prognose des Verhaltens der bestehenden und potenziellen Kunden,
- Segmentierung der Kunden,
- Analyse der Kundenprofitabilität,
- Entwicklung von Marketingstrategien und -aktivitäten,
- Analyse des Erfolgs der Marketingaktivitäten.

„Im unternehmerischen Sinne ist CRM häufig nicht als Strategie erkannt und umgesetzt. Themenbereiche, deren betriebswirtschaftlicher Nutzen einfacher hervorzuheben und leichter nachzuweisen ist, werden höher priorisiert umgesetzt und erhalten im Vergleich höhere Budgets.“

Mikromarketing, häufig auch Database-Marketing genannt, hat das Ziel, den richtigen Kunden zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Argumenten und über das richtige Medium anzusprechen. Voraussetzung für ein erfolgreiches Mikromarketing ist eine vorherige Mikrosegmentierung. Die dafür erforderlichen Daten lassen sich in Grunddaten (z. B. Name und Adresse), Potenzialdaten (wahrscheinlicher Bedarf des Kunden), Aktionsdaten (Einsatz der Marketingaktivitäten) und Reaktionsdaten (Verhalten des Kunden) unterscheiden.

Daten und Data-Warehouse

Unter Data-Warehouse wird die Sammlung von aktuellen und historischen Daten verstanden. Die grundsätzliche Architektur eines Data-Warehouse besteht aus drei Komponenten: Datenbasis, Transformationsprogramme und Metadaten-Repository. Die Datenbasis beinhaltet die kompletten Datensätze, das Transformationsprogramm sorgt für die Zuführung neuer Daten und das Metadaten-Repository gibt Auskunft über die Struktur des Data-Warehouse. Hier sind z. B. auch Angaben zur Formatdefinition abgelegt.

Data-Mining: So funktioniert es

Data-Mining ist eine weitgehend automatisierte Technik, bei der Daten analysiert werden, um versteckte bzw. unbekannte Muster ans Tageslicht zu bringen. Die Techniken des Data-Mining lassen sich grundsätzlich in gerichtete und ungerichtete Verfahren unterscheiden. Bei den gerichteten Verfahren wird das Ziel vorgegeben, beim ungerichteten soll das System selbstständig unbekannte Zusammenhänge suchen. Der Data-Mining-Prozess vollzieht sich in fünf Stufen: Beim „Sample“ wird zunächst eine Vorauswahl getroffen, auch um die Rechenzeit zu reduzieren. Beim Schritt „Explore“ werden erste Trends geliefert. Manchmal ist es notwendig, die Daten zu verändern, z. B. indem Informationen hinzugefügt werden. Dieser Schritt wird „Manipulate“ genannt. Es folgen die eigentliche Berechnung („Model“) und die Auswertung („Assess“).

Datenschutz beim CRM

Das Sammeln und Auswerten von kundenbezogenen Daten führt zwangsläufig zu Fragen des Datenschutzes. Hier gilt grundsätzlich, dass der Kunde mit der Datenerhebung und -verwertung immer einverstanden sein muss. Doch auch die Auswertung anonymer Daten kann wertvolle Ergebnisse liefern.

Ermittlung des Kundenwerts

Eine zentrale Aufgabe des CRM ist es, den Wert des Kunden zu ermitteln. Dieser bemisst sich nach seinem langfristigen (und damit auch zukünftigen) Ertrag. Die den Ertrag bestimmenden Determinanten sind zahlreich und reichen von der Dauer der Geschäftsbeziehung über die bisher entstandenen Kosten bis zu der Kündigungswahrscheinlichkeit.

Churn-Management und CRM

CRM kann wertvolle Erkenntnisse für das Churn-Management, also das Verhindern von Kündigungen, liefern. Denn CRM kann als eine Art Frühwarnsystem genutzt werden, um mögliche Kündigungen ertragsstarker Kunden zu vermeiden, indem rechtzeitig Kundenbindungsmassnahmen eingeleitet werden. In einer qualitativen Analysephase werden dafür zuvor die Einflussfaktoren für die Kundenloyalität bestimmt. Die abzufragenden Kriterien sind: Service- und Beratungsqualität, Zinsen und Gebühren, Produkt- und Dienstleistungspalette, Erreichbarkeit und Beschwerdemanagement.

Marketing-Mix und Churn-Management

Der aus der Wirtschaftslehre bekannte Marketing-Mix, bestehend aus Produkt, Preis, Vertrieb und Kommunikation, kann auch auf das Churn-Management bei Banken angewandt werden. Die Produktpolitik zielt auf den speziellen Kundennutzen, um sich vom Wettbewerb abzugrenzen. Bei der Preispolitik ergibt sich immer mehr das Problem der Transparenz am Markt. Eine Quersubventionierung lässt sich mit der Philosophie des Churn-Managements kaum in Einklang bringen. Der Vertrieb ist hingegen bei Banken das wichtigste Instrument der Kundenbindung. Hier müssen klare Richtlinien für den Umgang mit dem Kunden festgelegt werden. Die Kommunikation nimmt im Churn-Management ebenfalls eine Schlüsselrolle ein. Diese muss daher dialogorientiert und auf Feedback ausgerichtet sein.

CRM im Unternehmen

Eine solide CRM-Strategie berücksichtigt nicht nur Technik und Marketing. Sie sollte auch die strategische Ausrichtung des gesamten Unternehmens beeinflussen können. Dies könnte z. B. helfen, die am Markt notwendigen Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten. Dafür muss CRM von allen betroffenen Mitarbeitern, vom Vorstandsvorsitzenden bis zum Call-Center-Mitarbeiter, „gelebt“ werden.

Über die Autoren

Insgesamt 22 Autoren konnten die Herausgeber **Jürgen Moormann** und **Peter Rossbach**, die beide an der Hochschule für Bankwirtschaft in Frankfurt am Main lehren, für das vorliegende Buch gewinnen. Die Autoren sind in den Bereichen Banken, Beratungsunternehmen und Wissenschaft tätig.