

Claudia Schlenker,
Dr. Susanne
Robra-Bissantz,
Dr. Bernd Weiser

Push-Konzepte im Customer Relationship Management von Finanzdienstleistern

Kunden proaktiv betreuen

Push-Konzepte können im e-Commerce zur Pflege der Kundenbeziehung im Rahmen des Customer Relationship Management (CRM) eingesetzt werden. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Erkennung von Kundenbedarfen sowie die Ableitung individueller Produktangebote.

>> Aufgrund des strukturellen Wandels der Finanzdienstleistungsbranche (Transaktionen per Bankautomaten, Internet-Banking etc.) und der damit in Zusammenhang stehenden Veränderung des Anlageverhaltens nimmt die persönliche Verbundenheit des Kunden zu seinem Finanzdienstleistungsinstitut ab. Daher spielt insbesondere in dieser Branche der Aufbau langfristiger Beziehungen zu profitablen Bestands- und Neukunden eine wichtige Rolle zur Steigerung des Unternehmenserfolgs. CRM gewinnt an Bedeutung.

Durch personalisierte Ansprache und individuelle Angebote sollen Kunden über die einzelne Geschäftstransaktion hinaus an das Unternehmen gebunden werden. Um alle Dienstleistungen des Finanzbereichs aus einer Hand vorzuhalten und so die Kundenbeziehung auszubauen, nehmen die Anbieter – meist durch Kooperationen und Zusammenschlüsse – benachbarte Geschäftsfelder zu ihrem Kerngeschäft hinzu. Für sie stellt sich nun die Aufgabe, aus dem von ihnen angebotenen umfassenden Produktportfolio individuelle Angebote für einzelne Kunden abzuleiten.

Zur Lösung dieser Aufgabe tragen Push-Konzepte bei, mit denen Anbieter ihre Wettbewerbsposition verbessern wollen. Dies ist auf der Ebene einzelner Interaktionen mit dem Anbieter oder einzelner Geschäftstransaktionen sowie über mehrere Transaktionen hinweg auf der Ebene der Geschäftsbeziehung möglich. Push-Konzepte auf der Beziehungsebene zielen auf die Einleitung neuer Transaktionen mit dem Kunden. Die dazu übernommenen Funktionen sind meist die Erkennung und Beschreibung des nächsten Kundenbedarfs. Ein zentraler Aspekt ist hier die dynamische, kundenindividuelle Antizipation von Zeitpunkt und Art zukünftiger Bedarfe. Davon ausgehend wird überprüft, welche Produkte zum aktuellen Bedarf des Kunden passen. Dadurch können Anbieter eine Schwachstelle heutiger Marketing-Aktionen überwinden, bei denen häufig ausgehend vom angebotenen Produkt passende Kunden gesucht und angesprochen werden.

Absatzpotenziale identifizieren

Damit ein Unternehmen nachhaltig kundenorientierte und individuelle Angebote unterbreiten kann, muss es

die geschäftsrelevanten Eigenschaften seiner Kunden genau kennen. Dazu zählen Merkmale des beobachtbaren Kaufverhaltens sowie sozioökonomische und psychografische Kriterien. Um den nächsten Bedarf und dessen Zeitpunkt abzuschätzen, sind insbesondere die Stellung des Kunden in seiner Beziehung zum Anbieter und seine Lebenssituation bedeutsam.

Kundenlebenszyklusanalyse

Das beobachtbare Verhalten des Kunden offenbart dem Anbieter, in welchem Zustand sich seine Geschäftsbeziehung zu ihm befindet. Als Analyseinstrument kann hierzu das Konzept des Kundenlebenszyklus dienen. Er ist idealtypisch in die sechs Phasen Vorbeziehungs-, Start-, Penetrations-, Reife-, Krisen- und Trennungsphase unterteilbar (siehe Abbildung 1). Zur Beschreibung des Beziehungszyklus dienen die Indikatoren „**Kundendurchdringungsrate**“ und „**Informationsaustausch**“.

Die Aktivitätschancen eines Finanzdienstleisters beschränken sich auf die vier Phasen Startphase, Penetrationsphase, Reifephase und Krisenphase. In der Vorbeziehungsphase ist es der Bank lediglich möglich, sich und ihre Produkte allgemein zu präsentieren. Um individualisierte Angebote zu unterbreiten, braucht sie Kenntnisse über den Nachfrager, die sie zu diesem Zeitpunkt noch nicht besitzt. Erst wenn aus dem Interessenten tatsächlich ein Kunde geworden ist, eröffnet sich dem Anbieter die Möglichkeit, die Person näher kennen zu lernen und sie auch beim elektronischen Kontakt z. B. über ein Kunden-Login auf der Website wieder zu erkennen.

Lebenssituationsanalyse

Sozioökonomische Kriterien liefern dem Unternehmen Informationen über den momentanen Bedarf eines Kunden. Bei Finanzdienstleistungen ist jedoch eine dynamische Kundenbetrachtung wichtig, da das Individuum im Laufe seines Lebens vor zahlreichen unterschiedlichen finanziellen Aufgaben und Herausforderungen steht, die sich aus der jeweiligen Lebenssituation ergeben. Das Finanzinstitut muss seine Angebote an die aktuellen und absehbaren zukünftigen Bedürfnisse des Kunden anpassen. Die Lebenssituationsanalyse untersucht daher auch die möglichen nachfolgenden Lebenssituationen des Kunden, um zukünftige Bedürfnisse zu prognostizieren.

Kundendurchdringungsrate: Anteil, den ein Kunde gemessen an seinem Gesamtbedarf bei einem Anbieter deckt.

Informationsaustausch: Unter diesem Begriff sind alle Aktivitäten des Kunden zusammengefasst, die der Orientierung und Information in Bezug auf einen Anbieter und seine Produkte dienen.

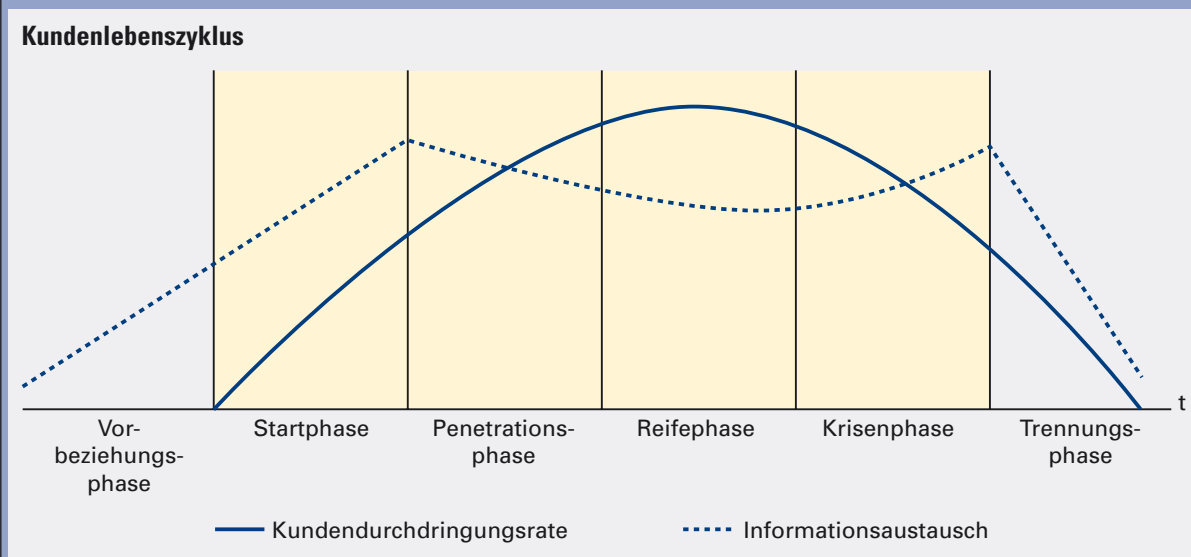


Abb. 1: Die Abbildung verdeutlicht den idealtypischen Verlauf eines Kundenlebenszyklus.

Als erster Anhaltspunkt für die Planung eines langfristigen Kundenkreislaufes dient ein Lebenszyklusmodell, das die typischen Lebensphasen nach Alter, Familienstand und Haushaltsgröße gliedert. Im Finanzdienstleistungsbereich spielen Lebenssituationkriterien (z. B. ob der Kunde Kinder hat) eine entscheidende Rolle für die Bedarfsbildung, jedoch lässt sich auf Basis allein dieser Größen keine Aussage über den Bedarf treffen. Daher sind zusätzliche Merkmale für die Bedarfsprognose heranzuziehen. Das Kriterium Ausbildung und Beruf liefert wichtige Hinweise zur Identifizierung von Push-Potenzialen (siehe Abbildung 2).

Familien- und Berufsstand sind allgemein als aussagekräftige Kriterien anerkannt, um bedarfsentscheidende Lebensphasen zu beschreiben. Zur genaueren Klärung der Bedürfnislage in der jeweiligen Lebensphase eignet sich als zusätzliches Kriterium das Einkommen. An dieser Größe erkennt das Finanzinstitut die Möglichkeiten oder Zwänge des Kunden und unterbreitet ihm passend dazu die entsprechenden Finanzdienstleistungen. Der Vorteil der Variable „Einkommen“ liegt neben der hohen Validität in der einfachen Verfügbarkeit, da die Bank bei ihren Kunden darüber in der Regel sehr einfach Informationen aus der vorhandenen Kontoverbindung gewinnen kann.

Um das Modell zu nutzen, muss der Anbieter zunächst herausfinden, in welcher dieser Phasen sich sein Kunde gerade befindet. Der zweite und weitaus wichtigere – aber auch schwierigere – Schritt besteht darin, die zukünftige(n) nachfolgende(n) Phase(n) des Kunden zu antizipieren, um ihm auf seine zukünftige Bedürfnislage abgestimmte die passenden Lösungen anbieten zu können. In Verbindung mit dem individuellen Familienlebenszyklus lässt sich für den Kunden ein Lebensplan aufstellen, anhand dessen in einem nachfolgenden Schritt der mögliche Bedarf des Kunden prognostiziert werden kann.

Der Push-Plan im CRM

Der Push-Plan ermöglicht die dauerhaft bedarfsgerechte, proaktive Kundenansprache. In einem Push-Plan sind Produktvorschläge und Angebotszeitpunkte zusammengestellt, die auf einen Erstkauf folgen. Push-Pläne für einen einzelnen Kunden stützen sich auf einen Basis-Push-Plan. Dieser wird vom Unternehmen ausgehend von einer allgemeinen Kundenanalyse erstellt. Es erkennt damit die für die Bedarfsentstehung wichtigen Kriterien. Im Finanzdienstleistungsbereich entstehen neue Bedarfe durch eine Veränderung der Lebenssituation oder der verkaufsrelevanten Kriterien des Kunden. Die entsprechenden Situationsübergänge und die Ereignisse, die eine solche Zustandsänderung einleiten, können daher der Bedarfserkennung dienen. Aus dem Vergleich des bisherigen mit dem neuen Zustand lässt sich abschätzen, welche der bisher vorhandenen Lösungen in Zukunft überflüssig sind und welcher Bedarf neu entsteht.

Für jeden einzelnen Kunden wird ein Kundenprofil angelegt, in dem die verkaufsrelevanten Informationen abgelegt sind. Auf Basis eines permanenten Beobachtungsprozesses wird das Kundenprofil ständig auf Veränderungen hin überprüft. Anschließend leitet man mithilfe des Push-Plans ohne zeitliche Verzögerung darauf abgestimmte Problemlösungen ab und bietet sie dem Kunden an. Nachfolgende Reaktionen werden im Kundenprofil aufgenommen und gespeichert. Der für einen Kunden aufgestellte Push-Plan ist damit niemals fertig, sondern unterliegt stets der Überprüfung und entsprechenden Anpassung.

Über eine Fortschreibung des Push-Plans in die Zukunft ist die Prognose zukünftiger Bedarfe möglich. Da im Leben des Kunden jederzeit aus Sicht des Unternehmens unerwartete Ereignisse eintreten können, kann der Push-Plan für den einzelnen Kunden nicht über mehrere Situationsänderungen hinweg in die ferne >>

Ausschnitt des lebenssituationsbasierten Push-Konzepts für Finanzdienstleister

		Studium			
		allein lebend	mit Partner lebend	Familie	allein erziehend
Berufseinstieg	allein lebend	<ul style="list-style-type: none"> ●Haftpflichtvers. ●Bausparvertrag ●Berufsunfähigkeitsvers. ●... 	<ul style="list-style-type: none"> ●Haftpflichtvers. ●Bausparvertrag ●Berufsunfähigkeitsvers. ●Hausratsvers. anpassen ●Kontovollmacht anpassen ●... 	<ul style="list-style-type: none"> ●Haftpflichtvers. ●Bausparvertrag ●Berufsunfähigkeitsvers. ●Hausratsvers. anpassen ●Kontovollmacht anpassen ●... 	
	mit Partner lebend	<ul style="list-style-type: none"> ●Haftpflichtvers. ●Bausparvertrag ●Berufsunfähigkeitsvers. ●Hausratsvers. anpassen ●Kontovollmacht anpassen ●Unfallversicherung ●... 	<ul style="list-style-type: none"> ●Haftpflichtvers. ●Bausparvertrag ●Berufsunfähigkeitsvers. ●Unfallversicherung ●... 		
	Familie	<ul style="list-style-type: none"> ●Haftpflichtvers. ●Bausparvertrag ●Berufsunfähigkeitsvers. ●Hausratsvers. anpassen ●Kontovollmacht anpassen ●Unfallversicherung ●Konto fürs Kind 	<ul style="list-style-type: none"> ●Haftpflichtvers. ●Bausparvertrag ●Berufsunfähigkeitsvers. ●Unfallversicherung ●Konto fürs Kind ●... 	<ul style="list-style-type: none"> ●Bausparvertrag ●Berufsunfähigkeitsvers. ●Unfallversicherung ●Lebensversicherung ●... 	<ul style="list-style-type: none"> ●Haftpflichtvers. ●Bausparvertrag ●Berufsunfähigkeitsvers. ●Unfallversicherung ●Bestehende Versicherungen anpassen ●...
	allein erziehend	<ul style="list-style-type: none"> ●Haftpflichtvers. ●Bausparvertrag ●Berufsunfähigkeitsvers. ●Hausratsvers. anpassen ●Kontovollmacht anpassen ●Unfallversicherung ●Konto fürs Kind 		<ul style="list-style-type: none"> ●Bausparvertrag ●Berufsunfähigkeitsvers. ●Unfallversicherung ●Hausratsvers. anpassen ●Haftpflichtvers. anpassen ●Kontovollmacht anpassen 	<ul style="list-style-type: none"> ●Bausparvertrag ●Berufsunfähigkeitsvers. ●Unfallversicherung ●Bestehende Versicherungen anpassen ●...

Abb. 3: Diese Grafik zeigt einen exemplarischen Ausschnitt für den Wechsel des Berufsstands von „Studium“ zu „Berufseinstieg“ unter Berücksichtigung des Familienstands aus einer umfangreicheren Matrix mit Produktangeboten.

Customer Integration: Um einen ersten umfassenden Eindruck zu gewinnen, sind zu Beginn der Geschäftsbeziehung über einen Fragebogen wesentliche Daten zu erheben. Sie dienen als Grundlage einer ersten Profilerstellung, sind jedoch ständig auf ihre Aktualität hin zu überprüfen und anzupassen. Andernfalls erhält der Nachfrager in Folge veralteter Daten Informationen, die nicht mehr seinem Profil entsprechen. Deshalb wird dem Kunden auch jederzeit die Möglichkeit eingeräumt, seine in der Vergangenheit gemachten Angaben einzusehen und eventuell abzuändern. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass die Mehrheit der Nachfrager dem Unternehmen aus eigener Initiative eine Änderung ihres Kundenprofils mitteilt, was die Suche nach weiteren Möglichkeiten der Profilanpassung unabdingbar macht.

Reaktionsaufnahme: Nach Übermittlung eines Angebots muss das Unternehmen die Reaktion des Kunden auf die werblichen Maßnahmen abwarten. Erfolgt eine Antwort auf das Angebot, sind diese und die daran anknüpfenden Interaktionsprozesse in das Kundenprofil aufzunehmen. So wird für den Anbieter mit zunehmender Zahl von Interaktionen und Käufen immer klarer, welche Präferenzen ein Kunde gegenüber Produkten und Interaktionskanälen hat. Auch das Ignorieren von Angeboten geht in das Kundenprofil ein. Es kann z. B. darauf hindeuten, dass bei dem Kunden überhaupt kein entsprechender Bedarf besteht. Dies zwingt dazu, eventuelle Fehleinschätzungen über den Kunden zu korrigieren.

Die entwickelten Methoden lassen sich leicht auch auf andere Wirtschaftszweige anwenden, in denen längerfristige Kundenbeziehungen bestehen. Anhand der jeweiligen Branchencharakteristik müssen dazu entsprechende Kriterien zur Definition der Lebenssituationen und geeigneter Produkte festgelegt werden. Das stark verkürzte und formalisierte Vorgehen kann im Rahmen eines Projektes auf die speziellen Branchenanforderungen und Kundenbedürfnisse angepasst und ausgeweitet werden. Bei einer Integration der Methodik und Funktionalitäten in die im Einsatz befindlichen CRM-Systeme lassen sich über die gesamte Kundenbeziehung hinweg automatisiert neue Transaktionen herbeiführen. Das herkömmliche CRM wird damit wirkungsvoll ergänzt. <<

Zu den Autoren:
 Claudia Schlenker, Jahrgang 1977, arbeitet als Business Analyst bei Deteccon International in der Competence Practice Operations & Performance. Zu ihren Schwerpunkten gehören CRM, Business Process Reengineering und Corporate Governance.

Dr. Susanne Robra-Bissantz, Jahrgang 1965, promovierte am Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik II der Universität Erlangen-Nürnberg, leitet nun am Lehrstuhl das Projekt e-Business-Management.

Dr. Bernd Weiser, Jahrgang 1974, promovierte am Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik II der Universität Erlangen-Nürnberg und ist bei der Steuerkanzlei Joachim Weiser in Heroldsberg tätig.