

# Aus Kundensicht fehlt noch die Modernität

**CRM IN BANKEN** In sich wandelnden und umkämpften Märkten hat die Sicherung der Kundenbasis über eine systematische Gewinnung und langfristige Bindung potenzialstarker Neukunden eine zentrale Bedeutung. Customer Relationship Management (CRM) als kundenorientierter Managementansatz mit individuellen Vertriebs-, Service- und Marketingkonzepten ist aktuell ein intensiv diskutierter Lösungsweg für Banken im Bedrohungsszenario von verändertem Kundenverhalten, neuen Wettbewerbern, Niedrigzinsphase und weiter zunehmender Regulierung. *Heike Jochims | Marc Jochims*



**Keywords: Unternehmensführung, Customer Journey, Multi-kanalansprache**

Banken orientieren sich bei ihren CRM-Projekten an Erfolgsbeispielen aus anderen Branchen, vor allem aus Handel und E-Commerce. Die breite Verfügbarkeit von Kundendaten und die Möglichkeit der Interaktion über das Web 2.0 haben im E-Commerce vor allem neue Wege der Ansprache und Bindung von Kunden auf individueller Ebene ermöglicht.

Grundvoraussetzung für die Individualisierung ist Data-Driven-Marketing: Eine umfassende Auswertung nicht nur demografischer, sondern auch verhaltensbasierter Daten ermöglicht die Kundenansprache mit personalisierten Angeboten. Der Online-Pionier Amazon wertet dazu Warenkörbe und Produktsuchen seiner Kunden konsequent aus. Voraussetzung ist ein CRM-System, das die Konsolidierung von Datenquellen ermöglicht, um auf Basis von Personen- und Verhaltensdaten ganzheitliche Kundenprofile zur personalisierten Multikanalansprache in Echtzeit zu erstellen. Entscheidend ist dabei nicht die Menge der vorliegenden Daten, sondern die Qualität der Datenquellen und die Expertise bei der Auswertung.

Dabei liegt ein besonderer Fokus darauf, Kunden entlang der gesamten Customer Journey gezielt anzusprechen, also vom ersten Kontakt mit dem Anbieter bis hin zum Kauf oder Vertragsabschluss. Moderne CRM-Systeme ermöglichen die Kombination der Kundeninteraktionen über verschiedene Geräte oder Kanäle und eröffnen die Möglichkeit der individuellen Ansprache über unterschiedliche Touchpoints wie E-Mail, Website oder App.

Content Marketing ist ein weiterer wichtiger Trend. In einer Zeit der inflationären Zunahme von Werbemaßnahmen und deren damit einhergehender gesunkener Wirksamkeit wird Content Marketing genutzt, um durch Vermittlung relevanter Inhalte langfristig eine Kundenbindung aufzubauen. Inhalte dienen zunehmend als Mittel zum Erstkontakt mit dem Kunden: Kosmetikhersteller versorgen Interessenten mit Informationen rund um die Körperpflege, Pharmahersteller informieren über Krankheitsbilder und deren Behandlung. Analog zum Vorgehen von Medienstleibern werden Werbeinhalte dabei dynamisch an das aktuelle Verhalten registrierter Nutzer angepasst, Suchfragen und Content-Abfragen werden regelmäßig ausgewertet.

## IT-Infrastruktur als Eckpfeiler in Bankprojekten

Gut angewandtes CRM setzt auf einem tiefen Verständnis der Kundenanforderungen auf. Dafür werden die über verschiedene Kontaktwege gesammelten Kundeninformationen in einem Data Warehouse integriert bereitgestellt. Die breite Datenbasis ermöglicht Analysen zur Identifikation potenzialstarker Kunden einschließlich der Ableitung passgenauer Vertriebs- und Marketingmaßnahmen. CRM-Konzepte basieren damit auf einer leistungsstarken IT-Infrastruktur.<sup>1</sup>

Ein wichtiges Anwendungsgebiet dieser sogenannten Data-Analytics-Ansätze in Banken ist die bedarfs- und potenzialgerechte Segmentierung der Kunden in trennscharfe Nutzergruppen. Diese Clusterung erfolgt im Zielbild mittels eines breiten Kriteriensets, das über die klassischen Informationen – wie Haushaltseinkommen oder disponibles Vermögen – hinausgeht und individuelle Kundenpräferenzen wie Finanzaffinität, Delegationswunsch oder Kanalpräferenz einbezieht. Diese und weitere Datenfelder (z. B. Bonität, soziodemografischer Hintergrund, Kontakt- und Kommunikationshistorie, Kaufhistorie) werden aus der IT-Infrastruktur bereitgestellt. Die aktive Ansprache erfolgt dann auf dem



Kanal der Wahl des jeweiligen Kunden. In Zeiten rückläufiger persönlicher Kontakte soll so eine große (digitale) Nähe zu den Kunden erhalten werden. Dazu dienen auch After-Sales-Routinen zur Ableitung passender Produktvorschläge oder Abschlussanreize (z. B. Free Trades im Wertpapierbereich).

### Mehr als eine Systemfrage

Die vorherrschenden CRM-Zielbilder von Banken weisen einen betont systemischen Charakter auf.<sup>2</sup> Wichtig ist, eine Übersetzung der aus den Daten gewonnenen Erkenntnisse in Marketing und Kundenbetreuung zu erreichen, um aus Kundensicht bessere Serviceleistungen zu erbringen und effektive Cross-Selling-Maßnahmen durchführen zu können.

Zur dauerhaften Bindung werden Kunden gemäß typischer Konzeption über den Lebenszyklus der Kundenbeziehung regelmäßig angesprochen. Die angestrebte Kontaktintensität wird dabei dem jeweiligen ökonomischen Wert eines Kunden angepasst. Dieser Grundgedanke der Wertorientierung ist prägend für CRM-Konzepte. Darüber hinaus ist es erklärte Absicht, die Zufriedenheit der Kunden mit der Bankleistung kontinuierlich zu erheben. Neben den bereits etablierten regelmäßigen telefonischen Kundenbefragungen sollen qualitative Befragungsformen wie Fokusgruppen und Kunden-

workshops sowie innovative Formate (z. B. Kundenbeirat, Nachkaufbefragungen) zum Einsatz kommen. Abwanderungsgefährdete Kunden werden systematisch und frühzeitig durch das analytische CRM identifiziert, Gegenmaßnahmen der Bank werden in Abhängigkeit von der Ursache der Kundenunzufriedenheit und dem Kundenwert eingeleitet.

Angesichts des weiter wachsenden Anteils von Kunden, die ihre Bank vornehmlich digital für Service und Kontoführung aufsuchen, sind CRM-Ansätze zunehmend auf den gesamten Kanalmix ausgerichtet. Eckpfeiler bilden die mobil abschließbaren Produkte, unterstützt durch bequem über mehrere Medien erhältliche Informationen wie Online-Präsentationen, Produktvideos und Videoberatung, Webinare, Podcasts, Experten-Chats und Call-Back-Services. Ergänzend nehmen Tools zur Selbstberatung zu, etwa im Vorsorge- und Anlagebereich. Gerade Kunden aus lukrativen Segmenten sind besonders aufgeschlossen, eine aktivere Rolle bei der Ausrichtung der Vermögensanlage zu übernehmen.

### Banken mit großer Lücke zum Zielbild

Dieser hohe Anspruch an das Zielbild weicht gravierend von der Wirklichkeit im Finanzsektor ab – selbst wenn man berücksichtigt, dass Banken aufgrund des besonderen Produktcharakters und

aufgrund hoher Anforderungen an Datenschutz und Informationssicherheit gegenüber dem Handel über ein beschränktes Instrumentarium verfügen.<sup>3</sup> Große Lücken bestehen bereits im eigenen Hoheitsbereich, etwa bei der Datenbasis: Eine stärker individualisierte Ansprache von Kunden setzt die Kenntnis der Lebenssituation, der Präferenzen und auch der Einstellung gegenüber Finanzprodukten voraus. Derartige Informationen liegen für die Mehrzahl der Kunden allerdings nicht vor, teilweise als Folge interner Unsicherheit über die Rechtmäßigkeit der Datenspeicherung. Entsprechende Datenfelder sind im Data Warehouse nicht vorgesehen und sind kein Bestandteil der regelmäßigen Kundenbefragung. Informationen aus medialen Zugangswegen zur Bank fließen ohnehin nicht in die Datenhistorie ein. Ein geringes Bewusstsein im Vertrieb über die Notwendigkeit einer hohen Datenqualität markiert die wesentliche Ursache.

Dieser grundlegende Mangel bei Daten Grundlagen verhindert eine stärkere Clusterung von Kunden gemäß Bedarfsprofilen. Typische Segmentierungen beschränken sich auf vier bis fünf (Teil-)Bereiche, die mittels weniger, statischer Kriterien gebildet werden.<sup>4</sup> Sozio- oder psychografische Kriterien kommen nur in Ausnahmefällen bei der sog. ABCD-Segmentierung zum Einsatz. Diese Beschränkung

auf klassische, intern verfügbare Kundennformationen birgt bei Nebenbankkunden die Gefahr einer Unterschätzung vorhandener Geschäftspotenziale.

Über den Ausweis individuell passender Bedarfswelder und Ansprachemotive sollen CRM-Konzepte zur Intensivierung der Kundenbeziehung bei breiten Teilen des Kundenportfolios beitragen. In der Realität konzentriert sich die aktive Ansprache aber häufig auf den Teil der Kunden mit langer Historie zur Bank. Maßnahmen zur Kundenbindung oder -rückgewinnung erfolgen im Regelfall unsystematisch und ohne Bezug auf den Wertbeitrag eines Kunden. Ausnahmen werden insbesondere von Direktbanken berichtet, die etwa feste Regeln für die Initiierung von Präventionsmaßnahmen gegen Kündigungen definiert haben.

Obwohl Digital Banking und „digitale Nähe“ Standardfloskeln jeder Bilanzpressekonzferenz sind, mangelt es den entsprechenden Bankangeboten aus Kundensicht an Modernität. Die Banken investieren zwar stetig in die Erweiterung mobil abschließbarer Produkte, in neue Services für einen bequemen Kontowechsel und erwägen den Aufbau eigener Ökosysteme. Aus Kundensicht sind diese Angebote allerdings nur ein erster Schritt. Entsprechend gering ist der generierte Traffic etwa auf den Internetpräsenzen der Banken. Zudem verletzen Banken einen eheren Grundsatz des Web 2.0: Unternehmen müssen auf hochfrequentierten, von Kunden geschätzten Plätzen präsent sein und nicht versuchen, ihrerseits Kunden auf bestehende eigene Präsenzen zu lenken.

Content Marketing wird damit eine wesentliche Anforderung für Banken. Von der Umsetzung sind sie indes weit entfernt, wie ein einfacher Blick auf typische Werbemaßnahmen in Filialen offenbart: Die typische Printwerbung variiert oftmals über Wochen nicht und ist zudem stark durch die Anbietersicht (aktueller Produktschwerpunkt gemäß Vertriebsplanung) geprägt. Die im Tagesverlauf

unterschiedlichen Kundenströme werden auf diese Weise nicht gezielt mit jeweils interessanten Motiven und Produkten angesprochen.

### Schnelle Verbesserungen sind möglich

So ernüchternd die Bewertung des branchenweiten Status quo ausfällt: Banken können ihre Ausgangslage im Kundenbeziehungsmanagement zeitnah verbessern. Sie sollten dabei kein überambitioniertes Zielbild im Abgleich zum Handel zeichnen, sondern schnell wirksame Schritte im eigenen Umsetzungsbereich initiieren. Zu den Topmaßnahmen zählen:

- Kunden wirklich verstehen: Über die weithin etablierten telefonischen Kundenbefragungen hinaus sollten Banken im stärkeren Maß qualitative Formen der Marktforschung wie Fokusgruppeninterviews oder Zukunftswerkstätten nutzen. Zudem sollten sie Kunden stärker dazu animieren, Feedback und Anregungen zur Weiterentwicklung zu geben. Die Bewertung von Produkten und Beratungsleistungen oder der Zugang zu webbasierten Dialogplattformen stellen einfache kollaborative Ansätze dar. Informationen aus Transaktionsdaten und Abschlusshistorien können weiterhin helfen, Nutzungsprofile frühzeitig zu erkennen und aktiv Produktvorschläge im Sinn einer Next Best Offer zu unterbreiten. Informationen über die Marktresonanz liefern Markttests in ausgewählten Regionen – ein einfacher, in der Bankbranche aber selten genutzter Ansatz.
- Internes Know-how aufbauen: Dieses Verständnis über das Verhalten und die Präferenzen der Kunden kann nur durch den Aufbau interner Expertise im Data-Analytics-Bereich und parallel einer deutlichen Verbesserung des Datenmanagements erreicht werden. Dazu zählt unter anderem die Festlegung kritischer Datenfelder ein-

schließlich der Festlegung von Standards für Erhebung, Speicherung und vertriebliche Nutzung.

- Sicherheit in der Nutzung gewonnener Erkenntnisse herstellen: Das gewonnene Know-how über die „richtige“ Kundenansprache muss anschließend konsequent in Vertriebsmaßnahmen überführt werden. Voraussetzung dafür sind klare Spielregeln durch frühzeitige Abstimmungen mit Datenschutz und Compliance.
- Beratungsangebote stärker nach Zielgruppen differenzieren: Die zuvor genannten Umsetzungsmaßnahmen dienen dazu, Kunden in unterschiedliche Nutzergruppen zu unterteilen. Dafür müssen anschließend spezifische Angebote der Bank ausgestaltet werden.
- Kanäle sukzessive erweitern: Banken müssen ihre Anstrengungen zur Weiterentwicklung von Zugangskanälen fortsetzen und parallel Investitionen in ein Content Management ausbauen. Marktlösungen von FinTechs sollten dabei geprüft werden.

Mit diesem Kanon an Maßnahmen können bereits erhebliche Verbesserungen beim Management von Kundenbeziehungen erreicht werden. Die Lösung für CRM-Projekte von Banken könnte lauten: „Making it simple!“ ■

**Autoren:** Prof. Dr. Heike Jochims ist Dozentin für Marketing an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. Dr. Marc Jochims ist Partner der Unternehmensberatung Kampmann, Berg & Partner, Hamburg.

- 1 Vgl. Homburg, C. & Krohmer, H.: Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung. Wiesbaden (2003), S. 426 u. S. 999.
- 2 Diese Einschätzung einer hohen Technikorientierung wird auch durch breite Marktstudien gestützt, siehe z. B. Messner W.: CRM bei Banken: Ein Vorgehensmodell zur Erarbeitung einer Strategie, Prozess- und Systemarchitektur. Norderstedt (2005), S. 11.
- 3 Vgl. Peters, Y.: Bankmarketing: Kundenbeziehungen in Kreditinstituten. die bank 07/2016, S. 32-35. Sowie Jochims, M.: Diffusion innovativer Dienstleistungen: eine empirische Analyse am Beispiel von Direktbanken. Hamburg (2002), S. 19 f.).
- 4 Vgl. etwa die sog. ABCD-Klassifikation auf Basis von Haushaltsnettoeinkommen und Geldvermögen. Siehe auch Peters (2016).