

Erfolgsmaß ermitteln

Ein integriertes Multi-Kanal-Management muss auch die Stärken und Schwächen einzelner Vertriebswege berücksichtigen

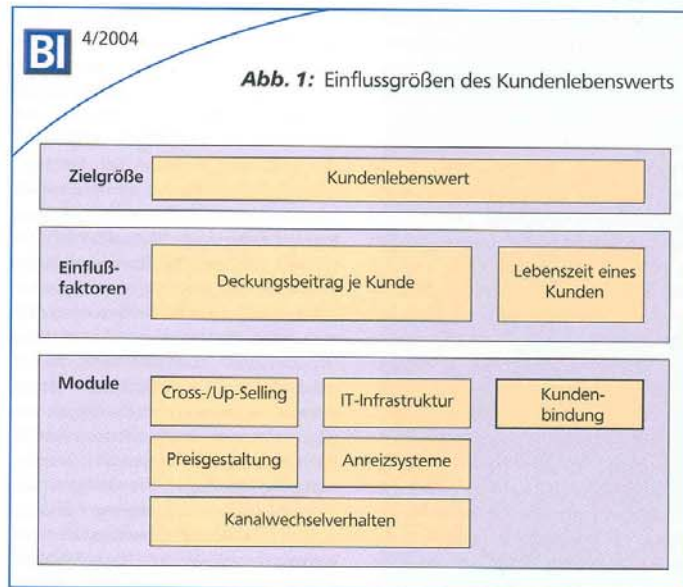
Sonja Gensler und Bernd Skiera

Die zunehmende Verbreitung elektronischer Vertriebskanäle ist für das Kundenmanagement und die Gestaltung der Beziehung zwischen der Bank und den Kunden von besonderer Bedeutung. Im Zuge der zunehmenden Verfügbarkeit elektronischer Vertriebskanäle wie dem Internet oder von mobilen Endgeräten gewinnt das integrierte Management dieser Vertriebskanäle – das so genannte Multi-Kanal-Management – immer mehr an Bedeutung.

Eine wesentliche Herausforderung des Multi-Kanal-Managements ist es, den Kunden eine einheitliche und konsistente Sicht auf die Bank zu ermöglichen. Das heißt, das Konzept des „one-face-to-the-customer“ zu verwirklichen. Das Angebot der unterschiedlichen Vertriebskanäle erfolgt dabei nicht aus einem Selbstzweck der Banken heraus, sondern um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. So wird davon ausgegangen, dass in der Zukunft 60 bis 80 Prozent der Bankkunden in Deutschland „Multi-Kanal-Kunden“ sein werden. Dies bedeutet, dass ein Bankkunde mehr als einen Vertriebskanal zur Abwicklung seiner Bankgeschäfte nutzt. Zur Befriedigung der Bedürfnisse der Kunden ist es aber nach gängiger Meinung nicht erforderlich, alle Produkte und Dienstleistungen über jeden verfügbaren Vertriebskanal anzubieten. Vielmehr ist entscheidend, dass die Multi-Kanal-Managementstrategie von Erfolgsgrößen abgeleitet wird. Eine kundenorientierte Erfolgsgröße ist der Kundenlebenswert, der den heutigen Wert eines Kunden für das Unternehmen repräsentiert. Diese Erfolgsgröße erlaubt die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse bei der Ableitung der Multi-Kanal-Managementstrategie.

Integrierte Schnittstellen

Banken nutzen heute zahlreiche Vertriebskanäle wie die Filiale, das Call-Center, das Internet oder den SB-Auto-



maten. Multi-Kanal-Management bezeichnet das integrierte Management dieser Vertriebskanäle mit dem Ziel der Maximierung des Unternehmensgewinns.

Multi-Kanal-Management erfordert die Durchlässigkeit und Transparenz zwischen den Vertriebskanälen. Die Vertriebskanäle stellen die Schnittstelle zwischen der Bank und ihren Kunden dar. Aus diesem Grund ist es entscheidend, dass die Bank einen einheitlichen Auftritt über alle Vertriebskanäle sicherstellt, um das „one-face-to-the-customer“ Konzept zu verwirklichen. Hingegen ist von einer Vielkanal-Strategie auszugehen, wenn mehrere Vertriebskanäle unabhängig nebeneinander existieren.

Die Vertriebskanäle einer Bank dienen der Interaktion zwischen der Bank und ihren Kunden. Deswegen ist Multi-Kanal-Management als Komponente des Kundenmanagements zu verstehen. So ist das Thema Multi-Kanal-Management

nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Kundenorientierung heute besonders aktuell. Kundenorientierung ist jedoch nicht zu begreifen als die uneingeschränkte Erfüllung der Kundenbedürfnisse. Vielmehr muss sich die Erfüllung der Kundenbedürfnisse nach ökonomischen Zielen richten. So sind kundenbezogene ökonomische Zielgrößen für eine erfolgreiche Multi-Kanal-Managementstrategie erforderlich. Hierfür eignet sich das Konzept des Kundenlebenswerts. Der Kundenlebenswert ist der diskontierte Wert aller zukünftigen Deckungsbeiträge eines Kunden. Dabei werden sowohl Cross- und Up-Selling-Potenziale als auch die Lebenszeit des Kunden bei der Bank berücksichtigt (siehe Info-Kasten auf Seite 31).

Ziel des Multi-Kanal-Managements sollte es sein, die Kundenlebenswerte aller Kunden zu maximieren. So geht es bei der Interaktion der Bank mit ihren Kunden darum, den am besten geeigneten Ver-

triebskanal für eine durchzuführende Kundenmanagement-Aktion zu wählen. Jedoch wird heute in der Praxis die Multi-Kanal-Managementstrategie häufig „aus dem Bauch“ abgeleitet. Ökonomische Erfolgsgrößen werden lediglich in geringem Umfang eingesetzt. Sicherlich ist aufgrund der vorhandenen Erfahrungen der Multi-Kanal-Manager umfangreiches Expertenwissen vorhanden, jedoch wird dieses selten in ökonomische Größen transferiert. So ergaben Gespräche mit den Multi-Kanal-Managern der führenden deutschen Banken, dass ein Bedarf an ökonomischen Erfolgsgrößen als Grundlage einer Vertriebskanalsteuerung besteht. Erst die Kenntnis solcher Erfolgsgrößen eröffnet die Möglichkeit eines optimierten Multi-Kanal-Managements. Eine Analyse der Anforderungen an die ökonomischen Erfolgsgrößen von Seiten der Praxis zeigte, dass diese sensitiv und zeitnah auf Veränderungen im Multi-Kanal-Management reagieren sollten. Die Frage, die sich stellt, ist, wie die Vertriebskanäle zur Maximierung des Kundenlebenswerts eingesetzt werden können. Hierfür ist es erforderlich, die Einflussgrößen auf dieses Erfolgsmaß zu betrachten.

Die Einflussgrößen des Kundenlebenswerts sind der Deckungsbeitrag je Kunde sowie die Lebenszeit eines Kunden (siehe Abbildung 1). Wie bereits erwähnt, wird Multi-Kanal-Management als Teilbereich des Kundenmanagements verstanden. Darüber hinaus sind für ein erfolgreiches Multi-Kanal-Management auch Faktoren innerhalb der Organisation zu beachten.

Anreizsysteme schaffen

Eine im Rahmen des E-Finance Lab im Januar 2004 an der Universität Frankfurt/Main durchgeführte Expertendiskussion mit Multi-Kanal-Verantwortlichen zeigte, dass heute auch die Unterstützung der Mitarbeiter von hoher Bedeutung für die Durchsetzung einer Multi-Kanal-Managementstrategie ist. Ein Beispiel soll die Relevanz verdeutlichen: Ist es

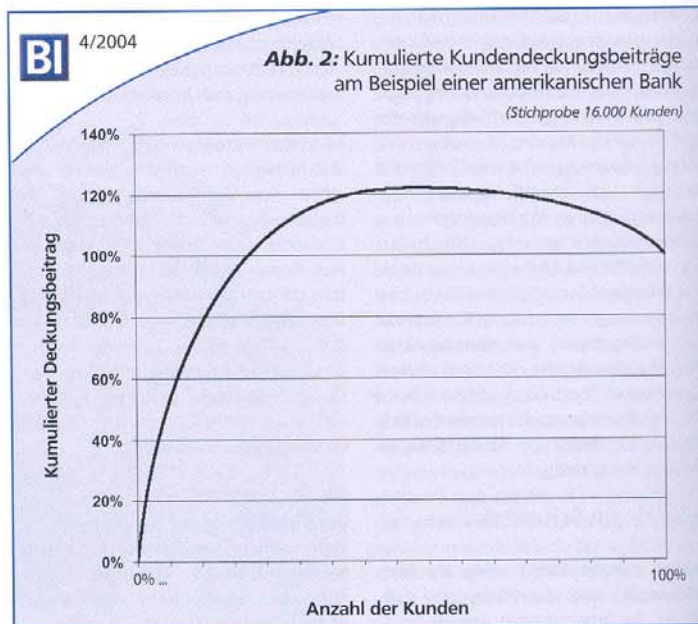
aus Sicht der Bank kostengünstiger, wenn der Kunde ein Sparprodukt über das Internet erwirbt, so besteht das Ziel der Bank im Rahmen des Multi-Kanal-Managements darin, dass der Kunde das Sparprodukt über das Internet abschließt. Erhalten jedoch die Mitarbeiter der Bank eine Provision bei Abschluss dieses Sparprodukts, so haben diese ein Interesse daran, dass der Kunde den Vertrag bei ihnen in der Filiale abschließt. So entgeht der Bank die Kosteneinsparung aufgrund der Nutzung des Vertriebskanals Filiale anstelle des Internets. Zudem wird die Provisionszahlung fällig. Organisatorisch stellt sich somit die Herausforderung, den Mitarbeitern solche Anreize zu setzen, dass Kanalegoismen zugunsten der übergreifenden Unternehmensziele zurückgestellt werden. Aufgrund der engen Beziehungen zwischen Multi-Kanal-Management und anderen Unternehmensbereichen ist es erforderlich, dass die Multi-Kanal-Managementstrategie schon auf den zentralen

Unternehmensebenen verinnerlicht wird, um Kanalkonflikte zu vermeiden.

Einheitlichere IT-Struktur

Vor allem die Forderung nach einem „one-face-to-the-customer“ stellt besondere Anforderungen an die IT-Infrastruktur. Eine Optimierung der Prozesse ermöglicht vor allem ein erhebliches Kostensenkungspotenzial. So streben Banken heute an, die IT-Infrastruktur zu vereinheitlichen und somit zu „verschlanken“. Im Kern soll die Middleware über alle Vertriebskanäle vereinheitlicht werden. Nur die Interfaces der Vertriebskanäle müssen den kanalspezifischen Anforderungen gerecht werden.

Unter Cross- und Up-Selling wird der Verkauf weiterer Produkte und Dienstleistungen an einen Kunden verstanden. Cross- und Up-Selling geht somit zumeist mit einer Erhöhung des Share-of-Wallet einher. Ein erfolgreiches Cross- und Up-





Ermittlung des Kundenlebenswerts

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{DB_t}{(1+d)^t}$$

mit

CLV: Customer Lifetime Value (Kundenlebenswert),

DB_t: Deckungsbeitrag in der Periode t,

d: Diskontfaktor,

T: Ende der Kundenbeziehung

Selling wirkt auf den erzielten Deckungsbeitrag mit einem Kunden. Zudem wird davon ausgegangen, dass ein erfolgreiches Cross- und Up-Selling sich positiv auf die Kundenbindung auswirkt. Im Rahmen des Multi-Kanal-Managements stellt sich dann die Frage, welcher Vertriebskanal am besten für Cross- und Up-Selling-Aktivitäten geeignet ist. So wird heute häufig die Ansicht vertreten, dass besonders die Filiale aufgrund des persönlichen Kontakts zum Kundenberater für Cross- und Up-Selling-Aktivitäten geeignet ist.

Einfluss durch Preisgestaltung

Die Bepreisung der Produkte und Dienstleistungen wirkt bei der Ermittlung des Kundenlebenswerts auf den erzielten Deckungsbeitrag je Kunde. Eine kanalspezifische Bepreisung der Produkte und Dienstleistungen ist heute jedoch nicht die Regel. Eine Ausnahme stellt die Postbank dar, die ihren Kunden unterschiedliche kanalspezifische Konditionen anbietet. Eine kanalspezifische Preisgestaltung kann vor allem dazu eingesetzt werden, das Kanalwahlverhalten der Kunden zu beeinflussen. Dies ist dann wünschenswert, wenn beispielsweise die Nutzung eines kostengünstigen Vertriebskanals gefördert werden soll. In Expertenge-

sprächen des E-Finance Lab mit Multi-Kanal-Verantwortlichen zeigte sich, dass das Thema einer kanalspezifischen Preisgestaltung in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.

Gezielt dirigieren

Das Kanalwahlverhalten der Kunden wird durch deren Bedürfnisse bestimmt und beeinflusst vor allem bei Betrachtung des Kundenlebenswerts den erzielten Deckungsbeitrag. Wie bereits erläutert, kann die Bank ein Interesse daran haben, das Kanalwahlverhalten der Kunden zu beeinflussen. So durchläuft der Kunde unterschiedliche Prozessschritte: von der Informationsphase über die Abschlussphase zur Transaktionsphase. Da unterschiedliche Vertriebskanäle für die einzelnen Kundenprozessschritte unterschiedlich gut geeignet sind, beabsichtigt ein erfolgreiches Multi-Kanal-Management den Kunden gezielt durch die Vertriebskanäle zu dirigieren. Dies meint, dass es im Interesse der Bank ist, dass der Kunde zum einen den für die Bank kostengünstigsten Vertriebskanal wählt, aber zum anderen auch jenen Vertriebskanal, bei dem die größte Erfolgswahrscheinlichkeit für den Kauf eines Produkts besteht. Denn schlussendlich besteht das Ziel in der Maximierung des Kundenlebenswerts.

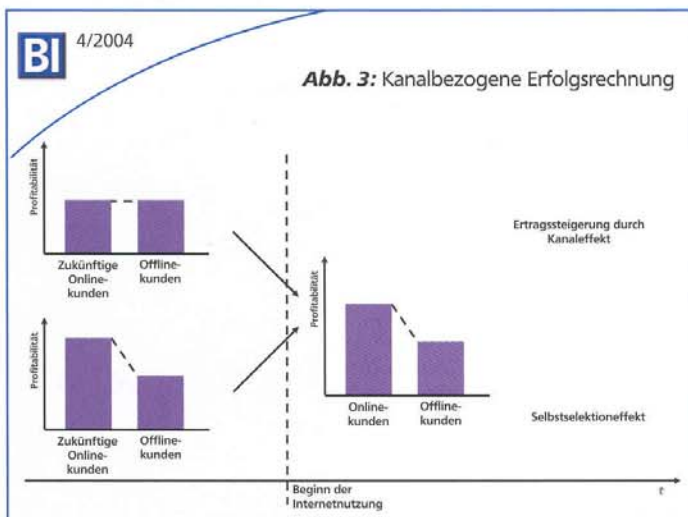
Ein weiterer ganz wichtiger Faktor ist die Kundenbindung. Sie beeinflusst die Kundenlebenszeit. Da die Akquisition eines neuen Kunden höhere Kosten verursacht als die Bindung eines Kunden, wird auf die Kundenbindung besonderes Augenmerk gelegt. Hierbei ist zu beachten, dass es aus Sicht der Bank mit Blick auf die Maximierung der Kundenlebenswerte nur sinnvoll ist, Kunden mit einem positiven Kundenlebenswert zu binden. Vor allem der angebotene Vertriebskanal-Mix und somit die ganzheitliche Multi-Kanal-Managementstrategie haben einen Einfluss auf die Kundenbindung.

Bankpraxis + Geschäftspolitik

Damit ist die DZ BANK das Emissionshaus des Jahres 2003 geworden:

742 475 DZ BANK Zertifikat
VARIOZINS Garant 02/2009





Es wird deutlich, dass ein erfolgreiches Multi-Kanal-Management auf ökonomischen Erfolgsgrößen basiert. Zwei Beispiele sollen dies noch einmal untermauern:

1. Abbildung 2 zeigt die kumulierten Kundendeckungsbeiträge für eine Stichprobe von ungefähr 16.000 Kunden einer amerikanischen Bank, wobei die Kundendeckungsbeiträge in absteigender Höhe kumuliert wurden und aufgrund der Vertraulichkeit von den Größenverhältnissen alle um den gleichen Faktor verändert wurden. Es wird deutlich, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil der Kunden einen negativen Deckungsbeitrag aufweist. Multi-Kanal-Management kann helfen, diese unprofitablen Kunden zu profitablen Kunden zu machen. Dies kann beispielsweise erreicht werden, indem diese Kunden über einen kostengünstigeren Vertriebskanal bedient werden und so ein positiver Deckungsbeitrag erreicht werden kann.
2. Für die Etablierung einer erfolgreichen Multi-Kanal-Managementstrategie ist

es neben der Orientierung an ökonomischen Erfolgsgrößen auch entscheidend, dass ihr eine kanalbezogene Erfolgsrechnung zugrunde liegt. Nur dann kann der Erfolg der einzelnen Vertriebskanäle adäquat beurteilt werden. Abbildung 3 macht dies deutlich. Häufig wird postuliert, dass die Online-Kunden profitabler sind als die Offline-Kunden. Diese Beobachtung kann zwei Ursachen haben. Zum einen ist es möglich, dass die Online-Kunden bereits vor der Nutzung des Internets profitabler waren. Sie entscheiden sich dann für die Nutzung des Internets, da dieser Vertriebskanal ihren Bedürfnis-

sen entspricht. Dieser Effekt wird als Selbstselektionseffekt bezeichnet. Die beobachtete höhere Profitabilität der Online-Kunden kann dann aber nicht dem Vertriebskanal Internet zugerechnet werden. Zum anderen ist es möglich, dass die Nutzung des Internets bewirkt, dass die Online-Kunden profitabler werden, indem sie beispielsweise mehr Produkte erwerben. Dieser Effekt wird als Kanaleffekt bezeichnet und kann dem Vertriebskanal direkt als Erfolg zugerechnet werden (siehe Abbildung 3).

Ganzheitlich vorgehen

So ist die kanalbezogene Erfolgsrechnung eine besondere Herausforderung des Multi-Kanal-Managements. Sie erlaubt die Ableitung einer erfolgsorientierten Multi-Kanal-Management Strategie. Jedoch ergab sich aus Gesprächen mit Multi-Kanal-Experten, dass die Zurechnung des Erfolgs auf die einzelnen Vertriebskanäle bisher in der Praxis noch nicht erfolgreich umgesetzt worden ist. Ist es allerdings möglich, den Erfolg eines Vertriebskanals zu bestimmen, so kann darauf aufbauend eine Strategie erarbeitet werden, die ein kanalspezifisches Kundenmanagement ermöglicht. Andererseits verschärft sich durch die Zurechnung des Vertriebs Erfolgs auf einzelne Vertriebskanäle auch das Konfliktpotenzial und der Wettbewerb zwischen den Vertriebskanälen. Dies macht ein ganzheitliches Multi-Kanal-Management notwendig. ■



Zu den Autoren

Dr. Sonja Gensler ist Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Electronic Commerce der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main und Projektleiterin im E-Finance Lab.
E-Mail: sgensler@wiwi.uni-frankfurt.de.

Prof. Dr. Bernd Skiera ist Inhaber des Lehrstuhls für Electronic Commerce und Mitglied des Vorstands des E-Finance Lab, Schwerpunkt Electronic Commerce an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main.
E-Mail: skiera@wiwi.uni-frankfurt.de.

