

Das Internet ist nicht per se der wirtschaftlichste Vertriebskanal

Wann lohnt der Wechsel von Kunden zu Online-Marketing und -Banking?

Umsatzträchtige Kunden sind nicht in jedem Fall profitabel, da sie mitunter hohe Kosten verursachen. Deshalb tendieren viele Kreditinstitute dazu, die Kommunikation mit den Kunden so weit wie möglich in die vermeintlich kostengünstigeren Online-Kanäle zu verlagern. Eine neue Studie zeigt allerdings, dass eine solche Migration nicht in jedem Fall die Profitabilität des Kunden steigert.

Der Traumkunde eines jeden Privatkundenberaters verfügt über Girokonto, Kreditkarte, ein gut gefülltes Wertpapierdepot, Bausparvertrag und Konsumentenkredit bei seiner Bank. Doch die Formel „hoher Umsatz gleich hohe Profitabilität“ ist nicht zwangsläufig richtig, denn die Kosten, die diese Kunden verursachen, können unter Umständen so hoch sein, dass sie für die Bank „unrentabel“ werden. Dies erfordert eine genauere Prüfung. Nimmt der Kunde etwa überdurchschnittlich oft einen Berater in Anspruch? Oder verursacht er durch häufige Beschwerden einen hohen Betreuungsaufwand?

Kosten der Kundenbetreuung

Solche Fragen geben bereits einen Hinweis darauf, dass sich die Kosten einzelner Kunden erheblich voneinander unterscheiden. Sind etwa die Serviceansprüche eines Kunden mit vielen Produkten sehr hoch, kann er für die Bank uninteressant werden. Wenn Finanzinstitute mit „unrentablen“ Kunden hohe Umsätze machen, liegen die Verluste schnell in einem Bereich, der nicht mehr tolerierbar ist. Dagegen erzielt die Bank mit einem Kunden, der nur einige wenige Standardprodukte besitzt und keinen besonderen Service fordert, möglicherweise höhere Gewinne.

Die Aufgabe eines Kreditinstituts muss es daher zunächst einmal sein, die profitablen von den unprofitablen Kunden voneinander zu trennen. Kundenlebenswert lautet dabei das Stichwort. Das Marketing ist hier gefordert, die von den einzelnen Kunden verursachten Kosten zu ermitteln und sie in Bezug zum Umsatz zu setzen, den das Institut mit dem Kunden erzielen. Gute Dienste leisten dabei IT-Lösungen für die Prozesskostenanalyse (SAS etc.), mit denen sich der „wahre“ Wert des Kunden ermitteln lässt. Diese Verfahren legen die Gemeinkosten verursa-

chungsgerecht auf einzelne Kunden um. Das Prozesskostenmanagement unterstellt ihm Rahmen der Kostenrechnung verschiedene Aktivitäten, die für die Geschäftsprozesse etwa im Service oder im Vertrieb notwendig sind. Diese Kosten werden dann den einzelnen Geschäftsprozessen über mehrere Kostenstellen hinweg nach Maßgabe der Prozesse zugeordnet, die nötig sind, um die Wünsche der Kunden zu erfüllen. Im Gegensatz dazu legen viele IT-Lösungen die Gemeinkosten etwa für Marketing, Logistik, Vertrieb oder das Lager pauschal auf die einzelnen Kunden um. Auf diese Weise entsteht jedoch ein falsches Bild der Kostenstruktur. Denn wenn eine Bank ihre Gemeinkosten den einzelnen Kunden nicht entsprechend der benötigten Prozesse zuordnen kann, entsteht ein verzerrtes Bild von deren Profitabilität.

Lernt ein Institut auf diese Weise den Wert ihrer Kunden kennen, kann es Strategien entwickeln, die ihre Profitabilität erhöhen. Beispiele für solche Maßnahmen sind eine andere Form des Services, eine andere Preisgestaltung oder eine gezielte Migration in andere Vertriebskanäle.

Kunden-Profitabilität

Einen starken Einfluss auf die Profitabilität eines Kunden hat die Wahl des Kommunikations- und Transaktionskanals. Wird ein Kunde beispielsweise via E-Mail angesprochen oder nutzt er die Möglichkeiten des Online-Bankings, verursacht er weniger Kosten als ein Kunde, der regelmäßig aufwändig gedruckte Werbepost zugeschickt bekommen möchte oder der häufig die Zeit eines Bankberaters in Anspruch nimmt, ohne dass Umsatz ein Geschäft abgeschlossen wird. Viele Marketingexperten sind daher der Meinung, dass ein Institut Wert darauf legen sollte, möglichst viele Offline-Aktivitäten in

den digitalen Vertriebskanal zu verlagern. Allerdings setzt das voraus, dass eine solche Verlagerung auch möglich ist, was für einen beträchtlichen Teil der älteren Kundschaft nicht unterstellt werden kann. Dieser Fall wird hier daher nicht betrachtet.

Einen solchen Kanalwechsel legt der direkte Vergleich der Kosten nahe. Denn eine E-Mail kostet nur wenige Cents, während ein Brief in der Regel mindestens mit einem einstelligen Eurobetrag zu Buche schlägt. Doch diese Gleichung geht längst nicht immer auf, lässt sie doch außer Acht, dass die Verlagerung der Kommunikation und Transaktion in den Online-Kanal nicht nur die Kosten senkt, sondern zugleich auch zu einem veränderten Kundenverhalten führen kann. So ist es möglich, dass ein Kunde, der bislang über die Filiale oder das Telefon das Institut kontaktierte, an Profitabilität verliert, wenn er fortan nur noch auf digitalem Wege angesprochen wird. Die Gründe dafür sind vielfältig, einige liegen auf der Hand. So nutzt der Kunde etwa in diesem Fall die neuen Kanäle nur zusätzlich. Oder neue Kosten entstehen durch Beschwerden, eventuell auch durch die zusätzliche Inanspruchnahme des Call Centers. Zudem kann Umsatz verlorengehen, weil er mit einem Teil seiner Geschäfte zu Mitbewerbern abwandert, die weiter wie gewohnt die Offline-Kanäle bedienen. Schließlich besteht die Gefahr, dass der Kunde dem Institut ganz den Rücken kehrt.

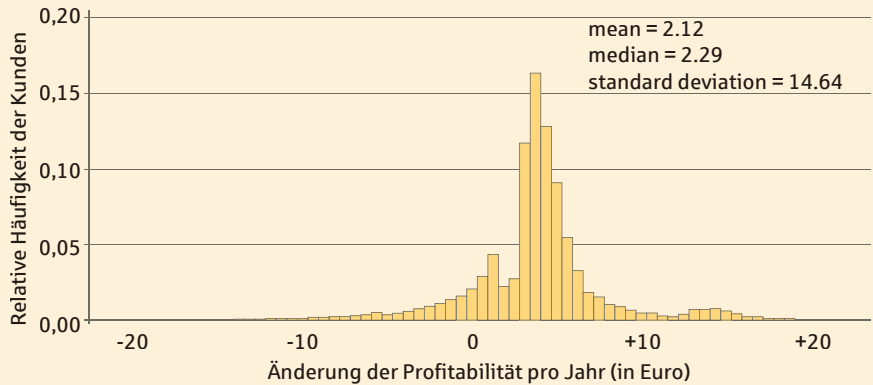
Wichtiger Selbstselektionseffekt

Selten wird zudem die Annahme in Frage gestellt, dass Online-Kommunikation per se profitabler ist als die Filialbetreuung von Kunden. Klar ist jedoch, dass das Online-Banking nicht so genannte Selbstselektionseffekte berücksichtigt. Eine vom E-Finance Lab durchgeführte empirische Studie mit Daten von 200 000 Kunden einer großen

ABBILDUNG 1

Folgen einer Kanal-Migration von Kunden

Veränderung der individuellen Profitabilität



Die Studie zeigt, dass nicht in jedem Fall die Profitabilität eines Kunden steigt, wenn er über den Online-Kanal angesprochen wird.

europäischen Retail-Bank hat gezeigt, dass Kunden, die bevorzugt das Internet nutzen, völlig andere Verhaltensmuster aufweisen als „Offline-Kunden“. Zwar sind die online-affinen Kunden im Schnitt profitabler. Doch wäre es verfehlt, diesen Profitabilitätsgewinn auch bei allen Offline-Kunden zu erwarten, wenn sie zum Online-Banking wechseln. Denn es ist vor allem die Alters- und Produktstruktur der aktuellen Online-Banking-Nutzer, die sie unabhängig vom gewählten Vertriebskanal zu vergleichsweise profitableren Kunden machen. Diese Selbstselektionseffekte müssen bei einer Evaluierung des Kanaleffekts auf das Produktnutzungsverhalten unbedingt berücksichtigt werden.

Ein Kreditinstitut verdient also mit diesen Online-Kunden nicht nur deswegen mehr Geld, weil sie das Internet nutzen, sondern weil sie vom Alter, dem Produktportfolio und Transaktionsverhalten her die attraktiveren Kunden sind. Die Studie zeigt auch, dass der Erfolg einer Migration von Offline-Kunden stark abhängt von den Produkten, die er besitzt. Nutzt er zum Beispiel eine Kreditkarte und ein Girokonto, wird die Migration mit größerer Wahrscheinlichkeit zu einer höheren Profitabilität führen als wenn er lediglich über ein Sparkonto verfügt. Untersuchungen, die zu beweisen versuchen, Online-Kunden seien generell profitabler als Filialkunden, vergleichen vielfach lediglich die durchschnittliche Profitabilität der jeweiligen Kunden.

Die Ergebnisse aus der Studie können nun genutzt werden, um die Bedingungen für eine profitable Migration von Offline-Kunden zu ermitteln. Eine Voraussetzung dürfte sein, dass diese Kunden ein Girokonto und eine Kreditkarte besitzen. Um jedoch eine fundierte Entscheidung treffen zu können, müssen auch die Kosten der Migration berücksichtigt werden. Eine Migration von Filialkunden zum Online-Banking, die lediglich ein Sparkonto besitzen, würde sich dagegen negativ auf ihre Profitabilität auswirken. Trotz eines insgesamt positiven Kanaleffekts, sollte eine solche Maßnahmen daher unterbleiben.

Gezielte Migration

Nicht bei jedem Kunden lohnt es sich also, die Kommunikation in digitale Kanäle zu verlagern, gehen doch niedrigere Kosten häufig auch mit einer verringerten Profitabilität einher, ganz zu schweigen von den Kosten, die mit einer solchen Migration verbunden sind. Doch wie kann geprüft wer-

ABBILDUNG 2

Dekomposition der Kundenprofitabilität



Vielfältige Faktoren prägen die Profitabilität eines Kunden.

den, bei welchem Kunden sich die Verlagerung auf eine Online-Ansprache lohnt?

Zu diesem Zweck werden Verfahren, wie sie etwa vom E-Finance Lab entwickelt worden sind, oder moderne Business-Intelligence-Lösungen herangezogen, mit denen Kreditinstitute ermitteln können, welcher Kunde auf welche Weise reagiert, wenn die Offline-Kommunikation digitalisiert wird. Mit Hilfe dieser Analyseverfahren erkennen Marketing-Experten Muster aus ihren historischen Daten, die dem „bloßen Auge“ verborgen bleiben. Herausgefiltert werden dabei alle Kunden, deren Profitabilität in den Keller rutscht, wenn sie das Online-Banking betreiben. Dadurch kann jeder einzelne Filialkunde daraufhin untersucht werden, ob sich in seinem Fall eine Migration lohnt. Anhand eines Modells lässt sich etwa vorhersagen, wie ein Kunde reagiert, wenn er die Kontoauszüge

nur noch per E-Mail erhält. Diese Verfahren beantworten mit einer gewissen Sicherheit all jene Fragen, die sich Instituten vor möglichen Kanalwechseln von Kunden stellen. Steigt der Betreuungsaufwand trotz des in der Regel kostengünstigeren Online-Kanals? Mit welcher Wahrscheinlichkeit wird der Kunde die Serviceänderung zum Anlass nehmen, seinen Vertrag zu kündigen? Um das Wissen über die zu erwartende Profitabilität direkt für Marketing-Aktionen auch nutzen zu können, müssen Unternehmen die Informationen allerdings nahtlos mit allen anderen Komponenten des Marketing-Prozesses verknüpfen. Auf diese Weise entsteht ein geschlossener Kreislauf, in dem Datenmanagement, -analyse, die Abwicklung von Kampagnen, Reporting und der Kunden-Feedback zentral zusammenfließen.