

Vorbild Amazon

PRIVATKUNDENGESCHÄFT Rund 10 Mrd US-\$ setzte der Online-Händler Amazon allein im zweiten Quartal 2011 um – ein Plus von mehr als 50 % zum Vorjahr. Auch wenn Kritiker monieren, dass der Zuwachs mit der Verringerung des Gewinns zu teuer erkaufte sei, ist die Konkurrenz beeindruckt, wie der US-Konzern es immer wieder schafft, bei seinen Kunden neue Kaufanlässe zu erzeugen. Doch nicht nur Internet-Firmen können von Amazon lernen, wie Kundendaten rechtlich einwandfrei zentral gesammelt und für Vertriebszwecke ausgewertet werden. Auch für Banken lohnt in Sachen Data Intelligence ein Blick auf Amazon. *Gerd Klaasen*



Keywords: Marketing, Vertrieb, CSR, Data Mining

Um das Erfolgssystem Amazon zu verstehen, muss man den Unternehmensgründer Jeff Bezos und seine jüngste Erfindung „Tante Mildred“ kennenlernen. Ende vergangenen Jahres beantragte Bezos zusammen mit Colin Bryar in den USA unter der Nummer 7.831.439 B1 das Patent für eine Geschenke-Umtausch-Maschine für den Online-Handel („System and Method for Converting Gifts“). Das Besondere daran ist, dass diese Maschine schon vor der Auslieferung erkennt, wenn eine Dame wie eben Tante Mildred (als „Aunt Mildred“ im Patentantrag verewigt) ihren Lieben per Online-Bestellung etwas zukommen lassen will, was diese nun aber partout nicht gebrauchen kön-

Die Verbesserung der Datenqualität ist der Schlüssel zu einer gezielten Kundenansprache.

nen. Das neue System sorgt dann dafür, dass stattdessen gleich ein Gutschein für Alternativware ausgestellt wird – natürlich ohne, dass Tante Mildred es mitbekommt.

Noch ist die Sperrliste für unbrauchbare Geschenke bei Amazon nicht Realität, aber der Nutzen einer solchen schwarzen Liste würde sich natürlich nicht nur auf den unpassend Beschenkten beschränken. Schließlich entstehen auch beim Versandhändler selbst durch die Bearbeitung von Rückläufern erhebliche Kosten. Da die Pflege der Parameter des Geschenke-Filters den Kunden selbst obliegen würde, fände nicht nur eine Kostenentlastung statt, sondern sogar eine Verlagerung der Arbeit auf den Kunden. Dass darüber hinaus eine Liste über Sachen, „die ich nicht mag“, natürlich immer etwas darüber sagt, „was ich mag“, verdeutlicht, wie Bezos und Co. ständig auf der Suche nach Innovationen sind, die aus der intelligenten Aus-

wertung von Daten – sowohl für den Kunden als auch für das Unternehmen – Mehrwert generieren.

Auch deutsche Banken kennen Tante Mildred

Übertragen auf das Privatkundengeschäft der hiesigen Banken ist der Tante-Mildred-Fall auch dort tägliche Realität. Denn nicht selten legen die lieben Verwandten beispielsweise als Geschenk zur Taufe oder Konfirmation Geld für den Neffen oder die Enkelin an. Dass dabei nicht immer das Produkt ausgesucht wird, zu dem die Eltern des beschenkten Sprösslings tendieren, liegt auf der Hand. Da wäre es doch praktisch, wenn die Bank schon vorher korrigierend eingreifen könnte, bevor es zu aufwändigen und für alle zeitraubenden Umschichtungs- und Umbuchungsaktionen kommt. Das rechtzeitige Gegensteuern aufgrund einer gezielten Auswertung von Informationen ist aber natürlich auch bei vielen anderen Geschäftsvorfällen im Privatkundengeschäft denkbar.

An dieser Stelle mag der eine oder andere nun einwerfen, dass sich der Verkauf von Büchern oder Haushaltsgeräten nicht mit der Geldanlage vergleichen lässt. Dass mag vielleicht stimmen, trifft den Kern des Erfolgs von Amazon aber nicht. Es geht nämlich eben genau in erster Linie nicht um Produktspezifika, sondern um die Wünsche der Kunden, die ein Unternehmen im Idealfall noch von diesem auf dem Silbertablett geliefert bekommt. Um eine solche Steilvorlage aber auch verwandeln zu können, fehlt vielen Banken im Vertrieb der richtige Zugang zu einer systematischen und IT-gestützten Nutzung vorhandener Informationen.

Perspektivwechsel dank dem Wocas-Prinzip

Das Paradoxe dabei ist, dass in vielen CRM-Projekten bei Banken schon heute die neueste Technik eingesetzt wird. Allerdings vergessen manche Institute vor lauter modernen Features und Funktionen zunächst, für die nötige Versorgung mit nützlichen Daten und deren einheitliche Aufbereitung zu sorgen. In derartigen Hightech-Landschaften finden sich dann zwar ein paar



CHECKLISTE – DATEN INTELLIGENT AUSWERTEN

Amazon wertet jede Käuferinformation exakt aus, um sie umgehend im Kundenservice sowie im Cross Selling und in der Vertriebssteuerung gezielt einzusetzen. Ein simples Beispiel für die Anwendung dieses Prinzips im Privatkundengeschäft wären Alarmfunktionen, die sinnvolle Umschichtungen in den Depots melden.

Kunden besser zuhören: Banken sollten sämtliche Aussagen von Kunden zu Produkten und der Bank zentral sammeln und die Informationen zu Themen verdichten. So ergibt sich eine klare Priorisierung für Beratungsansätze.

Verantwortung klar zuordnen: Es gibt eine klare Zuordnung von Verantwortung für generierte Anlässe und auftretende Probleme in der Kundenbeziehung. Der „Business Owner“ wird bei Beschwerden in die Pflicht genommen und kümmert sich um die kurzfristige Lösung des Problems. Der „Solution Ow-

ner“ steuert den Lösungsprozess. Gleichzeitig analysiert und beseitigt er die Ursachen dauerhaft.

Nicht auf Kundenfragen warten: Banken sollten im Internet darauf hinarbeiten, Informationen von sich aus bereitzustellen und nicht auf die Frage des Kunden warten. Idealerweise informieren Bankberater ihre Kunden selbstständig, beispielsweise über die Wertentwicklung des Depots und Einflüsse aktueller Geschehnisse auf die Rendite. Automatisierte Statusmeldungen halten den Kunden darüber hinaus mit Realtime-Informationen auf dem Laufenden.

Prozesse vereinfachen: Amazon besticht durch reibungslose Einkaufsprozesse. Banken können dieses Prinzip übertragen, beispielsweise indem sie Bankgeschäfte im Online Banking auf wenige Mausklicks beschränken und die Erstellung des Beratungsprotokolls voll in den Verkaufsprozess integrieren.

Spezialisten zurecht – ein Betreuer, der sich das erste Mal mit dem Kunden beschäftigt, ist aber nicht in der Lage, sich schnell ein umfassendes Bild von diesem zu machen. Der Fehler: Statt mit einer kundenzentrierten Sicht arbeiten viele Banken mit einer auf einzelne Mitarbeiter zentrierten Perspektive. Amazon-Chef Bezos hat es einmal so formuliert: „Wir sehen unsere Kunden wie die geladenen Gäste einer Party, auf der wir die Gastgeber sind.“ Um diesen Wechsel in der Kundenbeziehung hinzubekommen, ist eine einheitliche und zentral gepflegte Datenbasis unerlässlich.

Hier ist Amazon schon deutlich weiter als der Bankensektor und betreibt neben einer einheitlichen Datensammlung auch deren fortlaufende Auswertung. Zentrales Element ist dabei das Data-Mining-System „Wocas“ („What our Customers are saying“). Denn um im Bezos-Bild zu bleiben, muss ein guter Gastgeber nicht zuletzt auch ein guter Zuhörer sein. Wocas trägt dabei sämtliche Aktionen und Äußerungen von Kunden auf den Internetseiten von Amazon aus aller Welt zusammen. Der Online-Händler identifiziert so beispielsweise automatisch konkrete Problemstellen im Kundenkontakt, die die Mitarbeiter im Kundenservice aktiv angehen können. Der Einsatz dieses Konzepts sorgt gleichzeitig für verlässliche Ertrags- und Kostenkennzahlen. Denn das System errechnet zudem die Ausgaben, die Servicemängel bereits verursacht haben. Vorgang und Kosten werden anschließend einem Verantwortlichen zugeordnet, der so einen Anreiz erhält, das Problem schnell zu beheben.

Die Verbesserung der Datenqualität ist damit der Schlüssel zu einer gezielten Kundenansprache. Viele Banken nutzen jedoch die Fülle an Daten zu wenig, die sie im persönlichen Kundengespräch oder per Webtracking erhalten. Fest steht. Nur eine hohe Datenqualität liefert die Basis, um Informationen aus verschiedenen IT-Systemen auswerten zu können und damit Berater und Produktmanager mit konkreten Hinweisen zur Kundenansprache zu versorgen.

Mit Targeting wertvolle Kunden identifizieren

Ein gutes Beispiel für das so genannte Targeting ist die Überwachung der Wert- und Risikoentwicklung in Wertpapierdepots der Privatkunden. Schon der Einsatz relativ simpler Alert-Funktionen, die dem Anlageberater einen Impuls geben, den Kunden anzusprechen, ermöglicht es, das passende Produkt im passenden Moment anzubieten.

Gleichzeitig bietet eine solche via Business-Intelligence-Lösung hergestellte detaillierte Auswertung von Kundeninformationen zusätzliche Steuerungsmöglichkeiten im Vertrieb – beispielsweise für das Erkennen besonders wertvoller Kunden. Neben solchen Informationen aus dem Portfoliomanagementsystem lagern darüber hinaus auch in dem CRM-System und den weiteren IT-Anwendungen der Banken zahlreiche „Daten-

schätze“, die systematisch verknüpft und ausgewertet neue Verkaufsanlässe liefern.

Amazon taugt auch auf diesem Feld als Vorbild. Durch eine minuziöse Auswertung der Kaufgewohnheiten und den Vergleich mit ähnlichen Profilen bietet der Online-Händler Kunden Produkte an, die sie bislang noch nicht kannten, für die sie sich aber mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit interessieren. Und auch wenn die Sperrliste für Tante Mildred noch Zukunftsmusik ist, können Amazon-Kunden natürlich längst einen Wunschzettel erstellen, um solventen Verwandten einen Hinweis zu geben, über welches Präsent man sich ganz besonders freuen würde.

Härterer Wettbewerb beschleunigt den Lernprozess

Dass sie auf diesem Gebiet Nachholbedarf hat, ist in der Finanzbranche mittlerweile angekommen. An wie oben skizzierten Anwendungen beispielsweise im Portfoliomanagement wird bereits fieberhaft gearbeitet. Denn der Kampf um die Gunst und damit auch die Gelder der Kunden wird zunehmend härter. Umsatz- und Renditesteigerungen lassen sich am ehesten durch das bessere Ausschöpfen der Potenziale bei den Bestandskunden und das Wildern bei der Konkurrenz ermöglichen.

Für beides aber braucht es ein aufeinander abgestimmtes Konzept aus Data Intelligence und analytischem Customer Relationship Management, um den entscheidenden Informationsvorsprung zu haben. Das Wocas-Prinzip von Amazon liefert für die Umsetzung nützliche Ideen. Wichtig für die IT-Strategie ist dabei, nicht jedes einzelne Projekt für sich anzugehen. Nur ein in sich schlüssiges System gewährleistet am Ende eine kundenzentrierte Sicht.

„Liebe ist kein Bausparvertrag“

IT kann dem Kundenberater also eine wertvolle Grundlage schaffen, damit er im Gespräch die richtigen Fragen stellt, genügend Zeit zum Zuhören hat und die optimalen Beratungsansätze für den Kunden ableitet. Damit aus den zusätzlich gewonnenen Erkenntnissen und dem Plus an Kundenverständnis auch Vertriebserfolge entstehen, kommt es allerdings am Ende immer auf den Kundenberater und seine individuellen Kompetenzen an.

Ein kleiner Trost noch zum Schluss: Auch der erfolgreiche Online-Riese Amazon hat immer noch Verbesserungsbedarf. Gibt man beispielsweise in das Suchfeld der deutschen Amazon-Seite den Begriff „Bausparvertrag“ ein, wird einem als einer der Treffer ein sicherlich lesenswerter, aber konkret für Sparer eher unpassender Gedichtband ans Herz gelegt. Kurze Leseprobe: „Liebe lässt sich nicht planen, einplanen wie ein Bausparvertrag.“ Ein Geschenk ganz nach dem Geschmack von Tante Mildred. ■

Autor: Gerd Klaasen ist Geschäftsführer von Nielsen + Partner, Hamburg.