

## Basis für qualitative Kundenentwicklung

# Das pragmatische Kundenrating

Die Finanzwirtschaft kann nachweislich mit einem pragmatischen Kundenrating-Ansatz das Cross- und Up-Selling als Motor für eine bessere Kundenentwicklung verbessern. Trotz fehlender und teilweise ungeeigneter Kundeninformationen können aus dem bestehenden Datenpool entscheidende und gewinnbringende Ableitungen gewonnen und daraus resultierend konkrete Maßnahmen getroffen werden. Auf Basis einfacher, in der Regel im Unternehmen verfügbarer Kundendaten lässt sich ein Kundenportfolio erstellen, aus dem Handlungsweisungen zum Cross- und Up-Selling, zur Kundenbindung und zur „Sanierung“ abgeleitet werden können.

Seit mehreren Jahren wird von Customer-Relationship-Management (CRM) gesprochen und geschrieben. Jedoch existieren bisher nur wenige Erfolgsgeschichten zu diesem Thema, welche deutliche und somit messbare Ertragssteigerungen nachweisen können. Dies liegt vor allem daran, dass die Definition und die Zielverfolgung nicht konsequent und nachhaltig genug verfolgt wurde. Ein erfolgreiches Cross- und Up-Selling muss systematisch betrieben werden, nur so kann das brachliegende Potenzial von Ergänzungsverkäufen bei bestehenden Kundenbeziehungen erfolgreich genutzt werden.

Das kausale Fehlen eines nachhaltigen Cross- und Up-Selling-Ansatzes basiert häufig auf dem Mangel an relevanten Kundendaten, welche für eine seriöse Zuordnungsdefinition benötigt würden. Zusätzlich besteht meist ein Methodik-Defizit, um aus den zur Verfügung stehenden Informationen geeignete kundenorientierte Verhaltensweisen für die direkte Umsetzung durch die betroffenen Mitarbeiter ableiten zu können.

### Analyse der bestehenden Kundendatenqualität

Ein erster Schritt ist die Analyse der bestehenden Kundendaten im Unternehmen. Entscheidend für den Erfolg von Cross- und Up-Selling-Anstrengungen ist dabei die Datenquantität (Welche Daten liegen vor?) und die Datenqualität (Wie vollständig, richtig und wie aktuell sind die verfügbaren Daten?). Grundsätzlich gilt es aber nicht, jeden noch so detaillierten Aspekt des Kundenverhaltens zu erfassen und mehrfach zu überprüfen, sondern pragmatisch zu verifizieren, welche Daten vorhanden sind und welche Informationen daraus abgeleitet werden können.

Informationen sind dann von Bedeutung, wenn sie Antworten auf drei Fragen geben:

- ① Welche Informationen sprechen dafür, dass Kunden das Potenzial für einen Mehrverkauf haben?
- ② Welche Informationen geben Auskunft über die heutige Attraktivität eines Kunden für das Unternehmen?
- ③ Welche Informationen könnten darauf hinweisen, dass ein Kunde

des Unternehmens „absprungefährdet“ ist?

Bringt man diese drei Arten von Informationen zusammen in ein Kundenportfolio, ist der Vertrieb in der Lage, einen der wichtigsten Grundsätze im CRM zu befolgen: Treat different customers differently!

### Zusammenstellung des Kundenportfolios

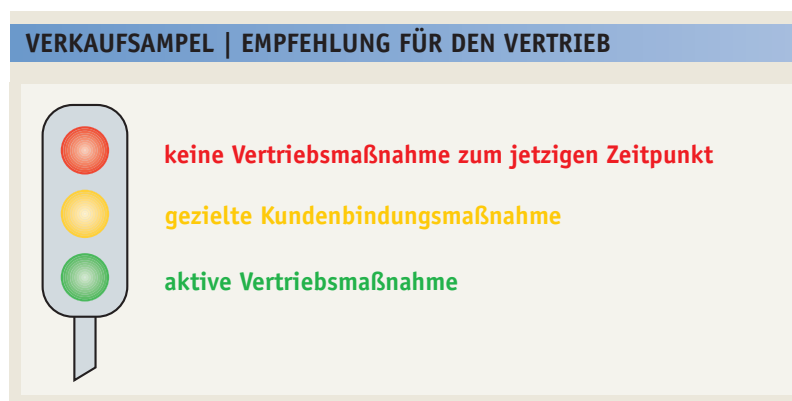
Das Kundenportfolio ist ein Hilfsmittel, um die bestehenden Kunden eines Unternehmens pragmatisch so zu segmentieren, dass einfachste Handlungsanweisungen für das Cross- und Up-Selling, die Kundenbindung und auch die eventuelle Trennung („Sanierung“) von nicht profitablen Kunden definiert werden können. Es ist eine dreidimensionale Zusammenstellung. Jede dieser Dimensionen „momentane Attraktivität“, „Wechselwahrscheinlichkeit“ und „Potenzial des Kunden“ setzt sich jeweils aus verschiedenen einzelnen Kundeninformationen zusammen. So stellt sich beispielsweise die Dimension „momentane Attraktivität“ als die Summe aus den gewichteten Merkmalen „durchschnittlicher Umsatz pro Konto“, „aktiv genutzte Produkte Aktiv/Passiv“, „Überzüge“ und so weiter dar.

### Ableitung der eindeutigen Segmente

Der Betreuer kann die Dimensionen im Gesamtportfolio nicht überblicken. Er braucht vielmehr konkrete Empfehlungen für seine einzelnen Kunden. Für ihn ist wichtig, welche Kunden er mit welchen Ver-

Anhand einer Verkaufssampel können Vertriebsmitarbeiter die richtige Vorgehensweise beim Kunden schnell und einfach erkennen.

Bild: SBI Software Beratungs-Institut AG



haltensweisen angehen soll beziehungsweise angehen muss. So muss ein Kunde mit einer sehr geringen Attraktivität für das Unternehmen sicher anders behandelt werden als ein Kunde, der ein hohes Mehrverkaufs- und Entwicklungspotenzial aufweist. Aus dem gesamten Kundenportfolio werden nun Gruppen extrahiert, die ein großes Potenzial aufweisen und bei denen es wahrscheinlich ist, dass sie für ein Cross- und Up-Selling empfänglich wären. Dabei gelten einfache Regeln für die einzelnen Kundengruppen:

- ▶ Cross-Selling ist die beste Kundenbindung.
- ▶ Wenig attraktive Kunden müssen entweder attraktiver gemacht werden oder man muss sich von ihnen trennen.
- ▶ Wertvolle Kunden müssen langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Ergebnis eines solchen Segmentierungsprozesses sind in der Regel einige wenige Gruppen aus dem Portfolio, für die man konkrete Anweisungen/Empfehlungen für den Betreuer formulieren kann. Diese können im einfachsten Fall beispielsweise mit einer Verkaufssampelpflicht grafisch dargestellt werden. So kann der Betreuer einfach und schnell erkennen, welche Maßnahmen und Möglichkeiten im Kontakt mit einem bestimmten Kunden angebracht sind.

### Umsetzung in der Praxis

Die O+I Consulting AG, seit Jahren spezialisiert auf die Erarbeitung von unternehmensweiten Kundenratings, hat mit ihrer Analysemethodik ein Vorgehen definiert, welches eine effiziente Erkennung, Festlegung und Umsetzung des optimalen Kundenratings für jedes Unternehmen ermöglicht. Zusammen mit der IT-technischen Unterstützung

der SBI Software Beratungs-Institut AG können nicht nur die einzelnen Portfolios selektiert und dargestellt werden, sondern optimal ergänzend durch die vertriebsunterstützenden Anwendungsbausteine des Produktes 3C Customer Consulting Center, dem Kundenbetreuer weitergehende wichtige Unterstützungsfunktionen für die direkte Umsetzung zur Verfügung gestellt werden.

Aufgrund der durchgeführten

Kundenratings können die gewichteten Kundendaten in 3C bearbeitet und einzelne Vertriebsaktionen oder komplette Vertriebskampagnen schnell und effizient geplant und durchgeführt werden.

Dank der Unterstützung durch die integrierten Beratungsbausteine ist eine gezielte themenorientierte Ansprache (Vermögensanalyse, Vorsorge, Finanzplanung) der Kunden möglich.

Autoren: Roland Meier (CEO, Chairman SBI Software Beratungs-Institut AG, Reinach/Basel, [www.sbi.ch](http://www.sbi.ch)) und Jürgen Wenger (Vorstand O+I Consulting AG Deutschland, Frankfurt, [www.oi-consulting.de](http://www.oi-consulting.de)).

[www.odyssey-group.com](http://www.odyssey-group.com)



## Portfolio Management Client Relationship Management Compliance Advisory

Odysseys modulare Technologie bietet Institutionen, die im Private Banking und Vermögensmanagement tätig sind, eine umfassende, voll integrierte Plattform.

Weltweit setzen 15.000 Spezialisten Odysseys Arbeitsplatzlösungen ein.

„Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass Odyssey mit seinen Wealth Management Lösungen und professionellen Serviceberatern ein zuverlässiger und kompetenter Partner ist, der uns hilft, unsere ehrgeizigen Ziele zu erreichen.“

Jan Wohlschiess  
Head of Organisation, HVB Wealth Management

PRIVATE BANKING

WEALTH MANAGEMENT

ASSET MANAGEMENT

**ODYSSEY**  
KNOWLEDGEABLE

LEADING FINANCIAL SOFTWARE SOLUTIONS

LUXEMBOURG LAUSANNE LONDON GENEVA ZURICH BRUSSELS FRANKFURT MADRID SINGAPORE NEW YORK TOKYO