

WHITE PAPER



## Next Generation Customer Analytics

Mit Customer Analytics zu mehr Kundenzentrierung und gesteigertem Unternehmenserfolg



Wie Finanzdienstleister nachhaltige, langfristige und profitable Kundenbeziehungen aufbauen können

**Infosys**  
*be more*

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Zusammenfassung                                                                                                                            | 3  |
| Herausforderungen für Banken und Versicherungen im CRM                                                                                     | 4  |
| Closed Loop CRM als Voraussetzung für mehr Kundenzentrierung – mit analytischen Erkenntnissen die Kundeninteraktion steuern und optimieren | 6  |
| Customer Analytics – Beispiele anhand des Customer Life Cycles                                                                             | 8  |
| Next Generation Customer Analytics                                                                                                         | 11 |
| Infosys Consulting Vorgehensmodell für Customer Analytics/<br>Schlussfolgerung                                                             | 14 |

## Zusammenfassung

Banken und Versicherungen stehen aktuell vor grossen und vielfältigen Herausforderungen. Eine dieser Herausforderungen liegt im rasanten und massiven Wandel der Kundenbeziehungen durch die Digitalisierung der Interaktionen mit Kunden und ganz allgemein der Digitalisierung des Lebens. Kunden sind heute besser informiert, anspruchsvoller und weniger loyal. Sie erwarten individuelle Behandlung auf allen Ebenen, sei dies bei für sie relevanten Angeboten oder beim Service. Sie geben in einem stark erweiterten Spektrum von Kontaktpunkten (Customer Touchpoints) viele Informationen über sich preis – ihre Lebenssituation, ihre Vorlieben und Bedürfnisse – und erwarten im Gegenzug positive „Kundenerlebnisse“ (Customer Experiences) an allen Kontaktpunkten sowie eine situativ passende Ansprache und Interaktion über die unterschiedlichen Kanäle hinweg: Im Internet, im E-Mail-Verkehr, oder im telefonischen oder persönlichen Kontakt mit einem Kundenberater.

Man kann sich natürlich fragen, ob beispielsweise das Abfragen des Kontostands, die Durchführung oder die Anzeige von Überweisungen, die Schadensmeldung an eine Versicherung oder der Abschluss einer Reiseversicherung ein Erlebnis sein können.

All diese Interaktionen sollten intuitiv einfach sein und die individuelle Situation des Kunden berücksichtigen, ohne ihn mit Fragen zu belästigen, deren Antworten dem Unternehmen bekannt sein müssten. Wenn es darüber hinaus positive Überraschungen von relevanten und lukrativen Angeboten zur rechten Zeit oder einer besonders prompten und individuellen Dienstleistung gibt, dann wird der Begriff des positiven Kundenerlebnisses legitim, ebenso die Erwartung, dass dieses Erlebnis die Kundenbindung und Kundenloyalität stärkt.

Sind Banken und Versicherungen in der komplexer gewordenen Welt des digitalen Umbruchs in der Lage, ihren Kunden eine solche positive Customer Experience zu bieten?

Finanzdienstleistern steht zwar ein massives Volumen an verfügbaren (Kunden-) Daten zur Verfügung, dennoch sind viele nicht in der Lage, daraus relevante Informationen zu gewinnen und Massnahmen abzuleiten, die sowohl die Zufriedenheit und Loyalität ihrer Kunden stärken, als auch den Gewinn des Unternehmens steigern.

Viele Unternehmen der Branche sind nicht in der Lage, wichtige Kernfragen des Kundenmanagements ausreichend zu beantworten, wie beispielsweise „Welche Kundensegmente habe ich und wie unterscheiden sie sich“?, „Wer sind meine loyalen Kunden und was charakterisiert sie“?, „Welche Bedürfnisse und Präferenzen haben meine Kunden bezüglich Produkten, Services und Kanälen“?, „Welche profitablen Kunden sind besonders abwanderungsgefährdet und wie kann ich deren Abwanderung proaktiv verhindern“?.

Customer Analytics liefert Erkenntnisse (Customer Insights) aus den vorhandenen Daten, mit deren Hilfe Banken und Versicherungen Antworten auf diese Fragen finden können. Das so gewonnene Kundenwissen können Finanzdienstleister anschliessend bei allen Kundenkontakten nutzen, seien sie vom Kunden initiiert oder vom Unternehmen (Kundenansprache), sei es bei persönlichen Kontakten in Filialen und Versicherungsagenturen oder bei Web- und E-Mail-Kontakten. Alle Interaktionen sollten so individualisiert werden, dass Kunden sich immer persönlich und mit relevanten Informationen angesprochen fühlen, ganz gleich welches deren bevorzugter Kanal ist.

Finanzdienstleister, die im möglichen Rahmen konsequent Kundenwissen sammeln und nutzen, werden die Herausforderungen der Digitalisierung ihres Geschäfts erfolgreich meistern und dadurch konkrete Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern erzielen. Ihre Kunden sind zufriedener und loyaler, nutzen eine breitere Produkt- und Servicepalette und erweisen sich somit als langfristig profitable Kunden. In dem herausfordernden

wirtschaftlichen Umfeld von Banken und Versicherungen ist dies ein kritischer Erfolgsfaktor.

Das vorliegende Whitepaper beleuchtet die aktuellen Herausforderungen von Finanzdienstleistern im Customer Relationship Management. Es zeigt, dass Customer Analytics der entscheidende Baustein in den Kundenbeziehungen ist, um erfolgreich auf das veränderte Kundenverhalten und die höheren Kundenerwartungen im Zeitalter der Digitalisierung zu reagieren.

## Herausforderungen für Banken und Versicherungen im Customer Relationship Management

Banken und Versicherungen stehen heute vor vielfältigen Herausforderungen, die ihre klassischen Geschäftsmodelle bedrohen, ihre Gewinne schmälern und daher umfangreiche Transformationsprozesse erforderlich machen.<sup>1</sup> Veränderungsbedarf entsteht nicht nur durch neue regulatorische Anforderungen und neue Wettbewerber in Form von sogenannten Fintech-Unternehmen, sondern insbesondere durch sich schnell verändernde Kundenbeziehungen im Zeichen der Digitalisierung, die in nahezu allen Bereichen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens Einzug gehalten hat. Das „klassische“ Modell der persönlichen Beziehungen im Filialnetz der Banken oder in Versicherungsagenturen ist nur noch ein Interaktionsmodell unter anderen. Es ist teuer und bietet den Kunden isoliert betrachtet keinen ausreichenden Mehrwert. Oft erfüllen Finanzdienstleister auch in den digitalen Interaktionsmodellen die Erwartungen ihrer Kunden nicht oder nur teilweise: Sie nutzen ihre Kundendaten zu wenig, um ihnen zum richtigen Zeitpunkt über den richtigen Kanal relevante Angebote zu machen oder ihnen relevante Informationen zukommen zu lassen, um so den Kontakt aufrecht zu erhalten.

Selbst in Bankfilialen und Versicherungsagenturen haben Mitarbeiter oft kein wirklich komplettes Bild ihrer Kunden, da die in vielen Systemen vorhandenen Kundendaten nicht zu einer 360°-Sicht zusammengeführt sind. Der Kunde hat häufig nicht das Gefühl, gut verstanden und bedarfsgerecht beraten zu werden. Daher entsteht selbst in diesem teuren und persönlichen Kanal häufig keine emotional geprägte Kundenbeziehung.

Die digitalisierte Welt bringt somit einige besondere Herausforderungen mit sich:

- **Kunden erwarten heute mehr** – Die Erwartungen der Kunden sind von Erlebnissen aus Branchen ausserhalb der Finanzdienstleistungsbranche geprägt. Dadurch entsteht auch an Finanzdienstleister die Erwartung, positive Kundenerlebnisse zu schaffen.

Ausserdem geben Kunden in der digitalisierten Welt erstaunlich viele Informationen über sich preis und erwarten im Gegenzug, wie ein guter Bekannter behandelt zu werden und nicht mit für sie irrelevanten Informationen belästigt zu werden.

- **Kunden vertrauen heute eher Freunden und Bekannten** – Bei der Informationssuche und bei Finanzentscheidungen vertrauen Kunden zunehmend ihren persönlichen Kontakten und weniger den Empfehlungen ihrer Bank oder Versicherung. Dies kann auch Kontakte aus einem sozialen Netzwerk und Interessensgruppen umfassen, die ein Kunde möglicherweise noch nie in der Realität getroffen hat. Diese Art von Informationssuche und Empfehlungen führt zu einer wesentlich höheren Wechselbereitschaft der Kunden.
- **Kunden vergleichen heute mehr** – Kunden von Finanzdienstleistern sind heute besser informiert und versierter als früher. Die Digitalisierung bietet ihnen einfacheren Zugang zu Informationen und Expertenwissen (beispielsweise über Vergleichsportale, Diskussionsforen, Musterportfolios oder Bedarfstests). Dadurch sind viele Kunden zunehmend „selbstgesteuert“ und nutzen seltener die traditionelle Finanzberatung.
- **Kunden haben heute eine Stimme mit grossem Einfluss** – Soziale Medien bieten dem einzelnen Kunden eine enorme Reichweite beim Austausch seiner Erfahrungen. Schlechte Kundenerfahrungen mit Unternehmen verbreiten sich sehr schnell in den Netzen und können immense, teils irreparable Schäden für die betroffenen Unternehmen verursachen.

Eine weitere Herausforderung für viele Finanzdienstleister liegt in ihren wenig differenzierten Produktportfolios. In den heutigen wettbewerbsintensiven Märkten mit immer mehr Transparenz für den Kunden bieten sie grossteils vergleichbare oder sogar austauschbare Produkte und Dienstleistungen an. Daher wird die Qualität der Beziehungen zu ihren Kunden immer wichtiger und bietet einen differenzierenden Faktor für die Loyalität ihrer Kunden und damit den langfristigen Unternehmenserfolg.

Trotz der Tragweite dieser Herausforderungen werden viele Finanzdienstleister den Erwartungen und Ansprüchen ihrer Kunden (noch) nicht gerecht.

Kunden erwarten heute beispielsweise:<sup>2</sup>

- **Bedarfsgerechte Angebote** (das **richtige Produkt** zur **richtigen Zeit**, über den **richtigen Kanal** – und selbstverständlich zum richtigen Preis). Produkte und Dienstleistungen müssen zur Lebenssituation und Lebensphase des Kunden passen und der persönlichen Risikoneigung entsprechen.

Finanzdienstleister sind aber häufig noch in autarken Silos und Sparten organisiert. Hierdurch fehlt ihnen eine umfassende 360°-Kundensicht. Sie denken „produktzentrisch“ statt „kundenzentrisch“ und versuchen, Produkte und Services im „Push-Modus“ an Kunden zu verkaufen, ohne deren Situation und Präferenzen zu berücksichtigen.

- **Positive Erfahrungen (Customer Experiences)** in allen Interaktionen mit dem Finanzdienstleister, über alle Kanäle hinweg und über alle Stationen der Kundenbeziehung (**Customer Journey**), vom ersten Markenkontakt und Produktinteresse, über die Informationssuche bis hin zum Vertragsabschluss und Erfahrungen mit dem Kundenservice.

In der Realität erleben Kunden häufig keine konsistenten und personalisierten Kundenerfahrungen über alle Kanäle und Kontaktpunkte (**Customer Touchpoints**) hinweg.

- Eine **situativ passende Ansprache und Interaktion sowie identische Informationsstände über alle Kanäle** hinweg.

Oft erleben Kunden beim Wechsel zwischen verschiedenen Online- und Offline-Kanälen Brüche und Inkonsistenzen in den Informationsständen. Sie erhalten aus unterschiedlichen Quellen und über verschiedene Kanäle mehrfach die gleiche Information oder sie sollen bereits abgefragte Informationen auf unterschiedlichen Kanälen erneut liefern. Widersprüchliche Aussagen bei Serviceanfragen auf verschiedenen Kanälen oder ungewünschte Mehrfachansprachen sind aus Kundensicht besonders störend.

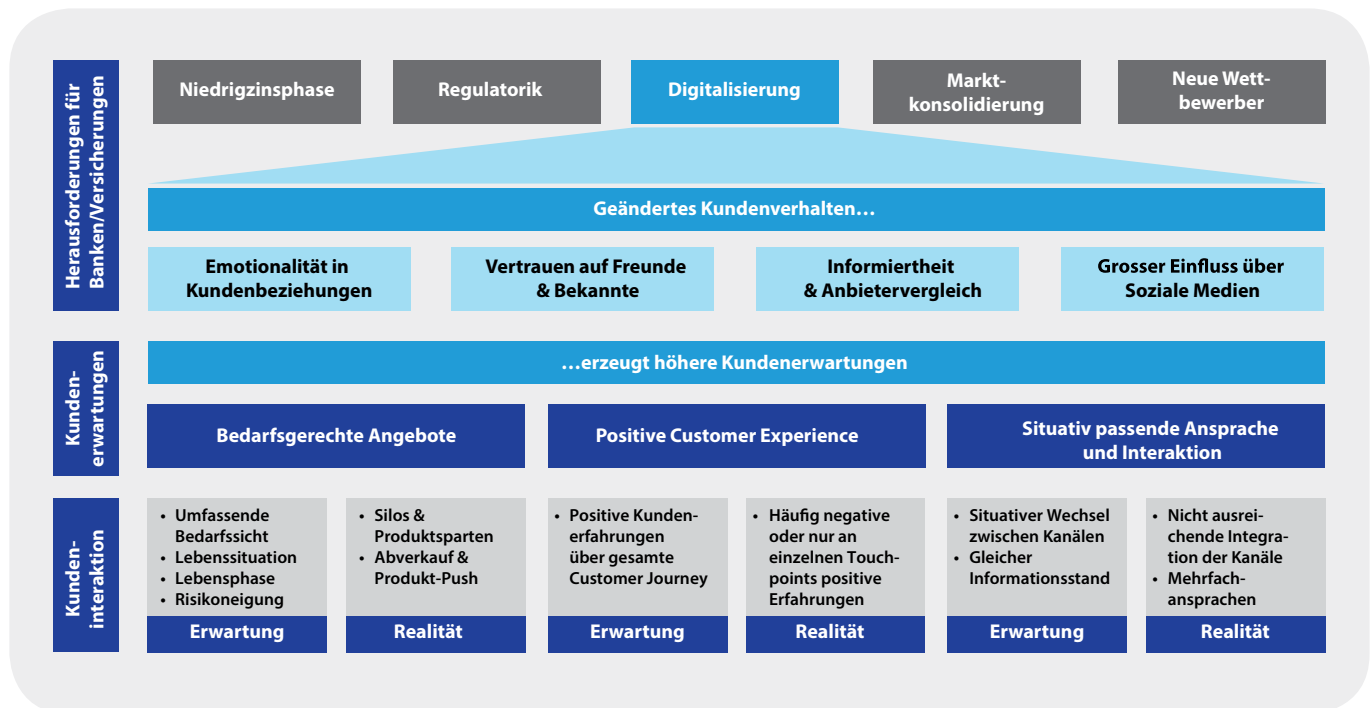


Abbildung 1: Kundenverhalten, Kundenerwartungen und real erlebte Kundenerfahrungen, Quelle: Infosys Consulting 2016

Trotz des im Laufe der Digitalisierung ständig steigenden Volumens an verwertbaren Daten nutzen also viele Unternehmen diese Daten nicht ausreichend, um ihre Kunden, deren Wünsche und Bedürfnisse besser zu kennen (Customer Insights) und so deren Zufriedenheit und Loyalität zu erhöhen. Demgegenüber stehen die steigenden Kundenerwartungen infolge der Digitalisierung und der im Allgemeinen vorherrschenden Käufermärkte.

Abbildung 1 spiegelt den Zusammenhang zwischen dem geänderten Kundenverhalten, den Kundenerwartungen und den real erlebten Kundenerfahrungen in der Kundeninteraktion wider.

Die Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Kunden und ihren realen Erfahrungen lässt ihre Loyalität schwinden und erhöht ihre Wechselbereitschaft. Untersuchungen zeigen beispielsweise eine sehr niedrige Kundenloyalität im Retail Banking der deutschen Finanzdienstleistungsbranche und bei Versicherungen.<sup>3</sup> Gemessen am Net Promoter Score (NPS) liegen die beiden Branchen mit einem NPS von -13 und -8 deutlich hinter den anderen untersuchten Branchen.

Ein negativer Net Promoter Score bedeutet, dass ein Unternehmen deutlich mehr

Kritiker hat (Kunden, die das Unternehmen keinesfalls an Freunde/Bekannte weiterempfehlen würden) als Fürsprecher (Kunden, die das Unternehmen auf jeden Fall an Freude/Bekannte weiterempfehlen würden).

Andererseits sind gerade in Zeiten von Digitalisierung und Käufermärkten loyale Kunden ein riesiges Potenzial für Unternehmen, denn loyale Kunden

- sind offener für Cross- und Up-Selling und ermöglichen somit Umsatzsteigerungen für Unternehmen,
- bleiben im Allgemeinen länger Kunde eines Unternehmens als nicht-loyale Kunden,
- wirken als aktive Botschafter für das Unternehmen durch persönliche Weiterempfehlungen (Word-of-Mouth).<sup>4</sup>

Eine Grundvoraussetzung für Kundenloyalität ist allerdings die (Über-)Erfüllung der Kundenerwartungen, die Beachtung der Kundenbedürfnisse und die Vermittlung positiver Kundenerfahrungen. Dies ist nur über eine bedarfsgerechte und individuelle Kundenansprache möglich.

Relevante Erkenntnisse (Kundenwissen, Customer Insights) zum Verhalten und den Bedürfnissen von Kunden werden durch die Analyse von Kundendaten

(Customer Analytics) gewonnen – sowohl durch die statistische Analyse strukturierter Daten als auch in zunehmendem Masse durch die Analyse unstrukturierter Daten. Customer Analytics bildet somit die Voraussetzung, den Kunden ins Zentrum der unternehmerischen Aktivitäten zu stellen und gemäss der Kundenbedürfnisse und Kundenerwartungen zu handeln.

## Closed Loop Customer Relationship Management als Voraussetzung für mehr Kundenzentrierung – mit analytischen Erkenntnissen die Kundeninteraktion steuern und optimieren

Customer Analytics ist also eine notwendige Voraussetzung für langfristige und partnerschaftliche Kundenbeziehungen, die für das Unternehmen einen Mehrwert und einen Wettbewerbsvorteil bringen. Sie erlauben Unternehmen erst, eine kundenzentrierte Unternehmenskultur und Organisation zu entwickeln. Die folgende Aussage fasst das gut zusammen: „Customer obsession is nothing but a dream if you don't have the customer analytics to drive it.“<sup>5</sup>

Auf dem Weg zu einer datengesteuerten, kundenzentrierten Organisation durchlaufen Unternehmen unterschiedliche Customer-Analytics-Reifegrade. Je nach den angewandten analytischen Methoden und dem Customer-Analytics-Reifegrad können verschiedene komplexe Fragestellungen zu Kunden beantwortet werden. Die nachfolgende Abbildung 2 verdeutlicht die unterschiedlich tief gehenden Erkenntnisse zu Kunden und die steigende Wertschöpfung (Business Value) bei steigendem Customer Analytics Reifegrad.

Grundlage für Customer Analytics ist eine konsolidierte Kundendatenbasis, die alle relevanten Kundendaten beinhaltet und so eine 360°-Kundensicht ermöglicht. Dazu gehören beispielsweise Kundenstammdaten, soziodemografische Daten, Transaktionsdaten, Produktnutzungsdaten, Webdaten, Social Media Daten oder mikrogeografische Daten.

Die unterschiedlichen Customer-Analytics-Verfahren unterscheiden sich in ihrem Zeitbezug und ihrer Perspektive. Reporting und Monitoring der klassischen Business Intelligence (BI) dienen eher der Retrospektive und der Ist-Betrachtung. Die komplexeren Customer-Analytics-Verfahren bilden Descriptive Analytics, Predictive Analytics und Prescriptive Analytics. Die prospektive Betrachtungsperspektive der beiden Letzteren versucht, mögliche zukünftige Zustände und Ereignisse zu prognostizieren. Je nach Verfahren unterscheiden sich die Fragestellungen, die typischerweise beantwortet werden können:

- **Reporting → Was ist passiert?** (beispielsweise „Wie viele Kunden haben im Zeitverlauf je Kalendermonat gekündigt?“),
- **Monitoring → Was passiert gerade?** (beispielsweise „Wie viele aktive Kunden haben wir heute und entspricht dies der Zielvorgabe (KPI) für die Anzahl aktiver Kunden?“). In erweiter-

ter Form kann Monitoring auch „Real Time“ erfolgen, um beispielsweise zu verfolgen, welche Kunden gerade wo und wie auf der Website aktiv sind),

- **Descriptive Analytics → Warum ist etwas passiert?** (beispielsweise „Warum sind einige Kunden profitabel und andere nicht? Wie ist das Profil meiner profitabelsten Kunden hinsichtlich soziodemografischer Kategorien und des von ihnen gekauften Produktmixes? Warum haben bestimmte Kampagnen funktioniert und andere nicht?“),
- **Predictive Analytics → Was wird wahrscheinlich passieren?** (beispielsweise „Mit welcher Wahrscheinlichkeit kaufen meine Kunden ein bestimmtes Produkt/eine Kategorie von Produkten? Welche meiner Kunden sind hoch abwanderungsgefährdet?“),
- **Prescriptive Analytics → Wie sollte optimalerweise gehandelt werden?** (beispielsweise „Welchen Kunden sollte ich welches Angebot machen? Wie können Kundeninteraktionen optimiert werden? Wie kann eine Kampagne erfolgreich werden und gleichzeitig die Loyalität der angesprochenen Kunden erhöht werden?“).

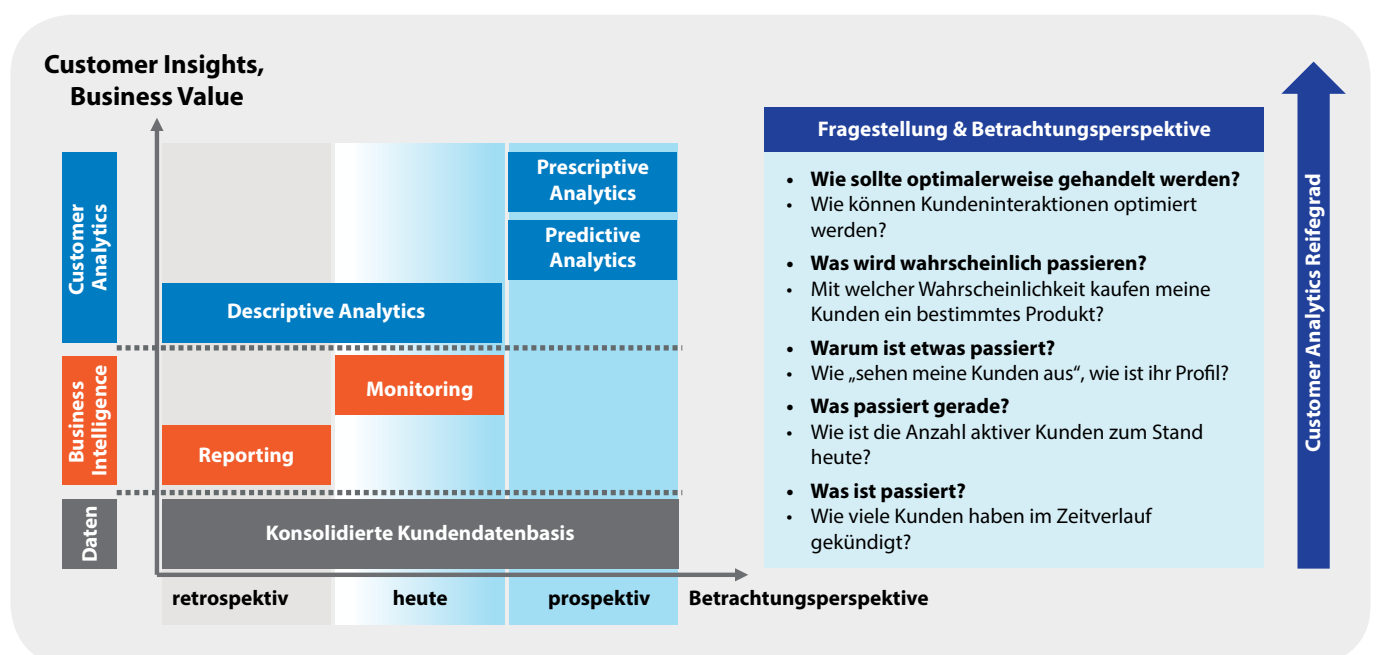


Abbildung 2: Customer Analytics Reifegrade, Quelle: Infosys Consulting 2016

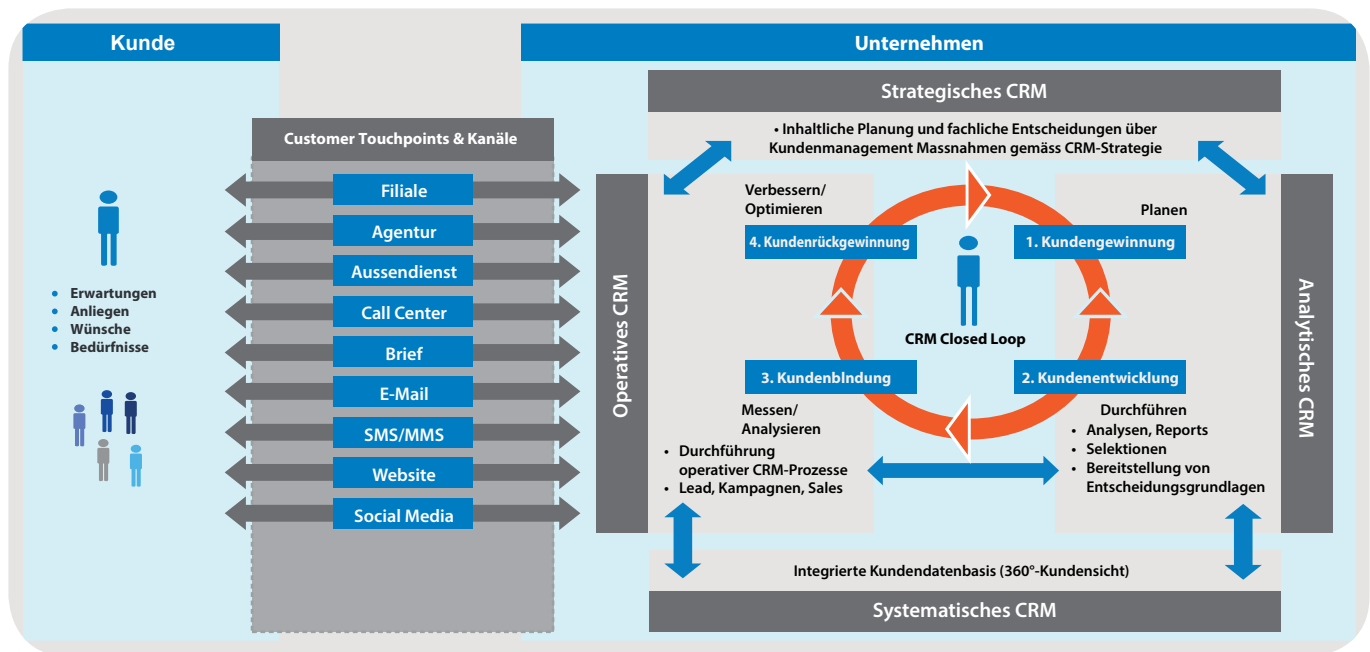


Abbildung 3: CRM Closed Loop und Zusammenspiel unterschiedlicher CRM-Disziplinen, Quelle: Infosys Consulting 2016

Customer Analytics kann also Antworten auf wichtige Fragestellungen und die erforderlichen Erkenntnisse zu Kunden liefern, sodass Finanzdienstleister kundenzentriert handeln können. Customer Analytics beziehungsweise analytisches CRM (Customer Relationship Management) darf dabei aber nicht isoliert agieren, sondern muss im Austausch mit den anderen CRM-Disziplinen stehen (strategisches CRM, operatives CRM und systemisches CRM), um die analytischen Potenziale in der Kundeninteraktion voll zu realisieren (vgl. Abbildung 3).

**Customer Analytics (analytisches CRM)** stellt über Analysen und Reports, Zielgruppen- und Produkt-Selektionen und die Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen das erforderliche Kundenwissen für zielgenaue und bedarfsgerechte Kundenansprachen bereit. Auf Basis dieser analytischen Erkenntnisse und Entscheidungsgrundlagen wird im **strategischen CRM** festgelegt, welche Zielgruppen unter den Kunden wie angesprochen werden sollen, um die strategischen CRM-Ziele des Unternehmens zu realisieren. Im **operativen CRM** werden auf dieser Grundlage die CRM-Prozesse zum Lead-, Kampagnen- und Sales-Management über die adäquaten Schnittstellen zum Kunden (Customer Touchpoints und Kanäle) gesteuert. Die bei sämtlichen

Kundeninteraktionen anfallenden Daten (beispielsweise Kontakthistorie und Responsedaten), müssen wieder über geeignete Schnittstellen in die integrierte Kundendatenbasis einfließen (**systemisches CRM**), um die entsprechenden Erkenntnisse erneut über das analytische CRM zu bewerten und bei zukünftigen Kundeninteraktionen zu berücksichtigen.

So entsteht durch das Zusammenspiel der unterschiedlichen CRM-Disziplinen sowie die Analyse und Verknüpfung der jeweiligen Datenflüsse ein CRM Closed Loop, das heisst ein geschlossener CRM-Steuerungs- und Regelkreislauf mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung aller Kundeninteraktionen. Dieser Regelkreislauf umfasst alle Phasen einer Kundenbeziehung (Kundenlebenszyklus): Kundengewinnung, Kundenentwicklung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung, ebenso wie die Prozessschritte Planen, Durchführen, Messen/Analysieren, Verbessern/Optimieren der jeweiligen Kundeninteraktionen.

Die Idee eines CRM Closed Loops wird zwar schon seit einigen Jahren diskutiert, ist aber durch die Digitalisierung weiterhin hoch aktuell. Heute muss das Zusammenspiel einer Vielzahl von Customer Touchpoints und Kanälen gemanagt werden. Das zur Verfügung stehende

Datenvolumen ist dabei um ein Vielfaches gewachsen. Aktuelle Customer-Analytics-Methoden und Tools können dieses Datenvolumen, seine Diversität und Komplexität bewältigen und den CRM Closed Loop auch tatsächlich umsetzen.

## Customer Analytics – Beispiele anhand des Customer Life Cycles

Customer Analytics kann und soll in allen Phasen einer Kundenbeziehung (Customer Life Cycle, Kundenlebenszyklus) eingesetzt werden und so jeweils wertvolle Erkenntnisse über Kunden und Kundengruppen liefern. Dadurch kann der „Wert“ eines Kunden für das Unternehmen erhöht werden (höherer Umsatz und Gewinn sowie positiver Einfluss im Markt). Die nachfolgende Abbildung 4 stellt wichtige analytische Anwendungsfelder und Methoden im Customer Life Cycle dar.

In der Abbildung wird zwischen **Customer Analytics (CA)** und **Next Generation Customer Analytics (NGCA)** unterschieden. Letztere zeichnen sich insbesondere durch ein erweitertes Datenspektrum aus, bei dem zunehmend unstrukturierte Daten sowie empirisch erhobene Daten und direktes Kundenfeedback einbezogen und genutzt werden. Nachfolgend werden die Customer Analytics Anwendungsfelder und Methoden kurz vorgestellt

und dann tiefergehend am Beispiel Churn Prevention erläutert. Die Next Generation Customer Analytics (NGCA) Anwendungsfelder und Methoden werden im nächsten Kapitel beschrieben.

**Customer Analytics: Anwendungsfelder und Methoden** (vgl. dazu Abbildung 4):

- **Kundenwert:** In der klassischen Ausprägung wird der Kundenwert als der mit einem Kunden erzielte Deckungsbeitrag bis zum betrachteten Stichtag definiert (retrospektive Betrachtung). Der Kundenwert kann in viele analytische Anwendungsfelder mit einfließen und stellt eine wichtige Entscheidungsgrundlage für Kundeninteraktionen dar. So zeigt der Kundenwert beispielsweise auf, wer die wertvollen Kunden sind und wie viel ein Unternehmen potenziell bereit ist, in Marketing-Massnahmen für einen bestimmten Kunden zu investieren.
- **Bedarfsorientierte Kundensegmentierung:** Die klassische, umsatzbezogene ABC-Kundensegmentierung betrachtet nur den Umsatz pro Kundensegment (beispielsweise 80% des Umsatzes wird mit A-Kunden, 15% mit B-Kunden und 5% mit C-Kunden erzielt). Die bedarfsorientierte Kundensegmentierung bezieht dagegen neben Kundenwertinformationen auch Verhaltensmuster und Informationen zu Kundenpräferenzen mit ein. Dadurch bildet sie eine wichtige Informationsbasis zur bedarfsgerechten Kundenansprache. Hierbei spielen auch die Phase des Kunden im Customer Life Cycle und seine persönliche Lebensphase/Lebenssituation eine wichtige Rolle, da sie den konkreten Bedarf nach unterschiedlichen Finanzdienstleistungen stark beeinflussen.
- **Cross-/Up-Selling:** Um Kunden zusätzliche oder höherwertige Produkte zu verkaufen, werden sogenannte „Propensity-/Affinitätsmodelle“ eingesetzt, um Kaufwahrscheinlichkeiten von Kunden für bestimmte Produkte zu ermitteln. Dadurch können Kunden bedarfsgerecht angesprochen und der Erfolg von Kampagnen enorm erhöht

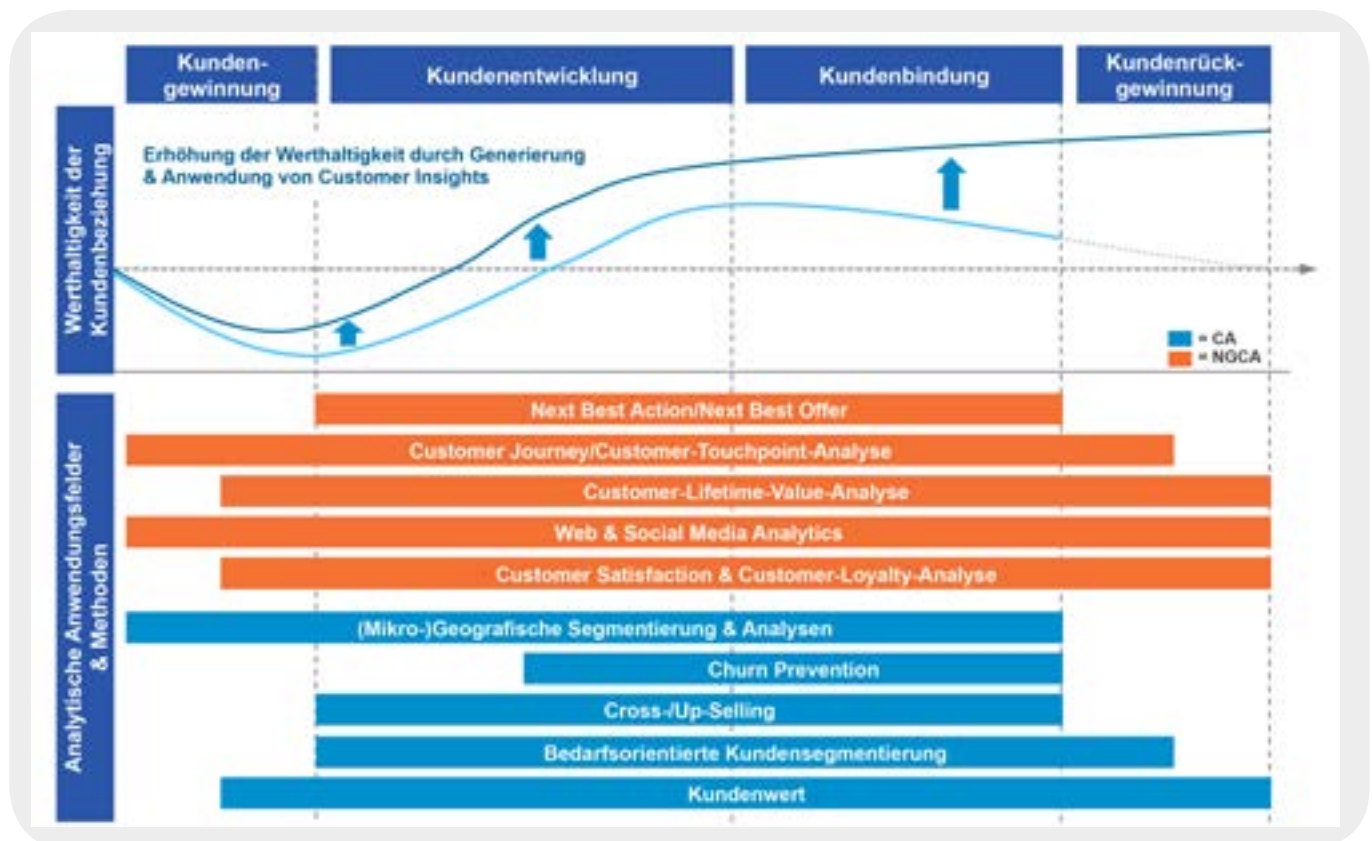


Abbildung 4: Customer Life Cycle und analytische Anwendungsfelder und Methoden, Quelle: Infosys Consulting 2016



werden. Finanzdienstleistungen, für die ein geringer Bedarf beziehungsweise eine geringe Affinität besteht, werden aus dem vertrieblichen Prozess für die betreffenden Kunden ausgeschlossen.

- **Churn Prevention:** Hier werden die hoch abwanderungsgefährdeten Kunden ermittelt, um sie mit geeigneten, proaktiven Massnahmen von einer Kündigung beziehungsweise Abwanderung abzuhalten.
- **(Mikro-)Geografische Segmentierung & Analysen:** (Mikro-)Geografische Segmentierungen & Analysen helfen beispielsweise dabei, Marktpotenziale aufzuzeigen, indem die regionale Marktabdeckung analysiert und visualisiert wird. Im Rahmen der Kundengewinnung können so gezielt Leads aus Regionen mit hohem Marktpotenzial und gewünschten Eigenschaften/Profilen generiert und anschliessend zu hochwertigen Kunden konvertiert werden.

Anschliessend wird noch detaillierter auf das Anwendungsfeld der **Churn Prevention** eingegangen, die in den Kundenlebenszyklus-Phasen der Kundenentwicklung und Kundenbindung relevant ist. Bereits im Eingangskapitel wurde deutlich, wie

sehr Finanzdienstleister angesichts ihrer aktuellen Herausforderungen heute möglichst viele loyale Kunden und „Fans“ brauchen, um Umsatz- und Gewinneinbrüche zu vermeiden. Dazu müssen sie sich kundenzentrisch organisieren und ihre Kunden bedarfsgerecht ansprechen. Darüber hinaus brauchen sie auch Erkenntnisse darüber, welche Kunden trotz aller Bemühungen hoch abwanderungsgefährdet sind. Mit diesem Wissen müssen sie im nächsten Schritt proaktiv auf die betroffenen Kunden zugehen, um sie mit relevanten und interessanten Angeboten weiter zu binden, bevor sie tatsächlich abwandern. Zielsetzung ist somit, eine mögliche Abwanderung durch analytisches Wissen und geeignete Massnahmen im Vorfeld zu verhindern. Die nachfolgende Abbildung 5 gibt einen Überblick über das analytische Anwendungsfeld der Churn Prevention und eine mögliche Vorgehensweise.

- **Descriptive Analytics – Statistische Kundenprofile von „Churnern“ und „loyalen Kunden“**

Jedes Unternehmen muss für sich fachlich Churn-Ereignisse genau definieren, bevor Kundendaten darauf

hin analysiert werden. So kann es sich bei Churn beispielsweise um die Beendigung einer vertraglichen Beziehung, eine signifikante Reduktion des Engagements durch den Kunden oder gar die Beendigung der gesamten Kundenbeziehung handeln. Basierend auf der Definition bieten sich zunächst deskriptive Analysen an. Hierbei werden beispielsweise Verteilungen, Häufigkeiten, Lagemasse, Streuungsmasse und Zusammenhangsmasse von nicht-loyalen und loyalen Kunden(gruppen) betrachtet. Als Ergebnis können erste Kundenprofile von „Churnern“ und „Loyalen“ entstehen, die Unterschiede hinsichtlich soziodemografischer Eigenschaften, Intensität der Produktnutzung, Anzahl von Beschwerden etc. offenlegen. Diese Kundenprofile bieten wertvolle Informationen für die weitere fachliche Diskussion und die anschliessende Bildung von Hypothesen.

- **Predictive Analytics – Prognose der Churn-Wahrscheinlichkeit**

Auf Grundlage der Hypothesen wird im nächsten Schritt über Predictive Analytics ein statistisches Modell (Scoring-/Propensity-Modell) erstellt,

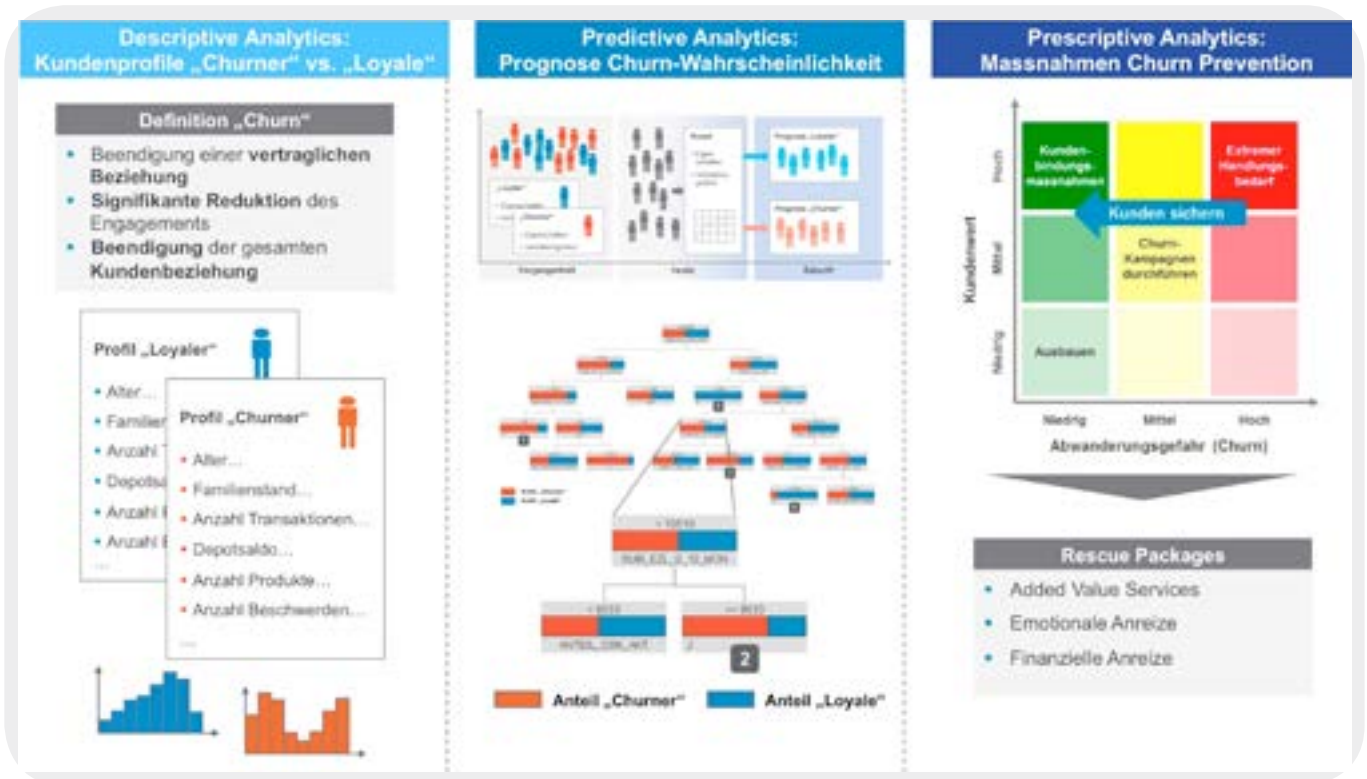


Abbildung 5: Beispiel für Customer Analytics zur Churn Prevention, Quelle: Infosys Consulting 2016

in dem jedem Kunden eine Churn-Wahrscheinlichkeit zugeordnet wird. Dazu werden aus der Vergangenheit vorliegende Verhaltensmerkmale von „Churnern“ und „Loyalen“ in das Modell einbezogen. Das statistische Modell ermittelt dabei, welche der Inputgrößen einen hohen Erklärungsbeitrag für die Ausprägung „Churner“ bzw. „Loyalen“ liefert. Darüber können Faktoren mit einer trennscharfen Wirkung für den Churn-Fall ermittelt und daraus abgeleitet eine entsprechende Churn-Wahrscheinlichkeit prognostiziert werden. Diese Prognose kann auch für unterschiedliche, in der Zukunft liegende Zeiträume berechnet werden (beispielsweise 3-Monats-/6-Monats-Vorhersage, d.h. die Wahrscheinlichkeit, dass innerhalb der nächsten drei/sechs Monate ab dem Betrachtungszeitpunkt ein Churn-Fall eintritt). Bei Predictive Analytics können Methoden wie Entscheidungs-bäume, Logistische Regressionen und Diskriminanzanalysen eingesetzt werden.

- **Prescriptive Analytics – Massnahmen zur Churn Prevention**

Die Erkenntnisse über „Churner“ und die Prognose von Churn-Wahrscheinlichkeiten für Kunden werden dann proaktiv angewandt, um die Abwanderung der gefährdeten Kunden nach Möglichkeit zu verhindern und sie weiterhin an das Unternehmen zu binden. Mit Hilfe von Prescriptive Analytics wird die Frage beantwortet, was vorbeugend getan werden kann, um hochwahrscheinliche prognostizierte Churn-Fälle zu vermeiden. Konkrete und dedizierte Massnahmen zur Churn Prevention können über die Bildung von relevanten Kundenportfolien eingeleitet werden. Neben der Churn-Wahrscheinlichkeit wird bei der Planung und Operationalisierung der oben erwähnte Kundenwert berücksichtigt (vgl. auch Abbildung 5). Extrem grosser Handlungsbedarf besteht bei Kunden mit einem hohen Kundenwert und einer hohen prognostizierten Churn-Wahrscheinlichkeit.

Neben der Ermittlung der Churn-gefährdeten Kundengruppen, der Dringlichkeit und Priorität der Ansprache dieser Gruppen, müssen die Prozesse zur Churn Prevention im Unternehmen definiert werden. Dazu werden Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse und ein Katalog von Massnahmen festgelegt. Unternehmen können dabei sogenannte Rescue Packages einsetzen, die aus Added Value Services (beispielsweise Bonus-/Vorteilsprogramme oder individualisierten Lösungen), emotionalen Anreizen (beispielsweise Priorisierung von Service-Anfragen, Club-Mitgliedschaften, Communities, Kundenveranstaltungen) und finanziellen Anreizen (beispielsweise Discounts, attraktive Konditionen, Upgrades) bestehen können. Passende und wirkungsvolle Rescue Packages müssen natürlich auf die konkrete Unternehmenssituation zugeschnitten und im Sinne eines CRM Closed Loops getestet und gegebenenfalls angepasst werden.

Es gibt verschiedene Metriken für die Wirksamkeit dieser Massnahmen. Die offensichtlichste ist die Anzahl der kündigunggefährdeten Kunden, die mit Rescue Packages bedacht wurden und nach einem bestimmten Zeitraum (beispielsweise nach sechs Monaten) nicht gekündigt haben. Dieses Ergebnis kann mit einer Kontrollgruppe ohne Rescue Packages verglichen werden. Darüber hinaus sollten Unternehmen die Kosten der Rescue Packages und der gesamten Churn Prevention mit dem „Wert“ der „geretteten“ Kunden in einem bestimmten Zeitraum vergleichen. Im CRM Closed Loop kann so die Wirksamkeit von unterschiedlich teuren Rescue Packages getestet werden und so deren „Preis-Wirkungsverhältnis“ optimiert werden.

Nach diesen „klassischen“ Customer Analytics Anwendungsfeldern werden im folgenden Kapitel abschliessend die erweiterten Anwendungsfelder und Methoden von **Next Generation Customer Analytics** beschrieben.

## Next Generation Customer Analytics

Next Generation Customer Analytics (NGCA) zeichnet sich im Vergleich zu Customer Analytics durch die folgenden Punkte aus:

- Ein **erweitertes Datenspektrum** durch den zunehmenden Einbezug unstrukturierter Daten (Stichwort: Big Data und die damit verknüpfte Diversität von Daten). NGCA bindet verstärkt empirisch erhobene Daten und direktes Kundenfeedback in die analytischen Anwendungsfelder und Methoden ein. Solche Daten können beispielsweise aus der Auswertung von externen Systemen stammen, wie Bewertungsportalen oder sozialen Netzwerken.
- **Erweiterte Analyseverfahren**, die neben Data Mining, Text Mining, Sentiment Analyse, einschliesslich linguistischer und semantischer Analyse von Kundenfeedback aus Kontaktzentren, Befragungen, Fokusgruppen, Customer Advisory Boards, etc. umfassen.
- Übergang von reaktivem zu **proaktivem Kundenbeziehungs- und Loyalitätsmanagement**. Hierbei stehen partnerschaftliche Kundenbeziehungen und der Kundendialog (beispielsweise durch Customer Advisory Boards oder Customer Communities) noch stärker im Fokus als bei „klassischen“ Customer-Analytics-Anwendungsfeldern und Methoden.

NGCA können als Erweiterung von Customer Analytics (CA) definiert werden, mit dem Ziel, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden noch besser zu verstehen, danach zu handeln und so hochwertige Kunden zu gewinnen und als loyale Kunden dauerhaft zu binden.

Nachfolgend werden wichtige **Anwendungsfelder und Methoden von Next Generation Customer Analytics** kurz dargestellt (vgl. dazu auch Abbildung 4).

- **Customer Satisfaction & Customer-Loyalty-Analyse:** Kundenzufriedenheits- und Loyalitäts-Analysen arbeiten sehr stark mit empirisch gewonnenen Kundendaten, beispielsweise über Kundenbefragungen, Feedback, Beschwerden, Web-Interaktionen und Service-Interaktionen. Kundenloyalität

ergibt sich allerdings nicht automatisch aus Kundenzufriedenheit. Sie geht darüber hinaus und beruht stärker auf emotionalen Aspekten und freiwilliger Bindung. Eine reine Erhöhung der Kundenzufriedenheit hat demnach nicht zwangsläufig eine erhöhte Kundenbindung zur Folge. Kundenbefragungen zeigen, dass selbst sehr zufriedene Kunden zu anderen Marken wechseln, um beispielsweise Neugier oder den Wunsch nach Abwechslung zu befriedigen. Zur Steigerung der Kundenloyalität ist insbesondere der Aufbau von emotionaler Kundenbindung entscheidend, beispielsweise über persönliche, begeisterungsfähige und qualitativ hochwertige Kontakte zum Kunden. Im Rahmen von Customer-Loyalty-Analysen können Loyalitäts-Scorings erstellt werden, die sich aus verschiedenen Dimensionen zusammensetzen, wie beispielsweise Kundenzufriedenheit, Beschwerdeverhalten, Abwanderungsgefahr, Weiterempfehlungs-/Wiederkaufbereitschaft sowie emotionaler Dimensionen. Mit diesen Analysen und Prognosen wird Kundenverhalten verständlicher und besser vorhersagbar.

- **Web & Social Media Analytics:** Bereits im Eingangskapitel wurde deutlich, dass die Digitalisierung das Kundenverhalten verändert hat. Soziale Medien spielen in sehr vielen Lebensbereichen und damit auch in der Kundeninteraktion und im gesamten Prozess einer Kaufentscheidung eine grosse Rolle. Konsumenten beziehen die Meinungen von Freunden, Bekannten und anderen Verbrauchern über Social Media Plattformen in ihre Entscheidungen ein und messen diesen Informationen eine deutlich höhere Glaubwürdigkeit bei als (werblicher) Unternehmenskommunikation. Bei den Informationen aus Social-Media-Plattformen handelt es sich primär um unstrukturierte Daten, die im Rahmen von Web und Social Media Analytics beispielsweise über Text Mining und Sentiment-Analysen ausgewertet werden. So können Stimmungen und Meinungen zu Produkten, Dienstleistungen und Marken analysiert werden. Dies kann auf der Basis von definierten Schlüsselwörtern und Taxonomien in verschiedenen Sprachen geschehen. Neu aufkommende

Begriffe können von spezialisierten Textanalyse-Tools selbstständig entdeckt werden. Die über Web und Social Media Analytics gewonnenen Informationen können die unternehmensinternen Informationen über Kunden ergänzen. So können auch allgemeinere Fragestellungen beantwortet werden, beispielsweise wie Finanzdienstleister im Markt wahrgenommen werden, wie die Stimmung gegenüber der Branche ist, oder welche der eigenen Kunden als Meinungsführer in einem grossen Netzwerk fungieren.

- **Customer-Lifetime-Value-Analyse:** In dieser Analyse des Kundenwertes steht die Beantwortung der Frage im Mittelpunkt, mit welchen Kunden die höchste beziehungsweise die niedrigste Wertschöpfung erzielt wird und welche Kunden ein vielversprechendes Entwicklungspotenzial haben. Während der Kundenwert bei „klassischen“ Customer Analytics in der Vergangenheit angefallene Daten misst (beispielsweise Umsatz, Kosten, Deckungsbeitrag), geht die Customer Lifetime Value Analyse einen Schritt weiter. Sie berechnet beziehungsweise prognostiziert die Profitabilität individueller Kunden über die gesamte Zeitspanne ihrer Kundenbeziehung. Dabei werden sowohl die Kosten, die mit der Pflege dieser Kundenbeziehung verbunden sind, die zu erwartenden Gewinne, aber auch das Potenzial eines Kunden als Referenz- und Informations- und Einflussquelle berücksichtigt. Der Customer Lifetime Value erhält so eine prospektive Ausrichtung und bezieht neben quantitativen auch qualitative Grössen ein. Unternehmen stehen hier vor Abwägungen zwischen der Modellkomplexität und Messbarkeit der Eingangsgrössen in realen Unternehmensprozessen. Insofern empfiehlt es sich, mit pragmatischen und weniger komplexen Modellen zu starten und diese dann bei Bedarf sukzessive um weitere Aspekte zu erweitern. Die individuellen Kundenwerte können zum Wert des gesamten Kundenstamms (Customer Equity) aggregiert werden. Darüber entsteht ein strategisches Planungs- und Steuerungsinstrument mit Kundenfokus auf Unternehmensebene.

- Customer Journey/Customer-Touchpoint-Analyse:** Die Customer Journey bezeichnet sämtliche Interaktionen eines Kunden über alle Kontaktpunkte (Customer Touchpoints) während seiner gesamten Beziehung mit dem Unternehmen. Beginnend vom ersten Markenkontakt und Produktinteresse bis zur Kündigung und gegebenenfalls Kundenrückgewinnung kommt ein Kunde dabei wiederholt mit einer Vielzahl von Customer Touchpoints in Berührung und macht dabei positive oder negative Erfahrungen. Diese Customer Journey und die Relevanz der einzelnen Customer Touchpoints für die Kundenbeziehung werden im Rahmen der Customer-Touchpoint-Analyse systematisch analysiert.
- Next Best Action/Next Best Offer:** Hier werden über statistische Modelle, Entscheidungs- und Kontaktregeln Fragen beantwortet, wie beispielsweise „Welcher Kunde sollte wann welches Angebot über welchen Kanal erhalten?“, „Wie kann auf Kontaktsituationen oder erfolgte Transaktionen optimal reagiert werden?“, „Was ist die beste nächste Aktion?“. Dieses Predictive

Model bezieht Kundeninteraktionen, Kundenpräferenzen, Kundenwert etc. ein und berücksichtigt dabei Marketing- und Vertriebsinteressen als Randbedingungen. In die Modelle zu Next Best Action/Next Best Offer fließen somit eine grosse Menge unterschiedlicher Daten ein. Sie erlauben eine Optimierung, die sowohl Kundeninteressen als auch Unternehmensinteressen gerecht wird. Die notwendigen Kundeninformationen (Customer Insights) können je nach Erfordernis und Ausbaustufe der Next Best Action vorberechnet oder dynamisch (realtime) generiert werden.

Anschliessend wird die **Customer Journey/Customer-Touchpoint-Analyse** noch detaillierter als Beispiel für die Analysebereiche und Methoden von Next Generation Customer Analytics beschrieben. Wie in Abbildung 6 dargestellt, lässt sich die Customer Journey mit den Customer Touchpoints visuell über Customer Journey Maps abbilden.

Typischerweise existieren für Kunden von Banken und Versicherungen eine Vielzahl von Customer Touchpoints (oft mehrere hundert), die von verschiedenen Orga-

nisationseinheiten betreut werden und einen unterschiedlich starken Einfluss auf das markenspezifische Kundenerlebnis haben. Dabei kann es sich um direkt beeinflussbare Touchpoints (beispielsweise Anlageberater, Unternehmenswebsite, Online-Portal, Servicemitarbeiter), als auch um Touchpoints handeln, die sich der Kontrolle des Unternehmens entziehen (beispielsweise Bewertungsportale, Word-of-Mouth, Fachartikel in einem Finanzjournal).

Die Kunden können in jeder einzelnen Phase und in jedem Interaktionsprozess verschiedene Kanäle und Kontaktpunkte nutzen. Beispielsweise kann die Informationssuche zur Kaufentscheidung über die Unternehmenswebsite, über einen Produktvergleich in der Zeitschrift Finanztest oder einen telefonischen Kontakt zum Call Center erfolgen. Je nach den Präferenzen des Kunden, der Produktkomplexität und den situativen Einflüssen kommen somit unterschiedliche Customer Journeys mit verschiedenen Touchpoints zustande.

Grundsätzlich können digitale Touchpoints einfacher in Modelle eingebunden werden. Ihr Datenfluss kann leichter überwacht und analysiert werden. Um



Abbildung 6: Beispiel für Next Generation Customer Analytics zur Customer-Touchpoint-Analyse, Quelle: Infosys Consulting 2016

nicht-digitale Kanäle (beispielsweise Mailings, Produktprospekte, Rechnungsbeilagen) einzubeziehen, ist ein digitaler Rückkanal wichtig, über den die Wechselwirkungen zwischen klassischen und digitalen Kanälen messbar sind (beispielsweise über QR-Codes oder spezielle Kampagnen-URLs).

Die nachfolgende Abbildung 7 gibt einen Überblick über das Anwendungsfeld der Customer-Touchpoint-Analyse (TPA) und eine mögliche Vorgehensweise. Wie ersichtlich ist, können auch hier wieder Kundeninformationen aus den Bereichen Descriptive Analytics, Predictive Analytics und Prescriptive Analytics generiert und eingebunden werden.

- **Descriptive Analytics – Erfassung und Bewertung der Customer Touchpoints:**

Im ersten Schritt werden die Customer Touchpoints systematisch über eine Touchpoint Longlist erfasst, nach unterschiedlichen Kriterien kategorisiert und den Phasen und Prozess-Schritten innerhalb der Customer Journey zugeordnet. Auf dieser Basis wird eine interne Befragung aller relevanten

Stakeholder des Unternehmens zu den Customer Touchpoints durchgeführt, ebenso eine externe Befragung von Kunden und Interessenten. Zielsetzung ist dabei die Ableitung einer Shortlist von ungefähr 30 prioritären Touchpoints und deren Bewertung anhand ihrer Breiten- und Tiefenwirkung (das heisst Reichweite und Touchpoint Value beziehungsweise Relevanz). Die Bewertung liefert ein Ranking der Touchpoints. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse der internen und externen Befragung dient dabei insbesondere der Überprüfung, ob den aus Unternehmensperspektive als wichtig erachteten Touchpoints auch aus Kundensicht eine hohe Bedeutung zukommt.

- **Predictive Analytics – Prognose der Touchpoint-Wirksamkeit:**

Diese durch Descriptive Analytics ermittelten Kundeninformationen können zusätzlich durch regelmässige Kundenbefragungen ergänzt werden, sodass weitergehende Analysen möglich werden. Die Kombination von empirisch erhobenen Daten über die Touchpoint-Nutzung und von Kun-

den formulierten Präferenzen erlaubt Folgerungen zur voraussichtlichen Intensität ihrer Nutzung – und eventuell zusätzlich gewünschter Touchpoints – in den verschiedenen Phasen und Prozess-Schritten der gesamten Kundenbeziehung (des Kundenlebenszyklus). Die Nutzungsintensität kann in Beziehung gesetzt werden zu Kundenprofilen und Kundensegmenten, die sich beispielsweise hinsichtlich soziodemografischer Eigenschaften, Intensität der Nutzung bestimmter Produkte und Services, Anzahl von Beschwerden oder Kundenwert unterscheiden. Dadurch lassen sich über statistische Modelle Prognosen zur Touchpoint-Wirksamkeit für bestimmte Kunden und Kundengruppen aufstellen. Verfeinerte Prognosen lassen erkennen, welche Touchpoints Kunden mit einem bestimmten Profil in bestimmten Phasen und Prozessschritten ihrer Kundenbeziehung mit hoher Wahrscheinlichkeit präferieren. Profile können beispielsweise das Kundensegment, den Top-Kunden-Status aufgrund des Kundenwerts oder bestimmte Lebensstile umfassen.

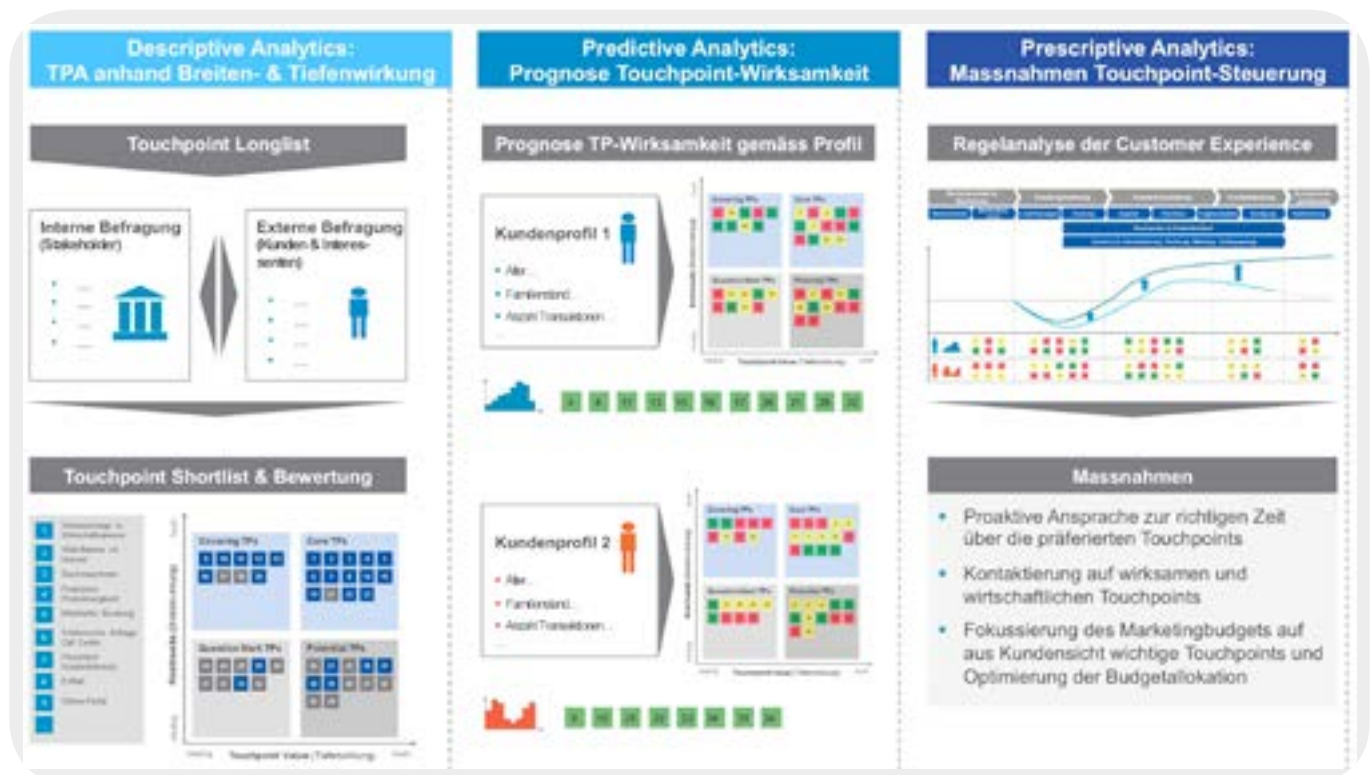


Abbildung 7: Beispiel für Next Generation Customer Analytics zur Customer Touchpoint Analyse, Quelle: Infosys Consulting 2016

Mit einem gut kalibrierten statistischen Prognosemodell und der Möglichkeit, einzelne Kunden beziehungsweise Kundentypen (Profile) zu identifizieren, können Unternehmen ihren Kunden proaktiv die in jeder Situation am stärksten bevorzugten Touchpoints anbieten. Touchpoints mit einem geringen Kundennutzen beziehungsweise wenig präferierte Touchpoints können in der Kundeninteraktion ausgeklammert werden. Insgesamt werden Touchpoints so gesteuert und orchestriert, dass den jeweiligen Kunden eine optimale Customer Experience geboten wird. Mit diesen Erkenntnissen kann die Wirksamkeit von Kampagnen und Kundeninteraktionen an bestimmten Customer Touchpoints und Anprachekanälen prognostiziert werden.

- **Prescriptive Analytics – Massnahmen zur Touchpoint-Steuerung:**

Basierend auf den über Descriptive und Predictive Analytics gewonnenen Erkenntnissen kann abgeleitet werden, über welche Touchpoints welche Kunden zu welcher Zeit angesprochen werden sollten. Im Fokus von Prescriptive Analytics steht die Abwägung der Kosten entsprechender Aktionen, um den „Touchpoint-Mix“ betriebswirtschaftlich zu optimieren. Möglicherweise können bestimmte Kundengruppen dazu bewegt werden, ihre Präferenzen auf aus Unternehmenssicht wirtschaftlichere Touchpoints zu verlegen. Kontinuierliche Messungen und permanente Justierungen helfen, alle Kundeninteraktionen nahe am Optimum zu halten. Das Marketing-Budget kann so für die wichtigsten und effektivsten Touchpoints eingesetzt und die Mittelverwendung optimiert werden, während gleichzeitig Kundenzufriedenheit und Loyalität auf Dauer erhöht werden.

## Infosys Consulting Vorgehensmodell für Customer Analytics

Infosys Consulting unterstützt seine Kunden bei deren Fragestellungen zu Customer Analytics sowie bei Projekten in einzelnen CRM-Disziplinen und deren Verknüpfung zu einem CRM Closed Loop. Einen guten Einstieg auf dem Weg zu einem CRM Closed Loop stellt der Infosys Consulting CRM-Audit dar. Auf Basis fundierter Projekterfahrungen bietet Infosys Consulting eine erprobte Methodik zur Ermittlung des aktuellen CRM-Reifegrades in den einzelnen CRM-Disziplinen und deren Zusammenspiel an (analytisches CRM, operatives CRM, strategisches CRM und systemisches CRM).

Anschließend erfolgt im CRM-Audit die gemeinsame Definition eines CRM-Zielbildes mit dem Kunden und die Ableitung einer CRM-Roadmap zur schrittweisen Umsetzung des CRM-Zielbildes. Besonderes Augenmerk wird dabei auf das Zusammenspiel der einzelnen CRM-Disziplinen gelegt, um die Potenziale von Customer Analytics voll auszuschöpfen.

Die CRM-Roadmap berücksichtigt Prioritäten für die Einführung der einzelnen Customer Analytics-Module (beziehungsweise auch Module anderer CRM-Disziplinen), je nach ihrem direkten Nutzen und ihrem Beitrag zum angestrebten CRM-Reifegrad.

Infosys Consulting kann seine Kunden dabei ganz nach deren Bedarf in den analytischen Anwendungsfeldern (siehe Abbildung 4) und in den verschiedenen Projektphasen unterstützen. Dies kann die Durchführung von Ad-hoc-Analysen, Grobkonzeption, Fachkonzeption, Modellerstellung, Pilotierung, Implementierung zum Produktivbetrieb, Review, Anpassung und Erweiterung oder Teile davon umfassen. Infosys Consulting legt dabei besonderen Wert auf eine umsetzungsorientierte Vorgehensweise und ein enges Zusammenspiel zwischen Business und IT, um seine Kunden in Bezug auf ihre Anforderungen optimal zu unterstützen.

## Schlussfolgerung

Banken und Versicherungen stehen bei der Interaktion mit ihren Kunden vor grossen Herausforderungen und werden den heutigen Erwartungen der Kunden vielfach nicht ausreichend gerecht. Studien zufolge weisen Retailbanken und Versicherungen im Vergleich mit anderen Branchen den niedrigsten Anteil an loyalen Kunden auf. Unzufriedenheit und Wechselbereitschaft ihrer Kunden sind weit verbreitet. Dabei sind gerade heute langfristige und profitable Kundenbeziehungen für Banken und Versicherungen ein unschätzbare Asset.

Customer Analytics und Next Generation Customer Analytics sind wertvolle Werkzeuge, um Erkenntnisse über Kunden zu gewinnen und zu vertiefen, mit deren Hilfe alle Kundeninteraktionen erfolgreicher werden. Wobei „Erfolg“ die Steigerung von Kundenzufriedenheit und Loyalität bedeutet, ebenso wie die Profitabilität der Bank oder Versicherung über die gesamte Dauer einer Kundenbeziehung.

Kundenzentrisches Banking und kundenzentrisches Versicherungsmanagement bieten Finanzdienstleistern echte Differenzierungspotenziale gegenüber Wettbewerbern und damit ein Mittel zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs.

Wichtig ist dabei allerdings, Customer Analytics nicht isoliert zu betrachten, sondern stattdessen ein ganzheitliches Verständnis von Customer Relationship Management zu entwickeln. Andernfalls können Finanzdienstleister nicht die gesamten Potenziale von CRM ausschöpfen. Die Verknüpfung der verschiedenen CRM-Disziplinen (analytisches CRM, operatives CRM, strategisches CRM und systemisches CRM) über Closed Loop CRM ist daher entscheidend. Nur so gelingt es, die analytisch gewonnenen Erkenntnisse (Customer Insights) auch in einer zielgenaueren und bedarfsgerechteren Kundenansprache und Kundeninteraktion zu nutzen und somit systematisch an der Optimierung aller CRM-Massnahmen zu arbeiten.

## Author



### Dr. Markus Guthier

Principal, Deutschland

Dr. Markus Guthier hat mehr als acht Jahre Beratungserfahrung im Bereich analytisches und strategisches CRM mit dem Branchenschwerpunkt Financial Services. Er ist Experte für Customer Analytics, kundenzentrisches Banking und kundenzentrisches Versicherungsmanagement, bedarfsorientierte Kundensegmentierungen, Erhebung von Kundenbedarfen und Kundenanalysen. Er hat zahlreiche Projekte unter anderem in der Finanzdienstleistungs- und Telekommunikationsbranche erfolgreich durchgeführt und geleitet, in denen er signifikanten Mehrwert für die Unternehmen realisieren konnte.

Bei Infosys Consulting berät Markus Guthier im Bereich Enterprise Digital Banken und Versicherungen zu Fragestellungen des analytischen und strategischen Customer Relationship Managements.

## Referenzen

1. King, B. (2013). Bank 3.0: Why banking is no longer somewhere you go, but something you do. Singapore: Marshall Cavendish Business.  
Sullivan, B., Garvey, J., Alcocer, J., & Eldridge, A. (2014). Retail Banking 2020 - Evolution or Revolution? Von PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf> abgerufen  
Vater, D., Cho, Y., & Sidebottom, P. (2012). Retail-Banking: Die digitale Herausforderung. Von Bain & Company: [http://www.bain.de/Images/Retail\\_Banking\\_II\\_Digitalisierung\\_ES.pdf](http://www.bain.de/Images/Retail_Banking_II_Digitalisierung_ES.pdf) abgerufen
2. Sinn, W., Vater, D., Lubig, D., & Kasch, M. (2012). Was Bankkunden wirklich wollen. Von Bain & Company: [http://www.bain.de/Images/Studie\\_Banking\\_ES.pdf](http://www.bain.de/Images/Studie_Banking_ES.pdf) abgerufen  
Naujoks, H., Lubig, D., & Bernert, A. (2012). Was Versicherungskunden wirklich wollen. Von Bain & Company: [http://www.bain.de/Images/121011\\_Studie\\_Insurance\\_ES.pdf](http://www.bain.de/Images/121011_Studie_Insurance_ES.pdf) abgerufen  
Villiger, A., Herhausen, D., & Schögel, M. (2013). Customer Centricity bei der Graubündner Kantonalbank – Kundenorientierung als Veränderungsprogramm. Marketing Review St. Gallen Nr. 5, 22-35. Von [https://www.gkb.ch/gkb/medien.nsf/img/Case\\_GKB\\_Downloads/\\$FILE/Artikel\\_Customer\\_Centricity\\_bei\\_der\\_GKB.pdf](https://www.gkb.ch/gkb/medien.nsf/img/Case_GKB_Downloads/$FILE/Artikel_Customer_Centricity_bei_der_GKB.pdf) abgerufen
3. Sinn, W., Vater, D., Lubig, D., & Kasch, M. (2012). Was Bankkunden wirklich wollen. Von Bain & Company: [http://www.bain.de/Images/Studie\\_Banking\\_ES.pdf](http://www.bain.de/Images/Studie_Banking_ES.pdf) abgerufen  
Naujoks, H., Lubig, D., & Bernert, A. (2012). Was Versicherungskunden wirklich wollen. Von Bain & Company: [http://www.bain.de/Images/121011\\_Studie\\_Insurance\\_ES.pdf](http://www.bain.de/Images/121011_Studie_Insurance_ES.pdf) abgerufen
4. Schüller, A. M. (2014). Touchpoints: Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Offenbach: GABAL Verlag.
5. Sridharan S., VanBoskirk, S., Costa T. et al. (25. Februar 2014). TechRadar™: Customer Analytics Methods, Q1 2014. Von Forrester Research: <https://www.forrester.com/TechRadar+Customer+Analytics+Methods+Q1+2014/fulltext/-/E-RES106141?objectid=RES106141> abgerufen

## Über Infosys

Infosys ist ein globaler Marktführer in den Bereichen Business Consulting, Technologielösungen, Outsourcing und wegweisender, „next-generation“ Services. Wir unterstützen unsere Kunden in mehr als 50 Ländern dabei, aufkommende Business-Trends zu antizipieren und dem Wettbewerb stets einen Schritt voraus zu sein. Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir bahnbrechende Lösungen, die strategische Einblicke und exzellente Ausführung kombinieren. Wir helfen ihnen, sich stetig wandelnden Bedingungen anzupassen und erfolgreich zu sein.

Besuchen Sie [www.infosys.com](http://www.infosys.com), um zu sehen wie Infosys (NYSE: INFY), mit einem Jahresumsatz von 8,25 Milliarden US-Dollar und mehr als 193.000 Mitarbeitern, Unternehmen hilft sich neu zu erfinden und gleichzeitig den Weg ebnet, Mehrwert zu generieren.

## Über Infosys Consulting

Infosys Consulting ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Infosys (NYSE: INFY), einem globalen Marktführer in den Bereichen Business Consulting, Technologielösungen, Outsourcing und „next generation“ Services mit über 193.000 Mitarbeitern und Kunden in über 50 Ländern.

Infosys Consulting agiert als globaler Managementberatungszweig von Infosys und schlägt die Brücke zwischen Strategie und Umsetzung. Seinen Kunden liefert Infosys Consulting den grösstmöglichen unternehmerischen Mehrwert mit Beratungsleistungen auf dem Gebiet der Strategie- und Prozessoptimierung sowie bei IT-getriebenen Transformationen.

Erfahren Sie unter [www.infosys.com/consulting](http://www.infosys.com/consulting), wie wir Erwartungen übertreffen und Aussergewöhnliches möglich machen.



For more information, contact [askus@infosys.com](mailto:askus@infosys.com)

© 2017 Infosys Limited, Bengaluru, India. All Rights Reserved. Infosys believes the information in this document is accurate as of its publication date; such information is subject to change without notice. Infosys acknowledges the proprietary rights of other companies to the trademarks, product names and such other intellectual property rights mentioned in this document. Except as expressly permitted, neither this documentation nor any part of it may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, printing, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of Infosys Limited and/ or any named intellectual property rights holders under this document.