

INSIGHTS 9 | 2017

Dr. Christian von Thaden, Sebastian Josef Schwärzl, Benedict Bauer

Chancen durch Marketing – Automatisierung für Banken und Versicherungen



Batten & Company
Marketing & Sales Consultants

Wichtige deutsche Branchen lassen Potenziale für Wachstum und Effizienzsteigerung beim Einsatz des Marketing-Budgets ungenutzt und verpassen den Anschluss in der digitalisierten Welt. Insbesondere Banken und Versicherungen haben großen Aufholbedarf. Während Software-, High-Tech- und Konsumgüter-Unternehmen zu den Pionieren von Marketing-Automatisierung zählen, sind Banken und Versicherungen häufig noch nicht in der digitalen Marketing-Welt angekommen.

Im vorliegenden Artikel soll aufgezeigt werden, welche Bedeutung und Potenziale die Marketing-Automatisierung in der Marketing-Kommunikation für Banken und Versicherungen besitzt.

Über Batten & Company

Batten & Company ist eine der führenden strategischen Unternehmensberatungen für Marketing & Vertrieb. Mit über 1.500 erfolgreich durchgeführten Projekten für internationale Blue Chip-Kunden sind wir Marktführer für Beratungsleistungen rund um marktorientierte Unternehmensführung. Als Management Consultants der BBDO Worldwide haben wir als Tochter der BBDO und Teil des BBDO Netzwerks vollen Zugriff auf die Ressourcen und Kompetenzen des globalen Netzwerks mit über 290 Büros in 77 Ländern. Immer wieder wird Batten & Company für seine herausragende Beratungsqualität ausgezeichnet:

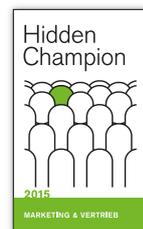
Beste Berater 2016 und 2017 für Marke, Marketing & Pricing

Zum vierten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2017 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.



Hidden Champions 2015 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company in den Kategorien „Branchenkenntnis“ und „Teamfähigkeit“ jeweils auf Platz 1 und in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



95% Weiterempfehlungsrate und wieder qualitätszertifiziert in 2015

2015 wurden die Kunden von Batten & Company durch das unabhängige Schweizer Prüfinstitut cardea AG befragt und bescheinigten eine Top-Leistung. Über 90 % Kundenzufriedenheit und 95% Weiterempfehlungsrate sprechen für erstklassige Beratung. Damit zertifiziert die cardea AG mit ihrem Gütesiegel „cap - cardea certified performance“ Batten & Company für höchste Beratungsqualität in den Bereichen Marktstrategie, Marketing, Vertrieb, CRM, Digitale Transformation, Organisation & Prozesse, Transformation & Change.



Der Digitalisierungsdruck äußert sich vor allem in einem veränderten Kundenverhalten und einer steigenden Anzahl digitaler Kommunikationskanäle.

Banken und Versicherungen sehen sich – neben Herausforderungen wie Niedrigzinsumfeld, einem in der Folge gestiegenen Kostendruck sowie regulatorischen Anforderungen, mit einem branchenübergreifend steigenden Digitalisierungsdruck konfrontiert (s. Abb. 1). Dies ist insbesondere auf ein sich stetig veränderndes Kundenverhalten zurückzuführen, wie die folgenden Ausführungen zeigen:

- Kunden werden anspruchsvoller: Informationen müssen auf individuelle Interessen eingehen und in den spezifischen Kontext passen, um beachtet zu werden
- Die Möglichkeiten, sich zu informieren werden vielfältiger: Neben Online-Suchmaschinen, -Foren und -Vergleichsportalen werden Meinungen in sozialen Netzwerken teilweise schonungslos geteilt; dies führt zu einer erhöhten Transparenz
- Informationen müssen auf Knopfdruck verfügbar sein: Wer nicht bei einer Online-Suche unter den ersten Treffern ist, verschwindet in die Bedeutungslosigkeit
- Kunden sind mobil: Wenn der Content nicht zu jeder Zeit einfach, überall und sofort abrufbar ist, hat das Unternehmen keine Chance, Beachtung zu finden
- Kunden wollen neuartige, digitale Kommunikationskanäle: Schaffen es die traditionellen Banken- und Versicherungshäuser nicht, in den „Kanälen der

Kunden“ zu sprechen, verlieren sie den Anschluss

- Gleichzeitig verschiebt sich aber nicht alles ins Digitale: Weiterhin gibt es klassische Anfragen über Telefon, E-Mail oder in der Filiale; dabei suchen sich Kunden ihre Touchpoints zu Unternehmen aus, wie sie es wollen und erwarten an allen Touchpoints die gleiche Qualität

Zusätzlich führte eine rasant gestiegene Anzahl an Endgeräten wie Laptops, Tablets, Smartphones oder Smartwatches in den letzten Jahren aus Kundensicht zu völlig neuen Möglichkeiten der Kommunikation, sei es privat oder geschäftlich. Gleichzeitig führte dies aber auch zu einer nie dagewesenen Komplexität in der digitalen Marketing-Kommunikation. Diese Komplexität wird letztendlich dadurch weiter gesteigert, dass über diese Endgeräte hinweg Social Media und Messenger, wie z. B. WhatsApp, die Landschaft der Touchpoints weiter ausdifferenzieren.

Die Steuerung aller Kanäle erfordert ein Omnichannel-Management, welches gewährleistet, dass die Kundenkontakte sowie die ausgespielten Informationen kanalübergreifend erfasst, ausgewertet und weitere Kommunikationsmaßnahmen den Anforderungen entsprechend ausgespielt werden. Und das ist bei der Vielzahl an Kanälen und Touchpoints ohne eine technische Unterstützung nicht handhabbar.



Abbildung 1: Branchenübergreifender Digitalisierungsdruck von zwei Seiten

Spezifische Herausforderungen für Banken und Versicherungen im Rahmen der Digitalisierung

Aktuell nutzen Bank- und Versicherungskunden sowohl die traditionellen Kanäle, wie die Filiale oder das Telefon, gleichzeitig aber auch neue digitale Kanäle. Ein Gang in die nächste Filiale ist für viele Aktivitäten bekannter Weise schon lange nicht mehr erforderlich. So kann beispielsweise die Kundenberatung über zahlreiche Kanäle wie App oder Website, und möglicherweise erweitert um Videotelefonie wahrgenommen werden. Daher ist es notwendig, dass zum einen die Marketing-Kommunikation an jedem Kontaktpunkt konsistent ist, und auf der anderen Seite das Kundenverhalten kontaktpunktübergreifend erfasst und ausgewertet wird (s. Abb. 2).

Kunden haben höhere digitale Ansprüche und fühlen sich von den etablierten, meist stationären Vertriebswegen und -kanälen der Banken und Assecuranzen nicht angesprochen, sondern bevorzugen eine Ansprache über offline und online Kanäle hinweg.¹

Zusätzlich erleben Kunden aus dem Handel die Nutzung neuer digitaler Technologien als alltäglich

und haben entsprechende Erwartungen, auch wenn es um Finanzdienstleistungen geht: So bekommen Kunden nach dem Kauf eines Produktes dazu passende Produktempfehlungen (z. B. Komplementär-güter). Dies ist Standard bei jeglichen Online-Händlern wie Amazon, Zalando oder auch bei kleineren Start-ups wie Scarosso. Mittlerweile setzt auch der stationäre Handel verstärkt auf individualisierte Produktempfehlungen per E-Mail, wenn der Kunde entsprechende Daten zur Verfügung gestellt hat.

Beispielsweise bekommt der Kunde eines Elektronikfachhändlers nach dem Offline-Kauf einer Playstation - gemeinsam mit der Kaufbestätigung - per E-Mail passende Spiele und Zubehör empfohlen, so lange der Kunde seine E-Mail-Adresse beim Offline-Kauf hinterlegt hat. Junge Kunden erwarten zusätzlich eine sehr schnelle Reaktionszeit bei Anfragen an ein Unternehmen über Social-Media-Kanäle, E-Mail oder App. Daher setzen Unternehmen für Standardanfragen verstärkt auf Chatbots - die in die Marketing-Automatisierung integriert sein müssen.



Abbildung 2: Entlang der Customer-Journey müssen die verschiedenen Touchpoints verknüpft sein

1 Banking Club: Transformation der Kundenansprache

Die veränderten Kundenanforderungen führen zu gesunkenen Eintrittsbarrieren für neue Player am Finanzmarkt. So werden auf der einen Seite nicht zwingend eigene Filialen benötigt, da der Großteil der Services auch digital abgewickelt werden kann, und auf der anderen Seite sind Banklizenzen für bestimmte Services nicht erforderlich. Zu den neuen Wettbewerbern gehören sowohl Fin- bzw. InsurTechs (Technologie Start-Ups im Banken- bzw. Versicherungsbereich) als auch große Internetunternehmen wie Amazon, Facebook und Apple. Diese fokussieren sich auf lukrative Teilbereiche der Wertschöpfungskette von Banken und Versicherungen. Durch die Spezialisierungen können sich die Unternehmen verstärkt Know-how aufbauen und innovative Lösungen entwickeln, während die Banken und Versicherungen die komplette Wertschöpfungskette bearbeiten.

Gleichzeitig sprechen die meist jüngeren Gründer und Mitarbeiter die Sprache der Kunden und sind so näher am Puls der Zeit. Die etablierten Unternehmen im Finanzsektor werden als wenig innovativ angesehen, können dafür jedoch das gesamte Leistungsspektrum anbieten. Banken und Versicherungen reagieren aktuell mit Kooperationen, Innovation Hubs oder eigenen digitalen Entwicklungen

darauf, und bauen zusätzliches Digitalisierungs-Know-how zu auf. So können Banken ihre Erfahrungen und Expertise mit dem digitalen Know-how junger Gründer kombinieren und dem Kunden eine optimierte Customer Experience bieten. Dafür ist eine funktionierende Marketing-Automatisierung innerhalb des Unternehmens notwendig. Bei einer Kooperation können z.B. zusätzliche Daten zu einer noch passgenaueren Kommunikation bzw. Angeboten führen. Beispielsweise können Kunden einiger Banken in ihrem Online-Bereich Bezahldienste wie PayPal in Anspruch nehmen und die damit getätigten Umsätze nachvollziehen. Auf der anderen Seite erhalten Banken dadurch weitere Einsichten in das Konsum- und Transaktionsverhalten ihrer Kunden, was letztendlich genutzt werden kann, um das Kundenprofil hinsichtlich der spezifischen Interessen zu schärfen. Teilweise haben Banken auch Inkubatoren gegründet, um Geschäftsideen von Start-ups zu fördern und umzusetzen. So entwickelte eine spanische Bank mit ihrem Inkubator eine App, bei der die IBAN mit der Telefonnummer verknüpft wurde und der Nutzer so einfach Geld per Smartphone senden kann. Seit der Aufnahme in diesen Inkubator konnte der Unternehmenswert des Start-ups verdoppelt werden.²

Marketing-Automatisierung ermöglicht automatisierte und individualisierte Marketing-Kommunikation

Marketing-Automatisierung befasst sich grundsätzlich mit der Automatisierung von sich wiederholenden Marketing-Prozessen, mit dem Ziel, Kunden in Echtzeit mit den passenden Botschaften und Angeboten auf dem richtigen Kanal zu bedienen. Im Hinblick auf Marketing-Kommunikation ist Marketing-Automatisierung dabei als ein Konzept zu verstehen, das konsequent und automatisiert eigene Kommunikationsmaßnahmen an den Interessen und Bedürfnissen der Kunden ausrichtet.

Durch digitale Technologien wird ein iterativer, fortlaufender Prozess ins Leben gerufen, der Kundenverhalten erfasst und geeignete Kommunikationsmaßnahmen automatisiert und über die geeigneten Kanäle ausspielt. Das Antwortverhalten von Kunden auf diese Kommunikationsmaßnahmen wird dabei in einem Feedback-Loop ausgewertet, was ein Lernen des Systems ermöglicht und nachfolgende Kommunikationsmaßnahmen präziser auf die jeweiligen Kunden zuschneidet.

2 BBVA: Innovation Center; Gruenderszene: Lendstar GmbH

Die Voraussetzung für die Umsetzung eines Marketing-Automatisierungskonzeptes ist die Sammlung und Zusammenführung von Daten. Durch jede Aktivität der Kunden werden die Daten angereichert und automatisch die Präferenzen der Kunden gelernt, so dass die Botschaften immer effektiver und effizienter vermittelt werden. Daten sind das wesentliche Element in der Marketing-Automatisierung und werden aktuell geradezu regelmäßig als das neue „Öl“ oder als „Treibstoff“ bezeichnet. Unter Daten sind dabei kundenspezifische Informationen zu verstehen, die dazu beitragen, Kundenprofile anzureichern und so Bedürfnisse zu identifizieren. Während Banken und Versicherungen vor allem Kundenstamm- sowie Transaktionsdaten vorliegen, bieten digitale Kanäle und Technologien nun auch die Möglichkeit, Verhaltensdaten von Kunden zu erfassen: Wie oft loggt sich ein Kunde in das Kundenportal ein, wie oft nutzt er die App, wie sind seine Bewegungsmuster etc.? Dabei ist gerade im deutschen Markt die Sammlung und Auswertung von Daten ein rechtlich wie auch in der Kundenwahrnehmung sensibles Thema: Nur wenn der Kunde

den Mehrwert, den er durch die Bereitstellung seiner Daten erhält, versteht, ist er auch bereit seine Daten zu teilen. Durch eine Datenbereitstellung kann der Kunde zum Beispiel eine bessere Beratung erhalten, da die Mitarbeiter mehr Informationen abrufen und dadurch gezieltere und passendere Angebote erstellen können.

Die Relevanz von Marketing-Automatisierung liegt somit nicht nur darin, die Komplexität zu bewältigen, die sich aus der gestiegenen Anzahl an digitalen Kommunikationsmöglichkeiten ergibt, sondern vielmehr auch darin, individuell auf die Interessen und Bedürfnisse von Kunden einzugehen, um damit schließlich Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Diese Vorteile spiegeln sich in verschiedenen Performance-Kennzahlen wider (s. Abb. 3).

Marketing-Automatisierung steigert die Conversion Rate bei gleichzeitiger Optimierung des Marketing-Budgets. Für Banken und Versicherungen bedeutet dies konkret, dass sie durch Marketing-Automatisierung in der Lage sind, ihre Abschlüsse zu geringeren Kosten zu steigern.

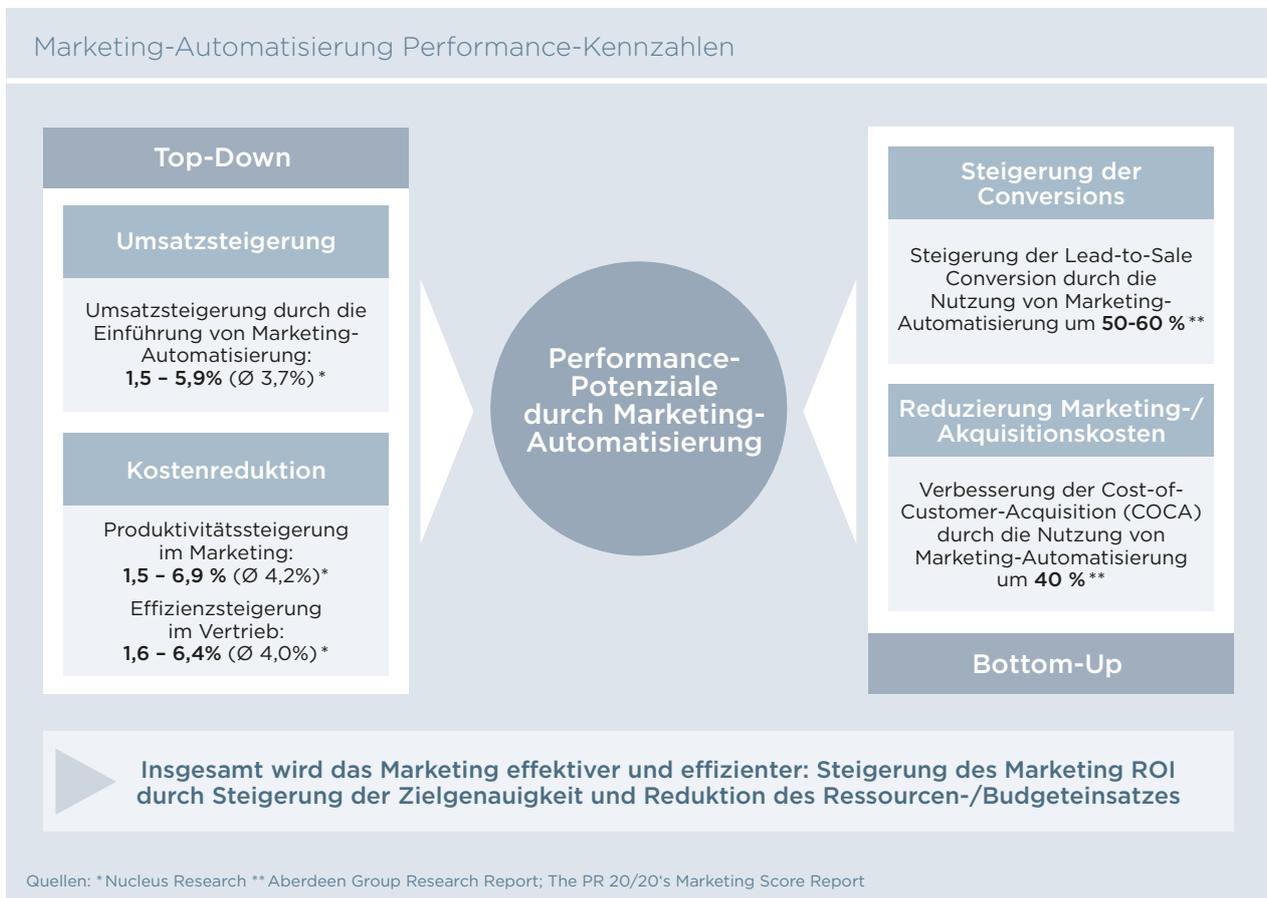


Abbildung 3: Marketing-Automatisierung Performance-Kennzahlen

Ein ganzheitliches Marketing-Automatisierungskonzept setzt sich zusammen aus fünf zentralen Bausteinen (s. Abb. 4.)

Der erste Baustein widmet sich der Erfassung von relevanten Daten und deren Verknüpfung. Hier laufen z. B. Kundenstamm-, Produkt- und Transaktionsdaten zusammen und werden aus diversen ggf. externen Quellen um Verhaltensweisen angereichert. Die Verhaltensdaten können z. B. das Nutzungsverhalten auf der Website, in der App oder dem Kundenportal sein. Dies ermöglicht eine Identifikation individueller Personen bzw. die Zuordnung zu einem Kundensegment und bildet die Basis für die weiteren Bausteine. Hier wird auch erkannt, in welchem Kontext sich eine Person zur Zeit befindet, also z. B. ob die Person an einem bestimmten Ort ist, zuvor eine bestimmte Transaktion durchgeführt hat oder in diesem Moment den Konfigurator für die Rechtschutzversicherung benutzt.

Sind Person bzw. Kundensegment und Kontext identifiziert, werden im zweiten Baustein die relevanten Botschaften zusammengestellt, die kommuniziert werden sollen. Aus einer technischen Sicht liegt hier der Content in Form von Bildern und Textbausteinen in den entsprechenden Formaten und Vorlagen vor. Die Person wird der entsprechenden Kontaktstrecke zugeordnet, so dass sie die relevanten Botschaften für diese Kontaktstrecke automatisiert erhält.

Der Baustein „Kundeninteraktion“ beinhaltet diejenigen Funktionen, die das konsistente Auspielen der Kommunikation über die verschiedenen Kanäle ermöglichen. Wiederum passend zu Person/Segment und Kontext wird der richtige Kanal für die Kommunikation gewählt. Dabei kann es sich z. B.

um einen virtuellen Chatbot handeln, der bei einer Finanzanlage berät, oder um eine individualisierte Nachricht im Kundenportal. Möglich wäre aber auch der Hinweis an einen Bank- bzw. Versicherungsberater in der Filiale oder das Call Center, dass ein Kunde zu einem bestimmten Thema kontaktiert werden sollte.

Der Baustein „Datenanalyse und Erfolgsmessung“ wertet die verfügbaren Daten sowie das Antwortverhalten des Kunden auf Kommunikationsmaßnahmen aus und optimiert diese. Neuere Technologien des Maschinenlernens kommen hier zum Einsatz und ermöglichen letztendlich, dass die richtigen Personen noch effizienter und effektiver im korrekten Kontext mit den richtigen Botschaften über die richtigen Kanäle angesprochen werden. Die Basis bilden aus technischer Sicht u. a. Vergangenheitswerte von z. B. früheren Kampagnen und erkannte Muster in den Daten – wie z. B. mit welcher Wahrscheinlichkeit eine E-Mail geöffnet wird, sich Adressaten zu einer Veranstaltung anmelden oder Produkte im Webshop kaufen. Hier bekommen also nur diejenigen Personen/Segmente die entsprechenden Botschaften, die eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit besitzen. Das hilft bei der Entscheidung, wo und in welcher Höhe Marketing-Budget eingesetzt werden sollte.

Der Baustein „Synchronisation“ ist das zentrale Bedienelement in der Marketing-Automatisierung. Es ermöglicht unter Zugriff auf die zuvor genannten Bausteine das konsistente Kundenerlebnis über alle Kanäle hinweg. Die für die Marketing-Kommunikation relevanten Funktionen wie Planung und Konfiguration von Kommunikationsmaßnahmen sind hier zu verorten, aber auch zentrale



Abbildung 4: Bausteine Marketing-Automatisierung

KPI-Dashboards, die den Stand bei der Erreichung wichtiger Marketingziele automatisiert anzeigen. In diesem Baustein legen die Marketing-Mitarbeiter die Regeln und Kontaktstrecken für automatisierte und individualisierte Kommunikationsmaßnahmen in den unternehmenseigenen Kanälen fest bzw. erstellen und launchen klassische Marketing-Kampagnen über eigene und bezahlte Kanäle wie z. B. Social Media oder Online-Suchmaschinen. Zusätz-

lich werden die Kundeninformationen unterschiedlicher Kanäle synchronisiert und zentral gespeichert, so dass berechnigte Mitarbeiter jederzeit Zugriff auf die Informationen haben. Dies optimiert die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Abteilungen.

Gleichzeitig wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter transparent und konsistent mit den für sie relevanten Kundeninformationen und -daten arbeiten.

Automatisierungsgrad ist bei Banken und Versicherungen gering ausgeprägt

Die aktuelle Studie von Batten & Company zum Grad der Marketing-Automatisierung zeigt, dass Banken und Versicherungen viele Potenziale ungenutzt lassen (s. Abb. 5). Im folgenden Abschnitt soll aufgezeigt werden, welche konkreten Maßnahmen Banken und Versicherungen ergreifen können.

Lead-Generierung

Bei der Lead-Generierung ist es entscheidend, dass Interessenten zum richtigen Zeitpunkt mit den

für sie relevanten Informationen versorgt werden, damit diese dazu motiviert werden eine weiterführende Handlung durchzuführen. Insbesondere Banken und Versicherungen sammeln zahlreiche Daten während der Lead-Generierung und Anmeldung, aber bisher werden Interessenten nur unzureichend Richtung Kaufabschluss entwickelt („Lead Nurturing“) und Daten nur sporadisch entlang der Customer-Journey effektiv genutzt. Außerdem bietet sich hier bereits das Potenzial, eine wertbasierte Segmentierung von Interessenten und zukünftigen

| Grad Marketing-Automatisierung von Banken und Versicherungen im deutschen Markt | | | |
|---|--|--------------------------------|----------------|
| Kategorien | Leitfragen | Marketing-Automatisierungsgrad | |
| | | Banken | Versicherungen |
| Lead Generierung | Werden Interessenten mit den für sie relevanten Informationen versorgt und so zu einer Handlung motiviert? | mittel | mittel |
| Anmeldung/ Browsing | Werden bei der Neuanmeldung gezielt Daten der Interessenten gesammelt und spezifische Präferenzen identifiziert? Sind die Angebote auf den Kunden zugeschnitten? | niedrig | niedrig |
| Beratung und Angebote | Werden Interessenten personalisiert angesprochen, individuell beraten und gezielt auf Neuigkeiten und Angebote hingewiesen? | niedrig | niedrig |
| Next Best Offer/ Action | Erhält der Interessent interessenbasierte und datengetriebene Produktempfehlungen? Wird der Kunde aktiv im Informations-Loop gehalten und bei Inaktivität kontaktiert? | niedrig | niedrig |
| Omnichannel Customer Journey | Wird dem Interessenten/Kunden eine konsistente Omnichannel Customer Journey geboten? Erfolgen Reaktionen auf Trigger-Events in Echtzeit? | mittel | niedrig |
| ∅ Marketing-Automatisierung | | niedrig | niedrig |

Abbildung 5: Grad Marketing-Automatisierung von Banken und Versicherungen im deutschen Markt (Batten & Company-Studie von Mai 2017)

Kunden zu beginnen. Mithilfe von Maschinenlernen ist es möglich, sukzessive eine Prognose über den zukünftigen Kundenwert zu treffen und somit Aufwände und Marketing-Budget zielgerichtet für werthaltige Interessenten einzusetzen.

Eine konkrete Handlungsempfehlung ist: Zuerst muss ein Online-Lead-Nurturing-Prozess entwickelt werden. Interessenten sollte zu jedem Zeitpunkt die Möglichkeit einer bequemen Transaktion geboten werden, sei es für eine Newsletter-Registrierung, eine Terminbuchung oder direkt einen Vertragsabschluss. Außerdem sollte eine kundenwertbasierte Segmentierung bereits in einer frühen Phase der Lead-Generierung beginnen. Entsprechende Datenmodelle sind darauf auszurichten.

Anmeldung und Browsing

Viele Banken und Versicherungen beschränken sich zurzeit im Rahmen der Online-Registrierung für Produkte und Services auf die Erhebung von Kundenstammdaten, die zur Abwicklung der Transaktion notwendig sind – sicherlich auch aus gutem Grund, da sowohl Datenschutzrichtlinien wenig Spielraum lassen und ebenso Kunden nicht durch unverhältnismäßig viele Datenfelder von einer Registrierung abgehalten werden sollen. Dennoch stehen Banken und Versicherungen vor der Herausforderung, Freigaben („Opt-ins“) für Benachrichtigungen über verschiedene Kanäle zu bekommen. Aber gerade Opt-ins bilden die rechtliche Basis für die weitere Marketing-Kommunikation und sollten frühzeitig in einer nutzerfreundlichen Form bedacht werden.

Eine konkrete Handlungsempfehlung ist: Im Registrierungsprozess dem Kunden die Möglichkeit geben, eigene Interessen bzw. Themenschwerpunkte (z. B. über Check-Boxen) anzugeben. Außerdem sollte die Gelegenheit direkt genutzt werden, um die präferierten Kommunikationskanäle wie E-Mail, App Notification, Telefon, Brief etc. sowie die Freigaben („Opt-ins“) für Benachrichtigungen zu erfassen.

Beratung und Angebote

Digitale Beratung wird zwar verstärkt genutzt, dennoch hat sie weiterhin ein enormes Wachstums-

potenzial. So bietet das Zusatzangebot einer flexiblen 24/7-Online-Beratung einen Mehrwert für solche Kunden, die weniger Interesse an verpflichtenden Terminen in der Filiale haben.

Der Bank- bzw. Versicherungsberater muss Zugang zu den bisher gesammelten Daten und Informationen haben, um die Präferenzen des Kunden zu verstehen und in der Beratung zu berücksichtigen. Dadurch kann er seine Beratung an den Interessen und Präferenzen des Kunden ausrichten.

Eine konkrete Handlungsempfehlung ist: Dem Kunden Produkte und Services auf Basis von Interessen und der aktuellen Lebenssituation zu empfehlen. So kann einem Kunden, der eine Baufinanzierung abgeschlossen hat, auch direkt ein Angebot für eine Wohngebäude-, Rechts- und Hausratsversicherung vorgelegt werden. Wird das Bewegungsprotokoll von Kunden mithilfe von Geo-Tracking aufgezeichnet, können individuelle Auslandsangebote automatisiert entwickelt werden. Dabei können diese Angebote sowohl automatisiert über die digitalen Kanäle ausgespielt werden als auch als Hinweis an den Bank- oder Versicherungsmitarbeiter gehen, so dass dieser persönlich Kontakt aufnimmt.

Next Best Action

Aktuell werden die vorhandenen Daten bei Banken und Versicherungen nur in Ausnahmefällen für die „Next Best Action“ genutzt. Daher fällt der Kunde aus dem Informations-Loop und es benötigt höheren Aufwand diese Kunden wieder zu reaktivieren.

Eine konkrete Handlungsempfehlung ist: Nach dem Kaufabschluss sollten dem Kunden Botschaften kommuniziert werden, die über das reine Verkaufen hinausgehen. Marketing-Automatisierung sollte in die bestehenden Kundenbetreuungskonzepte eingebunden werden, um die Bereitschaft sich mit der eigenen Bank oder Versicherung auseinanderzusetzen zu fördern, die Teilnahme an Veranstaltungen anzuregen, oder Produkte und Services häufiger zu nutzen. Somit muss Marketing-Automatisierung keinesfalls nur für das aktive Verkaufen eingesetzt werden, sondern kann Aufbau und Pflege der Kundenbeziehung unterstützen.

Omnichannel Customer Journey

Kunden erwarten Informationen, Beratungen und Nutzung zu jederzeit an jedem Ort. Dafür ist eine konsistente Customer-Journey über alle Kanäle, als auch eine Konsistenz zwischen den Geräten notwendig. Für Banken und Versicherungen besteht weiterhin Verbesserungspotenzial, um so dem Kunden eine ganzheitliche Customer Experience zu bieten.

Eine konkrete Handlungsempfehlung ist, dass auf der einen Seite die gesamte Customer-Journey von Vorabschluss bis zur Nutzung und darüber hinaus in einem Marketing-Automatisierungskonzept eingebunden und so die Marketing-Kommunikation auf den gesamten Lebenszyklus des Kunden angewandt wird. Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass die Informationen nicht nur für eine automatisierte

Kommunikation genutzt werden, sondern die daraus resultierenden Handlungsanweisungen an die zuständigen Mitarbeiter gehen – z. B. über das CRM-System.

Folgende Beispiele sollen konkret aufzeigen, wie Marketing-Automatisierung im Geschäftsalltag eingesetzt werden kann. Sie verdeutlichen, wie Marketing-Automatisierung eine individuelle Ansprache von einzelnen Kunden ermöglicht und so Maßnahmen der Kundenbindung bis hin zur Hebung von Umsatzpotenzialen unterstützt.

Beispiel 1: Nutzung von Marketing-Automatisierung durch eine Bank

Eine Bestandskundin wird mit für sie relevanten Informationen versorgt und dabei zielgerichtet über einen Kundenentwicklungsprozess weiterent-

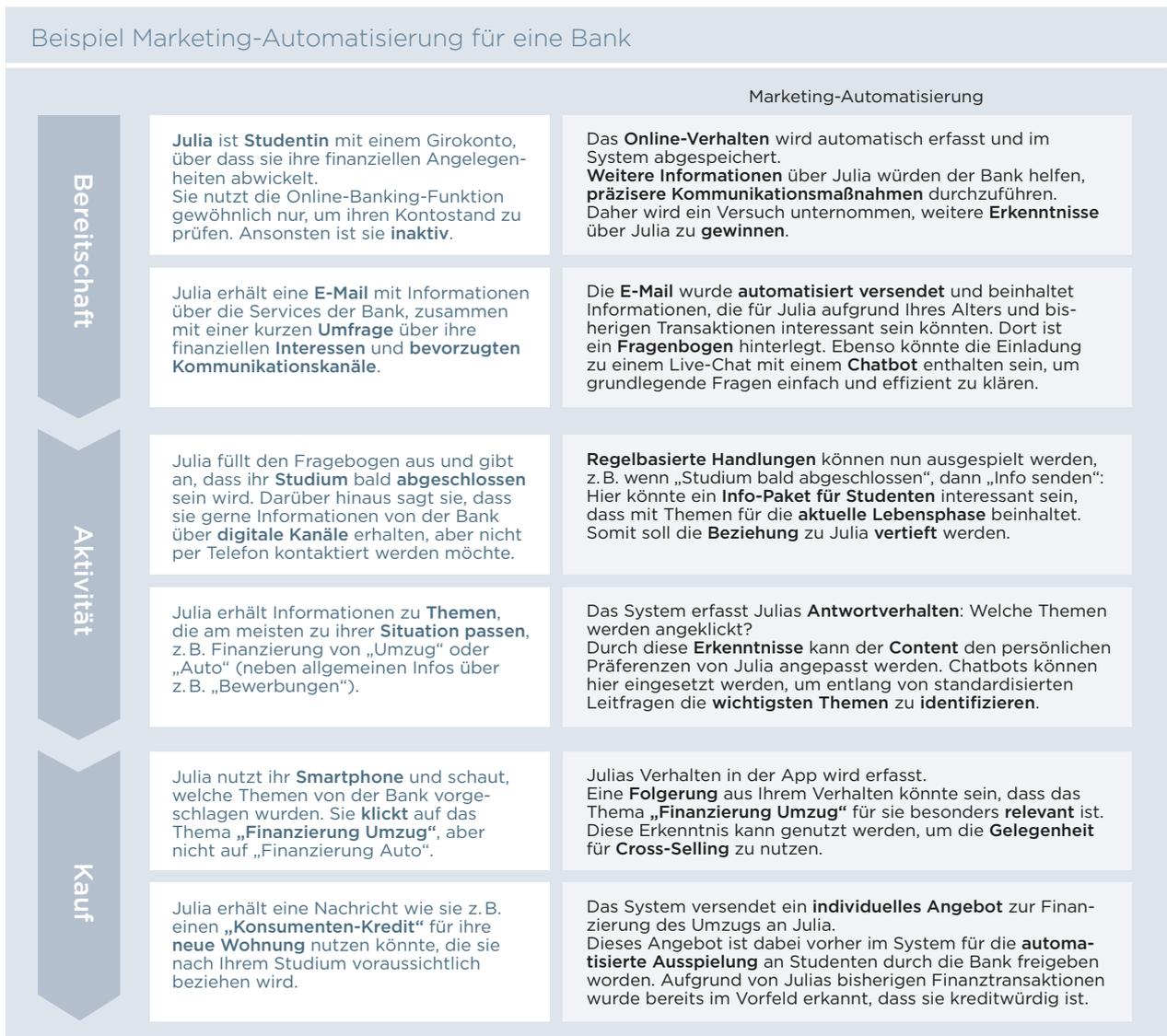


Abbildung 6: Beispiel Marketing-Automatisierung für eine Bank

wickelt. Dabei geht es nicht direkt um ein aktives Verkaufen, sondern zunächst um den Aufbau einer Beziehung: Ihre Bereitschaft soll geweckt werden, sich mit der Bank auseinanderzusetzen. In einem zweiten Schritt geht es darum, ihre Aktivitäten, sei es die Teilnahme an Veranstaltungen oder die Nutzung von Produkten und Services, zu fördern. In einem dritten Schritt sollen Gelegenheiten für den aktiven Verkauf von Produkten und Services geschaffen werden. Die notwendigen Informationen für diesen Kundenentwicklungsprozess sammelt das System auf Grund des Verhaltens auf der Webseite, App oder der persönlichen Interaktion mit der Bank (s. Abb. 6 auf Seite 10).

Beispiel 2: Nutzung von Marketing-Automatisierung durch eine Versicherung

Das Bewegungsmuster eines Bestandskunden wird anhand von Geo-Tracking analysiert z.B. direkt

von der Versicherungs-App oder anderen Geo-Tracking Apps auf dem Smartphone oder Smartwatch, um so zum einen den Kunden zu einer gesunden Lebensweise zu animieren und zum anderen auch, um auf Basis dieser Muster mögliche Hobbies, wie z. B. Joggen oder Fahrradfahren zu identifizieren – vorausgesetzt natürlich, der Kunde willigt der Nutzung dieser Daten ein. In dem Beispiel handelt es sich bei dem Kunden um einen aktiven Radfahrer. Somit sind für ihn relevante Themen möglicherweise eine Fahrrad-Diebstahlversicherung, oder Vorschläge für attraktive Fahrradrouten. Da der Kunde über sein Klickverhalten ein besonderes Interesse an einer Diebstahlversicherung zeigt, bekommt er über seine App ein entsprechendes Angebot. Dies kann er mit nur wenigen Klicks in der App annehmen und so eine neue Versicherung abschließen (s. Abb. 7).

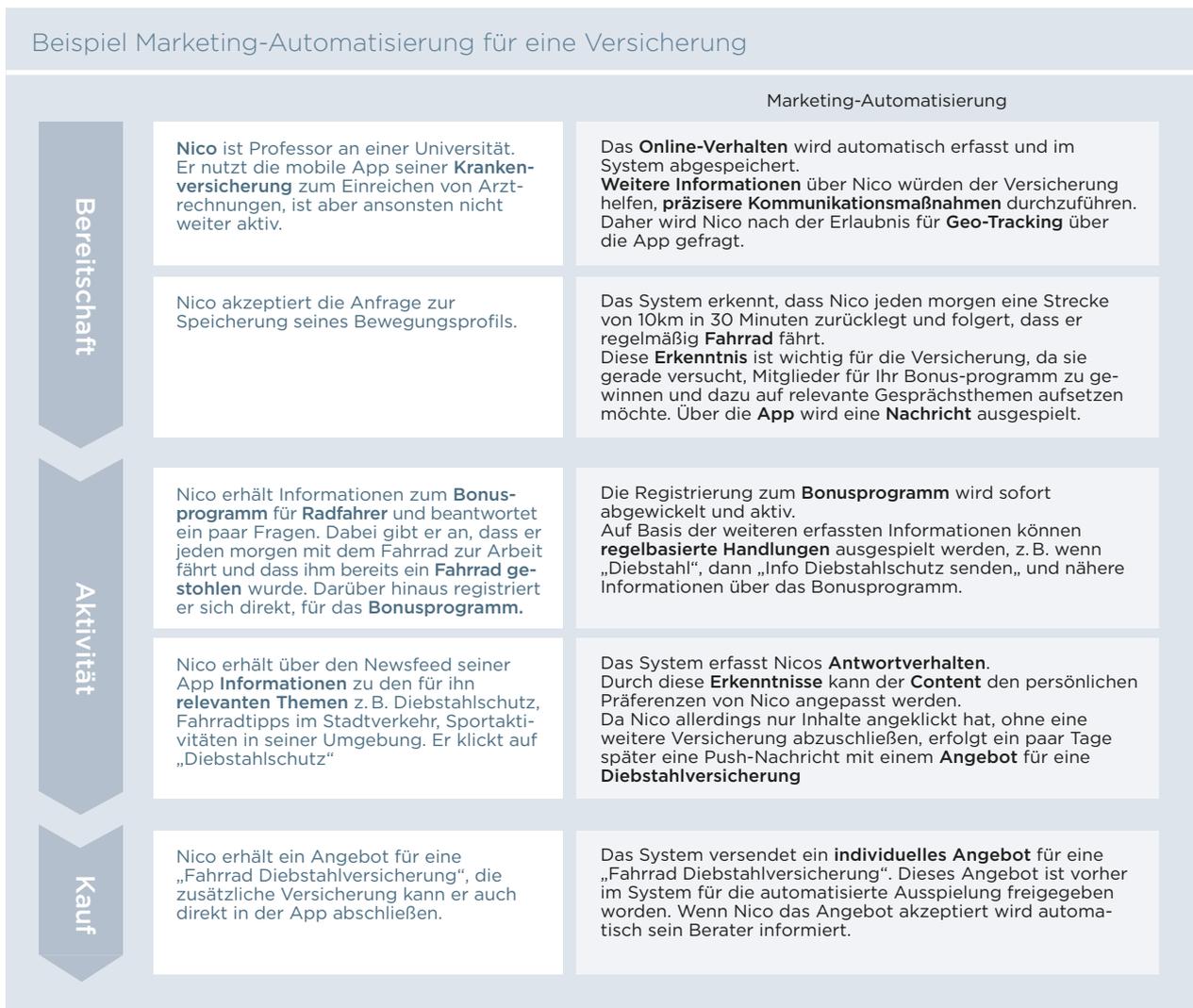


Abbildung 7: Beispiel Marketing-Automatisierung für eine Versicherung

Verankerung von Marketing-Automatisierung im Unternehmen

Bei der Verankerung von Marketing-Automatisierung gibt es acht zentrale Erfolgsfaktoren, die sich in strategische, prozessuale und technische Themen unterteilen und zur Realisierung der Potenziale beitragen (s. Abb. 8):

Strategie

Zentrales Element ist die Schaffung einer echten Kundenzentrierung. Das bedeutet, dass der Kunde das zentrale Element der Geschäftsstrategie ist. Aktivitäten werden um ihn herum entwickelt und synchronisiert. Dabei orientiert sich das Marketing an den Bedürfnissen priorisierter, werthaltiger Kundengruppen. Ein kundenzentrierter Ansatz kann z. B. durch Customer-Journey Mapping, Ableiten von datenbasierten Personas bzw. Kundensegmenten, sowie klar definierten Anwendungsfällen („Use Cases“) für konkrete Kommunikationsmaßnahmen unterstützt werden.

Ein wertbasiertes Kundenmanagement ist notwendig, sprich der monetäre und nicht-monetäre Kundenwert einzelner Kunden(-segmente) muss bestimmt werden. Dadurch wird sichergestellt, dass Ressourcen und Budget eingesetzt werden, wo entsprechende Mehrwerte für das Unternehmen zu erwarten sind. Mehrwertstiftend können

Kundensegmente sein, die einen besonders hohen Umsatz generieren, wenig Aufwand z. B. durch Beschwerden oder Schadensfälle verursachen, oder aber häufig in sozialen Medien Empfehlungen für das eigene Unternehmen posten.

Insbesondere für diese werthaltigen Kunden ist die Schaffung eines einmaligen Kundenerlebnisses entlang der gesamten Customer-Journey entscheidend. Dies können eine ausgezeichnete Beratung oder Services sein, aber auch besondere Erlebnisse, die über das „reine Verkaufen“ hinausgehen: Einladungen zu Veranstaltungen, Tipps und Empfehlungen zu individuellen Hobbies und Interessen, oder auch eine besonders einfache und intuitive Abwicklung von Anfragen oder Schadensfällen.

Auf Grundlage der gesammelten Kundendaten und dem damit gestiegenen Kundenverständnis können Preise mit geringerem Risiko angepasst werden („Dynamic-Pricing“). Dabei wird Kundenverärgerung durch die Daten minimiert bzw. kontrolliert. Die neue Pricing-Strategie führt zu einer Steigerung des Umsatzes bzw. der Marge.

Prozesse

Mitarbeiter sind frühzeitig in ein Marketing-Automatisierungsprojekt einzubeziehen und auf



Abbildung 8: Erfolgsfaktoren für Marketing-Automatisierung

ihre neuen Aufgaben vorzubereiten. Hier geht es vor allem um den Kompetenzaufbau im Umgang mit neuer Software, neue Anforderungsprofile hinsichtlich Datenanalyse und Planung sowie Steuerung und Abwicklung von Kommunikationsmaßnahmen und Content.

Ein weiterer Aspekt ist, dass externe Partner wie Softwareanbieter, Implementierungsdienstleister und Agenturen eingebunden werden müssen. Neben dem gemeinsamen Zugriff auf IT-Systeme und Daten müssen die Rollen und Verantwortlichkeiten klar definiert und zugeteilt sein. Insbesondere hinsichtlich der Nutzung von Kundendaten sind gesetzliche Bestimmungen zu beachten.

Technologie

Marketing-Automatisierung kann nur durch die entsprechende technische Infrastruktur realisiert werden. Dabei ist von Anfang an darauf zu achten, dass der fachliche Einsatzzweck dieser Technolo-

gie klar definiert ist. Die Definition von fachlichen Anwendungsfällen für eine kundenzentrierte Kommunikation sollte den Ausgangspunkt bilden. Nur so können Geschäftsprozesse effektiv durch Technologie unterstützt werden.

Schließlich ist darauf zu achten, dass die relevanten Kommunikationskanäle integriert, d. h. untereinander vernetzt sind. So wird Konsistenz auf allen Kanälen (mobil, social etc.) sichergestellt. Der Kunde erhält einen ganzheitlichen und konsistenten Markenauftritt über alle Kanäle hinweg.

Batten & Company berät Unternehmen bei der strategischen Konzeption und Entwicklung eines Zielbildes sowie der Erarbeitung von konkreten Anwendungsfällen in der Marketing-Kommunikation. In der Vorbereitung von Umsetzungsprojekten erarbeiten wir mit unseren Kunden konkrete Umsetzungsfahrpläne und unterstützen in der Umsetzungsphase das zentrale Projekt- und Change-Management.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Marketing-Automatisierungsexperten und informieren Sie sich über ein mögliches Vorgehen.

Wir hoffen Ihnen auch mit dieser INSIGHTS-Ausgabe Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Ihr

Dr. Christian von Thaden

Dr. Christian von Thaden

Managing Partner

Tel.: +49 211 1379-8748

Mobil: +49 177 8817555

christian.vonThaden@batten-company.com

www.batten-company.com

Autorenverzeichnis

Benedict Bauer

Benedict Bauer studierte International Management an der International School of Management in Dortmund sowie der University of Gloucestershire in England. Anschließend absolvierte er sein Double Degree Master in Management (German MSc. und Master Grande École Diploma) an der ESCP Europe Business School mit den Schwerpunkten Strategie und Marketing an den Standorten in Madrid, Paris und Berlin. Bereits während seines Studiums konnte er praktische Erfahrungen im Bereich Marketing und Vertrieb mit dem Fokus auf die digitale Transformation sammeln. Seit Anfang 2016 ist Benedict Bauer bei Batten & Company tätig und berät in seiner Rolle als Consultant internationale Kunden aus den Bereichen Handel, Industrie und der Finanzbranche. Seine Schwerpunkte liegen dabei auf den Themen Marketing-Kommunikation, CRM sowie Prozessoptimierung und -digitalisierung. Dabei beschäftigt er sich insbesondere mit der Optimierung von internen Prozessen durch die Digitalisierung.

Sebastian Josef Schwärzl

Sebastian Josef Schwärzl ist als Manager für Batten & Company tätig. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Marketing-Automatisierung, CRM und digitale Transformation. Dabei beschäftigt er sich insbesondere mit der Neuausrichtung von Geschäftsprozessen als Grundvoraussetzung für die Einführung von neuen Technologien für Marketing und Vertrieb. Neben dem Finanzdienstleistungssektor liegen seine Branchenschwerpunkte in den Bereichen Automobil und Maschinenbau. Bisher war er für Beratungsprojekte in Deutschland, der Schweiz sowie den Vereinigten Arabischen Emiraten und den USA verantwortlich. Vor seiner Zeit als Berater war er als Bundeswehroffizier und Teamleiter eines Einsatzkamerateams weltweit im Rahmen der internen und externen Unternehmenskommunikation der Bundeswehr tätig. Sebastian Josef Schwärzl studierte an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg Pädagogik und Erwachsenenbildung und absolvierte dabei verschiedene akademische Etappen in Kenia, Israel und den USA. Zusätzlich absolvierte er 2013 einen MBA an der European School of Business (ESB) in Reutlingen.

Dr. Christian von Thaden

Dr. Christian von Thaden ist Managing Partner bei Batten & Company und betreut schwerpunktmäßig Projekte in den Bereichen Digitale Transformation, Strategisches Marketing, CRM, Marketing-Automatisierung und E-Commerce. Seit seinem Einstieg bei Batten & Company im Jahr 2004 ist er für große und mittelständische Unternehmen verschiedenster Industrien, insbesondere Automobil, Finanzdienstleistungen und Handel, tätig gewesen. Dr. Christian von Thaden studierte Wirtschaftswissenschaft mit den Schwerpunkten Marketing, Monetäre Ökonomie und Wirtschaftsinformatik an der Ruhr-Universität Bochum. Anschließend promovierte er an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt am Lehrstuhl für Marketing (Prof. Büschken).

Batten & Company Düsseldorf
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8291
F +49.211.1379-8742
www.batten-company.com

Batten & Company München
Batten & Company GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2154
F +49.89.54243-2259
www.batten-company.com