ANALYTISCHES CRM: Kundenwertoptimierung als neue Herausforderung

# Mit Sicherheit kundenorientiert – aber auch profitabel?

**Deregulierung, zunehmender Konkurrenzdruck und das Aufkommen neuer Verkaufs- und Kundenservice-Kanäle kennzeichnen eine neue Ära im Versicherungswesen. Ein ähnliches Erscheinungsbild und Leistungsangebot der Mitbewerber macht eine Differenzierung im Markt schwierig. Für Versicherungen gewinnt das Thema Customer Relationship Management (CRM) darum immer mehr an Bedeutung.**

**Von Gabriele Dobenecker***

Ziel von CRM ist der Aufbau möglichst langfristiger und profitabler Beziehungen zum Kunden. Während in Forschung, Literatur und Praxis gerade dem Thema Loyalität viel Raum gewidmet wird, ist es erstaunlich, wie selten der Fokus auf dem betriebswirtschaftlichen Aspekt der Optimierung des Kundenportfolios liegt.

Es reicht aber nicht aus, die Geschäftsprozesse an den Erwartungen der Kunden auszurichten und zu wissen, wer der Kunde ist, welche Bedürfnisse er hat und wie diese befriedigt werden können. Dies stellt keine langfristige profitable Kundenbewirtschaftung sicher. Dazu bedarf es einer Ausrichtung aller Marketing- und Vertriebsmassnahmen nach dem Kundenwert, d.h., die Gesamtheit aller Kundenbeziehungen soll zu einem optimalen Kundenportfolio geführt werden und damit letztlich der Maximierung des Unternehmensgewinns dienen. Kunden mit einem höheren Kundenwert erfahren so einen intensiveren Dialog mit dem Unternehmen, wodurch ihre Loyalität und im Folgenden auch ihre Rentabilität gesteigert werden sollen.

## Von CRM zu CLV-M

Das bedeutet, die Kunden als Investitionsobjekte zu begreifen, für die zunächst Vorleistungen erbracht werden müssen, ehe Ertragsüberschüsse entstehen können. Der Kundenwert wird über den Zeitverlauf aus einer Vielzahl von Einzeltransaktionen zwischen Unternehmen und Kunde ermittelt. Dieses Konzept wird als Customer Lifetime Value Management (CLV-M) bezeichnet.

Mit dem investitionsrechnerischen Kundenwert steht eine einzige Erfolgsgrösse zur Verfügung, mit der die Vorteilhaftigkeit vertriebspolitischer Massnahmen überprüft werden kann. Hierunter fällt z. B. die Bestimmung des optimalen Zeitpunkts für die Beendigung einer Kundenbeziehung. Denn es macht wenig Sinn, wenn ein Unternehmen ein Kundenportfolio bewirtschaftet, in dem z. B. weniger als die Hälfte des Kundenpotenzials einen positiven Deckungsbeitrag aufweist. Die allgemeinen Glaubenssätze des CRM: Betreiben Sie «Up-Selling», «Cross-Selling», «Segmentierung» und «zielgerichtete Kundenansprache» und ihre Kunden werden aktiv und rentabel, werden nicht zum Erfolg führen, solange die betriebswirtschaftliche Perspektive des Kundenwertes nicht die Grundlage der Massnahmensteuerung bildet.

## Prognose der Geschäftsbeziehungen

Da es im Kern um die Etablierung einer Kunden-Investitionsrechnung geht, erfordert die Einführung des CLV-M eine prospektive Einschätzung des Gegenwartswertes der aktuellen und zukünftigen Zahlungsströme aus der Geschäftsbeziehung. Die Vorhersage zukünftiger Zahlungsströme stellt nun eine besondere Herausforderung dar, insbesondere wenn sie kundenindividuell durchgeführt werden soll. In der Praxis wird man mit den Techniken des Database-Marketing Kunden mit ähnlichen Verhaltensweisen und Zahlungsstrukturen identifizieren, in Segmenten zusammenfassen und versuchen, für diese Kundentypologien deren Vermögensendwert zu prognostizieren. Der Erfolg des CLV-M steht und fällt mit der adäquaten Segmentierung des Kundenpotenzials und der Fähigkeit, über den Zeitverlauf die Migration von Kunden zwischen den identifizierten Kundentypen und deren verbleibende «Kunden-Lebenszeit» vorhersagen zu können. Ohne den Einsatz explorativer und prädiktiver Data-Mining-Verfahren, wie z. B. mit dem SAS Enterprise Miner, sind diese Aufgaben kaum lösbar.

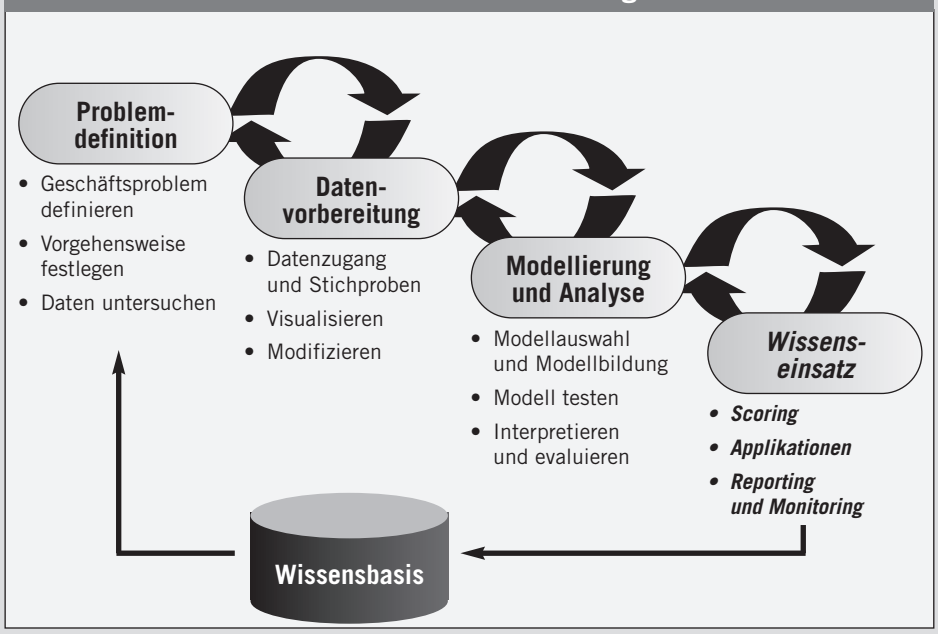
Data Mining als Analyseinstrument umfasst das systematische Durchsuchen grosser Datenmengen nach darin verborgenen Strukturen, Mustern und Regelmässigkeiten mittels statistisch-mathematischer Verfahren, wie z. B. neuronale Netzwerke oder Entscheidungs- und Klassifikationsbäume, Clustering oder Assoziationsregeln.

Zur Durchführung von Analysen mit den Verfahren des Data Mining bedarf es einer integrierten, kundenzentrischen Datenhaltung, die auch eine einheitliche und historisierte Sicht auf alle finanzwirtschaftlichen Aspekte der Geschäftsbeziehung zum Kunden umfasst. Die Anforderungen an ein solches Kunden-Data-Warehouse gehen also deutlich über das hinaus, was im Rahmen von CRM üblicherweise gefordert wird.

Generell verläuft der Data-Mining-Prozess im Rahmen des CLV-M in drei Stufen. Im ersten Schritt werden anhand von Informationen aus der Vergangenheit (Ex-post-Betrachtung) in der Regel mehrere Modelle, beruhend auf verschiedenen Data-Mining-Methoden, aufgestellt und deren Parameter berechnet, z.B. für die Identifizierung der Bestimmungsfaktoren des Vermögensendwertes. Eine besondere Herausforderung besteht anschliessend darin, in Abhängigkeit von der avisierten Massnahme mit Hilfe dieser Faktoren den Vermögensendwert, der bis zum Ende der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden erwirtschaftet wird, zu prognostizieren (Ex-ante-Betrachtung). Die klassische, vergangenheitsbezogene Kundenstrukturanalyse lässt sich dann durch eine Segmentierung nach dem aktuellen Vermögenswert und dem prognostischen Vermögensendwert ablösen.

Die Bereitstellung aller kundenrelevanten Daten einschliesslich der finanziellen Transaktionen und der Daten aus dem betrieblichen Rechnungswesen in einer integrierten Kundensicht eines Data Warehouses bietet in Kombination mit modernen Data-Mining-Technologien die Möglichkeit der Segmentierung von Kunden bezüglich ihrer erwarteten Wertschöpfung und somit die Voraussetzung für ein profitables CRM.

**Prozesskette Data Mining**




* Marketing Director, SAS Institute AG.