Ertragssteigerung mit Mehrwertleistungen

Von Diethard B. Simmert und Frank Hippen

Mehrwertleistungen sind nicht nur ein immer bedeutsameres Instrument, mit dem sich Banken und Sparkassen vom Wettbewerb differenzieren können. Sondern sie können auch beträchtliche Ergebniseffekte erzielen, rechnen die beiden Autoren vor. Die Zukunft sehen sie in einer Überlappung von Leistungen, die im Produkt bereits integriert sind, und solchen, die im Baukastenprinzip dazu gebucht werden können. Im Schnitt besteht bei rund einem Fünftel der Kunden eine Preisbereitschaft für Mehrwertleistungen. Red.

Es gibt bekanntlich mehrere Möglichkeiten, um sich von seinem Wettbewerb zu differenzieren und der Austauschbarkeitsfalle zu entkommen. Neben dem Produkt- beziehungsweise Filialdesign, dem Image einer Bank und dem Beherrschen der Schnittstelle zum Kunden geht es in diesem Artikel vor allem um Mehrwertleistungen. Bei austauschbaren Kernprodukten wie dem Konto oder der Karte können gerade sie den aus Kundensicht spür- und sichtbaren Unterschied zum Wettbewerb ausmachen. Mehrwertleistungen haben eine vergleichsweise geringe Zeitdauer bis zur Markteinführung und sind teilweise ohne Investitionen mit darauf spezialisierten Arbeitskräften realisierbar. Sie stellen damit ein äußerst effektives Instrument dar um die Rentabilität einer Bank zu verbessern.

Zusatzleistungen umfassen dabei die vielen Leistungen „Beyond Banking", welche das Leben der Kunden günstiger, schöner, einfacher oder sicherer machen: Ob es nun klassische Versicherungsleistungen sind, die in das Konto eingepreist werden, oder für Premiumkunden ein eigener Concierge-Service, der rund um die Uhr für die anspruchsvollsten Reisewünsche zur Verfügung steht: Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt.

Grundsätzlich kann zwischen den folgenden, drei wesentlichen Arten von Zusatzleistungen unterschieden werden:

1. Versicherungs- und Assistance-Leistungen: Als Beispiel eignet sich die 24-monatige Garantieverlängerung für Elektrogeräte, die automatisch greift, sobald der Kunde das Gerät mit einem Zahlungsmittel seiner Bank bezahlt hat. Oder: Das Notfallbargeld weltweit. Falls der Kunde sein Portmonee auf Reisen verliert, bekommt er nach einem kurzen Anruf und innerhalb von einer Stunde 1 500 Euro Bargeld in Landeswährung bereitgestellt.

2. Geldwerte Vorteile: Rabatte spielen im Rahmen von Mehrwertkontomodellen eine zunehmend wichtige Rolle, nicht zuletzt, um sie als Argument im Rahmen von Gebührenerhöhungen zu nutzen. Heute am relevantesten sind folgende Kategorien: 5 bis 7 Prozent Rückvergütung auf Urlaubsreisen und Tickets für Sport- und Kulturveranstaltungen sowie 1 bis 25 Prozent Rückvergütung beim Online- oder Offline-Shoppen bei regionalen Händlern sowie bundesweiten Ketten, Markenanbietern und Online-Shops.

3. Exklusive Veranstaltungen oder Events, „that money can't buy": Unvergessliche und unvergleichliche Erlebnisse, wie beispielsweise die nächtliche Führung durch den geschlossenen Zoo mit der Taschenlampe mit anschließendem Essen in einem Safarizelt.

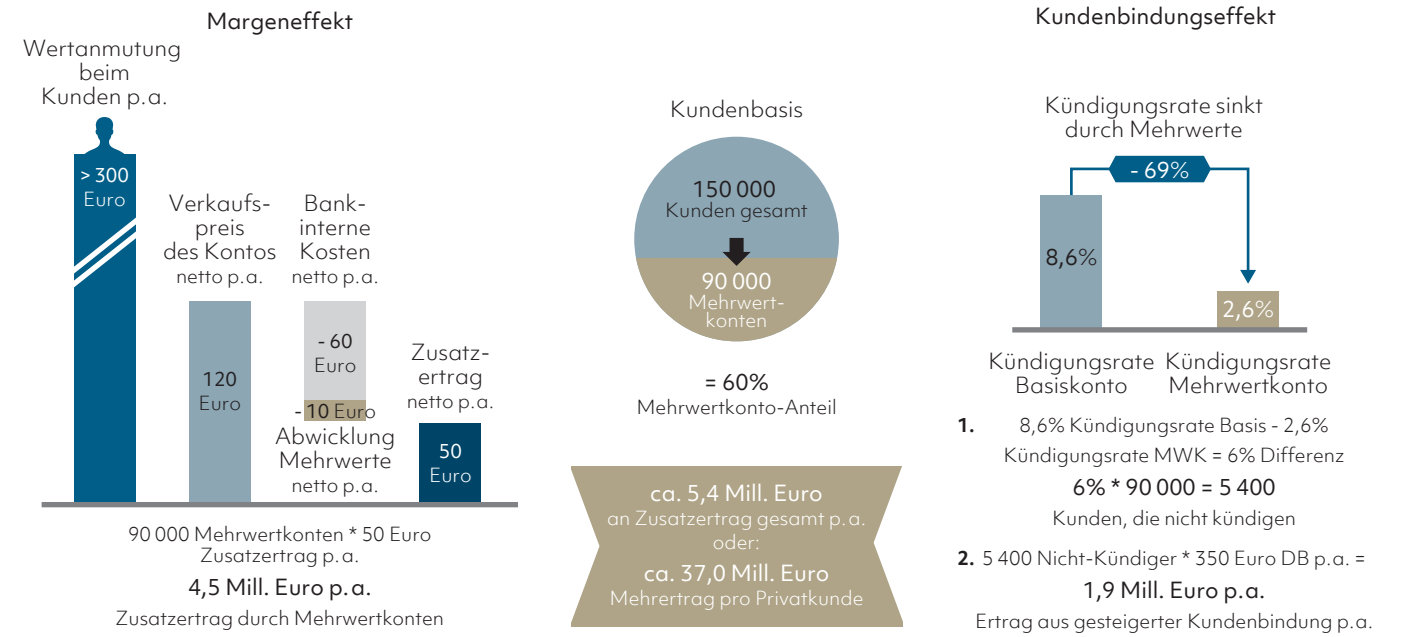
Kundenbindung und Ansatz für Kommunikation

Erfolgsreiche Mehrwertprogramme kombinieren Leistungen aus diesen drei Arten, um ein Maximum von Relevanz für eine breite Kundengruppe zu erzielen. Dabei hat selbst bei Nichtnut-

Prof. Dr. Diethard B. Simmert,
ISM International School of Management,
Dortmund

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

Abbildung 1: Modellrechnung Mehrwertkonten



Quelle: Diethard B. Simmert/Frank Hippen

zung der Leistungen die bloße Wahrnehmung der Mehrwerte bereits einen Effekt auf die Kundenzufriedenheit („Ich könnte ja, wenn ich wollte…"). Bei Nutzung der Mehrwertleistungen und eigener positiver Erfahrungsbildung des Kunden ist wiederum ein deutlicher Effekt auf die Kundenbeziehung messbar.

Allerdings gibt es noch eine weitere, gemeinhin eher versteckte Art der Wirkung von Mehrwertprogrammen, welcher eine ganz besondere Bedeutung zukommt: die Möglichkeiten der Multi-Kanal-Kommunikation der Zusatzleistungen an Endkunden.

Da die eigentliche Kernleistung der Bank austauschbar ist, liefern die Mehrwertleistungen „ein Pfund, mit dem man wuchern kann". Egal, ob durch User Stories, bei denen die Bank den Kunden mit den Versicherungs- und Assistance-Leistungen in bestimmten Notfällen schnell geholfen hat, oder durch Voucher, um die Kunden zur Nutzung bestimmter geldwerter Vorteile zu incentivieren: Der Erfolg der Bank, die es schafft, den Bedarf der Kunden permanent zu kennen und dafür die aus Kundensicht und spürbar besten Lösungen und Mehrwertleistungen zu bieten, ist langfristig nicht aufzuhalten!

Frank Hippen,
Geschäftsführer, Mehrwerk GmbH,
Bielefeld

Im breiten Spektrum des Marketings lassen sich folgende Vorteile von Mehrwertleistungen festhalten:

– Nachhaltige, echte Zusatzerträge, da Kunden Zusatzleistungen „abonnieren", entweder mittelbar im Rahmen eines Mehrwertkontos oder -karte oder unmittelbar durch den Abschluss eines Mehrwertpaketes im Rahmen einer Cross-Selling-Kampagne.

– Kundenzufriedenheit (gemessen per NPS) und Kundenbindung nehmen messbar zu. Das bedeutet, dass es das Ziel des Programms sein muss, die Reichweite der Kunden mit Mehrwertleistungen zu maximieren und sie im zweiten Schritt zu aktivieren. Ein Mehrwertprogramm ist damit klassisches Performance-Marketing mit nachvollziehbarer und profitabler Wirkung auf Kennziffern wie Kundenzufriedenheit/NPS, Churn Rate und Customer Lifetime Value.

– Kosten/Nutzen von Mehrwertleistungen: Durch flexible und skalierbare Verrechnungsmodelle ist der Return on Investment (ROI) immer garantiert.

– Data Mining: Große Mengen von wertvollen Kundendaten sowie -präferenzen werden generiert, die wiederum den Wert des Unternehmens beziehungsweise der Bank steigern.

– Time-2-Market: Kein anderes Differenzierungsinstrument ist so schnell im Markt einzuführen: eine Cross-Selling-Kampagne innerhalb von wenigen Wochen, ein vollumfängliche Mehrwertkonto-Strategie inklusive Kommunikation und Migration zwischen drei und zwölf Monaten.

– User Stories: Es wird eine Vielzahl von positiv-emotionalen Kundenerlebnissen generiert, die sich hervorragend zur Veröffentlichung über Soziale Medien et cetera eignen.

Obligatorisch im Bankprodukt integriert oder optional?

Grundsätzlich kann die Bank Mehrwertleistungen obligatorisch in den

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

Leistungsumfang von Konto oder Karten integrieren – im Regelfall verbunden mit einer initialen Bepreisung oder einer Preiserhöhung bestehender Kontomodelle (Upselling). Alternativ bietet sie die Mehrwertleistungen optional und separat als Paket von Zusatzleistungen ihren Kunden an und verkauft die Pakete ertragssteigernd und kostenpflichtig (Cross Selling). Hier bietet sich ein thematisches „Bundling" an, das die Dienstleistungen emotionalisiert und die Endkunden in ihrer Lebenswelt abholt.

Die Vollintegration von Mehrwertleistungen in das Kernprodukt wie Girokonto oder Karte kann auch im Rahmen einer Preiserhöhung oder einer -einführung bei neuen oder bestehenden Konten vorgenommen werden. Dabei hat eine Preiserhöhung durchschlagenden Effekt auf den Erlös: Bei einem angenommenen Umsatz von 100 Euro, Kosten von 90 Euro und einem Erlös von 10 Euro eines Kunden, halbiert beispielsweise eine Preissenkung um 5 Euro den Erlös bei gleichbleibenden Kosten um 50 Prozent! Es gibt bekannterweise kein effektiveres Mittel, um den Jahresgewinn zu reduzieren, als Nachlässe im Preis.

Steigt der Preis eines Kontos dagegen um 5 Euro an und nimmt man „neue" Kosten von 1 Euro für die Abwicklung von Mehrwertleistungen hinzu, verzeichnet die Bank am Ende ein Ertragsplus von 40 Prozent oder 4 Euro pro Kunde. Zur Rechtfertigung der Preiserhöhung oder zur besseren Kommunikation bieten sich dann die integrierten Mehrwertleistungen an.

Bepreiste Mehrwertkonten mit spürbarem Ergebniseffekt

Bei einer Bank, die bepreiste Mehrwertkonten eingeführt hat – unterteilt in Basis- und Premiumkonten –, hat der beschriebene Weg sehr gute Ergebnisse geliefert. Die Bank verfügt über rund 150 000 Privatgirokonten, davon sind mittlerweile 90 000 bepreiste Mehrwertkonten. Die „gefühlte Wertanmutung" der Zusatzleistungen beim Kunden liegt bei über 300 Euro pro Jahr, der Einkaufspreis der Mehrwertleistungen bei etwa 10 Euro sowie bankinterner Kosten von 60 Euro. Der Verkaufspreis des Kontos beträgt 120 Euro pro Jahr. somit verzeichnet die Bank eine Rohmarge von 50 Euro, in der Summe rund 4,5 Millionen Euro pro Jahr.

Dazu addiert man den monetären Effekt auf die Kundenbindung: Diese Bank erwirtschaftet über alle privaten Konten ohne den oben genannten Margeneffekt einen durchschnittlichen Deckungsbeitrag in Höhe von 350 Euro pro Jahr. Die Kündigungsquote der Inhaber der Mehrwertkonten liegt dabei bei nur 2,6 Prozent pro Jahr im Vergleich zu 8,6 Prozent bei den Basiskonten ohne Mehrwert. Multipliziert man nun die Differenz von 8,6 und 2,6 mit dem durchschnittlichen Deckungsbeitrag und der Anzahl der Mehrwertkonten, ergibt dies einen weiteren „Kundenbindungseffekt" von rund 1,9 Mio. Euro pro Jahr.

Ist der Schritt auf das neue Kontomodell vollzogen, wird ein neuer Meilenstein verfolgt: Der Kunde soll möglichst schnell seine Leistungen in Anspruch nehmen. Kundenanalysen bestätigen, dass bei Mehrwertkonteninhabern, welche mindestens eine Mehrwertleistung im Laufe ihrer Kundenbeziehung in Anspruch genommen haben, die Kündigungsquote nur noch 0,2 Prozent pro Jahrbeträgt. Leistungsberechtigte Kunden sollten daher im Interesse der Bank schnellstmöglich in aktive Kunden gewandelt werden.

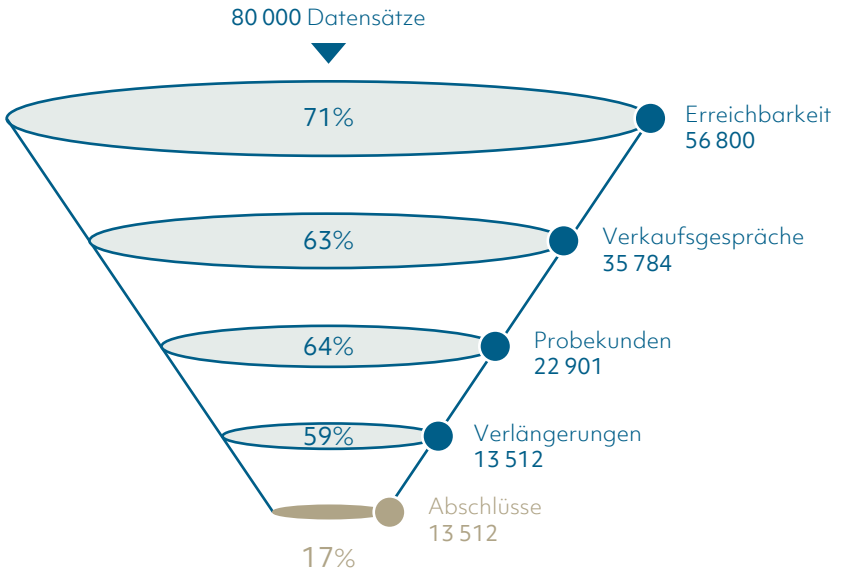
Zusammengerechnet betragen die beschriebenen Ergebniseffekte erstaunliche 5,9 Millionen Euro pro Jahr – echter Zusatzertrag aus den Mehrwertkonten. Rechnet man diesen Betrag nun wieder auf die Gesamtanzahl aller Privatkonten um, ergibt dies einen Ergebnisbeitrag von knapp 37 Euro pro Privatkunden pro Jahr.

Sprudelnde Umsatzquelle für die Bank

Durch Cross Selling mit attraktiven Zusatzleistungen kann der Ertrag pro Kunde ebenfalls effizient erhöht und damit eine neue sprudelnde Umsatzquelle für die Bank erschlossen werden. Es soll erreicht werden, dass bei den Kunden der Bank verschiedene „Zusatzpakete" platziert werden und dadurch die Kundenbeziehungen intensiviert werden. Insoweit müssen diese optionalen Mehrwertpakete in ihrer Art nicht unbedingt und direkt mit dem vom Kunden nachgefragten Produkt zusammenhängen. Vielmehr geht es dabei um eine ganzheitliche Verkaufsstrategie, die den umfassenden Bedarf des Kunden erfasst und so weit wie möglich mit diesen Zusatzleistungen abdeckt.

Die hohen Abschlussquoten von bis zu 25 Prozent dokumentieren den Bedarf der Kunden. Allerdings genügen nur die Marke und Reichweite nicht, um auf diese Quoten zu kommen. Der ent-

Abbildung 2: Vertriebstrichter Mehrwertkonten – knapp jeder Fünfte zeigt Preisbereitschaft



Quelle: Diethard B. Simmert/Frank Hippen

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

scheidende Erfolgsfaktor ist der Vermarktungsprozess. Durch die systematische Ansprache der Endkunden im Rahmen des positiv konnotierten Kontaktpunktes auf das Mehrwertangebot werden überdurchschnittlich hohe Abschluss- und Kundenzufriedenheitsquoten erzielt.

Für erfolgreiche Cross-Selling-Kampagnen braucht die Bank bestimmte Anlässe, aufgesetzt in User Stories. Unter der Voraussetzung, dass die Werbeeinwilligung des Kunden vorliegt, ist dabei das Telemarketing ein sehr erfolgreicher Kanal. Erfahrungsgemäß bieten sich auf jeden Fall zentral gesteuerte Kampagnen (insbesondere Telemarketing oder Online Kampagnen) an.

Im Fallbeispiel 2 hat eine größere Sparkasse bereits ein Mehrwertkonto, welches 12 Euro pro Monat kostet. Im Konto ist eine Garantieverlängerung für Elektrogeräte (maximal drei Geräte und Registrierungspflicht) inkludiert. Im Cross Selling wird den Kontoinhabern eine Premium-Garantieverlängerung auf Elektrogeräte (unlimitierte Anzahl von Elektronikgeräten; keine Registrierungspflicht) für 7 Euro pro Monat angeboten, für die ersten 3 Monate zur Probe kostenlos.

Der Vertriebstrichter sieht in diesem Beispiel folgendermaßen aus:

– Leads mit Einwilligung und Kontaktinformationen: 80 000,

– davon erreichte Kunden: 71 Prozent,

– davon Einwilligung Vermarktungsgespräch: 63 Prozent,

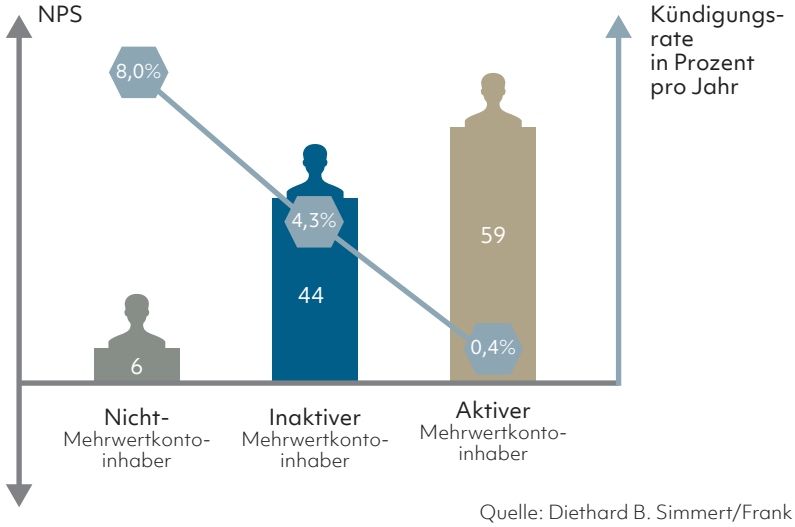
– davon Probekunden: 64 Prozent,

– davon bezahlte Garantieverlängerungen nach drei Monaten: 59 Prozent beziehungsweise bezahlte Garantieverlängerungen nach drei Monaten in Bezug auf die Leads: 17 Prozent.

Bei einer Bestandsprovision von 30 Euro pro Jahr und einer prognostizierten Haltbarkeit dieser Verträge von rund zehn Jahren ergibt dies für die Bank einen Gesamt-Zusatzerlös von etwa 4 Millionen Euro über die Laufzeit der Verträge!

Bei diesem, in der Abbildung 2 genannten Zusatzertrag handelt es sich um reinen Zusatzertrag, da der Produktgeber sämtliche Vermarkungskosten trägt, das heißt keinerlei Investitionen seitens der Bank notwendig sind. Bei dieser Berechnung werden die zusätzlichen positiven Effekte auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nicht bewertet.

Abbildung 3: Mehrwertkonten steigern den Net Promoter Score und senken die Kündigungsrate



Quelle: Diethard B. Simmert/Frank Hippen

Hohe Akzeptanz für Kampagnen

Viele Bankmanager haben Sorgen, dass sich Kunden, beispielweise bei einer Telemarketing-Kampagne, belästigt fühlen könnten. Auf Basis der bisherigen und laufenden Kampagnen ist diese Sorge heute unbegründet. Ein ausgefeiltes Qualitätsmanagement, Performance-Monitoring sowie ausgereifte und bewährte Kundenkommunikation in Form etwa von Gesprächsleitfäden, Briefen oder E-Mails bei diesen Kampagnen tragen dazu bei, dass unter 1 Prozent der Kunden Rückfragen bis hin zu Beschwerden zur Kampagne stellen.

Fallbeispiel 3 ist der Portmonee -Schutz der Deutschen Schutzbriefgesellschaft. Bei Verlust oder Diebstahl des Portmonees genügt ein Anruf. Sämtliche Zahlungskarten werden automatisch gesperrt, es werden Ersatzkarten beantragt und der Kunde erhält, beispielsweise über das nächstgelegene Hotel, innerhalb von einer Stunde 1 500 Euro „Notfallbargeld" in Landeswährung. Darüber hinaus sind der Wert des Portmonees selbst sowie das enthaltene Bargeld versichert. Dazu kommen ein Erinnerungsservice an den Ablauf von Pässen, codierte Wertsachensticker und weitere Services. Dieses umfangreiche Mehrwertpaket kostet den Endkunden umgerechnet 4 Euro brutto pro Monat.

Eine deutsche Großbank hat sich für folgende Vermarktungsvariante entschieden.

1. Freischaltung per Inbound Call: Endkunden erhalten aus Sicherheitsgründen ihre Kreditkarten im gesperrten Zustand zugeschickt. Im Begleitschreiben wird der Kunde aufgefordert, den Erhalt seiner Kreditkarte telefonisch oder über das Internet zu bestätigen. Im Rahmen dieser Freischaltung, welche 65 Prozent der Kunden vornehmen, wird dem Kunden der Portmonee-Schutz für drei Monate kostenlos angeboten. 60 Prozent der so angesprochenen Kunden aktivieren das zunächst kostenlose Leistungspaket zur Probe, und die Hälfte davon verlängert das Paket im Anschluss daran kostenpflichtig. Auf 100 versendete Kreditkarten kommt es also zu 19,5 Vertragsabschlüssen, die einen Zusatzertrag von rund 12 Euro pro Kunde pro Jahr generieren. Über alle Kreditkartenkunden liegt der Zusatzertrag aus dieser Maßnahme – bei gleichzeitig gestiegener Kundenzufriedenheit und -loyalität – bei mehr als 2 Euro pro Kunde pro Jahr, wiederum ohne Investitionsbedarf der Bank.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

2. Direktaktivierung per Outbound Call: Endkunden, welche in den vergangenen 24 Monaten einer ihrer Zahlungskarten gesperrt hatten, werden angerufen, um ihnen das Leistungspaket Portmonee-Schutz anzubieten. Hier liegt die schlussendliche Bezahlquote bei 10 Prozent der gelieferten Leads, wiederum ohne Investitionskosten vonseiten der Bank.

3. Incentivierung bei Neukontoabschluss: Die Neukunden im definierten Kampagnenzeitraum erhalten als Dankeschön und Voucher bei Kontoeröffnung das Angebot, den Portmonee-Schutz im Wert von 48 Euro pro Jahr für ein Jahr kostenlos zu nutzen. 65 Prozent nahmen das Geschenk an und aktivierten das Paket. Davon entschieden sich nach Ablauf des Probejahres 45 Prozent für die kostenpflichtige Verlängerung. Für jede Verlängerung zahlt der Produktgeber der Bank eine Provision von etwa 30 Prozent des Nettoumsatzes als Bestandsprovision, wiederum ohne Investitionen seitens der Bank. Es wird also Ertrag erwirtschaftet mit einer Zugabe als Abschlussverstärker. Bei einer prognostizierten, durchschnittlichen Laufzeit der Verträge von acht Jahren ergibt dies einen Zusatzertrag von umgerechnet 28 Euro pro Neukunde für die Bank.

Die Zukunft ist hybrid

Zukünftig wird es mit einer Art Baukastensystem eine Überlappung der beiden Modelle Obligatorisch und Optional geben. Konten und Karten werden eine Basisausstattung von Mehrwertleistungen haben, wie zum Beispiel Notfallbargeld weltweit. Individuelle Mehrwerteinzelleistungen oder auch Mehrwertpakete können anschließend – je nach Bedarf und Zahlungsbereitschaft – entgeltlich zu-, aber eben auch abgebucht werden.

Durch das Zusammenspiel von Geotargeting, KI im Rahmen der Analyse des Zahlungsverkehrs und Machine Learning wird es für die Bank möglich, den Bedarf des Kunden und einen potenziellen Anlass zu kennen, wahrscheinlich durchaus, bevor der Kunde ihn selbst erkennt. Erste Feldversuche von situativen Angeboten im Rahmen der Sparkassen App zeigen Abschlussquoten von mehr 50 Prozent für solche Ansätze. ■

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH