



Grenzen überwinden

Spartenübergreifendes Produktmanagement bei Automobilbanken

Von Dirk Berghoff, Stephan Bueren und Oliver Lukas

Früher war scheinbar alles einfacher und klarer. Für ein Päckchen guten Kaffees ging man ins Fachgeschäft, das Sparguthaben lag auf der „Bank“, und „Herr Kaiser“ kümmerte sich um die Versicherungsangelegenheiten.

Für die verschiedenen Belange des Lebens gab es jeweils Spezialisten, mit denen über die Jahre hinweg eine persönliche Bindung aufgebaut wurde. Das Gefühl, bei diesem Spezialisten „gut aufgehoben“ zu sein, war wichtig, und man hatte Vertrauen zu ihm. Diese Spezialisierung spiegelte sich auch in der Industrie und im Dienstleistungsgewerbe wider. Die Unternehmen fokussierten ihre Kompetenzen und richteten dahin gehend Organisationsstrukturen und Geschäftsziele aus.

Die vergangenen Jahrzehnte waren allerdings in Hinsicht auf Produktvertrieb und Vermarktung einem stetigen Wandel unterwor-

fen. Zwar galt lange Zeit die Potenzierung von Verkaufsstandorten und Warenangebot als zentraler Schlüssel zum Erfolg, doch bereits 1950 demonstrierten der erste Otto-Katalog (28 Paar Schuhe auf 14 Seiten) sowie die gleichzeitig eingeführte Zahlung auf Rechnung das Potenzial innovativer Vertriebskonzepte. Das 1973 vom Hamburger Familienunternehmen Tchibo etablierte Prinzip wöchentlich wechselnder Warenwelten zeigte vor allem, wie aus einem einstmaligen spezialisierten Kaffeeröster ein ernst zu nehmender Wettbewerber für den Einzelhandel durch Vermarktung branchenfremder Produkte werden konnte.

Stellvertretend zeigen diese Beispiele auf der einen Seite das Potenzial kreativer Konzepte als Antwort auf sich verändernde Märkte und Lebenssituationen, und zum anderen die Notwendigkeit, Innovation nicht nur einmalig sondern als Generalprinzip zu etablieren.

Das Kundenverhalten ändert sich

Galten noch vor wenigen Jahren vor allem die Kundenbindung und ein über lange Zeit aufgebautes Vertrauensverhältnis als Maß der Dinge, spiegelt der soziologische Wandel durch neue Medien und den Generationenwechsel in den letzten Jahren einen gegenläufigen Trend bei den Endkunden wider. Die einstmalige Marken- und Unternehmensloyalität weicht der Motivation, ein „besseres“ oder „günstigeres“ Vergleichsangebot mit geringstem Aufwand zu erhalten. Auch der Wunsch nach dem sprichwörtlichen „Rundum-Sorglos-Paket“ tritt immer mehr in den Vordergrund. Diese Erwartungshaltung wird durch die elementaren Einflüsse des Internets auf alle Lebensbereiche nochmals verstärkt und impliziert zudem übergreifende Ansprüche hinsichtlich Angebotsvielfalt und Rückmeldungsgeschwindigkeit.

- > **Günstiger:** Die Vergleichsangebote stehen nur einen „Klick“ entfernt im Internet zur Verfügung. Shoppingportale für nahezu alle Waren und Dienstleistungen bieten im Direktgeschäft ein breites und vor allem günstiges Produktangebot. Über Kombinationsangebote erzielt der Konsument zudem Mehrleistungen oder weitere Optimierung der Kosten. Darüber hinaus ist der Endkunde heute bereits im Vorfeld gut informiert. Die Beratungsleistung des Anbieters tritt somit in den Hintergrund und reduziert sich oftmals auf die Diskussion um Konditionen und Liefertermine.
- > **Besser:** Hinzu kommt das Gefühl des Kunden, nur das Beste zu kaufen. Annähernd jedes Produkt wird in Bewertungsplattformen von Kunden bewertet und diskutiert – ob mit oder ohne Fachkenntnis. Es ist aus Kundensicht scheinbar möglich, in kürzester Zeit eine ausgewogene Markttransparenz zu erlangen.
- > **Rundum sorglos:** Begriffe wie „All-Inclusive“ oder „Flatrate“ sind inzwischen ständige Begleiter, wenn es um die geplante Urlaubsreise oder einen Telefentarif geht. Die Absicherung gegen nicht kalkulierte Zusatzkosten oder der Komfort, sich um nichts mehr „kümmern“ zu müssen, wiegt oftmals mehr, als das günstigste Einzelangebot zu erhalten.

Herausforderungen für Automobilbanken

Die Automobilhersteller mit ihren angeschlossenen Banken (den sogenannten „Captives“) und Leasinggesellschaften stehen heute vergleichbaren Trends und einer Reihe zusätzlicher Herausforderungen gegenüber. Ökologische Anforderungen hinsichtlich ihrer zukünftigen Fahrzeuge bedingen zum einen neue Vertriebs- und Servicekonzepte (z. B. Ladestationen für Elektrofahrzeuge). Zum anderen drängen zunehmend Großbanken in den Markt, der einst den Automobilbanken selbst vorbehalten war. Mit günstigen Finanzierungskonditionen und variablen Produkten umwerben sie die potenziellen Autokäufer. So bietet etwa die spanische „Santander Consumer Bank“ über ihr Portal „carcredit.de“ Kombinationsangebote für Finanzierung oder Leasing mit Ratenschutz- und GAP-Versicherung über mehr als 27.000 Kfz-Händler an.

Effektive Maßnahmen in diesem immer stärker umkämpften Markt setzen voraus, dass die Wünsche der Kunden (in diesem Fall sowohl des Endkunden als auch der Händler) erkannt und realisiert werden. Im Handel verlagert sich die Gewichtung dabei tendenziell auf die effiziente Abwicklung. Verlockende Margen verlieren schnell an Bedeutung, wenn sie durch mangelhafte Systeme und unflexible Prozesse konterkariert werden. Die Banken und Hersteller erwarten hingegen höhere Margen und Zusatzgeschäfte durch „Cross- und „Up“-Selling aufgrund des erweiterten Produktportfolios.

Brach liegende Potenziale erschließen

Beim Endkunden stehen nicht nur günstige und qualitativ hochwertige Produkte im Vordergrund, sondern auch maßgeschneiderte Gesamtpakete aus Finanzprodukt, Versicherung und Services. Durch Quersubvention (z. B. Unterstützung einer Kfz-Versicherung für „junge Fahrer“ durch den Automobilhersteller) können diese oft günstiger angeboten werden oder eine umfangreichere Risikoabdeckung bieten als vergleichbare Einzelangebote. Allerdings besteht die Gefahr, dass vermeintlich attraktive Paketleistungen (z. B. Auslandsschutzbrief als Kreditkartenleistung) in Wirklichkeit vom Kunden nicht umfangreich benötigt und dennoch implizit mitfinanziert werden.

Insbesondere im Leasingbereich stehen ergänzende Serviceleistungen wie z. B. „Wartung & Reparatur“ oder „Reifenservice“ als Zusatzangebote zur Verfügung. Tendenziell strebt man eine Komplett-Servicerate für die Nutzung des Fahrzeugs an, um sich als Endkunde keine Gedanken über Verschleiß oder Absicherung machen zu müssen. Der Kauf des Fahrzeugs und letztendlich dessen Besitzverhältnis verlieren dabei immer mehr an Bedeutung.

Das hier noch erhebliche Potenziale brach liegen, ist nicht zuletzt den hausinternen Strukturen der Anbieter geschuldet. Finanzierungsthemen sind naturgemäß banknah, Servicethemen aber fahrzeugnah orientiert, und Versicherungen werden oftmals extern eingekauft. Diese Trennung zieht sich durch alle Systeme und erschwert eine nahtlose und gleichermaßen flexible Zusammenführung in Richtung des Endkunden.

Für einfache und isolierte Finanzprodukte, wie z. B. ein Annuitätendarlehen für ein Fahrzeug, war dies bislang kein Problem, da sich die Kalkulationsvarianten auf elementare finanzmathematische Grundprinzipien beschränkt hatten. Mit zunehmender Anforderung an Flexibilität und Gestaltungsfreiheit der Produkte bedarf es jedoch individueller Regeln und Kalkulationsvarianten.

Es wird offensichtlich, dass übergreifende Produktinnovationen in allen betroffenen Systemen realisiert und eingeführt werden müssen. Eine kurzfristige Markteinführung neuer Produkte bzw. eine Reaktion auf innovative Wettbewerbsofferten ist in der Regel mit enormen Anstrengungen auf Anbieterseite verbunden. Die grundsätzlichen Anforderungen hinsichtlich des heutigen Produktmanagements lassen sich auf folgende wesentliche Schwerpunkte reduzieren.

- > Time-to-Market (kurze Reaktionszeiten und Bereitstellung von neuen Produkten)
- > Flexibilität (Finanzierungs-/Nutzungsvarianten und Bündelungen müssen einfach möglich sein)
- > Kosteneffizienz (Produktinnovationen müssen kostengünstig bereitgestellt werden)

Ein Blick über die Grenzen des deutschen Marktes hinaus zeigt zudem, dass bereits im europäischen Raum stark abweichende gesetzliche Regularien und steuerliche Bestimmungen existieren, die ein europaweites und einheitliches Produktmanagement zusätzlich erschweren.

Zusätzlich zu den bekannten Anforderungen steigt vor allem der Anspruch an die Flexibilität des Produktmanagements und der dynamischen Zusammenstellung von „Produktpaketen“. Statt der heute verhältnismäßig statischen Pakete sollen zukünftige Angebote deutlich automatisierter und besser hinsichtlich ihrer Vermarktungspotenziale abgestimmt werden.

Dabei wird die gegenseitige Beeinflussung durch Merkmale des Fahrzeugs und der angebotenen Produkte und Services immer wichtiger. Services nehmen dabei Einfluss bis hin zur Fahrzeugentwicklung. So müssten beispielsweise spezielle Navigationssysteme berücksichtigt werden, die zukünftige kostenpflichtige Services für die verkehrsgesteuerte Navigation und Parkplatzsuche innerorts unterstützen. Zudem müssen die Mediensysteme in den Fahrzeugen in die Lage versetzt werden, diese Services gegebenenfalls direkt im Fahrzeug zu buchen oder auf neue Dienste hinzuweisen. Kasko-Versicherungen könnten günstiger angeboten werden, wenn im Fahrzeug ein besonders sparsamer Motor verbaut ist. Eine solche „Green Insurance“ ist heute aus ökologischen Gründen nicht nur zur Sicherung des Images sinnvoll, sondern berücksichtigt auch das defensivere Fahrverhalten besonders umweltbewusster Fahrer. Die günstige Flatrate eines Stromanbieters käme nur dann zum Tragen, wenn besonders effiziente Akkus in einem Elektroauto verbaut werden. Ein Off-road-Urlaub im Zusammenhang mit einem Cabriolet als Sommer-Ersatzfahrzeug würde vor allem für ein Angebot eines Geländewagens Sinn machen.

Wie bereits anhand der wenigen Beispiele zu erkennen ist, können statische Kombinationen aufgrund ihrer Vielzahl und Komplexität diesen Anforderungen nur teilweise gerecht werden. Besonders interessant werden solche Angebote für herstellernahe Banken besonders dann, wenn im Bereich der automobilen Services

► Business

Vertrieb und Kundenmanagement

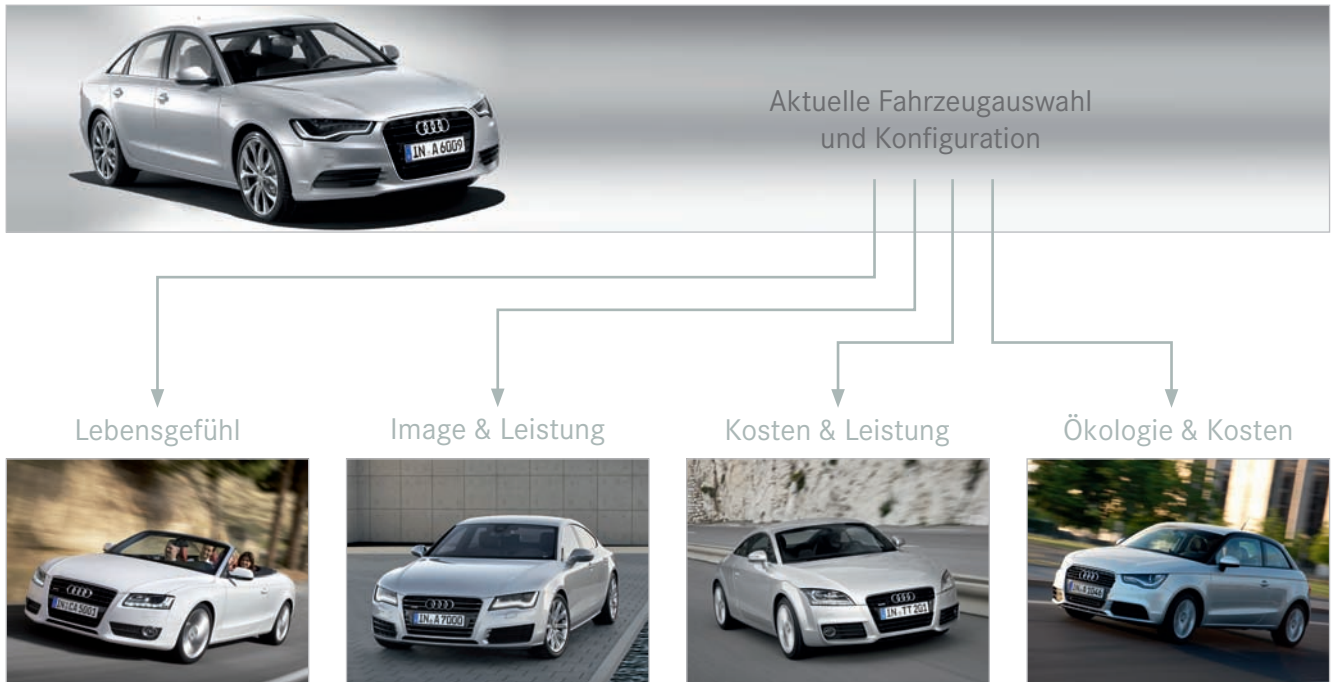


Abbildung 1: Beziehung zwischen Produkt und Kundenbedürfnissen

Möglichkeiten ausgeschöpft werden, die Allfinanzkonzernen nicht zur Verfügung stehen.

Die Lösung hierzu liegt im spartenübergreifenden und regelbasierten Produktmanagement. Das heißt: zukünftig steht die ganzheitliche Vermarktung des Produktportfolios im Fokus. Die parallelen spartenspezifischen Innovationen, die erst am Point-of-Sale „zusammengesteckt“ werden, verlieren rasant an Bedeutung. Die zukünftigen Produktmanagementsysteme müssen dynamische Regeln interpretieren und Beziehungen zwischen den Produkten der jeweiligen Sparten „lernen“, um adäquate Vorschläge unterbreiten zu können.

Technische Lösung

Mit dem Standardprodukt „msg.PM“ der msg systems ag steht seit mehr als 20 Jahren ein flexibles Produktmanagement-System zur Verfügung, das ursprünglich für die Versicherungsbranche entwi-

kelt und durch msgGillardon in der Automobilbanken-Branche eingeführt wurde. Das generische Objektmodell des msg.PM wurde branchenadaptiert und kommt bei mehreren namhaften und international agierenden Automobilbanken zum Einsatz.

Der msg.PM verbindet in Kombination mit spezifischen Erweiterungsmodulen (den iPOS-Komponenten wie z. B. Fahrzeugverwaltung inkl. Restwerten) speziell für Automobilbanken die Bedürfnisse eines flexiblen, internationalen Produktmanagements ab. Hierbei werden Beziehungen zwischen den Produktbausteinen (z. B. Zielratenkredit mit Ratenschutzversicherung) bereits im Modell definiert. Zur Laufzeit wird durch gezielte Auswertung aktueller Kontexte (Vertriebskanal, Kundenart, Fahrzeugmodell etc.) eine Filterung der zur Verfügung gestellten Produktpakete durchgeführt.

Steigt die Komplexität der Modelle weiter an, was aufgrund der zunehmenden Forderung nach einer verstärkten Dynamik der

Fall sein wird, muss jedoch zugunsten der Anzahl von Produktausprägungen zukünftig mehr Intelligenz in das Regelwerk verlagert werden. Hierbei stehen folgende elementare Funktionalitäten und Herausforderungen im Vordergrund:

Dynamisches Regelwerk mit grafischem Regeldesigner

Die Beziehungen von Produkten, Konditionen und Merkmalen müssen spartenunabhängig orchestriert und ausgewertet werden können, sodass z. B. bei Hinzunahme eines „Umbausatzes für Gasantrieb“ automatisch die Kosten der Tankkarte von Benzin auf Gas umgestellt werden. Durch das Versicherungsprodukt motiviert, wird z. B. die Hinzunahme eines subventionierten Spurassistenten vorgeschlagen, um dadurch eine günstigere Haftpflichtprämie zu erhalten.

Das zukünftige Regelwerk orientiert sich im Gegensatz zu heutigen statischen Abhängigkeiten zwischen Fahrzeug und Produkten an deren spezifischen Merkmalen wie z. B. „sicherheitsfördernd“ oder „CO₂-Emission“. Es ermittelt durch Vorab- und Vergleichskalkulationen, ob geeignete Produktergänzungen durch Sonderausstattungsvarianten oder Finanzierungsalternativen zur Verfügung stehen.

Produktstrategie - Vorschlag mit grafischem Profildesigner

Die Einschätzung, was ein intelligenter Alternativvorschlag für ein Produkt bedeutet, ist vom individuellen Kundenprofil abhängig. Das heißt, ein primär ökologisch orientierter Käufer bevorzugt gegebenenfalls ein sparsameres Fahrzeug und akzeptiert dafür eine höhere monatliche Rate. Der imagebewusste Interessent verzichtet gegebenenfalls auf Sonderausstattung, um bei gleichem Preis eine höhere Modellklasse zu bekommen. Dieses Beziehungsgeflecht aus „Profil“ und Merkmalen des Fahrzeugs, der Finanzierungsprodukte, der Versicherungskonditionen, der Serviceleistungen und Life-Style-Optionen gilt es zu verwalten und zur Laufzeit in profilspezifische Alternativvorschläge umzuwandeln. Abbildung 1 zeigt eine stark vereinfachte profilspezifische Navigation über Fahrzeugmodelle, die in der Realität durch wesentlich umfangreichere Zwischenschritte bezüglich Motorisierung oder Ausstattung geprägt sein wird.

Dynamischen Produktlandschaften gehört die Zukunft

In einem hart umkämpften Markt mit zunehmender Konkurrenz durch Allfinanzanbieter sind innovative Konzepte gefragt. Neben „klassischen“ Anforderungen wie „Time-to-Market“, Flexibilität und Kosteneffizienz treten dabei zunehmend dynamische Produktlandschaften in den Vordergrund. Neben der intelligenten und einfachen Produktorchestrierung, ermöglichen diese die Simulation und Abrechnung von Verkaufsverläufen und fördern dadurch die Transparenz aller Vertriebsaktivitäten. Die Produktbeziehungen können dabei hinsichtlich ihrer Verflechtung und Komplexität eine nahezu beliebige Größenordnung erreichen, sodass es eine konzeptionelle und operative Herausforderung wird, das angemessene Maß an Vernetzungen im Auge zu behalten.

Werkzeuge wie die iPOS-Komponenten-Suite inklusive des msg.PM Designers empfehlen sich bereits als ausgereifte Basis für zukünftige Erweiterungen in diese Richtung. In jedem Fall muss aber berücksichtigt werden, dass der Verwaltungsaufwand auf keinen Fall den Nutzen übersteigen darf, den sowohl der Kunde als auch die Automobilhersteller und ihre Banken von einem integrierten und optimierten Gesamtangebot haben. Vor allem darf nicht außer Acht gelassen werden, dass ein entsprechendes Angebot auch von wenig geschulten Verkäufern beherrscht werden muss.

Neben der Lösung der konzeptionellen Herausforderung für solche komplexen Fragestellungen ist aber vor allem die Bereitschaft für ein organisatorisches und strategisches Umdenken der Automobilhersteller und ihrer Sparten eine Grundvoraussetzung, um die Vorteile für ein übergreifendes und „intelligentes“ Produktmanagement in Zukunft erfolgreich zu nutzen.

Weitere Informationen zu unserem Produktmanagementsystem

msg.PM finden Sie unter:

> www.msg-gillardon.de/leistungsspektrum/software/msgpm

► Business

Vertrieb und Kundenmanagement

Blick in die Praxis – Case Studies

Wie im Leitartikel erwähnt, wird der msg.PM als flexibles Werkzeug und Laufzeitumgebung für das internationale Produktmanagement in der Automobilbanken-Branche bereits erfolgreich eingesetzt. Um zudem eine performante und korrekte Kalkulation zu gewährleisten, wurde der „IterationManager“, als Subset des MARZIPAN®-Rechenkerns, mit dem msg.PM kombiniert. Dadurch wurden die Erfahrungen und Synergien beider Standardprodukte vereint und bieten somit einen erheblichen Mehrwert gegenüber proprietären Individuallösungen.

Abbildung 2 zeigt die exemplarische Einbettung des msg.PM im Einsatz bei einer deutschen Automobilbank für die Onlineberechnung

von Raten im Internet, welche neben dem Produktmanagement und der Kalkulation zusätzliche Dienste für Fahrzeugdaten (msg.VH) und Finanzparameter (msg.FP) bereitstellt.

Wesentlich ist hierbei das flexible Produktmodell des msg.PM, das neben der Grundstruktur, bestehend aus Produktbündel, Finanz-, Service- und Versicherungsprodukt, weitere Zusatzelemente bereitstellt, die zur Orchestrierung eines realen Auto-bankenprodukts benötigt werden. Subventionen, Provisionen, Zusatzsteuern und Gebühren stehen hierbei bereits als vorgefertigte Produktbausteine zur Verfügung, die mit jedem Produktbaustein der Grundstruktur, wie z. B. einer Zielratenfinanzierung (Finanzprodukt) oder Reifenservice (Serviceprodukt), verbunden werden kann.

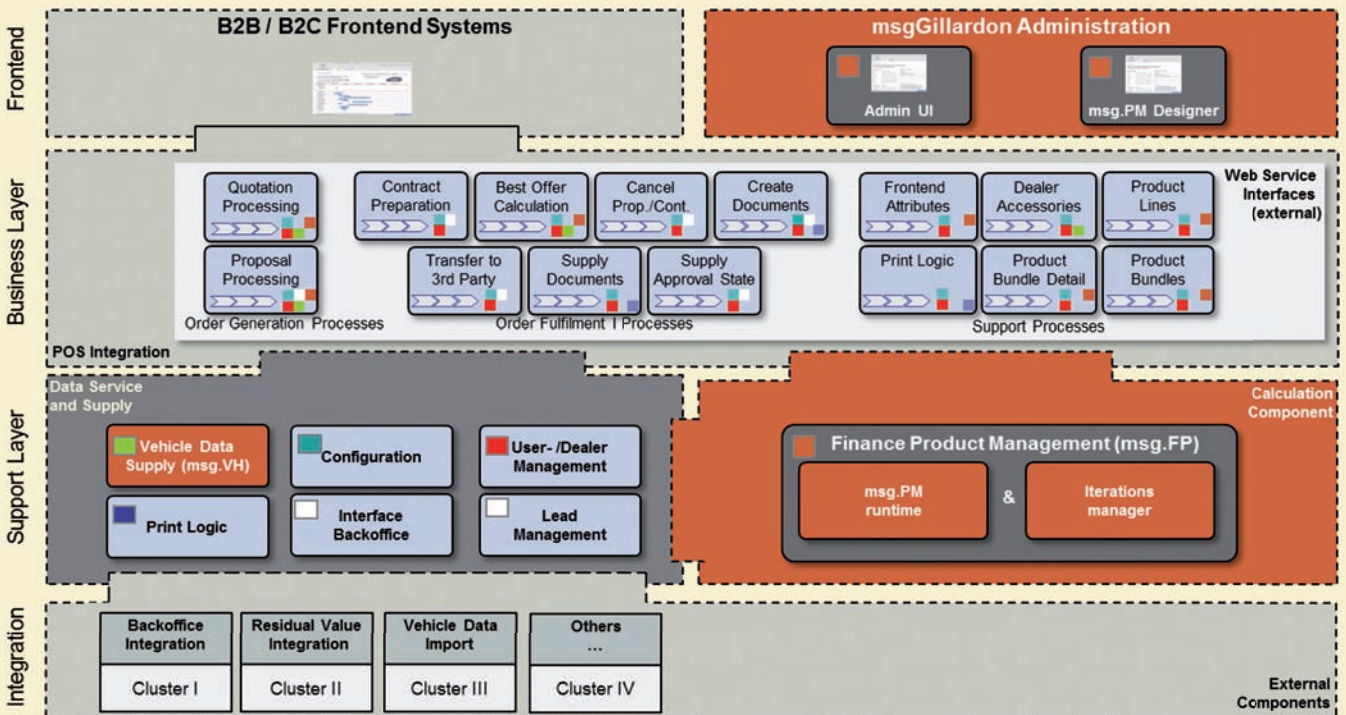


Abbildung 2: Exemplarische Einbettung des msg.PM im Einsatz bei einer deutschen Automobilbank

Der msg.PM Designer ist die Verwaltungsoberfläche für die Fachbereiche, mit dem die vorgefertigten Produktbausteine mit Konditionen (z. B. Zins, Laufzeit etc.) ausgestattet und zu verkaufsfertigen Produktbündeln durch einfaches „Drag & Drop“ kombiniert werden. Eine Sommeraktion für Cabriolets, bestehend z. B. aus einer Zielratenfinanzierung, verknüpft mit einer obligatorischen Raten-schutzversicherung und optionalen Elementen wie Ersatzfahrzeug, Wartung & Reparatur und einer Kfz-Versicherung, kann innerhalb weniger Minuten zusammengestellt, getestet und als zentrales Repository bereitgestellt werden. Der gewünschte Vertriebsumfang des neuen Produkts, also die Festlegung, für welchen Personenkreis, Vertriebskanal oder für welche Fahrzeuge das Produktbündel angeboten werden soll, wird ebenfalls über eine separate Administrationsoberfläche durch das Marketing und den Vertrieb definiert.

msg.PM im Einsatz bei einer deutschen Automobilbank

Das international ausgelegte Großprojekt eines deutschen Automobilherstellers (ein neues Frontend-System für die Händlerorganisationen zur Vermarktung von Neufahrzeugen) basiert im Finanzbereich auf einer zentralen Komponentenlandschaft. Der msg.PM in Verbindung mit dem „IterationManager“ bildet innerhalb dieser Komponentenlandschaft das zentrale Produktmanagement mit integrierter Finanzmathematik. In einer ersten Leistungsstufe werden zwei Finanzierungs- und zwei Leasinggrundprodukte in Verbindung mit einer Raten-schutzversicherung ausgerollt. Basierend auf diesen vier Basisprodukten, können durch den Fachbereich beliebige Varianten für Aktionen abgeleitet und für ihre zugeordneten Personenarten oder Fahrzeuggruppen freigegeben werden.

Der zweite Pilotmarkt nutzt ebenfalls den msg.PM über die Komponentenlandschaft. Allerdings werden die Produkte in der ersten Leistungsstufe direkt über das Internet den Endkunden angeboten. Erst in der zweiten Leistungsstufe stehen die identischen Produkte auch den Händlern über den Vertriebskanal des erweiterten Händler-Frontend-Systems zur Verfügung, was nur aufgrund der flexiblen und zentralen Produktarchitektur des msg.PM

möglich wird. Basierend auf der gleichen Systemlandschaft, ermöglicht die gewählte Anwendungsarchitektur die Abdeckung unterschiedlichster Anforderungen in verschiedenen Märkten.

- > Fahrzeugneutral (Neufahrzeuge, Gebrauchte, Vans etc.),
- > Abbildung diverser Produkte (Finanzierung/Leasing, Versicherung etc.),
- > Abbildung unterschiedlicher Märkte,
- > Ansprache diverser Vertriebskanäle (Händlersystem, Internet),
- > Berücksichtigung lokaler rechtlicher Rahmenbedingungen,
- > Life-Cycle Management von Produktgenerationen.

Neben weiteren Märkten sind für die nächsten Leistungsstufen diverse Ergänzungen hinsichtlich Versicherungs- und Serviceprodukten sowie die Unterstützung der Sparten Gebrauchtfahrzeuge, Nutzfahrzeuge und zusätzlicher Basisprodukte geplant.

Autoren



Dirk Berghoff

Competence Center BankIT, Schwerpunkt
Vertrieb & Kundenmanagement, msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 - 2325
- > dirk.berghoff@msg-gillardon.de



Stephan Bueren

Competence Center BankIT, Schwerpunkt
Vertrieb & Kundenmanagement, msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 - 2263
- > stephan.bueren@msg-gillardon.de



Oliver Lukas

Competence Center BankIT, Schwerpunkt
Vertrieb & Kundenmanagement, msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 - 2096
- > oliver.lukas@msg-gillardon.de