



Was wir vorhersagen, soll auch eintreffen!



Case Study //

Kündigeranalyse für eine Direktbank – mit dem Blick für das richtige Timing



Kündigeranalyse für eine Direktbank – mit dem Blick für das richtige Timing

Management Summary

Stichworte

- ✓ Kündigeranalyse, ✓ Kundenrückgewinnung, ✓ Churn Management, ✓ Customer Analytics, ✓ Data Mining

Ziele

- ✓ Zuverlässige, frühzeitige und zeitpunktgenaue Erkennung abwanderungsgefährdeter Kunden

Ansatz

- ✓ Eingehende Analyse des historischen Kunden(abwanderungs-)verhalten
- ✓ Individuelle, zeitpunktbezogene Kündigeranalyse
- ✓ Prognose abwanderungsgefährdeter Kunden durch Einsatz innovativer Data-Mining-Methoden

Ergebnis

- ✓ Konkrete Ansatzpunkte für effizientes Churn Management, insbesondere zur Kündigerfrüherkennung
- ✓ Ableitung kundenindividueller Marketingmaßnahmen zur Kündigerprävention mit richtigem Timing

Ausgangssituation

Die Wechselbereitschaft der Kunden im Bankensektor ist durch die Vielzahl alternativer Finanzprodukte und konkurrierender Anbieter in den letzten Jahren deutlich gestiegen: Typische Abwanderungsquoten liegen mittlerweile zwischen 10 und 30%. Durch die Abwanderung entstehen der betroffenen Bank hohe Kosten in Form von entgangenen Gewinnen – dabei ist nicht nur das Ertragspotenzial der Kunden verloren (möglicherweise über die gesamte Kundenlebensdauer hinweg), sondern zahlreiche weitere Wertbeiträge wie z.B. das Weiterempfehlungspotenzial.

Dennoch ist im Bankenumfeld die systematische Kundenrückgewinnung aktuell noch die große Ausnahme – obwohl die Erfolgsaussichten, einen verlorenen Kunden wiederzugewinnen, erfahrungsgemäß erfreulich hoch sind. Darüber hinaus machen die vergleichsweise niedrigen Kosten eine Rückgewinnung noch attraktiver: die Kosten, einen ehemaligen Kunden wieder binden zu können, sind bei Finanzdienstleistern in der Regel nur ein Drittel so hoch wie die für die Akquise eines Neukunden. Das liegt vorwiegend daran, dass ehemalige Kunden das betreffende Unternehmen, dessen Produktangebot sowie die Servicequalität bereits kennen. Zudem liegen über ehemalige Kunden vielfältige Daten vor – etwa über deren Produktnutzungsverhalten, die Kreditwürdigkeit, über ihr Beschwerdeverhalten oder über Präferenzen und Vorlieben. Daher sind sie leichter individuell ansprechbar als Neukunden.

Die durchgeführte und im Folgenden skizzierte Kündigeranalyse für eine Direktbank nutzt diese vorliegenden Kundendatenbestände zur Prognose der Kündigungswahrscheinlichkeit für noch aktive Kunden. Sie fokussiert sich somit auf die „Königsdisziplin“ des Churn Management: auf die vorzeitige Abwanderungsprävention und die damit verbundene erfolgreiche Identifikation der aktiven Kunden, die präventiv kontaktiert werden sollten (Zielgruppenselektion).



Kündigeranalyse für eine Direktbank – mit dem Blick für das richtige Timing

Data Mining zur Kündigerfrüherkennung

Die Frage, ob ein Kunde kündigen wird, wird vielfach als Klassifizierungsproblem behandelt und im Data-Mining-Umfeld häufig mit „klassischen“ Prognoseverfahren wie Entscheidungsbäumen, Random Forests, Regressionsverfahren oder neuronalen Netzen modelliert. Diese Verfahren lernen anhand zahlreicher Beispielkunden zwischen typischen Kündigern (Klasse 1) und typischen Nichtkündigern (Klasse 0) zu unterscheiden. Das Modell kann im Anschluss auf nichtklassifizierte Kunden angewendet werden, für die – basierend auf dem gelernten Unterscheidungsmuster – dann je Kunde eine Kündigungswahrscheinlichkeit ausgegeben wird.

Das richtige Timing – Der Schlüssel zum Erfolg

Bei dieser Art der Modellierung und der ausschließlichen Betrachtung der Kündigungswahrscheinlichkeit wird jedoch das richtige Timing als ein wichtiger Faktor zum zielgerichteten Einsatz von Abwanderungspräventionsmaßnahmen vernachlässigt. Dies kann sogar zu gegenteiligen Effekten führen – wenn man etwa einen potenziellen Kündiger zu einem falschen Zeitpunkt kontaktiert und dieser daraufhin früher kündigt, als er ursprünglich beabsichtigt hatte.

Insbesondere bei Dienstleistungen mit einer mehrjährigen Vertragslaufzeit wie Finanzierungsverträge oder Ratenkredite (Banken), Telefon- oder Handyverträge (Telekommunikationsanbieter) sowie Strom- oder Gasverträge (Energieversorger) kommt dem richtigen Timing der Kundenrückgewinnung eine zentrale Bedeutung zu: die Frage, ob ein Kunde kündigt, muss also idealerweise um das „wann“ ergänzt werden.

mayato hat daher einen innovativen Analyseansatz entwickelt, der den wahrscheinlichsten Zeitpunkt der Abwanderung kundenindividuell für mehrere Monate im Voraus prognostiziert. Durch Einbezug dieser Zusatzinformation in die Kündigeranalyse können z.B. folgende Fragen beantwortet werden:

- ✓ Wird Kunde A abwandern? Wenn ja, zu welchem Zeitpunkt ist dies am wahrscheinlichsten?
- ✓ Für welche Kunden ist das Kündigungsrisiko im nächsten Monat am höchsten? Wie sieht es in drei/vier Monaten aus?
- ✓ Welche Faktoren haben den größten Einfluss darauf, dass Kunden möglichst lange treu bleiben?
- ✓ Wie viel Zeit vergeht, bis ein bestimmter Prozentsatz (10%, 20%, 50%,...) aller aktuellen Kunden abgewandert ist? Wie sehen die Zahlen im Direktvergleich unterschiedlicher Kundengruppen aus?
- ✓ Sind bestimmte Kundengruppen oder -segmente generell treuer?
- ✓ Welche Direktmarketing- und Rückgewinnungskampagnen waren besonders wirksam?

Kündigeranalyse von Ratenkreditkunden

Alle diese Fragen hat mayato im Rahmen eines Kündigeranalyseprojekts für eine große deutsche Direktbank untersucht und beantwortet. Dabei wurden etwa 300.000 Ratenkreditkunden mit 60 beschreibenden Merkmalen über einen Zeitraum von zwölf Jahren analysiert. Dieser lange Betrachtungszeitraum empfiehlt sich im vorliegenden Fall, da Ratenkredite vergleichsweise lange und extrem unterschiedliche Laufzeiten aufweisen (von wenigen Monaten bis zu sieben, im Ausnahmefall elf Jahre). Weiterhin trägt dieser Zeithorizont zur Validität und Stabilität der Ergebnisse bei, da z.B. Veränderungen der äußeren, wirtschaftlichen Umstände im Zeitablauf berücksichtigt werden können.

Vor der Analyse: Was ist ein Kündiger?

Kündigeranalyse für eine Direktbank – mit dem Blick für das richtige Timing

Für eine Kündigeranalyse gilt es, im Vorfeld zahlreiche fachliche Fragen zu klären, deren Beantwortung die Ergebnisse maßgeblich beeinflussen. Hierzu gehört beispielsweise die exakte Definition einer Kündigung. Betrachtet man ausschließlich die Produktnutzung von Ratenkrediten, lassen sich folgende fünf Kundentypen unterscheiden:

- Kunden, die ihren Kredit vorzeitig ablösen.
- Kunden, die ihren alten Ratenkredit durch einen Neuen mit höherem Kreditvolumen ersetzen.
- Kunden, denen Prolongationen gewährt wurden, und die regulär ihren Kredit zurückzahlen.
- Kunden, die ihren Kredit aufgrund von Zahlungsschwierigkeiten nicht mehr bedienen können.
- Kunden, die ihren Kredit regulär bedienen und vertragsgemäß beenden.

Da aktiv intendierte Kündigungen im Untersuchungsfokus stehen und somit vorrangig Kundenabsichten analysiert werden sollen, werden in diesem Fall die Kunden, die ihren Kredit vorzeitig ablösen, gegenüber allen anderen „Beendigungstypen“ als Kündiger abgegrenzt.

Analyseergebnisse: Intuitive Grafiken zum Kündigungsverhalten

Mit dieser Kündigerdefinition zeigte sich folgende Kündigungsstruktur der Ratenkreditkunden über die Zeit (siehe Abbildung 1):

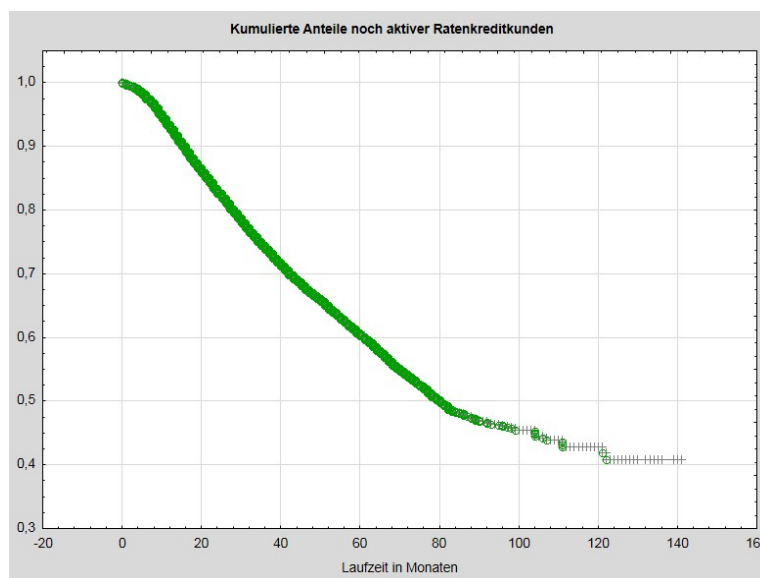


Abbildung 1: Kumulierte Anteile noch aktiver Ratenkreditkunden

Man sieht die kumulierten Anteile der noch aktiven Kunden, die jeweils nach einer gewissen Laufzeit noch nicht vorzeitig gekündigt haben. Die Vorzüge dieser Darstellung werden besonders im Vergleich zwischen verschiedenen Kundengruppen deutlich. Man kann z.B. in Abbildung 2 klar die diesbezüglichen Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Kunden erkennen: Kunden, die jünger als 30 Jahre alt sind (blaue Kurve), lösen ihre Ratenkredite signifikant früher ab als Kunden, die älter als 30 Jahre sind (grüne Kurve) – einfach erkennbar daran, dass die Kurve der noch aktiven Kunden der Jüngeren (blau) deutlich schneller abfällt als die der Älteren (grün).

Man kann derartige Grafiken gut dazu nutzen, Hypothesen über die Kündigungsneigung verschiedener Kundengruppen zu verifizieren oder sich von den analytisch bereits identifizierten Einflussfaktoren leiten zu lassen. Beispiele hierfür sind: Wie unterscheiden sich diesbezüglich weibliche von männlichen Kunden, Langzeitkunden von

Kündigeranalyse für eine Direktbank – mit dem Blick für das richtige Timing

Neukunden, Kunden mit Kurzzeitverträgen von Kunden mit Verträgen langer Laufzeit, oder Nutzer bestimmter Produktgruppen untereinander?

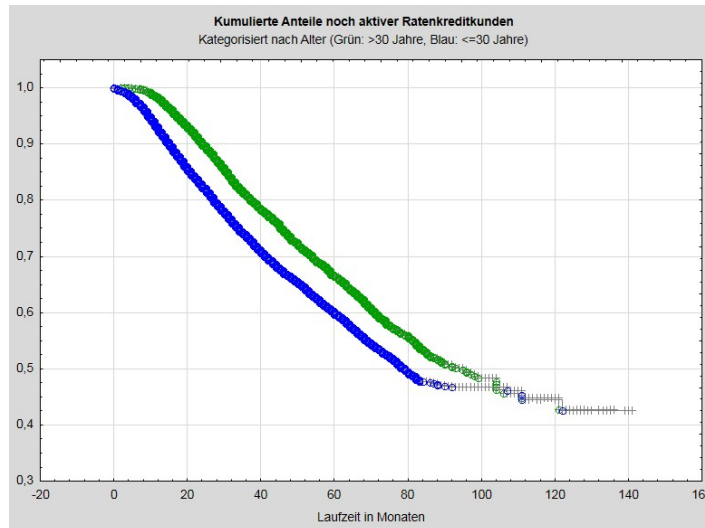


Abbildung 2: Kumulierte Anteile noch aktiver Ratenkreditkunden kategorisiert nach dem Alter

Um noch detailliertere Kündigungsmuster im Zeitverlauf auf einen Blick zu erkennen, bewährte sich die Darstellung des Kündigungsrisikos im Zeitablauf (siehe Abbildung 3).

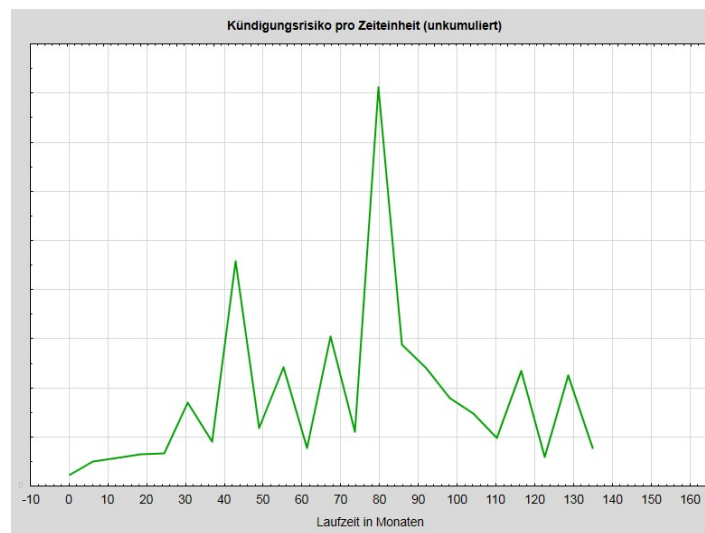


Abbildung 3: Kündigungsrisiko pro Zeiteinheit (nicht kumuliert)

Diese Grafik kann dank der impliziten Berücksichtigung des Zeitbezugs im mayato-Analyseansatz sowie dank der dafür genutzten, speziellen Datenstruktur teilautomatisiert erzeugt werden. Die Darstellung ist deutlich volatiler und erlaubt eine viel detailliertere Zeitpunktanalyse. Im vorliegenden Fall sieht man mehrere stark ausgeprägte Risikospitzen (z.B. bei 42 und 80 Monaten), bei denen das Kündigungsrisiko deutlich erhöht ist. Hier ergeben sich konkrete Ansatzpunkte für geeignete Zeitpunkte, um z.B. konkrete Rückgewinnungsaktionen zu starten.



Kündigeranalyse für eine Direktbank – mit dem Blick für das richtige Timing

Erfolge & praktischer Zusatznutzen

Nach der Durchführung der Kündigeranalyse wurden Kunden selektiert, für die die Analyse ein hohes Kündigungsrisiko für die beiden Folgemonate ergeben hatte. Diese Kunden wurden individuell kontaktiert – mit dem Ergebnis, dass signifikant mehr Kunden von einer Kündigung abgehalten werden konnten als nach zuvor durchgeführten, auf eigenen Analysen basierenden Maßnahmen zur Abwanderungsprävention. Zusätzlich konnten Upselling-Erfolge erzielt werden: in einigen Fällen nahmen kontaktierte Kunden sogar einen neuen Ratenkredit mit höherem Kreditvolumen auf.

Weiterhin ließen die Analyseergebnisse einige überraschende Schlüsse zu: So zeigte sich beispielsweise, dass die jeweilige Attraktivität des Ratenkreditangebotes für dessen vorzeitige Kündigung eine deutlich geringere Rolle spielte als zuvor angenommen. Zudem hat die Ursprungslaufzeit des Ratenkredits einen hohen Einfluss auf das Kündigungsrisiko. Weiterhin konnte eine kleine, aber gut abgrenzbare Kundengruppe identifiziert werden, die ihren Ratenkredit typischerweise sogar noch kurz vor dem regulären Rückzahlungsende ablöst.

Über mayato

Die [mayato](#) GmbH unterstützt Unternehmen, den optimalen Nutzen aus verfügbaren Informationen zu ziehen. Gemeinsam mit seinen Kunden entwirft und realisiert mayato Lösungen in den Bereichen Financial Analytics, Customer Analytics, Industry Analytics und IT Security Analytics.

Von den Standorten Berlin, Bielefeld, Mannheim und Wien aus arbeitet ein Team von erfahrenen Prozess- und Technologieberatern. Diese analysieren und optimieren Ihre fachlichen Prozesse und erarbeiten mit Ihnen die Anforderungen an deren technische Umsetzung. Sie helfen bei der Auswahl der geeigneten Werkzeuge, entwickeln erfolgreiche Strategien und konzipieren bewährte und moderne Architekturen. Natürlich helfen mayato Berater auch bei deren praktischer Umsetzung. Technische Standards und methodische Vorgaben (Governance) ermöglichen sparsame, effektive Projekte und einen effizienten, nachhaltigen Betrieb.

Analysten und Data Scientists von mayato nutzen diese Lösungen in Ihrem Auftrag für die Ermittlung relevanter Zusammenhänge in unterschiedlichsten Daten sowie für die Prognose zukünftiger Trends und Ereignisse. Sie schaffen überzeugende Business Cases und einen spürbaren monetären Nutzen Ihrer Prozesse und Anwendungen. Ihre Mitarbeiter lernen den Umgang mit modernen Verfahren der Datenanalyse, mit Problemen der Datenqualität und bei der Interpretation und Visualisierung von Ergebnissen. Die Zusammenarbeit mit mayato macht Ihr Unternehmen fit für das Big-Data-Zeitalter.

Die mayato GmbH wurde 2007 gegründet. Zu den [Kunden](#) von mayato zählen namhafte große und mittelständische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Als Partner mehrerer [Softwareanbieter](#) ist mayato grundsätzlich der Neutralität und in erster Linie der Qualität seiner eigenen Dienstleistungen verpflichtet. Nähere Infos unter www.mayato.com.



Was wir vorhersagen, soll auch eintreffen!



Kontaktieren Sie uns //

mayato GmbH
Am Borsigturm 9
13507 Berlin

info@mayato.com

+49 / 30 4174 4270 10