

CNO-Research 2006



Internet-Controlling und Website-Optimierung mit Web Analytics

Fallstudie PostFinance



Inhalt

1	Die Schweizerische Post - PostFinance	4
2	Multichannel-Vertrieb bei PostFinance	4
3	Einsatz von Web Analytics als Controlling-Instrument	5
4	Auslöser und Hintergründe für die Einführung von Web Analytics	7
5	Einführung von Web Analytics bei PostFinance	7
6	Konkreter Nutzen und erzielte Vorteile dank Web Analytics	9
7	Zukünftige Herausforderungen	10
8	Fazit	11

CNO-Research erforscht und entwickelt Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und die Nützlichkeit der Informatik für das Business. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Ermöglicht wird es durch die Enabling-Partners:



DIGICOMP

Weitere Projektpartner sind: Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, die Schmalenbachgesellschaft, Fachhochschule beider Basel FHBB, Zürcher Hochschule Winterthur, Institut für Wirtschaftsinformatik Abteilung Informationsmanagement der Universität Bern, SwissICT, swiss interactive media association, Netzwoche, IT Business, SWISS MARKETING Schweizerischer Marketing Club SMC CMS (Co-Patronat), Dr. Pascal Sieber & Partners AG.

1 Die Schweizerische Post - PostFinance

PostFinance ist ein ertragsstarker Geschäftsbereich der Schweizerischen Post. Als eigenständiges Finanzinstitut entwickelt PostFinance Lösungen für nahezu alle Geldangelegenheiten.

Im Jahr 2005 erwirtschaftete PostFinance mit rund 2'400 Mitarbeitern einen Gewinn von 312 Mio. Franken. Dabei führt PostFinance für 2,2 Mio. Kunden rund 3 Mio. Bankkonten. Den Privatkundinnen und -kunden, Vereinen, Unternehmen und öffentlich-rechtlichen Körperschaften bietet PostFinance standardisierte, modulare und innovative Dienstleistungen rund um die Themen Zahlungsverkehr, Geldanlage, Vorsorge und Finanzieren.

PostFinance setzt auf mehrere, einander ergänzende Vertriebskanäle. Die elektronischen Kanäle bestehen insbesondere aus den verschiedenen Internet-Plattformen: Das Finanzportal „postfinance.ch“ für generelle Produktinformationen inklusive dem Vertrieb der Produkte sowie die angebundenen Plattformen „yellow-net.ch“ für Online Banking und „yellowtrade.ch“ für Online Wertschriftenhandel.

Ansprechpartner	Unternehmen	Funktion
Stefan Rüesch	PostFinance	Leiter E-Channel
Ans Stecher	PostFinance	Web Controller / PL Web Analytics
Gerrit Taaks	Unic Internet Solutions AG	Partner
Nicole Scheidegger	sieber&partners	Partnerin, Autorin

Aufgrund der grossen Bedeutung des Internets für Vertriebszwecke beschloss PostFinance, die Leistungen dieses Kanals mit Hilfe einer geeigneten Lösung besser zu erfassen und zu analysieren. Die vorliegende Fallstudie beschreibt den Aufbau einer solchen Lösung zur Analyse des Besucherverhaltens auf dem Finanzportal der PostFinance.

2 Multichannel-Vertrieb bei PostFinance

Praktisch jeder Kontoinhaber greift über verschiedene Kanäle auf sein Konto zu: Bargeld wird über Bankautomaten bezogen, Rechnungen werden per Onlinebanking beglichen und Gutschriften werden am Schalter eingelöst. Dementsprechend bietet PostFinance seinen Kunden auch verschiedene Kanäle für den Informationsaustausch und die Durchführung von Transaktionen an.

Stefan Rüesch,
Leiter E-Channel



**„Unsere Kunden sollen den Kanal frei wählen können.
Der E-Channel ist für PostFinance ein essenzieller Kanal
mit strategischer Bedeutung.“**

Gegenwärtig verfügt PostFinance über ein Filialnetz von 28 Beratungszentren sowie ein Partnernetz von rund 2' 800 Poststellen. Die Beratungszentren bieten vertiefte Informationen und persönliche Beratung mit Schwerpunkt auf Vorsorge und Geldanlage. Während die Beratungszentren und Poststellen an die Geschäftszeiten gebunden sind, können die Internet-Angebote rund um die Uhr genutzt werden.

Mit „postfinance.ch“ verfügt PostFinance über das reichweitenstärkste Finanzportal in der Schweiz; rund 750'000 Kunden nutzen die Online Angebote. Insgesamt zählt die Plattform zu einer der zehn am stärksten frequentierten Websites der Schweiz.¹ E-Finance bei PostFinance ist beliebt; heute ist „yellownet“ die grösste Online Banking Plattform der Schweiz.

Die Weiterentwicklung der Internetangebote ist die Aufgabe des Bereiches „E-Channel“. Analog zu den klassischen Vertriebsprozessen mit Segmentierung, Direktansprache und anschliessenden Verkaufsgesprächen sollen auch im Internet zusätzliche Kontakte mit der Zielgruppe geschaffen und weiter verdichtet werden, um so letztlich online oder offline neue Abschlüsse zu erzielen.

Die Internetangebote dienen somit nicht nur der Selbstinformation bzw. einem „Customer Self-Service“, sondern verfolgen auch zunehmend Vertriebszwecke. In wichtigen Produktkategorien liegt der Vertriebsanteil des Internets bei bis zu 25 Prozent.

Mit dem Ziel vor Augen, die starke Frequentierung der Websites noch besser für Vertriebszwecke nutzen zu können, prüfte PostFinance die Einführung von Web Analytics.

3 Einsatz von Web Analytics als Controlling-Instrument

Während herkömmliche Internet Statistiken die Aktivitäten der technischen Systeme erfassen, zum Beispiel die Anzahl übermittelter Bilder, ermöglichen Lösungen für Web Analytics eine Auswertung des Besucherverhaltens bei der Nutzung der Website. Die dabei erhaltenen Einblicke zeigen beispielsweise, ob die über Online Kampagnen ge-

¹ Alle Angaben zur Reichweite basieren auf dem WEF-Report „MA Comis 2005“ (<http://www.wemf.ch>)

wonnene Besucher auch effektiv die erwünschten Handlungen anhand des Kundenführungskonzeptes wie Kontoanträge, Newsletter-Einträge etc. vornehmen.

Moderne Tools ermöglichen dank ausgefeilter Methoden zur Datenerfassung und -auswertung eine Messung derjenigen Zielgrößen, die mit der Website verfolgt werden. Bei PostFinance zählen hierzu beispielsweise die Anzahl generierter Leads für den Direktvertrieb oder die vermittelten Gesprächstermine in den Beratungszentren.

Vor der Einführung eines Tools ist zu definieren, anhand welcher Handlungen der Website-Besucher der Erfolg der Website gemessen werden kann. Diese erfolgsrelevanten Messgrößen, englisch „Key Performance Indicator“ (KPI), müssen die übergeordneten strategischen Ziele abbilden.

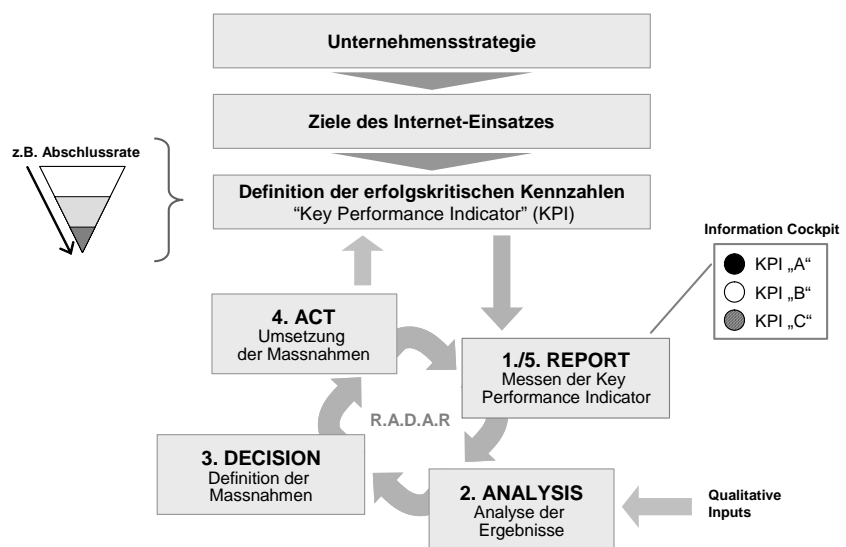


Abbildung 1: Ableitung der KPI und systematische Verbesserungen.

Die gemessenen KPI-Veränderungen reflektieren Trends der Website-Nutzung und erlauben eine zeitnahe Umsetzung geeigneter Massnahmen zur Steigerung des Internet-Erfolgs. Die Visualisierung des Besucherverhaltens mit Pfadanalysen, Ausstiegspunkten etc. ermöglichen dem Analysten, sich besser in die Besuchergruppen hinein zu versetzen und so Inhalte und Prozesse gezielter auf die Bedürfnisse hin auszurichten.

4 Auslöser und Hintergründe für die Einführung von Web Analytics

Auch im Internet setzt PostFinance auf eine dynamische Vorwärtsstrategie, die verschiedene Wachstumsziele beinhaltet. Angesichts des grossen Kundenstamms strebt PostFinance nicht primär eine Neukundengewinnung an, sondern zielt darauf ab, den bestehenden Kunden die richtigen Produkte im richtigen Zeitpunkt anzubieten. Mit einer besseren Bedienung der bestehenden Kundenbasis mit entsprechenden Produkten können die Wachstumsziele erfüllt werden.

Für den Vertrieb der Produkte ist der Bereich „Distribution“ verantwortlich, der auch den Teilbereich „E-Channel“ beinhaltet. Im Sommer 2004 wurde von der Geschäftsleitung eine neue Vertriebsstrategie definiert, deren erfolgreiche Umsetzung anhand ausgewählter Leistungsindikatoren gemessen wird. Zeitgleich zu diesem Projekt erarbeitete auch der Teilbereich „E-Channel“ ein Führungssystem mit Zielvorgaben und Messgrößen, um die eigenen Leistungen weiter zu verbessern. Zur Vermeidung von Mehrspurigkeiten wurden die Systeme zu einem übergreifenden KPI-System zusammengeführt.

Das Managementsystem beinhaltet heute verschiedene webbasierte KPI, weshalb eine Lösung für die laufende Erhebung dieser Kennzahlen benötigt wurde. Für die Messung müssen die relevanten Informationen präzise und zuverlässig aus den gewaltigen Datenbergen herausgefiltert werden, die sich aus der starken Frequentierung der Websites ergeben.

Neben den Anforderungen des Managementsystems sprachen auch ganz operative Überlegungen für die Einführung von Web Analytics: Mit Hilfe der modernen Tools lassen sich die Online Prozesse und Inhalte systematisch verbessern, wo-durch vielfältige geldwerte Vorteile erzielt werden können.

5 Einführung von Web Analytics bei PostFinance

Nach Abschluss der konzeptionellen Arbeiten erfolgte im Frühling 2005 eine Evaluation der möglichen Software-Lösungen. Trotz einem vielfältigen Angebot unterschiedlicher Lösungen, darunter auch eine Eigenentwicklung der internen IT, zeigte sich schnell, dass nur wenige Lösungen die Anforderungen von PostFinance abdecken. Die Wahl fiel schliesslich auf die Software „WebTrends“ und den Dienstleister „Unic Internet Solutions“ als Integrationspartner. Im Gegensatz zu anderen Lösungen ermöglicht WebTrends eine umfassende Umsetzung der definierten KPI und kann zukünftig auch in-house betrieben werden.

Im Sommer 2005 wurden die konzeptionellen Vorgaben erfolgreich auf ihre grundsätzliche technische Machbarkeit hin geprüft. Während weit verbreitete KPI automatisch von WebTrends ermittelt werden, zum Beispiel „Besucher pro Periode“, erfordern PostFinance-spezifische KPI konzeptionelle Überlegungen, wie die erforderlichen Daten zu erheben und zu verarbeiten sind. Entsprechende Planungen sind zwingend erforderlich, da aufgrund der immensen Datenmengen oft vor den Auswertungen festgelegt werden muss, welche Rohdaten zu erfassen sind. Damit ist die Vorgehensweise bestimmt: Ausgehend von den KPI sind die erforderlichen Berichte abzuleiten, die wiederum bestimmen, welche Daten wie zu erheben sind.

Die technische Einführung der Lösung erfolgte in enger Zusammenarbeit zwischen PostFinance und Unic, da kleinere Anpassungen an den zu messenden Websites erforderlich sind. Technisch betrachtet handelt es sich um das Einfügen eines JavaScripts, um die Nutzungsdaten zu übermitteln. Zusätzlich mussten für die Abdeckung der PostFinance-spezifischen KPI-Reports vereinzelte Seiten mit Metadaten ergänzt werden. Diese grundsätzlich einfachen Anpassungen gestalteten sich jedoch bei PostFinance als anspruchsvoller als bei vergleichbaren Projekten, da einerseits die Portale der PostFinance auf einem Zusammenspiel von verschiedenen technischen Systemen beruhen und andererseits restriktive Sicherheitsanforderungen zu berücksichtigen sind. Diese Herausforderungen konnten jedoch dank der interdisziplinären und ergebnisorientierten Zusammenarbeit aller involvierten Parteien erfolgreich bewältigt werden.

*Ans Stecher,
Projektleiter Web
Analytics*



„Unic hat uns optimal unterstützt – neben dem spezifischen Lösungs-Know-how waren die guten Kenntnisse unseres Content Management Systems ein grosser Vorteil.“

Die umfangreichen Tests der einzelnen Funktionen und hinterlegten Messgrößen erwiesen sich als zeitaufwendig und anspruchsvoll, aber unersetzlich: Ohne Vertrauen in die erhobenen Daten wäre die Lösung wertlos, und wichtige Prozesse wie Konversionsschritte könnten weiterhin nicht gemessen werden.

Bei den Vergleichen der neu erhobenen Werte mit den Berichten der bisher genutzten Internet-Statistiken wurde deutlich, dass einige der früher erhobenen Werte rund 20 Prozent über den tatsächlichen Werten liegen. Die Ursache dieser systematischen Fehler liegt u.a. in den begrenzten Möglichkeiten von Tools zur Logfile-Analyse, wiederkehrende Besucher zuverlässig zu erkennen.

Seit Ende 2005 ist die Lösung für Web Analytics in Betrieb. Die früher eingesetzten Tools werden noch für spezielle, technisch orientierte Auswertungen wie z.B. Downloads herangezogen. Mit WebTrends werden fortlaufend rund 40 KPI ermittelt, wovon 12 KPI in das übergeordnete KPI-System des gesamten Bereiches „Distribution“ einfließen. Die PostFinance-interne Weitergabe der erhobenen Werte erfolgt durch Spezialisten des E-Channel. Für die Planung und Umsetzung von Web Analytics wurde eine neue Stelle geschaffen, um die Potenziale von Web Analytics mit einer interdisziplinären Zusammenarbeit der Fachbereiche und IT optimal ausschöpfen zu können.

6 Konkreter Nutzen und erzielte Vorteile dank Web Analytics

Die eingeführte Lösung für Web Analytics liefert vielfältige Informationen über die Benutzerinteraktionen und bildet transparent die einzelnen Phasen der Kundengewinnung im Internet ab (Attraction, Conversion, Retention).

Obwohl im praktischen Betrieb nicht alle KPI gleichermaßen den hohen Erwartungen gerecht wurden, hat sich Web Analytics samt KPI-System im praktischen Einsatz sehr gut bewährt. Ein „Information Cockpit“ bildet neben den aktuellen KPI-Werte auch rund 20 Analyse-Reports ab und ermöglicht dem E-Channel Management ein effektives Controlling der wichtigsten Zielgrößen wie beispielsweise Anzahl Vermittlungen in die Offline-Kanäle (z.B. Beratungscenter). Das Niveau und die Entwicklung dieser Kennzahlen ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage für Massnahmen und kann als Planungsgrundlage neuer Programme und Angebote dienen. Dies nimmt auch teilweise strategische Dimensionen an; so fließen zahlreiche Erkenntnisse in ein bevorstehendes Redesign des Finanzportals ein.

Auf operativer Ebene ermöglicht Web Analytics im laufenden Betrieb verschiedene Kosteneinsparungen durch zahlreiche Optimierungen der Inhalte und Prozesse auf den Internet-Plattformen. So können insbesondere Werbekampagnen besser gesteuert werden, indem eine Rückführung der erzielten Kampagnenergebnisse, beispielsweise online Anträge zur Kontoeröffnung, auf einzelne Kampagnen und spezifische Werbeträger zurückgeführt werden. Dank den umfassenden Messungen der erzielten Resultate können die Budgets optimal für die erfolgreichsten Kampagnen eingesetzt werden.

Der Einblick in das Verhalten unterschiedlicher Besuchersegmente im Nachgang von Kampagnen ermöglicht eine systematische Optimierung der laufenden und nachfolgenden Kampagnen. So hat beispielsweise die Analyse verschiedener Konversionsprozesse gezeigt, welche Variante die besten Ergebnisse liefert – und nun werden alle Kampagnen nach demselben Muster aufgebaut und erhalten bestimmte Konversionsraten als Zielvorgaben.

Die fortlaufenden Messungen mit einer einhergehenden Analyse der Verbesserungen bzw. Rückschritte erlauben zudem faktenbasierte Aussagen, ob eine inhaltliche, visuel-

le oder prozessuale Umstellung erfolgreich war oder nicht. Damit ist nicht länger das subjektive Empfinden einzelner Experten ausschlaggebend, sondern vielmehr das tatsächliche Verhalten der relevanten Besuchersegmente auf den einzelnen Websites.

7 Zukünftige Herausforderungen

Eine noch ausstehende Aufgabe ist die Umstellung der Lösung auf den Inhouse-Betrieb, da dieser langfristig günstigere Betriebskosten ermöglicht und zusätzliche Möglichkeiten für die Integration mit anderen Systemen eröffnet. Auch wird gegenwärtig an einem übergreifenden Reportingsystem gearbeitet, um anderen Abteilungen einfach und zeitnah zentrale Informationen aus Web Analytics bereitzustellen.

Die praktische Arbeit mit dem KPI-System hat gezeigt, dass nicht alle KPI die in sie gesteckten Erwartungen bezüglich Aussagekraft und Anwendbarkeit erfüllt haben. Auch Geschäftsprozesse verändern sich im Lauf der Zeit, so dass jede KPI von Zeit zu Zeit kritisch zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen ist.

Ein grosse Herausforderung ist und bleibt das Messen von Zielgrössen, die nicht direkt über das Verhalten von Website-Besuchern erfasst werden können, sondern nur in anderen Kanälen sichtbar werden oder eine grosse zeitliche Verzögerung aufweisen: Wie lässt sich beispielsweise der Wert eines Website-Besuches messen, in dessen Verlauf sich ein Besucher online über Kontokonditionen informiert, um anschliessend im Beratungscenter einen gedruckten Kontoantrag auszufüllen?

Gefragt sind somit kreative, operationalisierbare Ansätze zur Identifikation von Vorgängen, die ihren Ursprung nicht oder nicht unmittelbar in demselben Vertriebskanal haben. Derartige Lösungsansätze sind auch zukünftig gefragt, um den kommenden Anpassungen der Internet-Portale der PostFinance Rechnung zu tragen. Diese betreffen u.a. die Benutzerführung, die sich zukünftig noch stärker an den Kundenbedürfnissen orientiert. Für eine Messung, wie gut die Benutzerführung und die angebotenen Inhalte den tatsächlichen Bedürfnissen entsprechen, sind aussagekräftige KPI zu konzipieren und in das bestehende KPI-System zu integrieren.

Auch sind Erweiterungen geplant, den bis anhin geschlossenen Kreislauf aus Messen, Anpassen und erneutem Messen um qualitative Aspekte zu erweitern. Dadurch sollen zukünftig auch diejenigen Aspekte besser berücksichtigt werden, die heute beispielsweise als Feedback beim Customer Service eingehen.

8 Fazit

PostFinance betrachtet die Internet-Portale als wichtige Vertriebsinstrumente. Konsequenterweise investiert PostFinance in den weiteren Ausbau des E-Channels mit einer klaren Zielsetzung vor Augen, die in einem Managementsystem abgebildet wurde und deren Zielerreichung laufend gemessen wird.

Für zielorientierte Investitionen in den E-Channel bietet der Einsatz von Web Analytics erhebliche Vorteile, da die gewonnenen Informationen die Grundlage für ein zeitnahes Internet-Controlling darstellen und darüber hinaus Kosteneinsparungen ermöglichen. Die wenig aussagekräftigen Internet-Statistiken aus den Anfängen des Internets haben sich somit in den letzten zwei Jahren zu einem wertvollen Controlling-Instrument für das Management entwickelt.

Nachhaltige Erfolge sind jedoch kaum durch den alleinigen Einsatz entsprechender Tools zu erzielen – benötigt wird eine klare Vorgabe, welche Ziele mit dem Interneteinsatz verfolgt werden und wie die Zielerreichung gemessen werden kann.

Für PostFinance hat sich die Investition in Web Analytics bereits gelohnt, da die operativen Ergebnisse verbessert wurden und darüber hinaus strategisch bedeutende Einblicke in die Bedürfnisse und Präferenzen der Zielgruppen gewonnen werden konnten. Unter den Schweizer Finanzinstituten nimmt PostFinance im Bereich Web Analytics zweifellos eine führende Stellung ein und schafft so die Voraussetzungen, das Internet kosteneffizient, ergebnisorientiert und bedürfnisgerecht für Vertriebszwecke einzusetzen.