

The Electronic Collaboration Study

Fallstudie Union Investment Polen

Kooperatives Content Management mit der polnischen Tochter

Enrico Senger

Institut für Wirtschaftsinformatik,
Universität St. Gallen

Über „The Electronic Collaboration Study“

„The Electronic Collaboration Study“ ist ein gemeinsames Projekt des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (Schweiz) und des Center for Digital Strategies at the Tuck School of Business at Dartmouth, Hanover, NH (USA).

Beide Institutionen sammeln Fallstudien zur unternehmensübergreifenden elektronischen Zusammenarbeit. Ziel ist es, Muster herauszuarbeiten, die aufzeigen, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile aus dem Einsatz von Informationstechnologie erzielen können. Das Ergebnis sind Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche elektronische Zusammenarbeit.

Die wissenschaftliche Leitung des Projektes obliegt Prof. M. Eric Johnson, PhD, Direktor des Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies und Prof. Dr. Hubert Österle, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Chief Technology Officer von „The Information Management Group“ (IMG). Weiterhin unterstützen Prof. Dr. Walter Brenner und Prof. Dr. Elgar Fleisch, Universität St. Gallen, sowie Prof. Hans Brechbühl und Prof. Stephen Powell, PhD, Tuck School of Business, die Ziele dieses Projektes.

Über den Autor

Enrico Senger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum Customer > Knowledge > Performance des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz, e-Mail: enrico.senger@unisg.ch

Weiterführende Links

Fallstudiendatenbank:	http://cases.iwi.unisg.ch
Center for Digital Strategies:	http://www.tuck.dartmouth.edu/digitalstrategies
Institut für Wirtschaftsinformatik:	http://iwi.unisg.ch

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	iv
Abstract	iv
1 Unternehmen.....	1
2 Ausgangssituation	2
3 Projekt.....	3
4 Neue Lösung.....	5
5 Erkenntnisse.....	9
Expertengespräche	11
Literatur	11

Zusammenfassung

Union Investment realisiert einen kooperativen Content Management Prozess zwischen der Konzernzentrale in Frankfurt und der polnischen Tochter. Die Nutzung konzernweiter Design- und Systemstandards erlaubt es, das System beim konzerneigenen Informatikdienstleister UIT zu betreiben. Die Lösung erlaubt es den Mitarbeitern vor Ort, den polnischen Kunden aktuelle Marktinformationen einfach, schnell und anforderungsgerecht bereitzustellen.

Abstract

Union Investment realizes a collaborative content management process between its headquarters in Frankfurt, Germany, and the Polish subsidiary. Using group-wide design and system standards, Union Investment's IT company is able to operate the content management system as an outsourcing partner. The solution enables employees of Union Investment Poland to provide its customers actual market information easily, fast, and in consideration of their requirements.

1 Unternehmen

Überblick. 1956 gegründet, ist die Union Investment heute die drittgrößte deutsche Investmentgruppe mit einem Fondsvermögen von rund 110 EUR Mrd. per Ende Dezember 2003. Union Investment, ein Mitglied des genossenschaftlichen „FinanzVerbundes“, verwaltet Publikumsfonds und Spezialfonds. Die Publikumsfondspalette umfasst Aktien-, Renten-, Geldmarkt- und gemischte Wertpapier- und Immobilienfonds sowie offene Immobilienfonds (s. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Neben Investmentfonds bietet die Union Investment auch Depotdienstleistungen an, die über dreieinhalb Millionen Anleger europaweit nutzen. Sitz der Union Asset Management Holding AG ist Frankfurt am Main. Darüber hinaus befinden sich Tochtergesellschaften in Luxemburg, Zürich und Warschau, sowie Dependancen in Rom, Mailand und Madrid.

Union Investment	
Gründung	1956
Firmensitz	Frankfurt am Main, Deutschland
Branche	Finanzdienstleistungsbranche, Kapitalanlagegesellschaften
Produkte und Dienstleistungen	Investmentfonds, Aktien-, Renten-, Geldmarkt- und gemischte Wertpapierfonds, Immobilienfonds, Depotdienstleistungen und Vermögensverwaltung
Firmenstruktur (auszugsweise)	• Union Asset Management Holding AG (UMH) • Union Investment Privatfonds GmbH (UIP) bündelt das Geschäft mit Wertpapier-Publikumsfonds • Union IT Services GmbH (UIT) ist der Informatikdienstleister der Union Investment Gruppe • Union Investment Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A. (TFI) ist die polnische Tochter der Union Investment Gruppe
Homepage	www.union-investment.de, www.union-investment.pl
Fondsvermögen	2003: EUR 110 Mrd.
Marktanteil	Publikumsfonds 2003: 17,6% (in Deutschland) Spezialfonds 2003: 6,2% (in Deutschland)
Mitarbeiter	2003: 1800
Kunden	Endkundenvertrieb über die Partner im genossenschaftlichen FinanzVerbund
Kooperationsprozess(e)	Content und Community
Softwarelösung	Content Management Lösung „DocMe“

Abb. 1-1: Kurzportrait der Union Investment Gruppe

Herausforderungen im Wettbewerb. Im Zuge ihrer Auslandsaktivitäten hat die Union Investment Gruppe Fondsgesellschaften in anderen europäischen Ländern gegründet. Die Union Investment Polen (Union Investment Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych

S.A.) entstand aus einer eigenständigen polnischen Fondsgesellschaft, die der Konzern 1999 zu 80% übernahm und die derzeit etwa 25 Mitarbeiter beschäftigt.

Wie jede Auslandstochter präsentiert sich auch Union Polen über einen Internetauftritt ihren Kunden und stellt ihnen dort elektronische Informationen zum Fondsgeschäft zur Verfügung. Dabei ist der Konzern bestrebt, sich seinen Kunden in allen Ländern über ein einheitliches Corporate Design zu präsentieren. Dieses Ziel ist jedoch mit den unterschiedlichen Erwartungshaltungen in Einklang zu bringen, die die Kunden in den jeweiligen Ländern an eine Internetpräsenz stellen. Die polnischen Kunden erwarten von einer guten Internetpräsenz beispielsweise blinkende Gestaltungselemente, Animationen und interaktive Tools.

2 Ausgangssituation

Strategie. Zunächst präsentierte sich die neue Gesellschaft ihren Kunden mit einem eigenständigen Internetauftritt, über den die Kunden Informationen zu Fonds, zur Börsen- und Marktentwicklung und verwandten Themengebieten erhielten.

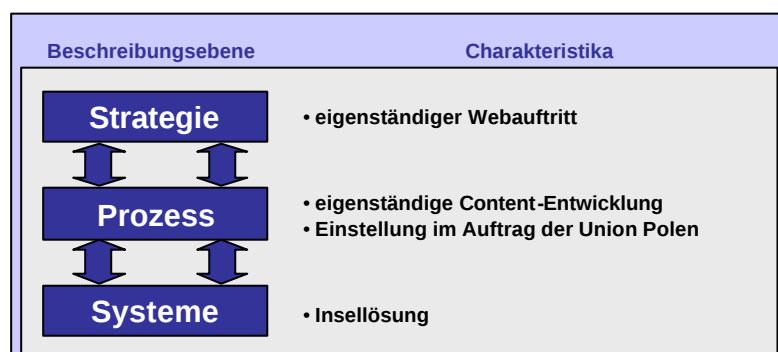


Abbildung 2-1: Kurzcharakteristik der alten Lösung

Prozess. Union Polen erstellte die Inhalte seines Webauftritts in eigener Verantwortung. Offizielle Verlautbarungen der Konzernzentrale, etwa Markteinschätzungen, fanden nur in Ausnahmefällen Eingang in die Erstellung des polnischen Content.

Systeme. Zwischen dem Internetauftritt der Konzernmutter und der polnischen Tochter existierten keine Schnittstellen.

Leidensdruck. Die beschriebene Situation war aus Sicht der Union Investment unbefriedigend:

- Die Konzernmutter wollte ihre Tochter stärker in den Konzern integrieren. Das setzte die Übernahme von Konzernstandards für eine reibungslose Zusammenarbeit voraus.

- Der bisherige Internetauftritt entsprach nicht dem Corporate Design des Konzerns. Der Webauftritt unterschied sich in Struktur und verwendetem Informationssystem von den Standards der Zentrale in Frankfurt am Main. Die Nutzung zentraler Dienste wie der Informatikgesellschaft Union IT-Services (UIT) zum Betrieb der Lösung war so nicht möglich.
- Die Pflege des Content, insbesondere das Management des Internetauftritts, verursachte ohne Content Management System einen erheblichen Pflegeaufwand.
- Das Design des polnischen Internetauftritts, sowie Aktualität und Umfang der bereitgestellten Informationen des polnischen Internetauftritts entsprach nicht den Erwartungen der Beteiligten.

3 Projekt

Ziele. Der Auslandsbereich der Union Investment initiierte aufgrund des beschriebenen Leidensdrucks ein Projekt zur Reorganisation der Internetpräsenz von Union Polen. Dieses sollte das Layout des Webauftritts an den damaligen deutschen Kundenauftritt anpassen, aktuelle Informationen über Fondspreise und Marktberichte bereitstellen und interaktive Werkzeuge, wie eine Performanceberechnung für Kundendepots und Online-Transaktionen für Vermittler, bereitstellen.

Union Polen beantragte das Projekt über die zuständige Fachabteilung des Konzerns, der damit nach Genehmigung auch die Finanzierung übernahm. Der Vorstand genehmigte Anfang 2001 das Projekt „Internet Relaunch Polen“, ohne die zunächst geplanten interaktiven Werkzeuge.

Durchführung. Union Investment realisierte „Internet Relaunch Polen“ innerhalb von sechs Monaten von Mai bis Oktober 2001. Das sechsköpfige Projektteam unter Leitung von Nicole Schaub von der Union IT-Services bestand aus Mitarbeitern von Union Polen, UIT und UIP. Die Schnittstelle zwischen Technikern und Fachvertretern bildeten dabei Vertreter der Fachbereichsbetreuung Markt (heute Fachbereichsbetreuung Markt und Depot), die in der UIT angesiedelt ist und dort als Ansprechpartner für die Fachabteilungen fungiert. Hat eine Fachabteilung eine (technische) Anforderung, so wendet sie sich an die zuständige Fachbereichsbetreuung. Dort werden die Anforderungen priorisiert und dann (Zustimmung vorausgesetzt) entweder im Tagesgeschäft umgesetzt oder als Projektantrag eingereicht.

Nach dem Start der Realisierung durch eine Tochtergesellschaft der Union in Luxemburg übernahm bald die UIT am Konzernsitz in Frankfurt am Main die Realisierung des Projektes. Die Abstimmung mit der Teamkollegin der Union Polen erfolgte anfangs oft per e-

Mail und in der „heissen Phase“ der Realisierung auch häufig durch gemeinsame Sitzungen in Frankfurt am Main.

Eine Herausforderung des Projektes war es, die Anforderungen des polnischen Kunden und das europaweit einheitliche Corporate Design des Unternehmens aufeinander abzustimmen. Union Polen hatte sehr konkrete Vorstellungen, wie die Kunden durch die Gestaltung der Internetpräsenz am besten erreicht werden konnten. Die Konzernmutter hatte klare Corporate Design Richtlinien erlassen, die diesen Vorstellungen in manchen Punkten entgegenstanden. Der Internetauftritt sollte aus diesem Grunde sowohl das Erscheinungsbild des Konzerns reflektieren als auch Funktionalitäten und Gestaltungselemente bieten, die von polnischen Kunden für besonders wichtig gehalten werden. UIT entschloss sich, anstelle eines externen Web-Designers die Internetpräsenz selbst zu realisieren, um an der Lösung dieser Zielkonflikte steuernd mitwirken zu können. So verwendet die polnische Website innerhalb der im Corporate Design kreierten Lösung beispielsweise andere graphische Navigationselemente (sog. „Visuals“), die dem polnischen Geschmack angepasst sind und sich durch ihre Farbigkeit von den sonst in der Union üblichen schwarz-weißen Visuals deutlich unterscheiden.

Union Polen hatte vor Projektbeginn bereits ein Content Management System evaluiert. Die Zentrale drang jedoch auf den Einsatz der Lösung DocMe des Anbieters Arago. Diese ist als Standardanwendung in der Applikationslandschaft des Konzerns vorgesehen. Ein weiterer Vorteil aus Sicht der Zentrale war der dadurch mögliche Support des Internetauftritts durch die Informatiktochter UIT. Im Rahmen des Projektes gelang es den Vertretern der UIT, den polnischen Kollegen die Vorteile der DocMe-Lösung zu vermitteln.

Technische Herausforderungen des Projektes waren die Anbindung von Union Polen in Warschau an die in Frankfurt am Main stehende Serverinfrastruktur und die Verwendung polnischer Sonderzeichen, die gelegentlich zu Problemen bei Animationen und in der Verwaltung der Metadaten führte.

Kritische Erfolgsfaktoren. Der Einbezug aller Beteiligten aus Tochtergesellschaft, Konzernmutter und IT-Dienstleister ermöglichte es der Union Investment, eine Geschäftslösung zu realisieren, die den unterschiedlichen Anforderungen gerecht wird. Wichtig ist aktives Change Management mit einer offenen Kommunikation über Ziele und Anforderungen der neuen Geschäftslösung.

Als weiteren Erfolgsfaktor nennt Nicole Schaub die Einordnung der neuen Lösung in die bestehende IT-Landschaft des Konzerns. So gelang es, auf bestehenden Lösungen aufzubauen und das damit vorhandene Know-how auch für den polnischen Internetauftritt zu nutzen.

4 Neue Lösung

Strategie. Union Investment Polen orientiert sich für den Internetauftritt an den Corporate Design Richtlinien des Konzerns und verbindet sie mit speziellen Gestaltungselementen und Angeboten, die den Webauftritt für den polnischen Internetnutzer interessant machen. Ab der zweiten Hierarchiestufe kann Union Investment Polen eigenverantwortlich über die Gestaltung der Inhalte entscheiden.

Inhaltlicher Schwerpunkt ist die Rubrik „Fundusze“ („Fonds“), die Informationen zu den einzelnen Fondsprodukten anbietet und neben den täglichen Fondspreisen - analog zum deutschen Auftritt von Union Investment - zu jedem Fonds eine sogenannte "Produktinformation" bereitstellt. Diese enthält Charts zur Wertentwicklung sowie Basisinformationen zum Fonds (z.B. die zehn grössten enthaltenen Werte). Zusätzliche Informationen erhält der Kunde über Pressemitteilungen sowie aktuelle Meldungen aus verschiedenen Zeitungen. Darüber hinaus stehen ihm Broschüren und Formale zum Download zur Verfügung. Als besonderen Service stellt die Rubrik „Vademecum“ („Lexikon“) dem Kunden neben einem Begriffsglossar einen animierten Film zum Cost-Average-Effekt¹ als interaktive Elemente zur Verfügung, in der Rubrik "Nowosci/Rozrywka" findet der Kunde flashanimiert Spiele (z.B. ein Puzzle oder ein Memory mit Begriffen aus der Welt der Investmentfonds) sowie die aktuellen TV-Spots der Union Investment TFI S.A.

Für den Betrieb der Internetpräsenz arbeitet die polnische Tochter mit anderen Konzernbereichen wie der Marketingabteilung oder dem Informatikdienstleister UIT zusammen.

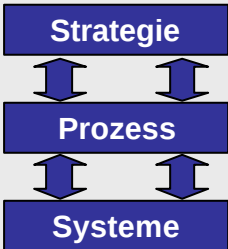
Beschreibungsebene	Charakteristika neu	Charakteristika alt
 Strategie Prozess Systeme	• Bezug von Content von der Zentrale • Web-Auftritt im Corporate Design • Anpassung auf poln. Kunden • Verwendung von Content-Bausteinen zur Content-Entwicklung • Instanz des Konzernstands für CMS • Systeme in Verantwortung der Konzern-Informatiktochter	• eigenständiger Webauftritt • eigenständige Content-Entwicklung • Einstellung im Auftrag der Union PL • Insellösung

Abbildung 4-1: Vergleichende Kurzcharakteristik

¹ Der Cost-Average-Effekt (übersetzt: Durchschnittskosten-Effekt) beschreibt die Nutzung von Anteilskursschwankungen bei der Vermögensbildung: Durch regelmäßige Einzahlungen (wie z.B. Sparplänen) erreicht der Anleger, dass bei fallenden Kursen mehr Fondsanteile und bei steigenden Kursen weniger Fondsanteile erworben werden. Dadurch kann für längerfristige Investments ein günstiger Durchschnittspreis je Anteil erzielt werden [s. FAZ 2004].

Prozess. Der Prozess der Contenterstellung und -pflege ist so organisiert, dass möglichst alle Arbeitsschritte von Konzerngesellschaften ausgeführt werden. Dabei sollen so viele Aufgaben wie möglich direkt vor Ort erledigt werden. Die Contentpflege des polnischen Auftritts liegt nicht komplett in Polen: Teile des Webauftritts werden von Webdesignern in Frankfurt gepflegt, andere Teile werden von den polnischen Kollegen via DocMe selbst gepflegt.

Ursprünglich erstellte Union Investment Polen auf Grundlage deutscher Marktberichte und englischer Übersetzungen Marktberichte für die polnischen Kunden. Aus Kostengründen verzichtet Union Investment vielfach auf die Erstellung englischsprachiger Marktberichte. Die polnischen Kunden erhalten die Informationen der deutschen Marktberichte über Presseinformationen, die ins Polnische übersetzt werden.



Abbildung 4-2: Ausschnitt aus dem polnischen Webauftritt der Union Investment mit aktuellen Pressemitteilungen

Der Redaktionsprozess beginnt mit der Erstellung von Marktberichten in deutscher Sprache in der Reportingabteilung der Union Investment in Frankfurt. Über einen Mailverteiler werden die fertigen Berichte quartalsweise innerhalb des Konzerns verteilt, darunter auch an die Verantwortlichen bei der Union Polen. Union Polen erstellt auf Grundlage der deutschen Marktberichte Pressemitteilungen und stellt sie den Kunden auf der eigenen Internetpräsenz unter „Nowosci/Z ostatniej chwili“ zur Verfügung (s. Abbildung 4-3).

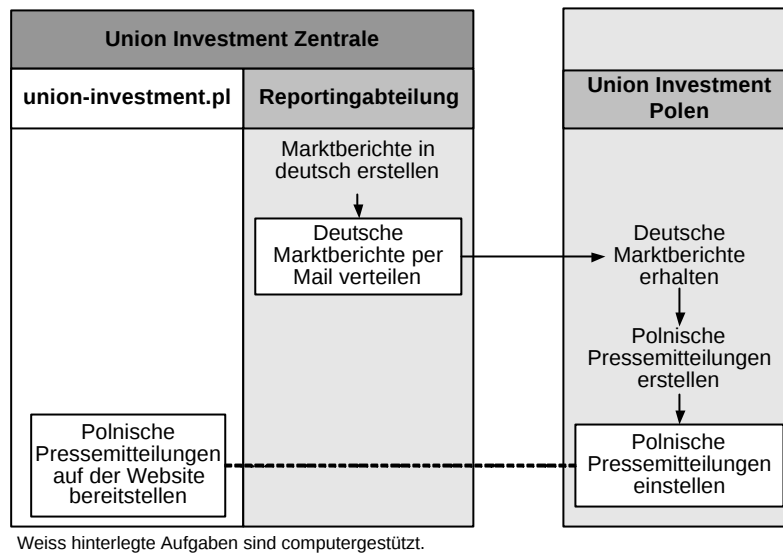


Abbildung 4-3: Neuer Prozess der Contenterstellung

Systeme. Für die Realisierung bedient sich Union Polen des konzerneigenen Informatikdienstleisters Union IT-Services. UIT steuert für Union Polen über externe Dienstleister (arago, Lufthansa) das Hosting der Server für den polnischen Internetauftritt und eine eigene Instanz des Content Management Systems DocMe. Die Mitarbeiter von Union Polen greifen über eine Standleitung auf diese Systeme zu. Eine Übersicht über die Systemarchitektur liefert Abbildung 4-4.

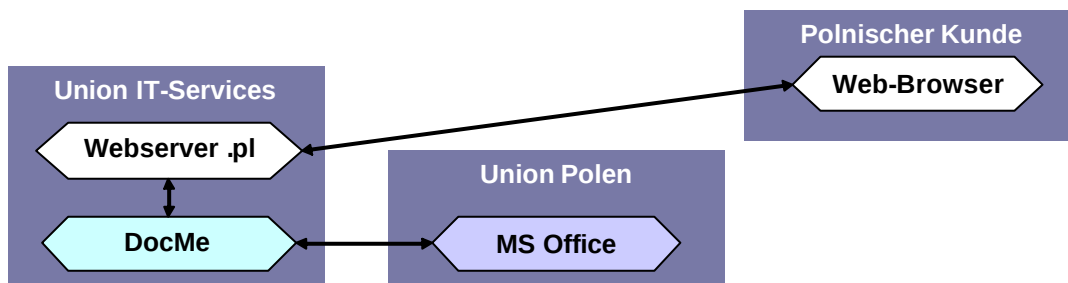


Abbildung 4-4: Systemarchitektur

DocMe ist eine Content Management Software des Anbieters ARAGO (www.arago.de). Die eingestellten Inhalte werden nach Verwendungszweck klassifiziert und im separat hinterlegten Layout für den jeweiligen Zielkanal aufbereitet. Das System verwaltet alle Dokumente im Originalformat in SQL-Datenbanken und erstellt daraus HTML-Seiten zur Präsentation auf dem WebServer. Die Version 3.0 zeichnet sich weiterhin durch die nachfolgend beschriebenen Eigenschaften aus:

- *Regelbasierte, graphische Administration.* Eine graphische Arbeitsumgebung ermöglicht die Konfiguration der Contentnutzung. Alle Entscheidungen über Verteilung, In-

dizierung, Konvertierung, Erfassung von Content können an Hand von hinterlegten flexiblen Regeln getroffen werden.

- *Content Syndication.* Das System erlaubt die Einbindung beliebiger externer Content-quellen und stellt dafür u.a. ein XML-Interface zur Verfügung.

Im Fall des polnischen Webauftritts sind die Ausgangsdaten Worddateien, Powerpoint-Präsentationen und Excel-Tabellen. Sie werden manuell in das CMS eingestellt. Das System erkennt dabei Links zwischen diesen Dateien und verlinkt Attachments automatisch. DocMe besitzt eine eigenständige Nutzerverwaltung mit einem zweistufigen Rechtekonzept (Einstellen von Inhalten und Freigabe von Inhalten für den Webserver). Die zu publizierenden Daten werden mit Hilfe des Plug-Ins „ReleaseME“ via FTP (File Transfer Protocol) an den WebServer übertragen. Die Archivierung von Datenbeständen findet wiederum im Content Pool von DocMe statt.

Kosten und Nutzen. Durch das Projekt „Internet Relaunch PL“ konnte Union Investment eine Internetpräsenz realisieren, welche die im Konzern vorhandenen Inhalte und Infrastrukturressourcen so einsetzt, dass die Contentpflege so weit wie möglich vor Ort stattfindet. Dadurch erhalten die polnischen Kunden schneller als bisher eine offizielle Stellungnahme der Union Investment zu aktuellen Marktentwicklungen. Die neuen Prozesse zur Contentbereitstellung und -pflege sind zudem deutlich einfacher gestaltet und realisieren Effizienzgewinne im Vergleich zur alten Lösung, die die Beteiligten bei Projektstart in diesem Umfang nicht erwartet hätten. Ein weiterer wichtiger Effekt des Projektes war die verstärkte Integration der polnischen Tochter in den Konzern und der Aufbau persönlicher Kontakte zwischen den Projektmitarbeitern der verschiedenen Organisationseinheiten.

Die Verantwortlichen sind aufgrund der ihrer Erfahrung nach vergleichsweise geringen negativen Feedbacks überzeugt, mit dem neuen Webauftritt auch die Anforderungen der polnischen Kunden getroffen zu haben.

Geplante Weiterentwicklungen. Derzeit sind keine Weiterentwicklungen der Internetpräsenz und der damit verbundenen Prozesse und Systeme geplant. Die Union Investment überarbeitet jedoch etwa alle zwei Jahre Layout und Struktur ihres Internetauftritts. Im Rahmen dieser Relaunches wird auch überprüft, ob Inhalte, Pflegeprozesse und systemtechnische Unterstützung noch Kundenanforderungen und technischem Stand entsprechen.

Überblick Content Management mit Union Investment Polen		
Aufwand:		
Projekt		
Laufzeit	6 Monate	
Projektteam	6 Mitarbeiter	
Projektaufwand	ca. 70 PT	
Projektkosten	ca. 125'000 EUR (Rahmen nicht voll ausgeschöpft)	
Betrieb		
UIT	ca. 0,5 Tage pro Monat	
Union Polen	ca. 1 Tag pro Monat für Pflege (ohne Content-Erstellung)	
Durch kooperatives Content Management realisierter Nutzen:		
	Union Zentrale	Union Polen
STRATEGIE		
Kunde / Partner		
Infrastruktur lock-in	Stärkere Bindung der polnischen Tochter an die Konzernstandards	---
Kundenwahrnehmung	Corporate Design als weltweites Erkennungsmerkmal für Kunden der Union Investment	
Organisation		
	Gestärkte Einbindung der Union Investment Polen in den Konzern	
KOOPERATIONSPROZESS		
Prozesskosten	Reduziert durch Wiederverwendung von Content	
Geschwindigkeit	Reduziert durch abgestimmten Erstellungsprozess	
SYSTEME		
Integration	Synergien (Ressourcen, Wissen) durch Nutzung bestehender Standardsysteme	

Tabelle 4-1: Content Management mit Union Investment Polen - Aufwand und realisierter Nutzen

5 Erkenntnisse

Union Investment realisiert einen kooperativen Content Management Prozess zwischen der Konzernzentrale in Frankfurt und der polnischen Tochter. Die Nutzung konzernweiter Design- und Systemstandards erlaubt es, das System beim konzerneigenen Informatikdienstleister UIT zu betreiben. Die Lösung gestattet es den Mitarbeitern vor Ort, den polnischen Kunden aktuelle Marktinformationen einfach, schnell und anforderungsgerecht bereitzustellen. Ein weiterer Vorteil ist die stärkere Einbindung von Union Polen in den Konzern.

Besonderheiten des Falles sind:

- **Kooperationsprozesse setzen gemeinsame Standards voraus.** Voraussetzung für eine effektive Pflege des Contents der polnischen Website war der gemeinsame Konzernstandard von Union Investment. Die Übernahme gleicher Prozesse, Systeme und

Designrichtlinien schafft den Unternehmen Nutzen, da sie auf bereits vorhandene Ressourcen und Know-how zurückgreift.

- **Für das Design der Lösung war eine Abstimmung konzernweiter Standards und lokaler Kundenanforderungen notwendig.** Konzernweite Standards, wie etwa das Corporate Design, können unterschiedlich gut landesspezifische Kundenanforderungen abdecken. Union Investment löste dieses Problem beim Internetauftritt der polnischen Tochter, indem sie behutsame Anpassungen in Inhalt und Layout vornahm.

Expertengespräche

Schaube, Nicole, Content Managerin, Union IT-Services GmbH, Frankfurt am Main, 30. April 2002

Literatur

[FAZ 2004]

FAZ, Cost Average Effekt, Frankfurter Allgemeine Zeitung,
<http://boersenlexikon.faz.net/costaver.htm>, 23.1.2004