

CRM und Kundenbewertung bei der Union Investment

Verfasser: Annette Reichold

Version: 1

Datum: 11.12.2003

**Universität St. Gallen -
Hochschule für Wirtschafts-, Rechts-
und Sozialwissenschaften (HSG)**

Institut für Wirtschaftsinformatik
Müller-Friedberg-Strasse 8
CH-9000 St. Gallen
Tel.: ++41 / 71 / 224 2420
Fax: ++41 / 71 / 224 2777

Prof. Dr. A. Back
Prof. Dr. W. Brenner (geschäftsführend)
Prof. Dr. H. Österle
Prof. Dr. R. Winter

Inhaltsverzeichnis

1	Unternehmen und Problemstellung.....	3
1.1	Unternehmen.....	3
1.2	Wettbewerbsumfeld und CRM	4
2	Customer Relationship Management	5
2.1	Strategie	5
2.2	Prozesse.....	5
2.3	Systeme	7
2.4	Kritische Erfolgsfaktoren.....	8
3	Kundenbewertung und Erfolgsmessung im CRM	8
3.1	Kundenbewertung.....	8
3.2	Erfolgsmessung.....	10
4	Weitere Entwicklungen und Potentiale im CRM.....	12
4.1	Strategie	12
4.2	Prozesse.....	12
4.3	Systeme	12
5	Erkenntnisse.....	13

1 Unternehmen und Problemstellung

1.1 Unternehmen

1956 gegründet, ist die Union Investment heute die drittgrößte deutsche Investmentgruppe mit einem Fondsvermögen von rund 100 Milliarden Euro per Ende Dezember 2002. Die Union Investment verwaltet Publikumsfonds und Spezialfonds.

Die Publikumsfondspalette umfasst Aktien-, Renten-, Geldmarkt- und gemischte Wertpapier- und Immobilienfonds sowie offene Immobilienfonds. Anleger erhalten diese Produkte in Deutschland bei allen Volksbanken, Raiffeisenbanken, Sparda-Banken und PSD-Banken.

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 oder Niederlassungen in Hamburg sowie ausserhalb Deutschlands in Luxemburg, Zürich, Madrid, Mailand, Rom und Warschau.

Die Union Investment ist fester Bestandteil des genossenschaftlichen Finanzverbundes. Dieser Verbund besteht aus Volks- und Raiffeisenbanken, Zentralbanken, Rechenzentren und weiteren Finanzdienstleistern, die gemeinsam für ihre Kunden die Gesamtheit aller Bank- und Versicherungsleistungen erbringen können (Universalbank- oder Allfinanz-Prinzip). Der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen der Union Investment erfolgt überwiegend über die Partnerunternehmen des genossenschaftlichen Finanzverbundes.

Trotz des genossenschaftlichen Finanzverbundes besteht für die Primärbanken keinerlei Verpflichtung, Fonds überhaupt zu vertreiben und wenn ja, (ausschliesslich) Fonds der Union Investment zu vertreiben. Die Primärbanken gelten daher aus Sicht der Union Investment ebenso als (Händler-)Kunden wie die Endanleger und sind daher auch Gegenstand von CRM-Aktivitäten.

UNION INVESTMENT GRUPPE	
<i>Gründung</i>	1956
<i>Firmsitz</i>	Frankfurt am Main, Deutschland
<i>Branche</i>	Finanzdienstleistungsbranche, Kapitalanlagegesellschaften
<i>Produkte und Dienstleistungen</i>	Investmentfonds, Aktien-, Renten-, Geldmarkt- und gemischte Wertpapierfonds, Immobilienfonds, Depotdienstleistungen und Vermögensverwaltung
<i>Firmenstruktur</i>	Union Investment Privatfonds GmbH (bündelt das Geschäft)

	mit Wertpapier-Publikumsfonds) DIFA Deutsche Immobilienfonds AG (Immobilienmanagement und Verwaltung der offenen Immobilienpublikumsfonds) Union Investment Institutional GmbH (Wertpapier-Spezialfondsgeschäft mit institutionellen Kunden) Union PanAgora Asset Management GmbH (Management von Portfolios mit quantitativen Methoden für institutionelle Kunden) DEFO Deutsche Fonds für Immobilienvermögen GmbH (betreut institutionelle Mandate im Immobilien-Spezialfondsgeschäft)
Homepage	www.union-investment.de
Fondsvermögen	12/2002: € 66,6 Mrd. Publikumsfonds, € 34,4 Mrd. Spezialfonds
Marktanteil	Publikumsfonds: 17,1% Spezialfonds: 6,9%
Mitarbeiter	2002: ca. 1800
Kunden	3,8 Mio. Stammdépôts. Endkundenvertrieb über Partner im Finanzverbund: bspw. Volks- und Raiffeisenbanken, Sparda-Banken, PSD-Banken, R+V Versicherungen, Bausparkasse Schwäbisch Hall

Abb. 1: Kurzportrait der Union Investment Gruppe

1.2 Wettbewerbsumfeld und CRM

Im Bereich Customer Relationship Management (CRM) ist die größte Herausforderung für die Union die Ausschöpfung des Kunden-Potentials im genossenschaftlichen Finanzverbund, vor allem im Kundenstamm der genossenschaftlichen Banken. Die Union hat selbst kaum direkten Kontakt mit ihren Endkunden. Das erschwert die Entwicklung eines kundenorientierten Angebots und die Sicherstellung einer guten Beratung durch die Banken. Um die Kundenakquisition und –zufriedenheit aktiv in die Hand zu nehmen wurde 2000 das Projekt CRM-Basis aufgesetzt. Initiator war die Geschäftsleitung. Das Projekt galt der Entwicklung der strategischen Zielsetzungen von CRM. Zudem wurden CRM Prozesse definiert und die Priorisierung einzelner CRM-Initiativen vorgenommen. Parallel dazu ermittelte das Projekt „Elektronische Kundenakte und Beschwerdemanagement“ abteilungsübergreifend für die Prozesse benötigte Kundeninformationen. Der Wissensbedarf wurde anschliessend auf die wesentlichen Daten zusammengefasst. Diese sollten in einem zentralen System über Eingabemasken erfasst und bereitgestellt werden. Umstrukturierungen im Finanzverbund haben allerdings zu einer nur teilweisen Umsetzung der Massnahmen geführt. So wurde eine gekürzte Version der Kundenakte in ein bestehendes System für das Call Center integriert und weitere CRM-Projekte zunächst zurückgestellt.

Ohne direkten Kundenkontakt und ein Filialnetz gestaltet sich auch die Verbesserung der Markenbekanntheit als Herausforderung. Die Förderung der Markenbekanntheit hat 1998 zur Entwicklung einer Kundentypologie geführt. Diese soll durch kundentypengerechtes Marketing den Bekanntheitsgrad erhöhen.

2 Customer Relationship Management

2.1 Strategie

Die Union befindet sich momentan in einem Konsolidierungsprozess. Fokus im CRM ist bisher noch die Akquise von Neukunden. In Zukunft wird aber die Bindung von bestehenden Kunden mehr Gewicht erhalten. Ziel von CRM im Privatkundenbereich ist deshalb die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und –bindung, um langfristige Kundenbeziehungen zu unterhalten. Kurzfristige Umsatzerhöhungen haben dagegen weniger Priorität. Erreichen möchte die Union diese Ziele durch eine kundengerechte Ansprache und Beratung. Da sie selten im direkten Kundenkontakt steht, gibt sie den Vermittler-Banken Instrumente an die Hand, um die Kunden bedarfsgerecht anzusprechen. Das ist in erster Linie eine technische Herausforderung der Informationsbereitstellung.

2.2 Prozesse

Die einzelnen CRM Prozesse werden den funktionalen Bereichen Marketing, Vertrieb und Service zugeordnet. CRM spielt in allen drei Bereichen eine Rolle, wird aber nicht über die Bereiche integriert angegangen.

Marketing

Das Marketing der Union fokussiert sich sowohl auf die Markenbekanntheit als auch auf die angebotenen Produkte. Dabei wird eine typenspezifische Kundenansprache durch den Einsatz einer Kundentypologie verfolgt. Die Gestaltung von Produktkampagnen für Postsendungen und die Selektion der Empfänger der Kampagnen werden an der Typologie ausgerichtet. Noch neu ist die Unterstützung des Werbetrackings durch die Typologie. Sogar die Kundenzeitschrift der Union wird in Teilen je Kundentyp angepasst. Zudem unterstützt die Union mit der Typologie die Genobanken bei der Durchführung von Kampagnen und Werbeveranstaltungen. Der Fragebogen zum Kundentyp umfasst 7 Fragen. Er kann deshalb einfach an Umfragen angehängt werden und so zusätzliche Kundeninformationen generieren.

Vertrieb

Die genossenschaftlichen Banken sind der Hauptvertriebskanal der Union Investment. Das Vertriebsgeschäft der Union selber findet deshalb hauptsächlich im B2B-Bereich statt. Die Banken werden über eine Deckungsbeitragsrechnung bewertet, wodurch sich die Beratungsintensität durch die Union-Vertriebsmitarbeiter bestimmt. Banken mit der Bewertung I oder II werden durch den Vertrieb besucht, mit III bewertete Institute werden per Post oder Telefon betreut. Die Union verfügt über 70 Aussendienstmitarbeiter, die die Genossenschaftsbanken beim Vertrieb der Produkte der Union unterstützen. So werden produktspezifische Schulungen durchgeführt, aber auch Instrumente zur Kundenberatung vorgestellt. Für den Angebotsmanagementprozess der Banken stellt die Union ein spezifisches Beratungstool und die Kundentypologie zur Verfügung. Hintergrundinformationen, Leitfäden und Broschüren zur Typologie finden die Bankmitarbeiter im Intranet der Union bereitgestellt. So möchte die Union eine kundengerechte Beratung durch die Genobanken und eine langfristige Zufriedenheit der Kunden mit ihrer Kaufentscheidung sicherstellen.

Zur Zuordnung eines Kunden zu einem Kundentyp zu Beginn eines Beratungsgesprächs in der Bank dient der Fragebogen mit 7 Fragen. Die Fragen sind unverfänglich und einfach zu beantworten, wie zum Beispiel „Ich spekuliere gerne.“. Die Antwortskala reicht je Frage von 1-5 („stimme voll und ganz zu“ bis „stimme überhaupt nicht zu“). Durch ein Punktesummenverfahren kann der Kundentyp einfach bestimmt werden. Der Anteil von falschen Zuordnungen beträgt ca. 5%.

Service

Das Servicemanagement wird bei der Union Investment durch das Call Center durchgeführt. Da das Unternehmen seine Produkte über Vermittlerbanken vertreibt, hat die Union Investment selber keine Niederlassungen mit direktem Kundenkontakt. Lediglich über das Call Center besteht eine direkte Kundenansprache, bei der die Initiative jedoch vom Kunden ausgeht. Das Call Center nimmt Kundenanfragen und Aufträge entgegen, führt Datenmutationen durch und gibt Kunden direkt Auskünfte. Es hat auch eine Help Desk Funktion für technische Fragestellungen. Zudem ist es für das Beschwerdemanagement zuständig. Beschwerden werden im System erfasst und bearbeitet. Die Typologie kommt hier nicht zum Einsatz. Die Gründe für eine Kundenbeschwerde beispielsweise differenzieren sich nicht nach Kundentyp.

2.3 Systeme

CRM wird auf Systemebene durch eine Vielzahl von Systemen repräsentiert. Eine integrierte Plattform existiert nicht.

Das Marketing verfügt über kein eigenes System.

Im Vertrieb wird das System VeLo (Vertrieb und Logistik) eingesetzt. Es ist das CRM-System für den Aussendienst zur Betreuung der Vermittlerbanken. Die Vertriebsmitarbeiter der Union verwalten hier die Daten über ihre B-to-B Kunden, die Genobanken. „Weiche Kundendaten“ über Gesprächsverläufe geben sie in Freitext ein. Die so erhobenen Daten können deshalb zwar nicht ausgewertet werden, sie unterstützen den jeweiligen Mitarbeiter jedoch bei der Kundenbetreuung. VeLo ist ein 16-Bit-System, das bald ausgetauscht wird.

Das Call Center nutzt für den Service- und Beschwerdemanagementprozess das System UniCom, eine Eigenentwicklung durch die inzwischen Konkurs gegangenen Firma Heide. Es ist in erster Linie ein Auskunftssystem. UniCom enthält alle für die Call Center-Mitarbeiter benötigten Daten der Privatkunden, wie Stammdaten, Depotdaten, eine Kundenhistorie, Gesprächspartner und Wünsche der Kunden. Die Ergebnisse des Projektes „Elektronische Kundenakte“ sind in dieses System eingeflossen. Seit dem 1.9.03 ist auch das Beschwerdemanagement in UniCom integriert. Help Me ist ein Content Management System, dass die Call Center-Mitarbeiter bei der Beantwortung komplexer Fragen zu Produkten aus dem umfangreichen Produktkatalog hilft. Daska ist das Host-System der Union Investment. Es enthält die Transaktionsdaten der Kunden und ist die Datengrundlage für VeLo. Die Daten werden im Data Warehouse aggregiert und dienen im Vertrieb zur Identifikation von Verkaufschancen. Die Ermittlung dieser Cross-Selling Potentiale erfolgt durch einen Inter-Banken-Vergleich. Im Data Warehouse könnte auch eine Bewertung der Privatkunden durchgeführt werden, beispielsweise in Form einer ABC-Analyse. Dieses Vorhaben ist mittelfristig in Planung.

Ein Datenaustausch zwischen Union und den Geno-Banken findet kaum statt. Die Banken haben zwar Einsicht in das Union-Depot der Kunden, erfahren aber nicht, ob der Kunde im Call Center der Union anruft. Andersherum kann die Union nicht auf die Kundendaten der Geno-Banken zugreifen.

2.4 Kritische Erfolgsfaktoren

Kritische Erfolgsfaktoren im CRM der Union Investment sind:

- **Kundenkenntnis ohne direkten Kundenkontakt.** Die Union muss ohne direkten Kundenkontakt die eigenen Endkunden kennen, um passende Produkte anbieten zu können. Dafür steht ihr lediglich das Call Center zur Verfügung und die Datensammlung durch die Genobanken. Die Bereitstellung des Beratungstools hilft dabei bei der Erfassung der interessierenden Informationen. Auch die Marktforschungsabteilung der Union liefert eine Reihe von Informationen.
- **Sicherstellung der Beratungsqualität und Kundenorientierung.** Zur Sicherung der Beratungsqualität der Genobanken bietet die Union eine Kundentypologie zur Gesprächsunterstützung an. Diese differenziert zwischen verschiedenen Anlegertypen und definiert passende Produkte und Kommunikationsweisen.
- **Informationsbereitstellung als technische Herausforderung.** Im Bereich der Kundenberatung durch Dritte und der Kundentypologie ist die Informationsbereitstellung erfolgskritisch. Den Kundenberatern müssen Kunden- und Produktinformationen in aufbereiteter und gut strukturierter Form angeboten werden. So wird die Typologie zwar in Papierform im Rahmen der Kundenberatung angewendet, aber weitere Bestandteile sind auch typengerechte, vorformulierte Anschreiben und Veranstaltungen, die zentral zugreifbar sein müssen. Das CRM-System präsentiert umfangreiche Kundendaten und macht Vorgaben über die zu erfassenden Kundendaten.

3 Kundenbewertung und Erfolgsmessung im CRM

3.1 Kundenbewertung

Gesetzlich vorgeschrieben (Grundlage ist das Wertpapierhandelsgesetz, WPHG) ist bei Fondsprodukten eine *Risikoklassifizierung* der Kunden. Diese wird über neun Standardfragen auf der Homepage oder im Rahmen eines Beratungsgesprächs durchgeführt.

Basierend auf Einkommens- und Vermögensmerkmalen des Kunden wird von vielen Genobanken eine *A-B-C-Klassifizierung* der Kunden vorgenommen. A-Kunden sind demnach die vermögenseichsten und per Annahme für die Bank die profitabelste Kundengruppe, C-Kunden die

am wenigsten gewinnbringende Gruppe. Diese Klassifikation basiert auf der Annahme, dass Kunden, die den höchsten Ertrag generieren, auch die profitabelsten sind. Dieser monetäre Ansatz ergänzt den verhaltensorientierten Ansatz der Union, der im Folgenden beschrieben wird. Beide Herangehensweisen lassen sich gut kombinieren.

Seit 1998 arbeitet die Union Investment mit einer *Kundentypologie* [Kotler/Bliemel 1995, S. 290]. Diese wurde in mehreren Studien entwickelt und vertieft. 1998 lag der Fokus auf dem Thema „Geldanlage“. In Zusammenarbeit mit einem Meinungsforschungsinstitut wurden 800 Kunden der genossenschaftlichen Banken in persönlichen, über einstündigen Interviews zu ihren Einstellungen befragt. Der Initiative lag die Annahme zugrunde, dass es problemorientierte und produktorientierte Kunden gibt. Die verschiedenen Typen müssten in der Werbung und im Beratungsgespräch unterschiedlich angesprochen werden. Bei der Entwicklung der Typologie wird die grosse Anzahl an Aussagen der Befragten über Cluster- und Faktoranalysen auf einige wenige reduziert. Bei der Union waren das zunächst sechs Kernaussagen, die den Kundentyp bestimmen. Eine Erweiterung der Typologie erfolgte 2000 auf die Bereiche „Allgemeine Einstellungen zu Finanzgeschäften“, „Absicherung von Risiken“ und „Zahlungsverkehr“. Es interessierte auch die Affinität und Nutzung von Vertriebskanälen. Im Rahmen dieser Studie wurden 1000 Personen befragt. Die Typologie wurde nur leicht modifiziert und der Fragebogen auf sieben Fragen ausgeweitet.

Das Ergebnis umfasst 3 Kundentypen, mit denen die Union im Marketing und Vertrieb arbeitet. Der Marketingbereich ist sogar organisatorisch nach diesen Kundentypen aufgeteilt. Der erste ist der „Vorsichtige“ (50 % der Kunden), der Bankbesuche scheut, auf persönliche Betreuung Wert legt und einfache, wenige Lösungsvorschläge erwartet. Der „Aufgeschlossene“ (32% der Kunden) hat keine Berührungängste bei Bankgeschäften, legt aber auch viel Wert auf die Sozialkompetenz des Beraters und erwartet eine problemorientierte Beratung. Der „Souveräne“ (18% der Kunden) ist ein selbstbewusster Kunde, der aktiv Informationen sucht und das Fachwissen des Beraters hinterfragt. Er sucht ein Gespräch unter Gleichen. Hier spielen die Produktcharakteristika im Beratungsgespräch eine wichtige Rolle.

Die Typen sind stabil, d.h. Alter und Einkommenssituation haben keinen dominierenden Einfluss auf die Einstellung der Kunden. Die Anteile der einzelnen Typen im Kundenstamm ändern sich nur leicht über die Zeit. Die Einstellung der Kunden sagt nichts über ihre

Einkommens- oder Vermögenssituation aus. Hierfür muss die Typologie durch eine A-B-C-Klassifizierung unterstützt werden.

Die Typologie und Schulungsunterlagen werden den Kundenberatern der Genobanken bereitgestellt. Je Kundentyp werden auch typgerecht gestaltete Anschreiben, Produktangebote und Anleitungen zur Organisation von passenden Verkaufsveranstaltungen angeboten.

Im Finanzverbund wurden weitere Typologien erstellt. Eine gute Anwendbarkeit von Typologien zeigte sich im Anlagenverkauf. Im Bereich der Produkte für den Zahlungsverkehr war der Einsatz weniger geeignet. Auch bei Kreditprodukten zeigten sich höhere Fehlerquoten, da diese eine langfristige, seltene Entscheidung eines Kunden ist, über die er sich selber stärker informiert. In weiteren Typologien wurden Bauspar- und Versicherungstypen definiert.

Die Analyse von Cross-Selling Potentialen wird über Datenbankabfragen jeweils teilweise von der Union oder den Genobanken durchgeführt. Für Kunden der Genobanken, die bereits Anteile an Union-Fonds besitzen, kann die Union weitere passende Produkte aussuchen, da sie für diese Kunden Kundenstammdaten und Vertragsstammdaten besitzt. Die Kunden der Genobanken ohne Union-Fonds werden von den Genobanken selbst bearbeitet.

Ein Versuch der Datenauswertung, der zurückgestellt wurde, umfasste Data Mining Verfahren. Verschiedenen Datenquellen wurden genutzt, um Indikatoren über das Kundenverhalten herauszufiltern. Zwei Gründe haben zum Scheitern dieser Initiative geführt: zum einen ist der Einfluss der Kundenberater auf den Kunden relativ hoch, d.h. obwohl Produkte für einen bestimmten Kundentyp unpassend sind, können Berater diesen Kunden die Produkte verkaufen. Zum anderen war die Datenqualität teilweise zu schlecht, um gute Ergebnisse zu generieren.

Es wird von der Union keine Kostenrechnung für die Privatkunden durchgeführt, da der grösste Teil der Produkte über die Genobanken vertrieben wird. Diese entscheiden eigenständig, inwieweit eine Kostenrechnung oder Kundenbewertung durchgeführt wird.

3.2 Erfolgsmessung

Die Erfolgsmessung bei der Union basiert auf quantitativen und qualitativen Grössen.

Mit den Mitbewerbern vergleicht sich die Union über die Kennzahlen Netto-Neuumsatz, verwaltetes Anlagevermögen und Marktanteil.

Im Bereich des Kampagnenmanagements werden die Kampagnenresponse und die Konversionsraten gemessen. Zum Beispiel bewarb eine Kampagne eine neue Extranetplattform, auf der Privatkunden ihre Depots selbstständig verwalten können. Gemessen wird hier, wie viele Kunden die Informationen angefordert haben und wie viele dieser Interessenten tatsächlich zu Kunden wurden.

Im Call Center werden die eingehenden Anrufe erfasst und der Anteil der entgegengenommenen Anrufe ermittelt. Der Zielwert liegt bei 95%. Wollte man auch die letzten 5% abdecken, entstünden ungerechtfertigt hohe, zusätzliche Kosten. Weitere Kenngrößen sind der Anteil der Anrufe, die innerhalb von 20 Sekunden angenommen werden, die Geschwindigkeit der Problemlösung für den Kunden, die Häufigkeit einer Problemlösung beim ersten Anruf und der Anteil der weitergeleiteten Anfragen. Neben diesen Größen wird die Zufriedenheit der Kunden, die mit dem Call Center Kontakt hatten, in zwei Befragungswellen pro Jahr gemessen. Auf diese Weise lässt sich der Erfolg von Massnahmen ermitteln. So stieg die Kundenzufriedenheit deutlich an, nachdem die Call Center Mitarbeiter neu geschult wurden. Auch zusätzliche Dienstleistungen durch das Call Center führten zu zufriedeneren Kunden. Beispielsweise wurden früher Adressänderungen bei einem Wohnungswechsel der Kunden nicht vom Call Center angenommen. Die Kunden mussten die neue Anschrift schriftlich mitteilen, was vielfach zur Kundenverärgerung geführt hatte. Die Kundenzufriedenheit konnte durch das Angebot dieser Dienstleistung durch das Call Center deutlich verbessert werden. Diese Dienstleistung nehmen nun ca. 50.000 Kunden im Jahr in Anspruch.

Eine Bewertung der Kundentypologie ist schwer durchzuführen. Der Aufwand für die Entwicklung einer Kundentypologie ist relativ gering. Für die erste Studie wurde ein externes Institut herangezogen. Die Kosten sind mit denen anderer Studien vergleichbar. Auch die Erhebung der Kundentypen in Beratungsgesprächen ist sehr günstig. Die sieben Fragen sind kurz und einfach zu beantworten. Aufwendig gestaltet sich aber die Schulung in der Anwendung der Typologie.

Der Aufwand lohnt sich aber nach Ansicht der Verantwortlichen. Bei der Union stehen nicht kurzfristige Absatzerhöhungen durch die Typologie im Vordergrund. Ursprünglich sollte so die Marke Union Investment gestärkt werden. Inzwischen haben die Vermeidung fehlerhafter

Beratungsleistungen oder unpassender Kundenansprachen eine ebenso grosse Bedeutung erlangt. Die Beziehung zwischen Kunden und ihren Beratern und auch die Zufriedenheit von Kunden mit den erworbenen Produkten konnte verbessert werden. Die zwei Indikatoren, an denen sich der Erfolg der Typologie festmachen lässt, ist die Kundenbindung und die Kundenzufriedenheit. Für Kunden mit einem Depot bei der Union werden diese Kennzahlen abgefragt. Kunden mit Fonds bei der Bank sind für die Union nicht erreichbar.

4 Weitere Entwicklungen und Potentiale im CRM

4.1 Strategie

Die CRM Strategie wird auch in Zukunft verstärkt auf der Kundenbindung und -zufriedenheit fokussieren. Durch die Weiterentwicklung der Typologie und Kombination mit der Risikoneigung und Vermögenssituation sollen je Kundengruppe passende Produktportfolios gestaltet werden, die die bessere Beratung und Ausschöpfung des Kundenpotentials erlauben.

Eine Herausforderung in Zukunft ist sicher auch die Fragestellung, wie der Kundentyp „Der Vorsichtige“, der 50 % der Bankkunden ausmacht, zu einem Fondskunden gemacht werden kann.

4.2 Prozesse

Auf Prozessebene wird in Zukunft zunächst an der weiteren Umsetzung von CRM gearbeitet. Zum einen geht es um die Sicherung der Qualität der Kundenberatung in den Vermittlerbanken mit Hilfe der Typologie. Zum anderen ist eine Ausweitung des Einsatzes der Kundentypologie in der Produktentwicklung in Planung. Eine Fragestellung im Servicemanagementprozess ist, wie kontinuierlich gute Leistungen erbracht werden. Ruft ein Kunde achtmal im Jahr im Call Center an und macht zweimal negative Erfahrungen, so sind das im Alltagsbetrieb des Call Centers vielleicht zwei Ausnahmen, sie prägen den Eindruck des Kunden aber nachhaltig.

4.3 Systeme

Auf Systemebene sind in nächster Zeit keine grösseren Veränderungen in Planung. Primär geht es um Konsolidierungsprojekte. Die Reduktion von Kosten steht dabei im Vordergrund.

Die einzige Neuplanung betrifft das veraltete Vertriebssystem VeLo, das aus technologischen Gründen ausgewechselt werden muss. Zudem wird über ein Kampagnenmanagement-Tool für Outbound-Aktionen des Call Centers nachgedacht.

5 Erkenntnisse

Wesentliche Erkenntnisse aus der Fallstudie sind:

- **Die Kundentypologie hilft bei der Sicherstellung der Beratungsqualität durch Dritte.** Die Union hat kaum direkten Kontakt zu ihren Kunden. Lediglich das Call Center für den Kundenservice ist hier eine Ausnahme. Um dennoch die Beratungsqualität im Verkaufsprozess der Vermittlerbanken sicherzustellen und eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen, hat die Union eine Kundentypologie entwickelt. Auf diese Weise möchte sie eine kundengerechte Ansprache und Beratung sicherstellen.
- **Die Eigendynamik der Anwender ist eine Herausforderung beim Einsatz einer Kundentypologie.** Die richtige Schulung und die Bereitstellung von ausreichendem Informationsmaterial ist wesentlich für die Sicherstellung des richtigen Einsatzes einer Typologie. Die plastischen Typenbeschreibungen bieten viel Raum für Eigeninterpretation, die u. U. den Fokus der Typologie verschiebt. So betrachtet die Typologie der Union in erster Linie den Anlagentyp. Leicht hineininterpretiert wird aber auch die Vermögenssituation des Kunden, worüber die Typologie aber keine Aussage trifft.
- **Verteiltes Wissen über den Kunden.** Bei der Union Investment werden in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service abteilungsspezifisch Informationen über die Kunden erfasst und bereitgestellt. Eine übergreifende Zusammenstellung und Auswertung erfolgt nicht. Für Marketing und Vertrieb werden auch zusätzliche Kundensegmentierungen vorgenommen. Dazu zählt die Kundentypologie und für den Vertriebsbereich auch noch eine Segmentierung nach der Risikoneigung. Den Nutzern der Kundentypologie werden umfangreiche Trainingsunterlagen, konkrete Handlungsanweisungen und Produktangebote an die Hand gegeben. Somit unterstützen diese Instrumente konkret die Entwicklung von Wissen über den Kunden.

Literatur

Expertengespräch mit Andrea Zenkert, , Union Investment, Frankfurt, 09.07.2003

Expertengespräch mit Andrea Erlach, , Union Investment, Frankfurt, 04.08.2003

Geib, M. Fallstudie: Interorganisationales Customer Relationship Management bei der Union Investment, Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, 2003

Kotler, P., Bliemel, F.W., Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Schäffer-Pöschel, Stuttgart, 1995