

Neuausrichtung des Relationship Managements im indirekten Vertrieb

Jan Greitens
DekaBank
Frankfurt

Schlüsselworte

CRM, indirekter Vertrieb, Relationship Management, Neuausrichtung.

Einleitung

Das Relationship Management in einem indirekten Vertrieb ist komplex. Wie kann diese Beziehung optimal gestaltet werden? Dieser Herausforderungen muss sich auch die DekaBank als Wertpapierhaus der Sparkassen-Finanzgruppe bei der Zusammenarbeit mit ihren rechtlich selbständigen Sparkassen stellen. Der Vortrag beleuchtet die wesentlichen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, sowie die Erfahrungen in der Unterstützung jener Prozesse über eine gewachsene Siebel CRM Architektur.

Relationship Management bei der DekaBank

Die DekaBank ist das Wertpapierhaus der Sparkassen. Mit einem verwalteten Vermögen von rund 177 Mrd. Euro sowie rund vier Millionen betreuten Depots ist sie einer der größten Wertpapierdienstleister in Deutschland. Sie eröffnet privaten und institutionellen Kunden Zugang zu einer breiten Palette an Anlageprodukten und Dienstleistungen. Die DekaBank ist fest verankert in der Sparkassen-Finanzgruppe und richtet ihr Angebotsportfolio ganz nach den Anforderungen ihrer Eigentümer und Vertriebspartner im Wertpapiergeschäft aus.

Das Verhältnis der DekaBank zu den Sparkassen ist durch eine enge, vertrauensvolle und vielschichtige Beziehung geprägt: Die Sparkassen sind sowohl Eigentümer, als auch Vermittler und direkter Kunde von Produkten und Services der DekaBank. Darüber hinaus gibt es vielfältige Zusammenarbeiten in Verbänden, Gremien und Projekten. Über diese Wege stehen die meisten Organisationseinheiten der DekaBank in einem direkten oder indirekten Kontakt mit den Sparkassen und unterstützen sie auf vielfältige Weise.

Die in einem Beratungsgespräch in den Sparkassen erworbenen Wertpapiere können die Anleger im DekaBank-Depot verwahren. Über die Verwahrfunktion hinaus erfolgt auch die Verwaltung der im Bestand befindlichen Fondsanteile über die DekaBank als Depotführerin.

Um diese enge Zusammenarbeit in diesem indirekten Vertrieb zwischen Sparkassen und DekaBank optimal zu gestalten, bedarf es der Unterstützung eines strategisch ausgerichteten sowie prozessual und organisatorisch implementierten Relationship Managements. Am Ende dieses Ansatzes steht dann auch die Frage nach einer optimalen technischen Unterstützung dieses Ansatzes.

Aktuelle Herausforderung

Der Markt für Wertpapierdienstleistungen ist in den vergangenen Jahren unter dem Eindruck der Finanzmarktkrise schwieriger geworden. Der Bestand an Publikumsfonds ist von 730 Mrd. EUR in 2007 auf 651 Mrd. EUR in 2011 gesunken, wobei der Trend derzeit wieder positiver wird. Die zunehmende Regulierung im Finanzdienstleistungsmarkt gestaltet den Vertrieb von Wertpapieren

komplexer und kostenintensiver. Dadurch steigt die Bedeutung einer optimalen, maßgeschneiderten und qualitativ hochwertigen Vertriebsunterstützung für die Sparkassen. Im Zentrum des Relationship Managements der DekaBank steht damit die flexible Unterstützung der komplexen Interaktion mit wenigen Vertriebspartnern und weniger die Abbildung eines Massengeschäfts mit Direktkunden und einfachen Prozessen.

Die vielfältigen und dezentralen Kontaktpunkte zwischen DekaBank und Sparkassen erschweren die Erstellung eines vollständigen Überblicks über alle Interaktionen. Diese Kundenkontakte werden zum Teil nicht erfasst oder sie werden in unterschiedlichen Systemen vorgehalten. Dadurch wird eine übergreifende und bedürfnisorientierte Ansprache der Sparkassen erschwert.

Die Vielfalt des Beziehungsmanagements mit den Sparkassen stellt eine besondere Herausforderung an die Vereinheitlichung von operativen Prozessen im Vertrieb und in der Vertriebsunterstützung dar und erschwert eine durchgängige technische Unterstützung. Vor diesem Hintergrund können individuelle ad hoc Instrumente (zumeist Excel) schnelle Hilfe leisten, ohne jedoch die übergreifende Transparenz sicherzustellen und die Prozesse zu standardisieren und darüber den Aufwand zu reduzieren. Auch eine controllingseitige Abbildung der Vertriebsaktivitäten und deren zentrale Steuerung werden durch den Einsatz verschiedener Tools weniger möglich.

2004 wurde mit der Einführung einer zentralen CRM-Plattform versucht, diese schon damals aktuellen Fragestellungen zu lösen. Die Entscheidung, die CRM-Lösung von Siebel einzusetzen, fiel vor allem aus technischen Gründen und trotz erkannter Nachteile bei der Usability für den Vertriebsmitarbeiter. Die Akzeptanzprobleme haben sich hartnäckig trotz vielfacher Verbesserungen bis heute gehalten.

Neben der nach heutigen Nutzergewohnheiten nicht intuitiv gestaltbaren Nutzeroberfläche von Siebel ist die Anwendung an seiner Flexibilität und Inflexibilität zugleich gescheitert: Das flexible technische Framework ermöglicht eine fast beliebige Anpassung an systemunabhängig formulierte Anforderungen. Zusammen mit wechselnden Implementierern und kurzfristigen Umsetzungsbedürfnisse führte dies zu einem hohen Anteil an selbst erstellten Komponenten. Dieses erschwert die Wartung nicht unerheblich.

Auf der anderen Seite führen die Releaseabhängigkeit selbst bei kleinen Anpassungen und die notwendige, relativ lange Implementierungszeit durch Siebel-Experten zu einer Inflexibilität in der Weiterentwicklung.

Aufgrund der unzureichenden Benutzerakzeptanz, der hohen Systemkomplexität und der eingeschränkten Umsetzungsgeschwindigkeit in der Weiterentwicklung haben sich mit der Zeit in vielen Einheiten parallele CRM-Instrumente entwickelt. So sind sämtliche analytische, aber auch kollaborative CRM-Komponenten durch andere Anwendungen abgebildet worden, ohne dass eine adäquate Verknüpfung mit der zentralen CRM-Anwendung von Siebel stattgefunden hätte. Aber auch im operativen CRM sind verschiedene andere Tools eingeführt worden, ohne ein vollständiges Kundenprofil sichergestellt zu haben. Ein CRM-Gesamtkonzept mit strategischen, prozessualen und technischen Zielen ist immer mehr verloren gegangen und die Unzufriedenheit mit der Umsetzung hat kontinuierlich zugenommen.

Dabei wird, so das Ergebnis strukturierter Interviews, das Thema CRM über alle Ebenen hinweg als wichtig und zukunftsweisend eingeschätzt.

Einheitliche Vorstellungen von CRM

Die meisten Probleme lassen sich auf unterschiedliche Vorstellungen zurückführen, was CRM eigentlich ist. Die in der DekaBank existierenden Ansichten lassen sich auch in der Literatur wiederfinden und umfassen folgende vier Auffassungen:

1. Für die Mitarbeiter im Vertrieb ist CRM vor allem eine Fähigkeit, den Kunden zu verstehen, zuzuhören und sich an den Bedürfnissen der Kunden prozessual und organisatorisch auszurichten. Die Technik spielt hierbei weniger eine Rolle, sie dient höchstens als Informationslieferant.
2. In der Vertriebssteuerung hingegen liegt der Fokus auf den Prozessen und Aktivitäten selbst, die messbar, steuerbar und optimierbar sind. Der Vertrieb ist hierbei ausführendes Organ, welcher mit dem Instrument transparent wird und zentrale Vorgaben bekommen kann.
3. In der IT liegt der Fokus auf der technischen Umsetzung und diese erfordert eine entsprechende Anpassung der Mitarbeiter und der Prozesse, da sich nicht jede beliebige Anforderung technisch zu vernünftigen Kosten realisieren lässt. Anpassungsschwierigkeiten sind aus dieser Sicht oft auch mangelnde Zielklarheit der Fachbereiche.
4. Externe Berater berichten gern über CRM als Unternehmensphilosophie. Ganzheitliche Kundenorientierung, vollständige Prozessintegration und so weiter sollen zu einem ganz auf den Kunden ausgerichteten Unternehmen führen.

Eine erfolgreiche Implementierung einer CRM-Strategie setzt eine Vereinheitlichung dieser für sich alle richtigen, aber untereinander unter Umständen konfliktionären Vorstellungen voraus. Dabei müssen die unterschiedlichen Ziele ausgewogen und auf Basis der konkreten Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Bank zueinander ins Verhältnis gesetzt werden. Die Ziele und damit auch die Erwartungshaltung müssen dabei aber realistisch bleiben. Dieser Prozess ist nicht statisch, sondern unterliegt einem fortwährenden Diskussionsprozess, der auf aktuelle Trends und Entwicklungen im Vertrieb reagiert.

Realistische Ziele setzen

In der Literatur gibt es viele Studien über den Nutzen und das Scheitern von CRM-Projekten. Ein zentraler Fehler ist das Unterschätzen der Komplexität des CRM-Ansatzes.

Ein positiver Effekt auf die Entwicklung von Unternehmen durch CRM ist empirisch nachweisbar. Allerdings stellt sich dieser Effekt erst nach einiger Zeit ein. Zunächst überwiegt ein negativer Kosteneffekt. Dieser Effekt ist umso größer, je früher das Unternehmen CRM-Systeme eingeführt hat, da der technische Stand der Anwendungen noch nicht optimal ausgereift war. Wenn das Unternehmen geduldig den Umgang mit dem CRM-Ansatz lernt und sich entsprechend verändert, verschwindet der negative Kosteneffekt und die positiven Effekte können sich durchsetzen. CRM-Projekte sind umso erfolgreicher, je größer das Commitment zu diesem Vorgehen ist und je besser die Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereich funktioniert.

Für die DekaBank bedeutet dies, die bisherigen Ansätze konsequent weiterzuentwickeln und den langen Weg einer optimalen CRM-Unterstützung weiter zu bestreiten. Anstatt der kurzfristigen Entscheidung für ein neues CRM-System aufgrund der Anwenderunzufriedenheit, hat sich das Haus für ein ganzheitliches Vorgehensmodell entschieden.

In einem ersten Projekt 2011 wurden die relevanten Kundengruppen definiert und CRM-Strategien inkl. der zu unterstützenden Kundenprozesse neu entwickelt. In diesem Vorgehen wird das vorhandene Management-Commitment für CRM deutlich und greifbar. Auf Basis der sich daraus

ergebenden Anforderungen wird die passende technische Plattform ausgewählt, die flexibel, zukunftsorientiert und intuitiv bedienbar ist. Erst im Anschluss werden die Prozesse in ihren Details redesigned. Durch eine durchgängig breite Partizipation der beteiligten Einheiten wird zudem dem notwendigen Wandel der Boden bereitet. Auch wird durch eine enge personelle Verzahnung von Fachbereichen und IT in allen Projektphasen und -themen und durch eine gleichberechtigte Zusammenarbeit eine gute Abstimmung sichergestellt.

Die DekaBank hat aus ihren Erfahrungen gelernt und befindet sich auf einem längeren, aber nachhaltigeren Weg. Klar ist dabei, dass es ohne eine flexible IT nicht geht. Klar ist aber auch, dass dies nur eine hinreichende Bedingung für den Erfolg darstellt.

Kontaktadresse:

Dr. Jan Greitens
DekaBank
Taunusanlage 10
D-60329 Frankfurt

Telefon: +49 (0) 69-7147 3197
E-Mail jan.greitens@deka.de
Internet: www.deka.de