



Der Wandel zur Kundenzentrierung

Israels grösste Bank setzt auf Customer Intelligence, um den Schritt vom Produkt- zum Kundenfokus zu gehen und baut ein umfassendes Kunden-Data-Warehouse auf.

Bank Hapoalim, Israels grösste Bank, nimmt im Bankwesen in Israel mit einem Drittel Marktanteil eine dominante Stellung ein. Vor einigen Jahren begann Bank Hapoalim den Wandel von einer Produkt- und Service-orientierten zu einer kundenfokussierten Organisation. Dazu musste Bank Hapoalim in der Lage sein, ihre Marketing-Kampagnen auf spezifische Kundensegmente auszurichten und man war bestrebt, ein unternehmensweites Kunden-Data-Warehouse einzurichten, um so eine integrierte Sicht aller Geschäftsbelange zu erhalten. Zu den Projekten, die im Bereich CRM angegangen wurden, gehören die Segmentierung der Retail-Kunden, der Aufbau eines Retentions- und Kundenbindungsprogrammes und die Schaffung effektiverer und zielgerechterer Marketing-Kampagnen.

Das Erfassen kundenspezifischer Informationen

Nach Tal Shlasky, Manager der Data Warehouse Project Abteilung der Bank Hapoalim, erkannte das Management der Bank, dass das vorrangigste Problem war, dass die Bedürfnisse der Kunden nicht erfasst und erkannt werden konnten, und so Schwierigkeiten bei der Entwicklung geeigneter Marketing-Pläne auftraten. Der Bank war klar, dass sie mit der Lösung dieser Probleme beginnen musste und dazu Werkzeuge benötigte, um die notwendigen

Daten, viele davon lagen schon in existierenden Systemen vor, zu erfassen und sie zu analysieren. Weiterhin sollten Informationen über Effekten und Einlagen aus den verschiedensten Bereichen der Bank dazu genommen werden. Kurz gesagt, eine umfassende Sicht des Kunden von einer einzigen Plattform aus. Folgerichtig entschloss man sich, in ein Data Warehouse und qualifizierte Analyse-Werkzeuge wie z. B. Data Mining zu investieren.

„Heute nutzen ca. 40 Analysten das System in ihrer täglichen Arbeit. Das hat uns ganz ohne Zweifel einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Mittlerweile sind wir in Israel richtungsweisend und das nicht nur im Bereich des CRM. Unsere Analysen sind immer komplexer geworden und wir sind zum aktuellen Zeitpunkt dabei, ein operatives CRM aufzubauen, um so den CRM-Kreis zu schliessen.“

Kundenzufriedenheit zu jeder Zeit

„Wir wissen, dass wir den Grad der Kundenzufriedenheit messbar gesteigert haben,“ fährt Shlasky fort. „dies haben detaillierte Umfragen gezeigt. Alle Anzeichen deuten ebenfalls auf einen verbesserten Service Level. Wir wollten von unseren Kunden wissen, ob sie mit den Angeboten, die sie jetzt gezielt von uns erhalten, zufrieden sind. Es stellte sich dabei in vielen Fällen heraus, dass Kunden, die die Bank wechseln wollten, ihre Meinung geändert

hatten, während Kunden, die keine solchen Pläne hatten, ihre Bindung an uns verstärkt haben. Wir haben den Bedürfnissen spezifischer Kundensegmente grössere Aufmerksamkeit geschenkt und treffen jetzt Entscheidungen auf Grund unserer tatsächlichen Kenntnis dessen, was diese Kunden benötigen, und nicht einfach auf Grund dessen, was wir glauben, dass sie brauchen. Als Ergebnis der Segmentanalysen sind beträchtlich höheren Kunden-Responseraten und demzufolge entsprechend verbesserte Erträge.“

Der Einsatz analytischer Anwendungen bei Bank Hapoalim begann im Bereich Marketing. Heute wird SAS in verschiedensten Bereichen der Bank eingesetzt: so z. B. bei der Bonitätsbewertung und im Risikomanagement.

„Wir verfügen nun über ein intelligenteres Unternehmen,“ bemerkt Shlasky abschliessend. „Die Bank hat einen Wandel vollzogen und darin liegt die zentrale Erkenntnis. Oft wurden wir gefragt: ‘Messen Sie eigentlich der ROI des Data Warehouse oder der analytischen Anwendungen?’ Tatsache ist, dass wir das tun. Allerdings sind derartig weitreichende Veränderungen jedoch schwer zu messen. Und um es klar zu sagen: wir müssen den ROI nicht unbedingt exakt bestimmen, denn jedem in der Bank, vom CEO bis zu jedem einzelnen Angestellten, ist klar, dass diese Veränderung wichtig und nötig war.“

Das Risiko messen

Für einen Anbieter von Investment-Diensten wie KBC Asset Management ist es von besonderer Bedeutung, Risiken zu messen und zu verwalten.

KBC Asset Management ist der Investment-Banking-Teil der KBC Bank in Belgien and Insurance Holding und verwaltet über 100 Milliarden Schweizer Franken für private und institutionelle Anleger. Das Risikomanagement ist von zentraler Bedeutung. Portfolio-Manager müssen so nahe wie möglich an den Richtwerten für ihren Sektor bleiben, und Abteilungen, die Portfolios zusammenstellen, müssen die Risiken einschätzen können, die verschiedene Anleihen und Wertpapiere mit sich bringen. Mit dem so genannten Tracking Error wird das Risiko eines Portfolios relativ zu einem Richtwert gemessen, der die Leistung eines relevanten Marktsektors anzeigt. Er wird über eine Standardabweichung der Ertragsunterschiede erstellt, die zwischen dem Portfolio und dem Richtwert bestehen.

Den Tracking Error berechnen

Linda Demunter, Risikoanalytikerin bei KBC Asset Management, weiss genau, wie wichtig der Tracking Error ist und wie problematisch es sein kann, diesen zu berechnen. „Früher haben Portfolio-Manager ihre eigenen Einschätzungen von Risiken getroffen. Obwohl sie dabei eine gute Vorstellung der erwarteten Erträge hatten, bedeutete dies jedoch nicht, dass sie ein klares Verständnis des Risikos erhielten“, erklärt Linda Demunter.

Unterstützung bei der Entscheidungsfindung

Es wurde daher beschlossen, ein IT-System zu suchen, das die vielfältigen Daten zu Wertpapier- und Anleihenbewegungen verarbeiten und den Tracking Error durchgehend verfolgen kann. „Das Sy-

stem, das wir benötigten, musste in der Lage sein, bis zu 15 Risikoanalytiker und Portfolio-Manager zu unterstützen, und es musste bestimmten funktionellen Anforderungen genügen. Wir wollten das System dazu verwenden, den Tracking Error über einen abgelaufenen Zeitraum zu berechnen, die so genannte Ex-Post-Berechnung. Eine Ex-Ante-Berechnung verwendet dagegen bestehende Daten und extrapoliert diese auf zukünftige Leistungen, um Manager bei strategischen Entscheidungen zur Zusammenstellung ihrer Portfolios zu unterstützen. Ex-Ante-Voraussagen sollten ebenfalls verfügbar sein, damit Fonds-Manager ihre eigenen Portfolios verfolgen und deren Risiken in Bezug auf einen bestimmten Richtwert kontrollieren können.“

Das System muss in der Lage sein, die Voraussage des Tracking Error aufzuschlüsseln, so dass Messungen gegen andere Variablen möglich sind, die die Grundlage für Management-Entscheidungen bilden können. Bei Anleihen bedeutet dies eine Analyse der Wechselkurs- und Zinssatzentwicklungen in den verschiedenen Währungen. Bei Wertpapieren müssen vier verschiedene Regionen und zwölf Sektoren untersucht werden. Und bei Portefeuilles schlüsselt das System die Ergebnisse in Anlageklassen, Währungen, Regionen und Sektoren auf. Es muss historische Perioden von drei Monaten, sechs Monaten oder einem Jahr abdecken und Erträge auf täglicher, wöchentlicher oder monatlicher Basis berechnen. Insgesamt keine leichte Aufgabe. Die Entscheidung fiel auf SAS, da dies die komplexen Datenextraktionen bewältigen, die Eingaben zu Zwecken der Fondszusammenstellung regelmässig aktualisieren kann und verschiedenste Analysen ermöglicht.

Schneller und effektiver arbeiten

Es gibt zwei hauptsächliche Quellen für Eingabedaten: einerseits die Zusammenstellung der verschiedenen Fonds und andererseits die Informationen zur Leistung der finanziellen Märkte, die von Datenanbietern wie MSCI oder JP Morgan geliefert werden. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Referenztabellen, die Informationen zu den Vergleichswerten, anfängliche Gewichtungen für die Analyse und Übersetzungen für Geo-Sektor-Codes enthalten. „Das Herunterladen der Daten ist in gewisser Hinsicht der schwierigste Teil der Operation“, erklärt Linda Demunter. „Die Unbeständigkeit des Marktes stellt darüber hinaus auch eine Herausforderung für das System dar – gelegentlich werden Wertpapiere über die Referenzperiode geteilt, so dass umfangreiche manuelle Prüfungen erforderlich sind, um die Leistungen über einen bestimmten Zeitraum miteinander vergleichen zu können.“ Linda Demunter ist mit den bisherigen Ergebnissen sehr zufrieden: „Vor der Einführung des Systems standen Fonds-Managern keine effektiven Tools zur Verfügung, um den Tracking Error flexibel zu kalkulieren, und sie mussten sich ausschliesslich auf Excel-Dateien und manuelle Berechnungen verlassen. Heute können Sie den Tracking Error schnell und einfach errechnen. Es ist darüber hinaus ein wichtiges Tool für unser Zuweisungskomitee. Wenn wir die Zusammenstellung eines Portfolios besprechen, bietet es uns fundierte Informationen zur Unterstützung unserer Entscheidungen.“