

UBS

Think Big, Start Small, Grow Fast

Kundenorientierung und deren erfolgreiche Umsetzung wird immer wichtiger für den Geschäftserfolg. Eine der Grundlagen dazu bildet bei der UBS das analytische CRM, das in einem eigenen Competence Center organisiert ist.

Die UBS wendet viel Zeit und Energie dafür auf, die Bedürfnisse und Ziele ihrer Kunden zu verstehen und mit der bestmöglichen Auswahl an Lösungen individuell zu beantworten. «Kundenorientierung ist der wichtigste Treiber in unserem Geschäft. Wir sind bestrebt, unseren Kunden segment-spezifische, produktneutrale und dauerhafte Lösungen anzubieten, und dies erreichen wir, indem wir langfristige persönliche Beziehungen zu ihnen aufbauen», erläutert Dr. Daniel Rüege, Leiter Competence Center for Analytical CRM

beim Wealth Management and Business Banking der UBS. «In der Praxis bedeutet dies ein vierphasiger Prozess: Erstens müssen wir die Erfordernisse des Kunden verstehen, zweitens Lösungen vorschlagen, drittens diese entsprechend ausführen und viertens diese fortlaufend auf ihre Richtigkeit überprüfen.»

Alle diese Phasen sind im Wesentlichen in der Verantwortung des Kundenberaters, aber Rüege erklärt, dass das Analytical CRM eine Schlüsselrolle in der Unterstützung der ersten, zweiten und vierten Phase des Prozesses darstellt.

Evolution des CRM

Rüege charakterisiert die Entwicklung eines erfolgreichen Analytical CRM bei der UBS mit dem Motto «Think Big, Start Small, Grow Fast». Die CRM-Strategie geht auf das Jahr 1996 zurück, als es zum ersten Mal deutlich wurde, dass ein auf Informationen gründendes Marketing unter Einsatz von Werkzeugen wie z.B. dem

«Mit SAS gelang es, die technischen Herausforderungen zu überwinden und uns auf die Geschäftsanforderungen zu konzentrieren.» Dr. Daniel Rüege, UBS

Data Mining den Weg zum Erfolg im Banking der Zukunft darstellt. Also begann die UBS, sich auf Aktivitäten wie etwa die Steigerung der Wirksamkeit des Direct-Mailing zur Verbesserung des Cross-Selling und die Ausschöpfung der Kundenbeziehung im Privatkundengeschäft zu konzentrieren.

Der Erfolg bei der Identifizierung von Kunden mit dem höchsten Verkaufspotenzial schaffte dann die Anforderung, «schnell zu wachsen». Das Competence Centre for Analytical CRM CC ACRM wurde 2001 eingerichtet, um analytische Fähigkeiten innerhalb der Berei-

che Wealth Management (Vermögensverwaltung) und Business Banking (Firmenkundengeschäft) auszuweiten. Daran wurden hohe Erwartungen gestellt. Das CC ACRM musste die vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter, wie z.B. analytische Kompetenz, Projektmanagement und Business-Know-how zügig ausbauen.

Analytical CRM

Die drei Funktionen des CC ACRM bestehen zum einen darin, traditionelle Up- und Cross-Selling-Dienste für die drei Verkaufseinheiten zur Verfügung zu stellen, zusammen mit der Ermittlung von neuem Potenzial innerhalb aller Kundensegmente. Rüege erläutert dies folgendermassen: «Manchmal ist das sehr einfach, etwa

wenn man sieht, dass ein Retailkunde bereits sehr vermögend ist. Aber in anderen Fällen kann sich dies als durchaus schwieriger erweisen. Wir möchten Kundenbeziehungen entwickeln. Dazu müssen wir deren Potenziale frühzeitig erkennen, um dem Kunden die richtigen Lösungen zum richtigen Zeitpunkt anbieten zu können. Je genauer man weiss, welche Gruppe von Kunden was wann tut, desto besser ist man in der Lage, den Beratern den richtigen Zeitpunkt zu empfehlen, um den Kunden anzusprechen oder um Kunden mit passenden Mailing-Kampagnen, Events oder Initiativen zu kontaktieren.»

Zum ändern ermöglicht das CC ACRM eine Profilerstellung von Kunden aus der Produktperspektive. Produktverantwortliche möchten wissen, wer ihre Produkte kauft und warum, und sie möchten wissen, wann der beste Zeitpunkt ist, neue Kunden zu kontaktieren. «Sie haben vielleicht zehn verschiedene Themen, zu denen sie den Kunden kontaktieren möchten, aber es gilt, die wichtigsten zwei oder drei Punkte anzusprechen. Deshalb müssen wir ein wirksames Kollisionsmanagement zur Hand haben», erklärt Rüege.

Zudem erhält das CC ACRM zahlreiche Anfragen für strategische Abklärungen und Informationen, eine Aktivität, die Input von verschiedenen Geschäftssegmenten und -funktionen erfordert. Der Beitrag des CC ACRM besteht aus der Analyse der Tendenzen und Muster innerhalb des Kundenstamms, um zu erkennen, wo die besten Chancen bestehen, «low hanging fruits» zu ernten.

Mehr als nur ROI

Mittlerweile liefert das Customer Information and Business Analysis System (CIBAS) den Verkauforganisationen der UBS, den Kundenberatern und der Direkt-Marketing-Funktion eine Reihe analytischer Lösungen. Eine Feedback-

«Wenn man im modernen Banking Erfolg haben will, dann bleibt einem nichts anderes übrig, als neue Informationen schneller als die Konkurrenz zu erstellen und auszunutzen.»

Dr. Daniel Rüege, UBS

schleife zu den Datenquellen ermöglicht eine ständige Verbesserung der Datenqualität.

Wie sieht der ROI beim CIBAS aus? Rüege ist der Überzeugung, dass dieser weit über die traditionellen Messwerte des ROI hinausgeht. «CIBAS ermöglicht uns, auf etwaige Geschäftsveränderungen, die im Banking unvermeidlich sind, pro-aktiv eingestellt zu sein. Es ist unsere Aufgabe, Lösungen für immer kleinere Kundensegmente zu verfeinern und exakt abzustimmen.»

Schnell wachsen

Mit fünf Terabytes an Daten liefert das auf SAS basierte CIBAS Data Warehouse jetzt Informationen zu sieben Millionen Kundenbeziehungen mit einer 48-monatigen Geschichte. Das CC ACRM führt rund 150-200 analytische Projekte pro Jahr durch, für bis zu 15 interne Schlüsselkunden. Zu diesen gehören Vertreter der Verkaufseinheiten sowie der Arbeitsgruppen, die spezifische Probleme und neue Themen angehen.



Rüege erklärt, dass die CIBAS Lösung aussergewöhnlich hohe Leistungen erbringt, die es den Analysten gestatten, an durchschnittlich 16 Projektaktivitäten gleichzeitig zu arbeiten. «Die Standardisierung auf SAS hat diese Schnelligkeit und Effizienz möglich gemacht», erläutert Rüege. «Es ist eine robuste, skalierbare und flexible Technologie. Ich weiss nicht, wie wir die Migration auf das neue System CIBAS bewältigt hätten, wenn wir auf eine andere Softwareplattform umgestiegen wären.» ■