

### **Vom Anlagen- zum Kundenberater**

**Mit der Einführung der Customer Relationship Management (CRM)-Lösung SalesLogix gelang der St. Gallervermögensberatung eine CRM-Implementierung, wie sie im Lehrbuch steht. Von der Business-Planung mithilfe einer Consulting-Firma, über die Auswahl des „besten“ Produkts bis hin zur reibungslosen Implementierung, unter Einbeziehung der Mitarbeiter und gefördert von der Chefetage, lief jeder Schritt perfekt nach Plan.**

Die Pflege und Organisation von Kunden nimmt bislang bei Banken und anderen Geldinstituten noch keinen besonders hohen Stellenwert ein. Selbst der vermögende Anleger wird oft vom „Techniker“ betreut, der als Anlageberater nicht den Kunden sondern vor allem die Anlage im Auge hat. Kein Wunder, dass die St. Gallervermögensberatung auf der Suche nach Möglichkeiten für ein besseres Management aktueller und zukünftiger Kundenkontakte keine branchenspezifische Lösung auf dem Markt finden konnte.

### ***Der Kunde im Fokus der Experten***

So beschreibt die St. Galler Vermögensberatung, eine 100%ige Tochtergesellschaft der St. Galler Kantonalbank, mit der konsequenten Orientierung in Richtung Kundenpflege quasi Neuland. Der Schweizer Finanzdienstleister mit Schwerpunkt auf Vermögensverwaltung und Beratung, betreut mit seinen über 100 Mitarbeitern ein Vermögen von 10 Milliarden Franken, das zu 60 % aus privaten Händen, zu 40 % von Institutionen kommt. Insbesondere drei Ziele hatte man mit der Einführung eines EDV-gestützten CRM vor Augen. Zum einen ein proaktives Kundenmanagement mit der Fokussierung auf „rentable“ Kunden. Zum anderen eine strukturierte, zentrale Ablage aller relevanten Informationen zu einem Kunden. Und zum dritten die persönliche Entwicklung des Anlageberaters zum Kundenberater, der nicht mehr ausschließlich anlagen- sondern vor allem kundenorientiert arbeitet. So ging man mit der bekannten „Schweizer Gründlichkeit“ ans Werk, sodass die technische Umsetzung reibungslos innerhalb von ca. 5 Monaten, vom Mai bis zum Oktober 2001, abgeschlossen war. Schwieriger war es schon, so Bruno Kellenberger, Projektleiter bei der St. Gallervermögensberatung, die Mitarbeiter zu überzeugen, das neue Werkzeug im eigenen wie im Kundeninteresse auch aktiv einzusetzen. Denn bisher hatten die Mitarbeiter der St. Galler Zentrale und ihrer sechs Schweizer Filialen auf der Basis eine Citrix Terminal-/Server-Lösung ohne CRM-Unterstützung in einem engen, nicht transparenten Kunden-/Berater-Verhältnis gearbeitet. Damit basierte nicht nur der Kundenkontakt ausschließlich auf der Person des jeweiligen Kundenberaters, sondern auch die Experten im Team hatten keinen Zugriff auf zentrale Kundeninformationen.

### ***Die Business-Planung im Vorfeld***

Während der ersten Phase des vierphasigen Projektes, in das alle relevanten Organisationsbereiche, vom Management über den Vertrieb, das Portfolio&Asset Management und den Advisory Desk bis hin zum Bereich Financial Planning voll integriert waren, standen die Definition des Handlungsbedarfs, die „Vision“ und die IT-Architektur im Vordergrund. Begleitet wurde das Projekt von Anfang an von der Unternehmensberatung Information Management Group (IMG). Im zweiten Schritt, der Evaluierungsphase, vom Oktober bis Dezember 2000, begann man den CRM-Markt zu sondieren. Hilfreich sei hier vor allem die CRM-Produkt Datenbank der Universität St. Gallen gewesen, so Kellenberger. Ebenfalls ins Spiel gekommen sei damals schon der Name des SalesLogix Business Partners Ambient AG, der von der LTG Bank in Liechtenstein empfohlen worden sei und später den Zuschlag zur Implementierung von SalesLogix erhalten sollte. Das Ergebnis der

Evaluierungsphase war eine so genannte „long list“ an CRM-Produkten, die über einen Abgleich mit dem Pflichtenheft auf eine „short list“ von circa 10 bis 12 Anbietern reduziert wurde. In der darauf folgenden Prototyping Phase wurden die Produkte der engeren Wahl vor Ort installiert und von den Mitarbeitern getestet. Denn sie hatten das letzte Wort bei der Wahl der geeigneten CRM-Lösung und entschieden sich schließlich für SalesLogix, die CRM-Lösung der Sage CRM Solutions. Alternative Produkte wie Onyx, Vantiv oder Marketing Manager schieden aus, da sie die Anforderungen des Pflichtenheftes nicht erfüllen können, die Ressourcen für zukünftige Erweiterungen und Anpassungen fehlten oder weil sie im Praxistest der End-User scheiterten. SalesLogix ging als Sieger aus dem Wettbewerb hervor, da es, neben hervorragenden Referenzen und hohem Bedienkomfort, alle Anforderungen abdeckte und zudem eine stufenweise, auf Mehrwert und aktuellen Handlungsbedarf ausgerichtete Einführung erlaubte.

### ***Eine maßgeschneiderte Lösung auf Standardbasis***

Plangemäß einen Monat später, im April 2001, begann die Ambit AG mit der Implementierung der SalesLogix-Version 5.2 mit circa 120 bis 130 Lizenzen. Grundsätzlich wurde zwar eine SalesLogix-Standardversion verwendet, doch musste in der Praxis fast jede Maske auf die Anforderungen des Finanzinstitutes angepasst werden, um spezifische Informationen wie Stammdaten, Kurzprofil und Kundenidentität, aber auch Prozesse wie den Beratungsprozess, der die Zusammenarbeit zwischen Kunden- und Anlageberater widerspiegelt, benutzergerecht anzuzeigen. Auch die Funktionalität des Kampagnenmanagements wurde stark für die Bedürfnisse der Banker modifiziert. Zusätzlich integriert wurden auch ein Archivsystem sowie ein so genanntes Exposure-Management. Über das Archivsystem können die Kundenberater Dokumente einscannen und sie als PDF-Datei direkt dem Kunden zuordnen. Das Exposure-Management ermöglicht über die integrierte Scribe-Komponente und eine Schnittstelle zum hausinternen Olivia- bzw. Hostsystem den Read-only-Zugriff auf die grundsätzlichen Informationen über die Vermögensverhältnisse des Kunden. „Wichtig für uns“, so Kellenberger, „ist dabei nicht, dass wir einen Kontoauszug anzeigen, sondern dass wir grundsätzlich wissen, wie potent der Kunde ist, welche Papiere er im Depot hat oder beispielsweise, wie risikofreudig er ist bzw. aufgrund seiner Mittel sein kann.“ Das Tempo der Implementierung wurde ausschließlich von den Mitarbeitern bestimmt, die sich damit Schritt für Schritt an die neue Arbeitsweise gewöhnen und auch bereits während dieser Phase Vorschläge einbringen konnten, die dann direkt umgesetzt wurden. Die erste Umsetzungsphase war schließlich planungsgemäß im September 01 abgeschlossen. Seitdem wird das System im Banker-Alltag voll eingesetzt und in enger Abstimmung mit den Mitarbeitern kontinuierlich angepasst und erweitert.

### ***Hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern***

Bei der St. Gallervermögensberatung ist man rundum zufrieden. Die Implementierung und Anpassung sei voll im geplanten Zeit- und Kostenrahmen geblieben, die Zusammenarbeit mit der Ambit AG reibungslos verlaufen und vor allem die Mitarbeiter-Akzeptanz sei hoch, so Kellenberger. „Auf Basis der Terminal-/Server-Lösung können wir inzwischen von allen Filialen und auch mobil per Laptop, sogar über die Landesgrenzen hinweg, sicher auf SalesLogix zugreifen. Als wichtig und richtig hat sich auch erwiesen, die Mitarbeiter von der ersten Stunde an mit einzubeziehen. Unsere Kundenberater haben bisher ausschließlich in eigener Verantwortung mit ihren Kunden gearbeitet und natürlich befürchtet, dass ihre Kunden zum „Allgemeingut“ der Organisation werden und sie selbst über das CRM-System kontrolliert werden. Deshalb haben wir bei jedem Schritt verdeutlicht, welchen Nutzen sie selbst aus dem System ziehen können und dafür gesorgt, dass Kundenkontakt und Beratungsprozesse im Team bleiben. Durch die Security-Steuerung ist garantiert, dass der gesamte Kunden- bzw. Anlage-Beratungsprozess einer Private Area zugeordnet ist, auf die

nur das Team Zugriff hat. Es gibt also weder eine zentrale Auswertung noch ein Controlling oder irgendeine anderweitige Überwachung. Damit konnten wir alle diesbezüglichen Befürchtungen zerstreuen und die Mitarbeiter dafür gewinnen, das System aktiv einzusetzen.“

### ***Ein positives Fazit ohne Wenn und Aber***

Auch der praktische Umgang mit der EDV wurde problemlos gemeistert. Die Mitarbeiter erhielten eine halbtägige Einführung in die Bedienung des Systems und anschließend Nachschulungen für einzelne Module, die man selber durchführte. Neben kontinuierlichen Anpassungen, die mit SalesLogix zumindest auf Maskenebene problemlos durchführbar seien, ist für die Zukunft vor allem ein integriertes Front-End für beide Systeme, nämlich SalesLogix und Oliva, geplant. Damit sollen die Kundenberater dann die Möglichkeit haben, auf einer gemeinsamen Oberfläche sowohl die Kunden- als auch die Anlage- und Vermögensdaten anzeigen zu lassen. Das positive Fazit des Projektleiters: Wir haben alles realisiert, was wir uns gewünscht haben und würden, müssten wir noch einmal von vorne beginnen, absolut identisch in Bezug auf Produkt, Dienstleister und Projektabwicklung vorgehen.