

Segmentierung

Betreuungseinheiten für Fortgeschrittene

Die Volksbank RheinAhrEifel und die Volks- und Raiffeisenbank Neuwied-Linz haben sich im Rahmen des bundesweiten Projekts „Genossenschaftliche Beratung“ mit dem Thema Kundensegmentierung befasst. Sie ist eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung der „Genossenschaftlichen Beratung“.

Jörg Oberdieck und Andreas Schwab

Die Bildung korrekter Betreuungseinheiten sowie die anschließende Pflege sind elementar. Die Betreuungseinheit legt fest, welche verbundenen Personen gemeinsam Beratung in Anspruch nehmen, da sie gemeinsame Ziele in unterschiedlichen Lebensbereichen verfolgen, die die Bank in finanzieller Hinsicht bei der Zielerreichung unterstützt. Beim Thema Betreuungseinheiten sind die Kreditinstitute einen neuen Weg gegangen, der höchstmögliche Standardisierung unter Berücksichtigung der bankindividuellen Herangehensweise ermöglicht.

Die Muster GmbH ist gut beraten – Familie Muster auch?

Im Privatkundenbereich haben die Volksbank RheinAhrEifel und die Volks- und Raiffeisenbank Neuwied-Linz mit dem Projekt der „Genossenschaftlichen Beratung“ gerade einen strukturierten Beratungsprozess eingeführt. Das Ergebnis ist ein hohes Maß

an Transparenz für Kunden und Berater hinsichtlich der Lebensplanung und der finanziellen Ziele des Privatkunden. Bereits im Rahmen der Einführung dieses Prozesses stellt sich jedoch die Frage, wie die „Genossenschaftliche Beratung“ bei Unternehmen und ihren Familien sicher gestellt werden kann.

Bisher werden Firmenkunden in jeweils eigenen Betreuungseinheiten geführt, die gewerbliche und private Ebene vermischen. Welche Ziele im privaten Bereich bereits erfasst und bearbeitet wurden, ist nicht zu erkennen und infolgedessen weder in der Segmentierung noch der Vertriebssteuerung sauber zu identifizieren. Weiterhin begegnet den Projektverantwortlichen die Frage, wie Unternehmenskunden zu behandeln sind, deren Geschäftsführende oder Gesellschafter erstmals ein Privatkonto im Haus eröffnen. Nach detaillierter Betrachtung der Gegebenheiten im Geschäftsfeld der Unternehmenskunden (siehe Abbil-

dung 1) beschließen die Verantwortlichen, auch die privaten Bedarfe der mit dem Unternehmen verbundenen natürlichen Personen gemäß dem Konzept der „Genossenschaftlichen Beratung“ sicht- und greifbar abzubilden.

Während die Regeln zur Bildung und Pflege von Kreditnehmereinheiten nach § 19 Absatz 2 KWG beschrieben sind, wartet eine ganze Reihe größerer Fragen und Herausforderungen auf der Ebene der Betreuungsengagements: Wie wird bei der Zuordnung von Kindern in Patchwork-Familien verfahren? Wie geht man mit unverheirateten Paaren um? Was ist im Rahmen eines Engagements zu beachten, wenn ein Elternteil verstirbt oder ein weiteres Kind geboren wird? Wie gestaltet sich das ideale Verfahren gegenüber Kunden ohne Konto? Und schließlich: Wie sichert das Institut nachhaltig seine Datenqualität, sodass all diese Konstellationen berücksichtigt werden und Kunden auch in Zukunft optimal beraten werden können?

Das Fazit in der Analyse der Ausgangssituation lautete: Es bestehen zwar in beiden Häusern Betreuungseinheiten, diese führen aber in der Segmentierung und Beratung zu Unschärfen mit Implikationen auf die Vertriebssteuerung, die Kundenverantwortung sowie die Kapazitätsbemessung.

Die Projektverantwortlichen kamen schnell überein, dass es an der Zeit war, neben den datenschutzrechtlichen und konzeptionellen Anpassungsnotwendigkeiten auch auf technischer Ebene einige Neuerungen zu implementieren, die die notwendige Qualität und Flexibilität liefern, die heutzutage gefragter denn je ist. Das Problem: Damit sind die treibenden Kräfte der beiden Banken zunächst auf sich allein gestellt.

Auflagen und Pflichten, soweit das Auge reicht

Denn es liegen zum Thema Betreuungseinheiten, auf dem die Segmentierung, die Steuerung und die „Genossenschaftliche Beratung“ aufbauen, bis dato weder aufsichtsrechtliche Anforderungen noch vernetzte, praxiserprobte Konzepte vor.

Betreuungseingagements dienen per allgemeiner Definition der gruppierten Darstellung eines Personenverbundes, der gemeinsam Beratung in Anspruch nimmt. Den Verantwortlichen beider Banken fehlt es jedoch an einem klaren Regelwerk, das unter Berücksichtigung der aktuellen Segmentierungs-, Beratungs- und Steuerungsanforderungen definiert, wie Betreuungseinheiten sinnvoll und effektiv zu bilden, vor allem jedoch zukünftig datenqualitativ auf hohem Niveau zu halten sind.

Betreuungseinheiten zu bilden, ist die eine Seite der Medaille. Die eigentliche Herausforderung

besteht darin, diesen Vorgang automatisiert und prozessbasiert abzubilden und obendrein die Anpassung durch den individuellen Berater und eine automatisierte Pflege in der Zukunft gewährleisten zu können. Weiterhin möchten die Banken im Rahmen der Banksteuerung und des Kapazitätsmanagements auch die Abbildung der notwendigen Beratungskapazitäten und -zeiten sowie damit die Frage nach der Anzahl der benötigten Berater beantworten können.

Natürlich bietet das Kernbanksystem Möglichkeiten, die mit dem Grundprinzip der Engagements in Verbindung stehen. Diese schließen neben der Automation die Abbildung des detaillierten Regelwerks jedoch aus und ermöglichen keine automatisierte Qualitätskontrolle.

Es kristallisierte sich immer deutlicher heraus, dass die Ansprüche der Banken nur mit der Kombination aus einem alle Anforderungen berücksichtigenden Fachkonzept und einer performanten technischen Ergänzung umsetzbar waren.

Es gibt viel zu tun – wo fangen wir an?

Die Projektteams streckten zunächst die Fühler am Markt aus, um nach und nach diverse kleinere Hilfsmittel sowie größere, teils namhafte Systemkomponenten mit den eigenen Anforderungen abzugleichen. Das Thema Betreuungseinheiten war schließlich nicht neu und wurde spätestens mit dem Projekt „Genossenschaftliche Beratung“ im Jahr 2013 noch einmal aktuell.

Am Ende der Recherche stand fest: Immerhin wäre mit den geprüften Methoden und Techniken eine weitgehend automatisierte Bildung von Betreuungseinheiten möglich. Die Umset-

Jörg Oberdieck ist Mitarbeiter der Vertriebsunterstützung bei der Volksbank RheinAhr-Eifel eG.

E-Mail:

joerg.oberdieck@voba-rheinahreifel.de



Andreas Schwab ist Leiter Vertriebsservice bei der Volks- und Raiffeisenbank Neuwied-Linz eG.

E-Mail: andreas.schwab@vrbn.de



zung gestaltet sich jedoch sehr aufwändig und erlaubt wenig Individualität und Flexibilität. Spätestens bei den für beide Banken besonders wichtigen Anforderungen leisteten die vorhandenen Tools und Systeme keine Mehrwerte. Bald war klar, dass die Lieferung der Datensätze zur Überprüfung der vorgeschlagenen Betreuungseinheiten durch den Kundenberater, die direkte Verarbeitung seiner Anpassungswünsche, die Übertragung der Ergebnisse in das Host-System sowie die zukünftige Regelkontrolle der gebildeten Einheiten als durchorganisierter Prozess mit den recherchierten Möglichkeiten nicht umsetzbar ist.

Voneinander lernen, Know-how teilen

Beide Institute priorisieren bei der Suche nach Partnern den fachlichen und inhaltlichen Austausch sowie die intensive Abstimmung zur technischen Realisierung. Da beide Häuser langjährige Geschäftsbeziehungen zu der WGP Unternehmensberatung GmbH und der Foconis AG unterhalten, wurden bald erste Ideen ausgetauscht. Schnell wurde deutlich, dass im Rahmen einer Zusammenarbeit erhebliche Synergieeffekte entstehen können. Im Laufe der Kooperation wech-

selte viel Know-how die Seiten, sodass Ziele und Anforderungen erstmals konkretisiert und unter fachmännischer Beratung dokumentiert werden: Was will die Bank? Was sieht das Beratungskonzept vor?

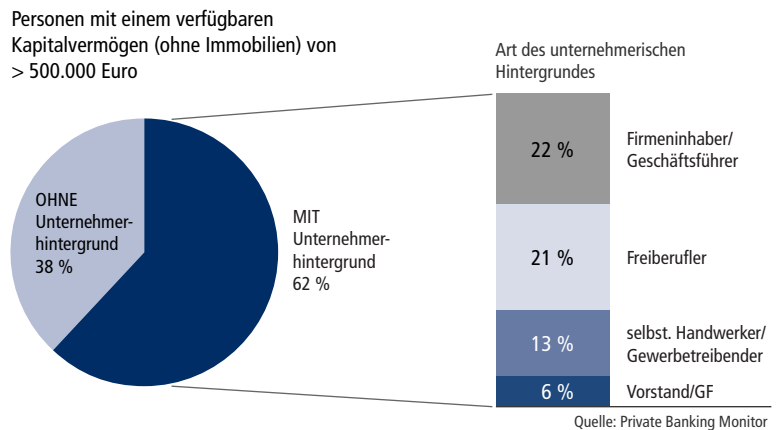
Es entsteht eine Lösung, die konzeptionell die sinnvolle und effektive Bildung, vor allem aber die nachhaltige Qualitätssicherung von Betreuungseinheiten abbildet und die technische Umsetzung sicherstellt. Auch die erwähnten Sonderfälle sowie die Privatkundenbetreuung aus Firmenengagements heraus können Schritt für Schritt definiert und erfolgreich gelöst werden. Beide Institute gaben abschließend den entwickelten Standard zur Umsetzung frei.

Ein Startschuss unter besten Voraussetzungen

Die Lösung in der Praxis: Das von beiden Banken für die Optimierung der Datenqualität eingesetzte Foconis-ZAK-System wurde als technische Plattform für die Umsetzung der konzeptionellen Anforderungen zur automatisierten Bildung und nachhaltigen Qualitätssicherung von Betreuungseinheiten ausgewählt.

In der Konsequenz werden zum Projektstart alle gemeinsam mit der WGP dokumentierten Regeln zur Bildung von Betreuungseinheiten mit strengem Blick auf die Sonderfälle und Ansprüche mit den Fähigkeiten von Foconis-ZAK verglichen (siehe Abbildung 2). Darüber hinaus werden nach und nach die Kontrollen und Prozessunterstützungen vom Foconis Content Development bereitgestellt. So kann schließlich Regel für Regel mithilfe von Foconis-ZAK abgebildet und von den Verantwortlichen der Volks- und Raiffeisenbank Neuwied-Linz und der

Abb. 1: Circa zwei Drittel der Vermögenden haben einen unternehmerischen Hintergrund



Volksbank RheinAhrEifel getestet werden.

Individuelle Standards schaffen

Das ausgefeilte Regelwerk wurde so konzipiert und technisch umgesetzt, dass trotz der Individualität der beiden Institute eine standardisierte technische Umsetzung möglich ist. Die für die beiden Projektbanken wichtigsten Rahmenbedingungen im gemeinsamen Projekt lauteten:

- Die Bildung der Betreuungseinheiten muss einerseits gemäß klaren, dokumentierten Regeln und andererseits automatisiert über das ZAK-System erfolgen.
- Die gebildeten Betreuungseinheiten müssen entweder an allen Bankarbeitsplätzen durch die Berater oder zentral durch eine verantwortliche Stelle aufgerufen und bearbeitet werden können.
- Jede Bearbeitung muss stets nachvollziehbar, dokumentiert und historisch belegt abgebildet werden.
- Die nachgelagerte Kontrolle der gebildeten Betreuungseinheiten muss in den Prozess der fortlaufenden Datenkontrolle

aufgenommen und monatlich automatisiert überprüft werden.

- Als Resultat der Überprüfung gebildeter Einheiten dürfen durch den Berater erledigte, unter Umständen notwendige Korrekturen nicht als Fehler in der Datenkontrolle hinsichtlich der Ermittlung der Fehlerquote bei der Datenbestandskontrolle angezeigt werden.
- Zur Bildung von Betreuungseinheiten muss die Anwendung automatisch Datensätze erzeugen, die im Anschluss an eine Freigabe per Massendatenänderung in das Kernbanksystem übertragen werden können.
- Zugunsten der persönlichen Beratungsqualität muss allen Kunden in derselben Betreuungseinheit auch derselbe Kundenberater zugeordnet sein.
- Entsprechend dem genossenschaftlichen Selbstverständnis müssen alle Rahmenbedingungen so flexibel gestaltet sein, dass das Projekt an künftige Anforderungen in den beiden Banken anpassbar und darüber hinaus idealerweise von anderen Banken problemlos genutzt werden kann, ohne dass erneuter Programmieraufwand

entsteht (Entwicklung einer Standardlösung).

- Es muss möglich sein, Besonderheiten in der Beratungsstrategie der beiden Banken flexibel zu berücksichtigen.
- Eine Lösung muss sowohl konzeptionell als auch technisch und prozessual im migrierten Umfeld von agree zukunftsfähig und anwendbar sein.

Bisherige Vorteile und erzielte Effekte

Gut ein halbes Jahr nach dem Praxisstart und somit nach der automatischen Bildung und regelmäßigen Pflege der Betreuungseinheiten zeigen sich erste Effekte und Vorteile des gemeinsam entwickelten Verfahrens.

Durch die Überführung von Gesellschaftern und Selbstständigen sowie ihrer Familien aus Firmenengagements in private Betreuungseinheiten ist die Umsetzung der „Genossenschaftlichen Beratung“ in einer der attraktivsten Zielgruppen mit hoher Qualität gewährleistet. Jeder Kundenstamm ist nur noch einer Betreuungseinheit zugeordnet. Die Datenversorgung zur Erfassung und Kontrolle des Datenbestands aus dem Kernbanksystem erfolgt durch standardisierte, automatisierte Reporting-Abfragen ohne manuellen Aufwand. Die Vorbereitung zur automatischen Bildung, die anschließende Übergabe der Teilmenge nicht 100 Prozent logischer Betreuungseinheiten an den Kundenberater sowie die regelmäßige Überprüfung der gebildeten Einheiten erfolgt automatisch.

Bei der Neubildung von Betreuungseinheiten entscheidet die Bank selbst, ob und falls ja, in welchen Bereichen eine Überprüfung der Betreuungseinheiten durch den Berater direkt in der Anwendung erfolgen soll. Im

Rahmen der späteren Regelkontrollen entscheidet die Bank, ob bei einer Abweichung eine Übergabe an den zuständigen Berater oder eine automatische Korrektur durch das System erfolgt. Die Neubildung wird durch Einspielen der erzeugten Änderungsdatei über die Massendatenänderung erledigt und die Anwendung dokumentiert alle manuellen Anpassungen der Berater, sodass diese bei künftigen Überprüfungen berücksichtigt werden und gleichzeitig an zentraler Stelle im Vorfeld der Massendatenänderung „genehmigt“ werden können. Und die gesamte Umsetzung lässt sich aufgrund der ineinandergreifenden Projektphasen und der detaillierten Anwendungsbeschreibungen ressourcenschonend und in kurzen Zeiträumen realisieren.

Individuelle Ziele erreicht

Durch das gebündelte Know-how der beteiligten Unternehmen und die unkomplizierte Form der Zusammenarbeit konnte das

Projekt Betreuungseinheiten auf dem Weg zu einer effektiven Kundensegmentierung und nachhaltigen Umsetzung der genossenschaftlichen Beratung erfolgreich abgeschlossen werden. Obwohl beide Banken teilweise völlig unterschiedliche Beratungs- und Organisationsansätze verfolgen, konnten alle individuellen Bankziele erreicht und nachhaltig gesichert werden.

Banken, die sich mit der „Genossenschaftlichen Beratung“ und der Kundensegmentierung befassen, sollten ein auf das eigene Haus abgestimmtes Anspruchsniveau für die Bildung der Betreuungseinheiten definieren und für die Betreuungseinheiten dieselben Qualitätsmaßstäbe anwenden, wie für die auf der Basis aufsichtsrechtlicher Anforderungen zu bildenden Kreditnehmer-einheiten. BI

Abb. 2: Regelkreislauf zur Qualitätssicherung der Bildung von Betreuungseinheiten

