



BI + CRM = analytisches CRM – Status Quo 2009/10

„Enterprise CRM will fail without a panoramic customer view which can only be achieved via analytical CRM“
Meta Group im Jahr 2000.

„Noch vor gar nicht allzu langer Zeit waren Unternehmen davon überzeugt, ihre Kunden genau zu kennen. Nach dem Motto „Bauknecht weiß, was Frauen wünschen“ beschränkte sich das Ausloten der konkreten Bedürfnisse der Customers, die damals zumeist noch Kunden hießen, allenfalls auf die Durchführung anonymer Marktanalysen. Das Rad der Zeit hat sich jedoch gedreht...“
Michael Brendel, CRM für den Mittelstand, Gabler-Verlag, 2002.

Auf das Kundenwissen kommt es also an, wenn man erfolgreich mit Kundenorientierung sein will. Das war auch ein Ergebnis des CRM Jahresgutachten 2007 des CRM-Expertenrats. Nach der Firmenkultur als Erfolgstreiber Nummer 1 steht dort das Kundenwissen auf Nummer 2. Das folgende Beispiel zeigt sehr schön, was man mit Kundenwissen in der Tat heute erreichen kann.

Beispiel: Informationsgetriebene Prozesse oder das Zusammenspiel von Prozess-, Performance und Information Management.

Betrachten wir hierzu einen Beschwerdeprozess. Ein Beschwerdeprozess ist in der Regel ein entscheidender Prozess, wenn es um Kundenzufriedenheit, vor allem aber auch um Kundenbindung geht. Hier hilft eine Voranalyse per Data Mining, um die Beziehung zwischen Kundenbindung und Reaktionen und Reaktionszeiten im Beschwerdeprozess zu erkennen. Damit bekommt man bereits einen Einblick in die tatsächliche Wichtig- und Dringlichkeit, diesen Prozess zu industrialisieren und agil zu gestalten. Geht man dann in die Umsetzung, so steht wieder Analytik am Beginn des Prozesses: Jede eingehende Beschwerde wird automatisch vorklassifiziert nach Dringlichkeit. Das erhöht die Produktivität des zentralen Kundenservice-Center, das die Verantwortlichkeit für diesen Prozess im Sinne der Governance bekommt, und sorgt für Sicherheit. Dann gilt es den Kunden, seine aktuelle Situation und unsere Kundenbeziehung zu identifizieren, ganz im Sinne von Kundenorientierung: Gibt den besten Kunden die besten Services. Jetzt weisen die Stammdaten den Weg zum richtigen Kundensegment, die Segmentierung wiederum den richtigen Weg, den Beschwerdevorgang richtig zu bewerten. Dabei greift das Performance Management: Jeder Kunde wird individuell mit einer Scorecard bewertet. Diese Kennzahlen dienen zur Steuerung des Beschwerdeprozesses. Allerdings basiert eine Scorecard nur auf Vergangenheitsdaten, muss also in einem ope-

rativen Prozess noch ergänzt werden um Informationen aus den aktuellen, parallel laufenden Prozessen. Steht ein Kunde beispielsweise in Verhandlungen zu einem potentiellen neuen Auftrag, so dient das auch zur Steuerung des Beschwerdeprozesses. Hier werden Information in Echtzeit und die Querbeziehungen zwischen operativen Prozessen entscheidend. Das Ergebnis dieses Zusammenspiels zwischen Information und Prozess schafft informationsgetriebene Prozesse. So entsteht Industrialisierung, Agilität und Compliance im Tagesgeschäft.

Nur leider sieht es in der Praxis ganz anders aus. In der Studie von Avantgarde CRM Consulting (CRM Beratungsbrief, Ausgabe 6/2009) lesen wir: „analytisches CRM ist noch die Ausnahme“. 46% der Befragten erachten es zwar als zwingend erforderlich, weitere 18% sehen es als vorteilhaft, aber nur 11% tun es! Wo sind die Blocker?

Bevor wir dieser Frage nachgehen, sollten wir zuerst unsere Terminologie klar definieren. Da gibt es die Begriffe Analytik, Business Intelligence (BI), Performance Management, Kennzahlen, analytisches CRM und Kundenwissen. Was ist nun was?

- o **Analytik.** Analytik bezeichnet sowohl den Prozess zur Gewinnung von Information und der Ableitung eines Modells zur Nutzung von Information (beispielsweise prädiktive Modelle aus einem Data Mining Prozess) als auch die Einbettung und Nutzung dieses Modells in Geschäftsprozessen.
- o **Business Intelligence (BI).** Als Business Intelligence bezeichnet man die Fähigkeit, Bereitschaft und Fertigkeit, das Geschäft zu kennen und zu verstehen – oder detaillierter ausgedrückt: Unter Business Intelligence verstehen wir alle Strategien, Prozesse und Technologien, bei denen aus Daten Informationen und aus Informationen erfolgskritisches Wissen gewonnen wird, so dass Entscheidungen auf Basis von Fakten getroffen werden, die Aktionen zur Unternehmens- und Prozesssteuerung auslösen.
- o **Performance Management.** Das Planen, Überwachen und Steuern von Prozessen ist Aufgabe von Performance Management innerhalb von Geschäftsprozess-Management. Performance Management basiert also auf BI und setzt BI in den Kontext von Prozessen.
- o **Kennzahlen.** Eine Kennzahl ist eine Maßzahl, die zur Quantifizierung dient, um z.B. Prozesse messbar und damit verbesserungsfähig zu machen. Sie dient als Basis für Entscheidungen, zur Kontrolle und/oder zur Koordination/Verhaltenssteuerung. BI und Performance Management beruhen also auf und liefern Kennzahlen.

o **Analytisches CRM (auch: „Kundenanalytik“) und Kundenwissen.** Das ist die Anwendung von Analytik und Performance Management auf die CRM-Prozesse. Das Ziel von analytischem CRM ist also das Schaffen von Kundenwissen und die Umsetzung von Kundenwissen in allen kundenrelevanten Prozessen wie im Beispiel des Beschwerdeprozesses eingangs gezeigt.

Eine relevante Fallstudie zum Einsatz von Data Mining als Werkzeug im analytischen CRM bei Vodafone findet man im CRM Beratungsbrief, Ausgabe 12/2008. (Es tun ja doch einige was und das mit Erfolg!)

Nun zu den Blockern: Ich glaube, den ersten Blocker haben wir bereits identifiziert. Es ist die Begriffsvielfalt und die unterschiedliche Verwendung solcher Begriffe im Management, in den Fachabteilungen und in der IT. Zu diesem Schluss kommt auch die Studie von Avantgarde CRM Consulting. Dort werden die von der IT geschaffenen technischen Silos wie CRM und Data Warehouse genannt. Mit anderen Worten, das immer wieder genannte Kommunikationsproblem zwischen Business und IT ist einer der Blocker, der uns am erfolgreichen Einsatz von analytischem CRM hindert. Ein weiteres Beispiel das diese These unterstützt finden wir in der Studie von www.360insightportal.de (CRM Beratungsbrief, Ausgabe 01/2009): 70% der Befragten können den Erfolg von CRM-Maßnahmen nicht messen. Hier fehlen also schlichtweg die Kennzahlen. Es scheint den Nutzern gar nicht bewusst zu sein, dass man solche Kennzahlen aus einem analytischen CRM bekommt. Ohne analytisches CRM geht es eben nicht, nur wegen der Begriffsvielfalt geht der Durchblick da mitunter verloren.

Es gibt natürlich noch ganz andere Blocker. Einer davon ist, dass die BI-Werkzeuge, die man im analytischen CRM einsetzt, von den Nutzern als mangelhaft angesehen werden. Das zeigt die Studie von Actinium Consulting (CRM Beratungsbrief, Ausgabe 01/2009.) 20% der Befragten in dieser Studie sind mit den BI-Werkzeugen sehr unzufrieden, 32% gerademal mäßig zufrieden. Bemängelt wird an erster Stelle die Integrationsfähigkeit vor der Benutzerfreundlichkeit und der schnellen Implementierbarkeit. Haben hier die Anbieter den Zug der Zeit verschlafen, wie Actinium Consulting meint? Sicherlich ist hier etwas dran, aber in den Unternehmen ist auch nicht alles bestens. Gibt es ein BI-Kompetenzzentrum, das sich um diese Dinge kümmert, den Service und die Schulung bietet und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess für die Nutzung von und die Wertschöpfung durch BI hat? Das ein Kompetenzzentrum ein kritischer Erfolgsfaktor ist, zeigt die Fallstudie zu Cortal Consors im CRM-Jahresgutachten

2007: Eine Einheit „Customer Intelligence“ sorgt für die pro- und re-aktive Versorgung aller in Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter mit dem richtigen Wissen über den Kunden. „So ist CRM aus dem Tagesgeschäft nicht mehr wegzudenken und fest in der Firmenkultur verankert“, so der CEO Martin Daut in 2007.

Zur Bedeutung, Wichtigkeit, Organisation und Betrieb eines BI-Kompetenzzentrums sollte man sich den Beitrag „Business Intelligence-Organisation und Betrieb eines BI-Kompetenzzentrums“ im IT-Report 2010 anschauen. (IT-Report Informationstechnologie der Zukunftswerkstatt IT, Heft Nr. 3, 2009, Alternus Gesellschaft). Hier finden wir auch einen weiteren Blocker: Ohne Sponsor auf der Geschäftsführungsebene geht es nicht. Dazu passen die Ergebnisse aus dem Customer Intelligence Check des Instituts für Business Intelligence: Nur 54% der Befragten dieser Marktuntersuchung haben überhaupt einen Sponsor, und davon nur 50% in der Geschäftsführung. Und nur 50% aller Befragten haben ein Kompetenzzentrum.

Sponsorschaft und Kompetenzzentrum sind unabdinglich. Das unterstreicht auch wieder das Cortal Consors Fallbeispiel und in diese Richtung zielt auch die Analyse von coreteligence (CRM Beratungsbrief, Ausgabe 04/2009). Hier werden noch weitere Blocker genannt: Nicht nur eine mangelhafte Zusammenarbeit Business/IT ist Blocker, sondern auch die Kakophonie der Fachabteilungen: Jeder macht seine eigene BI mit eigenen Mitteln und eigener Terminologie. Das hat auch noch einen weiteren unangenehmen Nebeneffekt. Jede Lösung kommt mit eigener Infrastruktur und neuen Anbietern und Technologien. Das macht den Betrieb zum Teil sehr teuer und kostet viel Zeit und Ressourcen in der Wartung einer solch heterogenen und redundanten BI-Landschaft.

Übrigens, noch ein Grund nicht nur analytisches CRM, sondern BI im ganzen Unternehmen zu betreiben, liefert die Studie von novem business applications (CRM Beratungsbrief, Ausgabe 03/2009). Hier wird gezeigt, dass Unternehmen, die BI aktiv betreiben, bessere Renditen erzielen. Es rechnet sich also ja doch!

Fazit: Ohne Kundenwissen und analytisches CRM bleiben viele CRM-Initiativen stecken. Zwar sieht fast jeder den Wert von und die Notwendigkeit für analytisches CRM, aber zu wenige tun es erst. Die kritischen Erfolgsfaktoren sind:

- o Ohne Sponsor auf der Geschäftsführungsebene geht es nicht.
- o Ohne eine Strategie für analytisches CRM im Rahmen von CRM und BI geht es nicht: analytisches CRM ist kein Selbstzweck, sondern macht die CRM-Prozesse intelligent.
- o Ohne Organisation (Kompetenzzentrum) geht es nicht.
- o Ohne die Menschen geht es nicht: Die Mitarbeiter müssen motiviert und mitgenommen werden.
- o Ohne ein Alignment von Business und IT (gemeinsame Begriffe und Sprache, gemeinsames Verständnis) geht es nicht.

Dr. Wolfgang Martin

Wolfgang Martin Team, S.A.R.L. Martin Analyst und Research Advisor am Institut für Business Intelligence der Steinbeis Hochschule Berlin
E-Mail: info@wolfgang-martin-team.net