

Von *Intuition* zu *Wissen*

Kundenorientierung ist wettbewerbsentscheidend. Das schrieb sich auch Morgan Stanley auf die Fahnen und führte einen CRM Data Mart ein, der alle Kundeninformationen an einem Ort erfasst und genaue Kundensichten bereitstellt. Dies ermöglicht Morgan Stanley zum Beispiel zielgerichtetere Marketingkampagnen.

Wie viele andere Investment-Firmen auch, profitierte Morgan Stanley in den 90er Jahren von der Hausse auf den Aktienmärkten der Welt. Als die Hausse jedoch zu einer Baisse wurde, entschied sich die Firma für einen Schritt, den viele andere Unternehmen nicht wagten: sie plante grundsätzliche Änderungen in ihrem Ansatz. Die Unternehmensführung hatte erkannt, dass im vorherrschenden rauen Wirtschaftsklima

ein neuer, gezielterer und mehr kundenorientierter Ansatz erforderlich sein würde. Die Firma musste sich von einer produktzentrierten Verkaufsorganisation zu einem in erster Linie kundenorientierten Unternehmen weiterentwickeln.

Morgan Stanley wandte sich dafür an Tony LoFrumento, Experte für CRM (Customer Relationship Management), Kundenrentabilität und Performance Management. LoFrumento brachte 15 Jahre Erfahrung im Bereich Retail Banking mit sich, die er sich unter anderem bei so wichtigen Firmen wie Chemical Bank, Chase Manhattan und Citibank angeeignet hatte. Seine Aufgabe war, eine CRM-Informations-Infrastruktur der Weltklasse aufzubauen, die sowohl die Individual Investor Group (IIG) als auch die Morgan Stanley Investment Management Division (MSIM) unterstützt. Dies sind die Organisationen, die in den U.S.A. und international für alle Retail-Kunden von Morgan Stanley verantwortlich sind.

„Als ich bei Morgan Stanley begann, gab es eine Menge Frustrationen für unsere Finanzberater vor Ort, da sie keinen Zugriff auf kundenzentrierte Informationen hatten, anhand derer sie einen besseren und persönlicheren Service hätten bieten können“, sagt LoFrumento. „Neue Führungskräfte wussten, dass sie genaue und detaillierte Informationen benötigen würden, um das Unternehmen effektiv leiten zu können und

um zu erkennen, wo wir gute Leistungen erbrachten und wo nicht. Aus Mangel an Fakten müssen Firmen sich bei der Entscheidungsfindung häufig auf ihre Intuition verlassen, und langfristig ist dies eine sehr gefährliche Strategie.“

CRM Data Mart

Als geschäftsführender Direktor für CRM bei Morgan Stanley stellte LoFrumento ein Team von Experten zusammen, einschliesslich Tom Tao, Vice President und Leiter der Statistikabteilung, und Laura Bartels, einer Business-Intelligence-Analystikerin. Michael Strachan, Vice President für Kundentechnologie, war für die Entwicklung der Infrastruktur verantwortlich, die zur Unterstützung der neuen CRM-Systeme benötigt wurde.

LoFrumento versteht die leistungsfähige Beziehung zwischen Daten und Analyse genau. Er vertrat daher die Ansicht, dass das Datenbankteam unter der Leitung von Strachan eng mit seiner Analytikergruppe zusammenarbeiten sollte. „Ein genaues Verständnis davon, welche Informationen in unseren Datenbanken enthalten sind, ist entscheidend wichtig für effektives Data Mining, die Entwicklung von prädiktiven Modellen und jegliche Anstrengungen auf dem Gebiet von Business Intelligence“, sagt LoFrumento.



Tony LoFrumento, Executive Director CRM; Morgan Stanley

Tief vergraben in den Datenbanken und Legacy-Systemen der Firma waren enorme Mengen von Daten zu den fünf Millionen Konten, die von Morgan Stanley verwaltet werden, aber es gab keine eindeutige Methode, um diese zusammenzufassen und so zu interpretieren, dass dabei ein ganzheitliches Bild der Kunden entstand. Zu diesem Zeitpunkt wandten sich LoFrumento und sein Team an SAS. LoFrumentos Team verwendet SAS für Data Warehousing und Data Mining, gekoppelt mit SAS Marketing Automation und SAS Strategic Performance Management. Weiterhin setzt Morgan Stanley Datenbereinigungssoftware von DataFlux, einer SAS Firma, ein.

Das Ergebnis? Morgan Stanley verfügt jetzt über einen CRM Data Mart, der alle Kundeninformationen an einem Ort erfasst und Kundensichten mit bisher nicht da gewesener Genauigkeit bereitstellt. „Wir haben saubere Informationen“, erklärt Strachan, der beim Erstellen des CRM Data Mart eine Schlüsselrolle spielte. „Dies ist der einzige Ort in der Firma, an dem diese Informationen zu finden sind und Sie sofort sehen können, welche Arten von Konten unsere Kunden führen.“

So hat das Team von LoFrumento ein „Haushaltsmodell“ entwickelt, das eine ganzheitliche Darstellung der Kontenaktivitäten von Kunden bietet. Sobald dieses implementiert ist, wird es vollständige analytische Unterstützung für so wichtige Initiativen wie Preisfindung, gestufte Leistungsangebote, Segmentierung, Marketing-Kampagnen und Kundenrentabilität bieten.

„Mein Finanzberater versteht mich“

Bevor LoFrumentos CRM-Team bei Morgan Stanley begann, verwendeten Finanzberater Empfehlungen, Anrufe und Mailshots auf der Suche nach Kunden. „In den letzten zwei Jahren hat sich hier viel geändert“, sagt Bartels. „Wir können jetzt eine bestimmte Kundenebene untersuchen und Kundenverhalten voraussagen. Auf diese Weise können wir unseren Beratern beispielsweise eine Liste von Kunden bereitstellen, die aller Wahrscheinlichkeit nach an einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung interessiert sein

werden. Wir konnten uns daher zu einer zielgerichteteren Organisation entwickeln und wir hören Kommentare wie ‚Mein Finanzberater versteht genau, was ich brauche‘ von unseren Kunden. Da wir die Informationen, die wir benötigen, zur Verfügung haben, können wir die Wünsche unserer Kunden besser antizipieren und erfüllen.“ Eine kürzlich durchgeführte Kampagne ist dafür ein gutes Beispiel. Anstatt wie früher eine Werbesendung an alle ihre Kunden zu versenden, verwendete Morgan Stanley ein prädiktives Modell, um die am besten geeigneten Investoren aus dem CRM Data Mart auszuwählen. Das Ergebnis war eine Steigerung von 40 Prozent in der Anzahl der eröffneten Konten im Vergleich zum vorherigen Jahr.

„Wir haben jetzt ein Arsenal von Möglichkeiten, die nie zuvor zur Verfügung standen“, sagt LoFrumento. „Wenn wir eine Anforderung zu einer Marketing-Kampagne erhalten, können wir schnell ein Profil der Kunden erstellen, die am wahrscheinlichsten darauf reagieren werden. Dann wird die Kampagne durchgeführt und wir messen die Ergebnisse, um zu sehen, was funktionierte und was nicht. Auf diese Weise können wir dann beim nächsten Mal eine noch bessere Kampagne auf die Beine stellen.“

Laut Bartels sind Automatisierung und Informationsverwaltung die weiteren grossen Vorteile. Bei einer Marketing-Kampagne, die mehr als zehn Listen verwendet, wäre die manuelle Verwaltung sehr kompliziert. Da die Listen jedoch in SAS Campaign Management geladen werden, kann Bartels jederzeit die gewünschten Informationen abfragen und untersuchen. „Ich brauche nur eine Abfrage zu schreiben und kann diese auf alle verwendeten Listen anwenden, um die Daten in einem übersichtlichen Bericht zu erhalten“, sagt Bartels.

Zukünftige Anforderungen

„Wir beginnen jetzt, uns auf das Performance Management im Unternehmen zu

konzentrieren und planen die Einführung einer Balanced Scorecard“, führt LoFrumento aus. „Wir haben alle Informationen vorliegen, um der Geschäftsführung die Metriken zu liefern, die zeigen, ob wir unsere Unternehmensziele erfüllen oder nicht. Und wir können diese Metriken auf allen Ebenen anwenden: von den oberen Ebenen der Firma bis hinunter zu den



Von links nach rechts: Laura Bartels, Business Intelligence Analyst; Tony LoFrumento, Executive Director CRM; Michael Strachan, Vice President Client Technology Services; Tom Tao, Vice President und Chefstatistiker

Zweigstellen und sogar zu einzelnen Finanzberatern. Dazu sind die Ergebnisse im Intranet verfügbar, so dass alle Mitarbeiter auf die für sie relevanten Informationen zugreifen können, um zu sehen, was ihr Beitrag zum Erfolg der Firma ist. Wenn alle Mitarbeiter ein klares Verständnis der Geschäftsziele und der Strategie haben, können wir alle im gleichen Takt rudern und unsere Organisation kommt wesentlich schneller an ihren gesteckten Zielen an.“

Und rentieren sich die Investitionen? „Wie kann man die Informationen, die zur effektiven Leitung des Unternehmens erforderlich sind, mit einem Preis versehen?“ fragt LoFrumento mit einem Lächeln. „Sie sind unbezahlbar. Ohne die Informationen, die wir von unseren Analysen erhalten, fliegt die gesamte Organisation sozusagen im Blindflug.“