

Database-Marketing: Back to the Roots



Gabriele Dobenecker, Marketing Director
Dr. Ingo Hary, Data Mining Consultant
SAS Institute AG

Es wurde in den vergangenen Jahren viel über Technologie gesprochen und letztlich auch investiert, ohne die für ein erfolgreiches CRM notwendigen Vorbereitungen getroffen zu haben. Notwendiges Kernelement ist eine – zumindest konzeptionell – funktionierende, auf das Geschäftsmodell ausgerichtete Prozesskette.

Nach den hochfliegenden Plänen für umfassendes unternehmensweites CRM und den ambitionierten Projekten der letzten Jahre, dieses umzusetzen, stellt man vermehrt die Rückkehr zu pragmatischen Zielsetzungen fest. In den Fokus gerät damit wieder ein Bereich, der in den letzten Jahren fast ein wenig altmodisch erschienen ist: das Database Marketing. Diesem neuen Interesse liegt auch die Erfahrung zugrunde, dass neben politisch/organisatorischen Hindernissen mangelnde Datenqualität und -verfügbarkeit ein Grund für die enttäuschenden Ergebnisse vieler CRM-Projekte ist.

Was zumeist fehlte, war eine funktionierende, auf das Geschäftsmodell ausgerichtete Prozesskette. Notwendige Bedingung hierfür ist, dass das Geschäftsmodell sich vollständig in den gespeicherten Daten widerspiegelt, und zwar in zeitlich und inhaltlich konsistenter Form. Erfolgreiches CRM setzt eine durchgängig integrierte Prozesskette voraus: von der Datenkonsolidierung im Data Warehouse über Reporting und OLAP bis hin zur analytischen Intelligenz. Nur so lassen sich ineffiziente Arbeitsabläufe und Qualitätsverluste, etwa durch eine inkonsistente Datenbasis verursacht, verhindern. In dieser Prozesskette nimmt Database Marketing als Grundlage für das Aufsetzen und Durchführen von CRM-Strategien eine zentrale Position ein.

Im DB-Marketing muss der Informationsbedarf der gesamten betroffenen Teil-Prozesskette möglichst über eine informationszentrierte Applikation gedeckt werden, die Funktionalitäten rund um ein bestimmtes Informationsobjekt (zum Beispiel

Kunde, Produkt und Risiko), über alle Geschäftseinheiten und Leistungserstellungsprozesse hinweg zusammenführt. Dies betrifft:

- Marketing-Planung, mit Potenzialermittlung für Massnahmen sowie der Entwicklung differenzierter Massnahmenketten und Nischen-Identifizierung;
- Massnahmen-Monitoring, das heute meistens auf Responsequote und Umsatz beschränkt bleibt, da das Ausweisen der Rentabilität wegen fehlender Datenintegration häufig hohen Aufwand erfordert. Dies ist ebenfalls der Hemmschuh bei der Optimierung des Customer Lifetime Value;
- Zielgruppen- und bedarfsgerechte Kundenansprache mit Scoring-Systemen auf Basis von routinemässiger und systematischer Datenexploration mit Data-Mining-Verfahren. Diese wird periodisch wiederkehrend auch zur Identifizierung der strategisch wichtigsten Kundengruppen bzw. einer möglichen Drift in der Kundengruppeneinteilung, zur Prognose von Response, Umsatz und Risiko (Bonität) eingesetzt;
- Die oben genannten Aktivitäten bedürfen eines weitestgehend automatisierten Massnahmen- oder Einsatz-Controlling. Die Praxis sieht leider noch anders aus. Mit unzureichenden Werkzeugen werden manuell Einzelauswertungen erstellt. Damit ist das Risiko der Nichterkennung von Umsetzungsfehlern, Modellschwächen, zeitliche Erosion der Vorkursgegüte der eingesetzten Modelle, Drift in der Kundenqualität oder Veränderungen im Kundenportfolio insgesamt usw., sehr hoch. Zudem ist ein zeitgerechtes Einarbeiten neuer Erkenntnisse in die Ausgestaltung und Steuerung der bestehenden Massnahmenkette deutlich behindert.

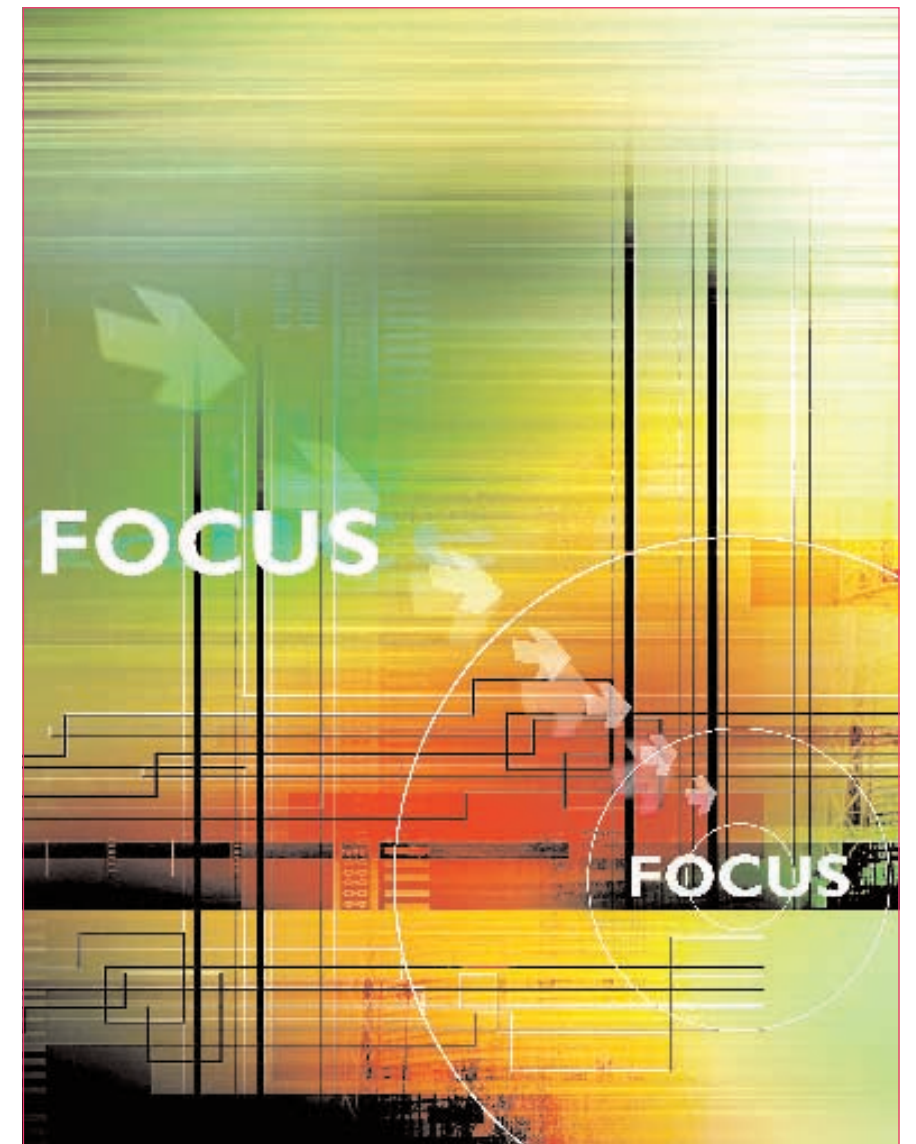
TECHNOLOGIE SOLL DIE MITARBEITER IN DIE LAGE VERSETZEN, SICH MIT DEN ZENTRALEN THEMEN ZU BESCHÄFTIGEN: DER OPTIMIERUNG DES KUNDENPORTFOLIOS.

Prozessoptimierung durch Automatisierung wirkt hier nicht nur effizienzsteigernd, sondern auch fehlerminimierend. Letztlich soll die Technologie die Mitarbeiter in die Lage versetzen, sich mit den wirklich zentralen Themen zu beschäftigen, nämlich mit der (betriebswirtschaftlichen) Optimierung des Kundenportfolios und der Entwicklung der hierfür notwendigen Strategien im Kundenlebenszyklus.

Von zentraler Bedeutung ist, dass alle Prozessschritte transparent sind und nicht Situationen entstehen, in denen einzelne Mitarbeiter oder Gruppen von Mitarbeitern über «proprietäres Wissen» verfügen, das nicht mit anderen Gruppen und Funktionen geteilt wird.

Wie sehen nun die Schnittstellen zwischen den einzelnen Prozessschritten aus? Wenn diese Schnittstellen einen Transport von Informationen (vs. Daten) beinhalten, müssen den betroffenen Mitarbeitern die entsprechenden Daten und Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden, um diese Informationen in hoher Qualität und zeitgerecht produzieren und weitergeben zu können. Hierzu gehören: Datenkonsolidierung durch Data Warehouses, Sicherung der Datenqualität durch intelligente Bereinigungsverfahren, Datenaktualität durch performante Ladeprozedere, verfügbare Datenhistorie durch leistungsfähige Datenhaltungssysteme, einfacher Datenzugriff, bedienerfreundliche Werkzeuge für Ad-Hoc-Analysen, umfangreiche Reporting-Tools einschliesslich Automatisierbarkeit der Aufgabe und der Weiterleitung an Empfänger. Das zentrale Anliegen muss sein, vor allem diejenigen Fehlerquellen in den einzelnen Prozessschritten und in den dazwischenliegenden Schnittstellen zu eliminieren, die von ungenügender technischer Ausstattung herrühren.

Ähnlich wie informationszentrierte Applikationen integrieren analytische Applikationen Funktionalitäten rund um Informationsobjekte. Während informationszentrierte Applikationen Leistungs- oder Unterstützungsprozesse umsetzen, setzen analytische Applikationen Führungsprozesse um und werden deshalb zumeist anders verantwortet. Analytische Applikationen sind ein eigener Applikationstyp, der auf den drei operativen Informationsobjekt-, organisations- und funktionszentrierte Applikationstypen aufbaut und die zur Verfügung stehenden Daten für rückschauende und prospektive Analyse nutzt. Erst wenn sich analytisches und operatives CRM die Hand reichen, können Unterneh-



⊗ Mangelnde Datenqualität und -verfügbarkeit: Was zumeist fehlte, war eine funktionierende, auf das Geschäftsmodell ausgerichtete Prozesskette.

men das Kundenverhalten prognostizieren, ihre Kundenbindung effizient intensivieren, und so langfristig ihre Umsätze steigern.

Datenqualität ist auch hier die Achillesferse und es ist nicht erstaunlich, dass gerade im Zuge der Implementierung von CRM-Projekten vielen Firmen erst bewusst wurde, dass die ungenügende Berücksichtigung von Datenqualitätsproblemen einer Selbst-Sabotage fast aller strategischen Projekte gleichkommt. Diese Tatsache ist nicht weiter verwunderlich, da sich weiterhin die meisten Unternehmen auf manuelle Methoden oder selbstentwickelte Software zur Bereinigung ihrer Informationsquellen verlassen. Aber auch hier gilt: Obschon Technologie eine wichtige Rolle spielt, alleine kann sie die Datenqualitätsprobleme eines

Unternehmens nicht lösen. Das Erreichen von guter Datenqualität wird hauptsächlich durch ein effektives Management der Mitarbeiter und der Prozesse erzielt. Brad Bergh von Double Star Inc. hat es einmal so ausgedrückt: «Ein Datenqualitätsproblem ist ein Symptom für notwendige Veränderungen im bestehenden Prozess.»

Was heisst das nun? Bezüglich der informationszentrierten Applikationen, wie sie im DB-Marketing vorherrschen, ist – neben der Integration der Applikationen und damit der Sicherung eines reibungslosen, effizienten Prozessablaufes – die Soll-Bruchstelle schlechthin ein unzureichendes Datenqualitäts-Management. Ohne pro-aktives Datenqualitätsmanagement ist jedes CRM-Projekt obsolet. ::

