



Closed Loop-CRM richtig umgesetzt

# Alles dreht den Kunden

Kundenorientierung wird für die Positionierung eines Unternehmens immer wichtiger. Ein zielgruppengenaues Marketing wird von den Kunden nicht als belästigende Werbung, sondern als Kundenservice verstanden. Um dieses hehre Ziel zu erreichen, trägt die IT

# sich um

maßgeblich zum Marketing bei. Auch hier ist nicht nur IT-, sondern auch Fachwissen nötig, um einen wertschöpfenden IT-Service für das Marketing anbieten zu können.

Die IT-Unterstützung im Marketing ist ein schwieriges Thema. Die Umsetzung wird oft nur auf ein gesteigertes Marketing-Budget und moderne IT-Werkzeuge für CRM und Data Warehousing ausgerichtet. Damit bleiben die realisierten Effekte und der Nutzen oft marginal und sind selten konkret messbar.

Nur ein Closed Loop-CRM, als wirklich durchgängige Lösung und orientiert am Kunden, kann den Nutzen umsetzen. Dies ist deutlich mehr als eine technische Architektur. Für einen nachhaltigen Erfolg braucht es die durchgängige Ausrichtung am Kunden, die Anpassung der Prozesse in der eigenen Organisation und die Unterstützung durch eine solide Technologie. So wird das Closed Loop-CRM eine effektive, sich selbst optimierende Umgebung mit ho-

## Vom Produktvertrieb zum kundenoptimierten Service

Die Kundenbetreuung ist eine sehr aufwändige Aufgabe und ist in den Unternehmen „mission critical“. Hier arbeiten Marketing, Vertrieb, Produktmanagement und IT eng zusammen. Für eine ganzheitliche Strategie „one face to the customer“ kann beliebig viel Geld investiert werden, ohne dass man weiß, welche der Botschaften über welche Kanäle letztlich den entscheidenden Beitrag für den Abschluss und die Zufriedenheit des Kunden liefert. Trotz dieses Risikos ist eines sicher, die Zeit des manuellen Kundenmanagements ist endgültig vorbei. Nur einer intelligenten, kundenorientierten Organisation mit einer entsprechenden Systemunterstützung gelingt die Pflege

### Die Schichten des Kundenanforderungsprozesses

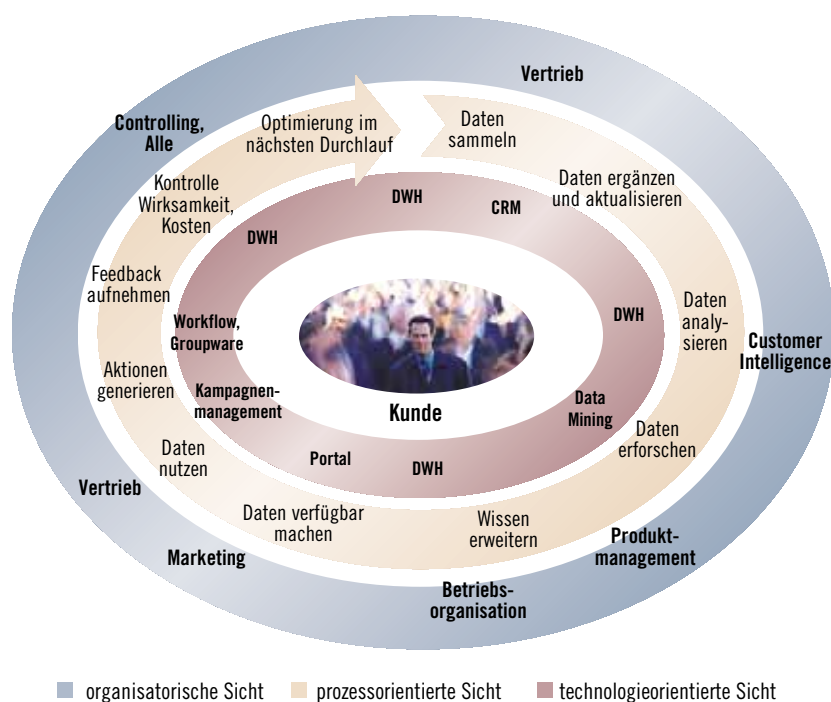


Bild 1: Closed Loop-CRM als organisationsweite, selbst lernende Schleife.

hem ROI. Mit dieser Orientierung und auf Basis einer integrierten CRM-Plattform können kundenorientierte Aktionen und die Messung des entsprechenden Antwortverhaltens abgebildet werden. Wer auf einem kundenzentrischen Data Warehouse (DWH) mit zentraler Datenhaltung nach dem Enterprise-Ansatz aufbauen kann, hat bereits das solide Fundament für die weiteren Schritte.

und das Wachstum eines zufriedenen Kundenstamms. So werden bei einem hohen Automatisierungsgrad nachhaltig Kosten eingespart, die Maßnahmen wirksamer und vor allem überprüfbar.

Das bestätigen die Erfahrungen von Cortal Consors, die in diesen Beitrag eingeflossen sind. Der Anbieter von „internetbasiertem Personal Investment“ nahm vor fünf Jahren die Her-

Aufgabe	Technologie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentation operativer Kontakte</li> <li>• Dokumentation kanalübergreifender Responses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• operatives CRM</li> <li>• Telefonie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorauswahl von Zielkunden über definierte Merkmale</li> <li>• Integration Transaktionsdaten</li> <li>• Generierung und Aktualisierung 360° Kundensicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analytisches CRM im DWH <ul style="list-style-type: none"> <li>– BI Analyse &amp; Reporting</li> <li>– EAI / ETL Datenintegration</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung der Affinität der Zielkunden für Angebote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data Mining</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlage der Kampagne</li> <li>• Generierung der Aktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kampagnenmanagement</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuteilung der Aktionen zu den Ausführenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abhängig von Organisationsstruktur und Reifegrad: Business Process (BPM) bzw. Workflow Management</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung von personalisierten Angeboten</li> <li>• Tracking Response</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal</li> </ul>

Tabelle 1: Aufgabe der im Closed Loop-CRM integrierten Technologien.

ausforderung des Closed Loop-Marketings an. In einem evolutionären Prozess wurden mit einer klaren CRM-Strategie die Organisation und die IT-Systeme stufenweise auf Basis des DWH ausgerichtet. Bereits nach drei Jahren wurde der „circle of customer intelligence“ in einer integrierten Systemwelt erfolgreich geschlossen. Die Investitionen werden jetzt mit einem nachweisbaren signifikanten ROI im täglichen Business belohnt. Der Aufbau der notwendigen Infrastruktur geschah in einem überschaubaren, risikoarmen Prozess. Entscheidende Voraussetzung war das Sponsoring der Geschäftsführung und der richtige Motor unter der Haube in Form eines zentralen kundenzentrischen Data Warehouse.

### Was ist der Closed Loop-Ansatz?

Das operative CRM dient der täglichen Kundenbetreuung. Ein kundenzentrisches DWH ermöglicht die Analyse zur Anreicherung des Wissens über die Kunden und deren Erwartungen. In einer Closed Loop-CRM-Plattform mit einem Data Warehouse werden die kundenorientierten Aktionen und das Responseverhalten jedes Empfängers automatisiert festgehalten. Erst dadurch wird das jeweilige Antwort- und Kaufverhalten bezüglich der ganz konkreten Werbemaßnahmen transparent und messbar. Das DWH als kundenzentrisches Gedächtnis ermöglicht eine evolutionär reife Planung von Marketingkampagnen und Produkten in einer „selbst lernenden Schleife“, eben

auch als Closed Loop-CRM oder Marketingkreislauf bezeichnet. Die prozessorientierte Integration erfordert eine durchgängige Verzahnung auf den Ebenen der Organisation und der Technologie. Der Kunde gibt immer den Takt an und dirigiert (Bild 1).

So können alle ein- und ausgehenden Informationen über die Kanäle wie Brief, E-Mail, Portal und über die per-



*Die zwingend notwendige Ausrichtung des Unternehmens am Kunden stellt die Frage in den Mittelpunkt „Wie können wir unseren Kunden einen optimalen Service bieten?“ Hier liefert das Closed Loop-CRM die notwendigen Antworten.*

sönliche Ansprache im Call Center und Außendienst zusammengeführt und darauf basierend über mehrstufige Prozesse hinweg im Sinne des Kunden gesteuert werden. Die konkreten Aufgaben der integrierten Technologien im Closed Loop-CRM fasst die Tabelle 1 zusammen.

### Erfolgreiche Umsetzung

Die Closed Loop-CRM-Lösungsarchitektur integriert alle Kommunikationskanäle zum und vom Kunden im DWH. So entsteht aus den ausgetauschten Botschaften im Data Warehouse der „single point of truth“ konsolidiert und maßgeschneidert. Das DWH wird so zur elektronisch aktuell verfügbaren „Kundenakte“ mit allen Kontakten, Aktionen und Responses mit lückenloser Historie. Damit wird es zum Kernstück des „one face to the customer“ mit dem auch eine komplexe, ggf. virtuelle Organisationsstruktur mit einer Vielzahl von Beteiligten eine konsistente und einheitliche Kommunikation leben kann. Grundvoraussetzung dafür ist die erfolgreiche Umsetzung des Closed Loop-CRM mit einem gemeinsamen Business-Verständnis über den Kunden, die betreffenden Vorgänge und die resultierenden Informationsobjekte. Für einen passenden Service werden beispielsweise im Private Banking beziehungsweise im Privatkundenvertrieb neben der traditionell transaktionsorientierten Fokussierung eine Vielzahl beteiligter Personen in verschiedenen Rollen individuell und

Fokus	Leitfrage
Kunde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist ein Kunde?</li> <li>• Wie wird der Kunde abgebildet?</li> <li>• Wie können die Kunden strukturiert werden?</li> </ul>
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist ein Produkt?</li> <li>• Wie wird das Produkt abgebildet?</li> <li>• Wie ist die Struktur der Produktpalette?</li> </ul>
Geschäftsbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie werden die Produkte verkauft?</li> <li>• Welche Vorgänge initiiert der Kunde?</li> <li>• Was bewegt den Kunden?</li> </ul>
Jeweils	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was sind landes-, segmentspezifische Besonderheiten?</li> </ul>

Tabelle 2: Leitfragen für ein harmonisiertes Kundenmodell.

als gemeinschaftlich handelnder Verbund auswertbar abgebildet. Die Tabelle 2 zeigt wesentliche Leitfragen zur Ausarbeitung eines entsprechend harmonisierten Kundenmodells. So kann beispielsweise „der Kunde“ im Falle einer Familie mit einem Gemeinschaftskonto völlig verschieden abgebildet werden:

- ein Ehepartner als Kunde1 mit einem Konto und dem verfassungsberechtigten Partner als Kunde2
- ein Konto mit zwei in der Rolle „Verfügungsberechtigter“ zugeordneter Personen
- die Familie als 1 Kunde mit einem Gemeinschaftskonto und 2 zugeordneten Einzelkunden, den Ehepartnern usw.

Die Closed Loop-CRM-Strategie schafft damit ein gemeinsames Verständnis der Geschäftsprozesse, die mit einem Business-Process-Reengineering-Ansatz neu definiert werden sollten. Eine vermittelnde Instanz wie „Customer Intelligence“ zwischen den Fachbereichen und der IT ist dringend anzuraten. So gelingt die Abstimmung für einen fachlich zielführenden Prozessentwurf und einer tragfähigen IT-Umsetzung mit stimmigen Zahlen. Erst auf dieser Basis können die beteiligten Informationssysteme angepasst und zu einem Closed Loop-CRM integriert werden.

Erst bei der Integration wird sichtbar, wie weit die Harmonisierung wirklich gelungen ist. Das zentrale kundenzentrische Data Warehouse hat sich auch bei anspruchsvollen Anforderungen und einer komplexen Umgebung bewährt. Eine tragfähige systemtechnische Umset-

zung der Informationsobjekte erfordert global eindeutige und durchgängige Identifikatoren, auch wenn dadurch Transformationen zwischen den beteiligten Systemen nicht vermeidbar sind. Ansonsten sind die vom Markt und den Fachbereichen geforderten Qualitätskriterien wie kurze Durchlaufzeiten, hohe Flexibilität und notwendige Detailtiefe für eine durchgängige Personalisierung nicht erfüllbar.

Die Integration der „Nutzdaten“ zwischen den beteiligten Systemen erfordert die Integration und Verwaltung der Metadaten. Die erforderlichen Metadaten sind in aller Regel spezifisch abgestimmt und in der jeweiligen Software integriert. Damit kann in einem wirtschaftlichen Rahmen kein zentrales Repository geschaffen werden. In einer geschickten Synchronisation werden nach einmaliger Erfassung im führenden Prozess die Metadaten in identischer Form an die weiterführenden Schritte durchgereicht. Damit basieren alle im Modell definierten Auswertungshierarchien, Kennzahlen, DWH-Berichte, Analysen, Data Mining zur Zielgruppeauswahl und dem Kampagnenmanagement auf eindeutigen Metadaten. Diese hohe Integration erlaubt die gemeinsame Steuerung aus Sicht des Kunden, zum einen für die klassischen aktionsorientierten Vertriebskampagnen und zum zweiten für permanente Basiskampagnen als Anstoßketten über

- die Zeit im Produktlebenszyklus
- persönliche Kundenstammdaten, etwa Geburtstage, Risikoklassen
- das historische Kundenverhalten und
- externe Ereignisse, wie gesetzliche Veränderungen und Feiertage.

Bild 2 zeigt die dafür implementierte Closed Loop-CRM-Infrastruktur.

### Auf sicherem Kurs bleiben trotz großer Stolpersteine

Eine erfolgreiche Closed Loop-CRM-Implementierung ist kein „nice-to-have feature“, sondern Existenzsicherung. Diese Erkenntnis verändert die Unternehmensstruktur und Kultur vom klassischen Produktbezug zu einer kundenbezogenheit. Die erforderlichen organisatorischen, fachlichen und technischen Veränderungen müssen vorab geplant, abgestimmt und gemeinsam getragen sein. Bereits die einfache Frage „Was ist ein Kunde?“ wird oftmals schon zur Gretchenfrage, wenn man die an der Kundenbetreuung beteiligten Organisationseinheiten im Unternehmen und die entsprechende Implementierung der ihnen zur Verfügung stehenden Systeme analysiert.

Die Umsetzung der Strategie sowie laufender Betrieb und Pflege erfordern ein deutliches Investment. Nur eine klare ROI-Betrachtung zeigt den richtigen Maßstab und notwendigen Fahrplan. Die initiale ROI-Vorkalkulation

dient als Leitfaden zur Ableitung der Kernaufgaben aus den wesentlichen Zielen und verhindert ein Verirren bei den vielen Detailherausforderungen. Der größte Fehler für den Aufbau des Closed Loop-CRM ist, alles gleichzeitig machen zu wollen. Als Orientierung dient ein evolutionäres Vorgehensmodell mit klar abgegrenzten Entwicklungsstufen. Ein zunächst beschränkter

Unabgestimmte Änderungen können im Folgesystem fatale Folgen haben und erhöhen das Projektrisiko.

**Der Nutzen**

Der Nutzen einer Closed Loop-CRM-Infrastruktur ist nicht einfach in Euro darstellbar. Die konkreten Erfahrungen der letzten Jahre zeigen einen positiven

ROI im zweistelligen Prozentbereich. Ein Beispiel ist die Reduktion des Aufwands zur Veränderung eines Vertriebschwerpunktes im Fondsvertrieb auf drei Personentage. Die Integration der Systeme und der Organisation schafft Synergien, Qualität und Akzeptanz, und reduziert die „time to market“. Die wirklich gute Nachricht ist: Der Kunde dankt die für ihn maßgeschneiderten Produkte mit einer stabilen Kundenbeziehung. Aus der aufgebauten umfassenden 360°-Sicht werden wichtige Leitfragen beantwortet und führen zu einer Win-win-Beziehung mit dem Kunden:

- Wer sind meine Kunden?
- Warum sind sie Kunde?
- Was wollen die Kunden?
- Was bringe ich den Kunden?

Aus diesem Wissen lassen sich fokussierte Marketingkampagnen generieren, deren Kosten signifikant sinken und deren Antwort- und Abschlussquote deutlich steigt. Damit wächst beim Kunden das positive Gefühl, als Partner ganzheitlich betreut zu werden. Die internen Kosten im Unternehmen werden reduziert, vor allem aus Prozesseffizienz, stabiler Qualität und hohem Automatisierungsgrad.

**Fazit**

Das Potenzial aus der Umsetzung des Closed Loop-CRM ist groß und erreichbar. Der Nutzen ergibt sich nahezu von allein, allerdings ist die durchgängige Realisierung eine deutliche Herausforderung und wird nur in einem organisationsweiten Veränderungsprozess erreicht. Grundlage ist wieder der bekannte Grundsatz aus dem Data Warehousing: „think big, start small“. Die Tragfähigkeit der hier aufgezeigten Lösung in einem komplexen und internationalen Umfeld hat Cortal Consors erfolgreich unter Beweis gestellt. Die Leistungsfähigkeit unseres hier initial geschaffenen Data Warehouse bildet das Fundament für die erfolgreiche technische Umsetzung.

Matthias Kontny,  
 Matthias.Kontny@cortalconsors.de  
 Torsten Krüger,  
 Torsten.Krueger@simplefact.de  
 Richard Graf,  
 Richard.Graf@simplefact.de

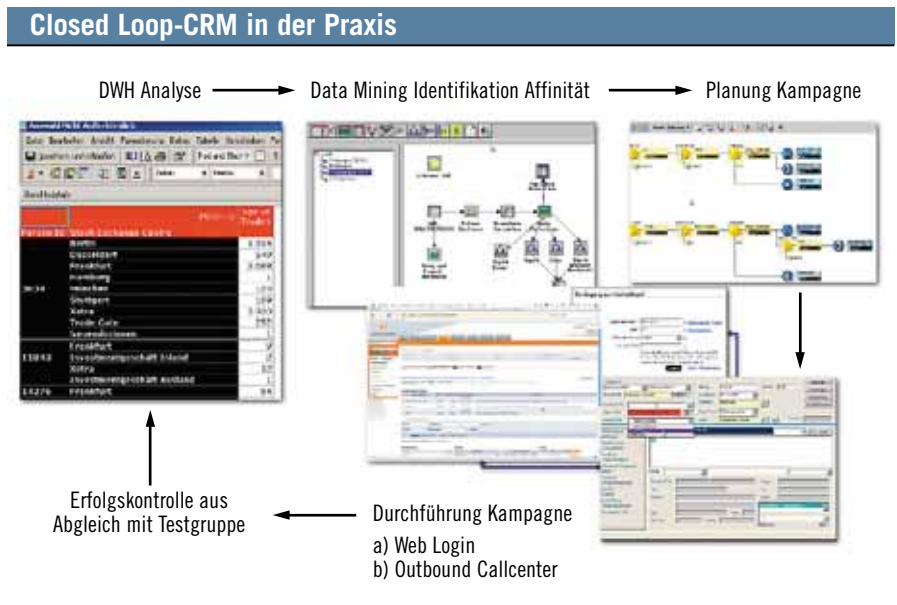


Bild 2: Integrierte Anwendungslandschaft des Closed Loop-CRM.

Funktionsdurchstich des Kernsystems liefert einen ersten stabilen und produktiv einsetzbaren Piloten, der zwei Komponenten umfassen sollte. Die Glieder der Closed Loop-CRM-Kette sollten darauf schrittweise aufgebaut und immer wieder validiert werden. Die beschriebene Harmonisierung des Business-Modells wird als Kernelement im konsolidierten kundenzentrischen DWH integriert. Darauf aufsetzend wird zunächst das operative CRM entsprechend angepasst, um dann Nutz- und Metadaten durchgängig zu integrieren. Die Ausrichtung der Systeme auf identische Modelle und Schlüssel ist das zentrale Instrument für echte Einsparungen der laufenden Pflegeaufwände und die Minimierung des Projektrisikos. Grundsätzlich wird die Kundensicht aus dem DWH abgeleitet. Das Maß ist natürlich vom Reifegrad der Systemlandschaft abhängig. Die vielfältigen Abhängigkeiten erfordern einen frühzeitigen und gemeinsamen Abstimmungsprozess zwischen den beteiligten Systemen und deren konsistente Abbildung im DWH.



*Closed Loop-CRM ist eine Plattform für marketing-orientierte Kundenaktionen und der Messung des jeweiligen Antwort- und Kaufverhaltens in einer selbst lernenden Schleife mit drei Integrationsebenen: Organisation, Prozesse und IT.*