

EFFIZIENZSTEIGERUNG DURCH INTEGRIERTE ENTSCHEIDUNGSUNTERSTÜTZUNG

QUO VADIS CRM?



Jeden Kunden in jeder Situation bei jedem Problem durch zielsicheres Customer Relationship Management (CRM) zu bedienen, wird zunehmend schwieriger.

Die Gründe hierfür sind:

- gesättigte Märkte,
- hohe Innovationsraten sowie
- zunehmend instabile Kundensegmente mit relativ kurzen Halbwertszeiten.

Dieser Situation können Unternehmen nur noch durch weitgehende „Transparenz“ über den einzelnen Kunden und zwar ab dem Beginn der Kundenbeziehung gezielt begegnen. In dieser Hinsicht muss insbesondere die Effizienz der CRM-Aktivitäten weitgehend optimiert werden.

Die Benutzer von CRM-Systemen haben zunehmend Probleme mit der Komplexität dieser Anwendungen. Abhilfe verspricht hier das Konzept der integrierten Entscheidungsunterstützung iODS. Während klassische Decision Support Systeme bis heute nicht den prognostizierten Erfolg erreicht haben, sollen mit iODS Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen in erheblichem Umfang erreicht werden.

- Optimierungsmöglichkeiten von CRM-Systemen ergeben sich aus folgenden drei Basismerkmalen großer IT-Anwendungen:
 - Automatisierung (abwicklungsorientiert), d. h. das System arbeitet alle automatisierbaren Funktionen automatisch ab.
 - Navigation (verhaltensorientiert), d. h. der Anwender wird in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext bei der Erledigung seiner Aufgaben durch die grafische Benutzeroberfläche geleitet.
 - Führung (entscheidungsorientiert), d. h. die Software weist den Benutzer proaktiv auf seinen fachlichen Entscheidungsspielraum hin.
- Die aktuell verfügbaren Technologi-

ermöglichen die Realisierung eines hinreichenden Automatisierungsgrades.

Auch die Anforderungen an die Navigation lassen sich mit klassischen Eigenschaften moderner Anwendungssysteme, wie beispielsweise Rollen- und Rechtekonzepten, kontextabhängigen oder kaskadierenden Auswahlmöglichkeiten, produktabhängig weitestgehend und komfortabel abbilden.

Entscheidungsorientierung hingegen wurde in herkömmlichen Systemen bislang vornehmlich statisch implementiert oder wurde durch organisatorische Vorgaben realisiert.

Entscheidungshilfe

Um einen möglichst guten Service in Bezug auf den Kundenwert zu erreichen, bedarf es einer differenzierten Beurteilung des Kunden. Zudem dürfen wirtschaftliche Aspekte hierbei nicht in den Hintergrund rücken.

Am Beispiel von Telekommunikationsunternehmen lässt sich dies besonders gut verdeutlichen, da sehr hohe Innovationsraten, instabile Kundensegmente und besonders große Kundenzahlen in dieser Branche zu finden sind. Kunden von Telekommunikationsunternehmen werden typischerweise anhand der in Bild 1 gezeigten Kriterien klassifiziert. Diese Einordnung wirkt sich auf die Parametrisierung der verschiedenen CRM-Prozesse aus, wobei nicht alle Kriterien alle Prozesse gleichermaßen beeinflussen.

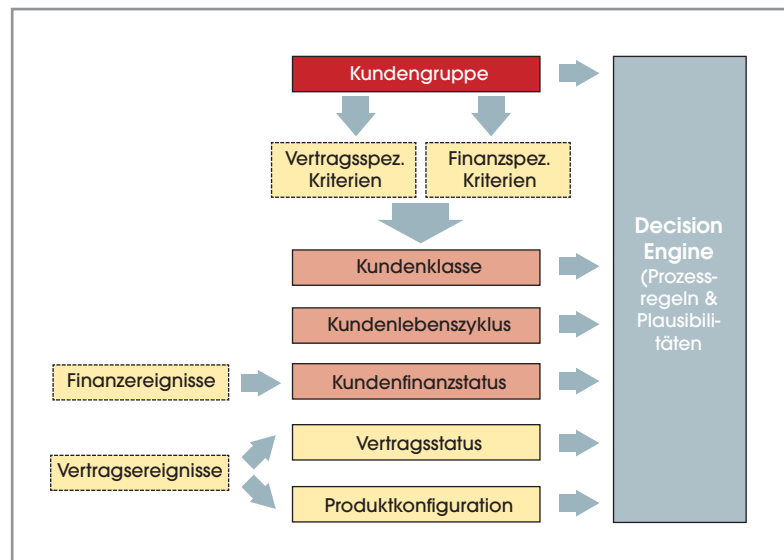
Die Kriterien Kundengruppe und Kundenlebenszyklus legen die Obermenge aller ausführbaren Prozesse für einen Kunden fest. Die Kriterien Kundenfinanzstatus, Vertragsstatus und Produktkonfiguration legen die Teilmenge an ausführbaren Prozessen in den Klassen kundenbezogene, vertragsbezogene und produktbezogene Prozesse fest. Der Kundenwert beeinflusst u.a. die Parametrisierung der Prozesse.

Telekommunikationsunternehmen müssen bereits heutzutage mehr als 100 verschiedene CRM-Prozesse bzw. Subprozesse unterstützen. Diese Zahl wird mit der Einführung von

UMTS und der damit realisierbaren Dienste und Produkte weiter steigen.

Darüber hinaus ändern sich Prozessparameter im Laufe der Zeit. Wurde für die Einrichtung eines EGN (Einzelgesprächsnachweises) vor einigen Monaten noch eine Gebühr erhoben, ist dies im Augenblick meist nicht mehr der Fall. Tarife

- Welche Prozesse darf ich für einen bestimmten Kunden grundsätzlich ausführen?
- Darf ich einen bestimmten Prozess bei den aktuellen Kundenmerkmalen initiieren?
- Wie habe ich den Prozess konkret zu parametrisieren (Gebühren, Wiedervorlagdatum etc.)?



Die Benutzer der CRM-Systeme sind nachweislich nicht mehr in der Lage, mit der Komplexität dieser Systeme fehlerfrei umzugehen.

Bild 1: schematische Darstellung der Einflussfaktoren auf CRM-Prozesse.

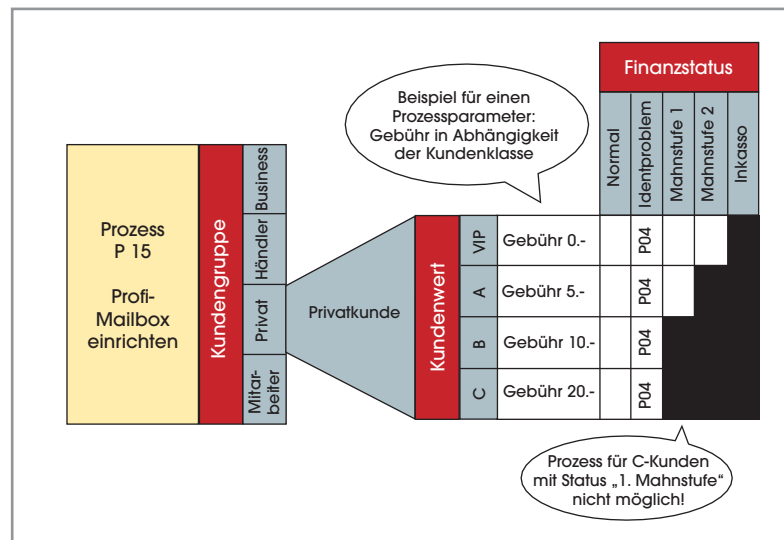


Bild 2: Beispiel für die Ableitung von Prozessparametern

werden ständig günstiger. In gleichem Maße werden auch die Gebühren für diverse Dienstleistungen angepasst. All diese Änderungen müssen ständig durch die Kundenbetreuer berücksichtigt werden.

Die Benutzer der CRM-Systeme sind nachweislich nicht mehr in der Lage, mit dieser Komplexität fehlerfrei umzugehen. Es wird ein System benötigt, das dem Benutzer folgende Entscheidungen abnimmt:

Hierfür müssen anbieterspezifische Entscheidungsmatrizen entsprechend dem in Bild 2 dargestellten Beispiel entwickelt werden, die Voraussetzung für die Umsetzung des im folgenden Kapitel vorgestellten Konzeptes sind.

Integrierte Entscheidungsunterstützung - iODS

Die Prozess- und Datenqualität kann

Die Notwendigkeit, alle möglichen Medien gleichermaßen beim CRM zu berücksichtigen, hat dazu geführt, dass Unternehmen zusätzlich zu ihren klassischen CRM-Systemen weitere Lösungen, wie beispielsweise Portale, einsetzen.

nur dann sichergestellt werden, wenn die Kundenbetreuung bei der Abwicklung des operativen Tagesgeschäfts durch ein mächtiges Entscheidungsunterstützungssystem entlastet wird. Auf diesen Bereich zielt nun der Integrated Operational Decision Support (iODS) ab. Damit soll der Benutzer eine administrierbare und permanente Entscheidungsunterstützung in der

entsprechende Vorschläge liefern, wie Prozesse zu parametrisieren sind.

Zur Administration dieser Entscheidungsmatrizen wird ein entsprechendes Tool benötigt, wie es prototypisch Bild 3 dargestellt wird. Der rechte Teil enthält die zur Steuerung der CRM-Prozesse des jeweiligen Unternehmens notwendigen Einflussfaktoren. Im linken Teil wer-

„Standard“. Im Knoten „Erlaubt“ werden alle Konstellationen aufgeführt, in denen der jeweilige Prozess ausgeführt werden darf, für „Verboten“ vice versa. Die Konfiguration im Knoten „Standard“ gibt eine Handlungsanweisung für nicht explizit festgelegte Konstellationen.

Darüber hinaus sind entsprechende Regeln zu definieren, nach welcher Philosophie die Entscheidungsmatrizen zu administrieren sind. So muss z. B. hinsichtlich des Umgangs mit der „Standard“-Option die Frage beantwortet werden, ob das Hinzufügen einer neuen Ausprägung für eines der beschriebenen Kriterien im Sinne einer Positivadministration (alle Prozesse sind für die neue Ausprägung zulässig und es müssen einzelne Prozesse explizit ausgeschlossen werden) oder einer Negativadministration (alles wird standardmäßig verboten bis es explizit erlaubt wird) erfolgen kann. Dies hängt davon ab, in welcher Form die Entscheidungsmatrizen aufgebaut werden.

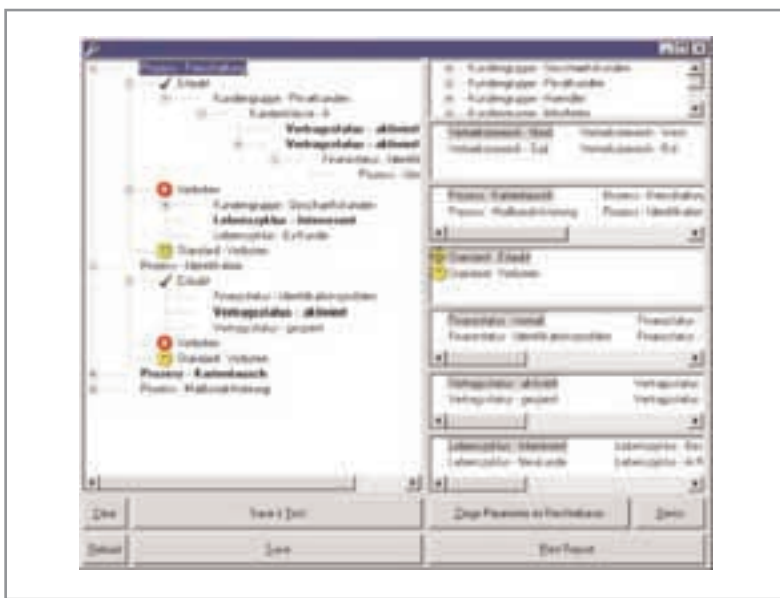


Bild 3: Prototyp der Administrationsumgebung.

Bild 4: Vor- und Nachteile der Implementierung eines zentralen iODS-Systems.

| | | | |
|------------------------------|---|--|-------------------------------|
| Fachliche Vor- und Nachteile | <ul style="list-style-type: none"> ● Geringere Prozesskosten ● Niedrigere Fehlerraten ● Weniger Schulungsaufwände ● Höhere fachliche Dynamik (Marktanpassung) | <ul style="list-style-type: none"> ● Übersichtlichkeit ● Schnellere Änderung der Parameter ● Redundanzfreie Pflege der Prozessregeln und Parameter ● Hohe Datenkonsistenz | Technische Vor- und Nachteile |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Erhöhtes fachliches Risiko bei Änderungen (Mächtigkeit) ● Verleitet zu fachlicher Übersteuerung ● Versions- und Zeitabhängigkeit ergibt zusätzliche Komplexität | <ul style="list-style-type: none"> ● Zentrale Instanz (Ausfallrisiko) ● Generische Funktionalität bedeutet erhöhter Testaufwand ● Hohe Integrationsgrad der Systemlandschaft muss sichergestellt werden, d.h. Investitionen in EAI nicht zwingend aber ratsam | |

CRM-Architektur erhalten. iODS geht davon aus, dass es im CRM-Umfeld die bereits genannten Kriterien gibt, durch die Prozesse beeinflusst werden. Das Konzept von iODS sieht vor, Funktionen in die CRM-Landschaft des Unternehmens zu integrieren, die basierend auf den festzulegenden Entscheidungsmatrizen adhoc und online

den die CRM-Prozesse und ihre Parametrisierung dargestellt.

Die erste Ebene der hierarchisch aufgebauten Struktur zeigt die Prozesse. Diese Ebene kann in Abhängigkeit der zu unterstützenden CRM-Prozesse variieren.

Die zweite Ebene dieser Struktur hingegen besteht immer aus den Knoten „Erlaubt“, „Verboten“ und

Die Umsetzung von iDOS schafft folgende Vorteile:

- Erhöhung von Profitabilität und Kundenzufriedenheit durch eine gezieltere Beurteilung der Kundensituation,
- Steigerung der Flexibilität des Systems bei der Realisierung von Innovationen sowie
- Verbesserung der Benutzerakzeptanz, Reduzierung des Schulungsbedarfs und Verringerung von Fehlerraten.

Die Notwendigkeit, alle möglichen Medien (Brief, Fax, Telefon, e-Mail und Internet) gleichermaßen beim CRM zu berücksichtigen, hat dazu geführt, dass Unternehmen zusätzlich zu ihren klassischen CRM-Systemen weitere Lösungen, wie beispielsweise Portale, einsetzen. Deshalb wird CRM heutzutage nicht mehr monolithisch umgesetzt. Die unterschiedlichen Systeme werden hingegen üblicherweise mit Hilfe einer Middleware oder auf Datenbankebene integriert.

Um die Kundenbetreuungspro-

zesse in gleichem Umfang und in gleicher Qualität über die verschiedenen Medien und in den unterschiedlichen Systemen zu unterstützen, wird eine zentrale Decision Engine benötigt.

iODS kann folgendermaßen realisiert werden:

- Es werden transparente Dienste (Services) in die Middleware integriert (z. B. in Form von Enterprise Java Beans).
- Diese Services basieren auf einer zentralen Datenbank, die die systemübergreifend verbindlichen Prozessparameter des Unternehmens beinhaltet.
- Mit iODS wird ein Konzept vorgestellt, das die Lücke schließt, die sowohl durch die klassischen CRM-Systeme (erste und zweite Generation) als auch durch die analytischen CRM-Systeme der dritten Generation bislang nicht abgedeckt werden konnte.
- iODS liefert eine permanente operative Entscheidungsunterstützung durch die analytische Bewer-



tung der Kundensituation. Die dafür notwendigen Regeln werden vom Controlling (z. B. mit Hilfe strategischer Data Warehouse Analysen) oder in einer weiteren Ausbaustufe sogar in Echtzeit durch lernfähige Systeme festge-

legt bzw. können flexibel verändert werden.

Ein unternehmensspezifisches und übergreifendes Gesamtkonzept bildet die zwingende Voraussetzung für eine schrittweise Einführung von iODS. Erste Erfahrungen im Mobilfunkbereich zeigen, dass dieser Weg sinnvoll und machbar ist.

Das Konzept beinhaltet Herausforderungen, die sich durch organisationsübergreifende gezielte Maßnahmen bewältigen lassen.

Klassische Decision Support Systeme haben bis heute nicht den prognostizierten Erfolg erreicht. Der Grund hierfür besteht darin, dass die abzubildenden Entscheidungsmatrizen zu komplex und schwer überschaubar sind. Diese Gefahr beinhaltet iODS hingegen nicht. Die beschriebenen Vorteile sprechen für eine Realisierung von iODS, weil durch die erzielbaren Effizienzsteigerungen Kosten in erheblichem Maße eingespart werden können.

Dipl.-Inf. Frank Pensel
Frank.Pensel@consulting-p.de