



Customer Analytics – Erkenntnisse einer 20-jährigen Reise

Frank Sommerer, its-people GmbH

Für den Erfolg der Customer-Analytics-Lösungen spielen sauber definierte Konzepte und ein strategischer Blick auf die Architektur eine wesentlich wichtigere Rolle als Technologien. Trotzdem beherrschen technologische Schlagworte wie „Big Data“ oder „In Memory“ weiterhin viele Diskussionen. Der Artikel nimmt den Leser mit auf eine Zeitreise durch zwanzig Jahre Customer Analytics – aus Berater-, aus Hersteller- und aus Anwender-Sicht.

In den letzten zwanzig Jahren gab es in der Weiterentwicklung von Business-Intelligence-Lösungen im CRM-Umfeld einerseits sehr viele positive Signale, andererseits ringt man heute noch an einigen Stellen mit den gleichen Problemen wie damals. Einige Träume hat man in Bezug auf bessere Transparenz über die Kunden verwirklicht, aber es gab auch viele Enttäuschungen hinsichtlich der erfolgreicheren Business-Steuerung auf Basis der neuen, schnell verfügbaren Kennzahlen. Warum liefern viele Customer-Analytics-Lösungen nicht den Mehrwert, den man erwartet? Was zeichnet Analytics-Lösungen aus, die Träume Realität werden lassen?

Es ist zuweilen erschreckend zu sehen, wie naiv CRM-Fachbereiche Analytics-Pro-

jekte aufsetzen und sich von visuellen Eindrücken bei ihrer BI-Software-Auswahl beeinflussen lassen. Es ist auch erstaunlich, mit welch banalen standardisierten BI-Use-Cases einige Anbieter die Analytics-Anforderungen der Kunden erfolgreich lösen wollen, wenn man die heute existierenden, vielschichtigen Vermarktungsstrukturen der Kunden betrachtet. Im Ergebnis entstehen so häufig nicht passende Analytics-Lösungen und der Einsatz vieler unterschiedlicher Tools. Warum klappt zwischen Fachbereichen und Anbietern so oft eine große Schlucht des Nicht-Verstehens? Wie kann eine Brücke geschlagen werden, um genau passende Analytics-Lösungen zur Steigerung des Business-Erfolgs zu kreieren?

Phase I: „The First Dream“ – Transparenz durch MIS- und OLAP-Systeme

Mitte der 1990er- bis Ende der 1990er-Jahre war die Zeit der Management-Informationssysteme (MIS) und OLAP-Lösungen. OLAP steht für „online analytical processing“. In dieser Hochphase der multidimensionalen Datenbanken wurden die Begriffe „Dimensionen“, „Würfel“ und „Fakten“ definiert. So legte man die Kennzahl „Umsatz nach Regionen und Produkten im zeitlichen Verlauf“ wie folgt fest: Der Umsatz ist ein Würfel mit den drei Dimensionen „Region“, „Produkt“ und „Zeit“. Dabei konnte eine Dimension eine oder mehrere Hierarchien enthalten, entlang derer man die Details zu den Daten („Drill Down“) analysieren konnte. Typisch

waren mOLAP-Lösungen (multidimensionales OLAP, *siehe Abbildung 1*).

Hinsichtlich Standard-Reporting und Transparenz war dies ein riesiger Fortschritt. Ein Reporting konnte zeitnah und sehr effizient bereitgestellt werden. Die Kennzahlen waren korrekt und die Ergebnisse reproduzierbar, was damals nicht alltäglich war. Zu dieser Zeit entstanden sehr viele erfolgreiche Bereichslösungen. Hinsichtlich der Abbildung der Kunden lag der Schwerpunkt in Vertriebsauswertungen auf konsolidierten Daten wie Kundensegmenten. Der einzelne Kunde stand noch nicht im Fokus. Individuelle Fragestellungen, bei denen Daten aus weiteren Systemen benötigt wurden, führten zu einer weiteren Professionalisierung der Parallelwelt Excel.

Erstmals wurde in der IT-Welt die Sprache der Kunden gesprochen – ein klarer Erfolgsgarant. Manager und Controller waren fasziniert und führten schnell, direkt, kostenoptimiert und erfolgreich Fachbereichslösungen ein.

Phase II: „Gipfelstürmer DWH“ – Data-Warehouse-Lösungen etablieren sich am Markt und der Wachstumsmarkt „Business Intelligence“ beginnt

Zum Beginn des 21. Jahrhunderts sind Data-Warehouse-Lösungen entstanden. Basierend auf relationalen Datenbanken und rOLAP (relationales OLAP) konnten damit deutlich mehr Daten und Systeme in die Lösungen integriert werden als bei den bestehenden OLAP/MIS-Systemen. Der Ansatz, unternehmensweite Data-Warehouse-Lösungen zu schaffen, wurde allerdings oftmals nicht erreicht. Auch hier entstanden viele Data-Warehouse-Lösungen für Finanzen, Produktion und Logistik. Erste E-Commerce- und Web-Tracking-DWH-Lösungen wurden ebenfalls, wenn auch spärlich, geschaffen. Für diese Boomphase des Direktmarketings wurden Kunden-DWH-Lösungen aufgebaut, mit dem Ziel, erstmals einen 360-Grad-Blick mit allen Informationen zu einem Kunden zu ermöglichen, um zielgerichtete Marketing-Kampagnen umzusetzen.

Anspruch war es, mit den DWH-Lösungen einen „Single Point of Truth“ zu erhalten: die Integration der Daten aus den operativen Vorkomplexen mit einer einheitlichen, unternehmensweit gültigen Kennzahlen-Definition und der Bereitstellung qualitativ hochwertiger, korrekter Daten. Es wurden viele DWH-Lösungen geschaffen, die dieses anspruchsvolle Ziel mit einem hohen Nutzen für die Fachbereiche erreicht haben.

Ein Meilenstein war hier auch das Aufkommen professioneller ETL-Tools (Extrahieren,

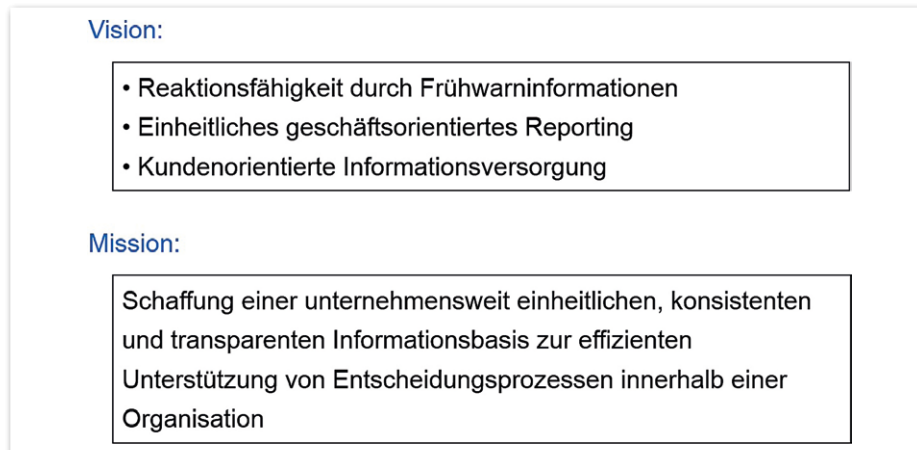


Abbildung 1: Zielsetzung von MIS-Systemen im Jahr 1996

Transportieren und Laden der Daten) für die Integration qualitätsgesicherter Daten in das Data Warehouse. Für die Entwicklung und Anpassbarkeit der Ladeprozesse bedeutete dies signifikante Effektivitäts- und Effizienz-Erfolge.

Hinsichtlich Reporting und Analyse wurde der Begriff „MIS“ durch „Business Intelligence“ (BI) abgelöst. Der Markt an BI-Tools mit Fokus auf Kunden ist weiter gewachsen zu einem Markt mit vielen Anbietern, aber ohne dominierende Player wie zum Beispiel im CRM. Es gibt viele Anbieter mit sehr guten Standard-Lösungen zu Analyse, Kundensegmentierung und Reporting. Ein ideales Tool zur optimalen Planung und Erfolgsbewertung von Marketing-Kampagnen vermisste der Autor in dieser Phase.

Die BI- und Data-Warehouse-Lösungen haben die Bereiche mit vielen, für manche mit zu vielen Kennzahlen versorgt und für hohe Transparenz zu Ergebnissen und Prozessen gesorgt. Die Informationsbereitstellung erreichte eine hohe Professionalität und indirekt wurden dadurch viele Prozesse optimiert.

Die meisten Lösungen haben das Ziel einer direkten Steuerungs-Relevanz jedoch nicht erreicht. Dafür wäre es notwendig, Strategien und die dazu definierten Key-Performance-Indikatoren (KPI) direkt messbar zu machen. Unternehmen, denen dies gelungen ist, haben Skalen-Effekte hinsichtlich Vermarktungserfolgen, Unternehmenswachstum und Kosteneinsparungen realisieren können.

Phase III: „Online First“ – iPhone/iPad als Wegbereiter der digitalen Transformation

Mit dem Aufkommen von iPhone und iPad (zwischen den Jahren 2008 und 2010) wurde der digitale Wandel schlagartig für alle real. „Social“, „Mobile“ und „Online“ sind Themen, die sich jedes Unternehmen auf die Fah-

ne geschrieben hat, und die Konsumenten hatten beim Kauf auf einmal Möglichkeiten, die viele in ihren Träumen für nicht möglich gehalten hätten: Beim Kauf Preise zu vergleichen sowie den Nutzen und die Qualität der Produkte durch das Feedback anderer direkt und sofort zu erfahren. Apple, Google und Facebook haben auf einen Schlag alte Marketing-Paradigmen außer Kraft gesetzt und den „Zero Moment of Truth“ (ZMOT) geschaffen. Vor dem Kauf („Zero Moment of Truth“) kennt man die Kauf-Erfahrungen („First Moment of Truth“) sowie das Produkt- und Service-Erlebnis („Second Moment of Truth“) früherer Käufer eines Produkts. Produkt-Qualität, Preispolitik und Service-Qualität von Anbietern wurden dadurch transparent. Viele Anbieter reagierten mit einer kundenorientierteren Ausrichtung ihrer Organisation darauf (*siehe Abbildung 2*).

Der Wechsel vom Zeitalter der Information zum Zeitalter des Kunden ist für die bestehenden Data-Warehouse-Systeme und Customer-Analytics-Lösungen eine große Herausforderung. Kontinuierlich nehmen potenzielle Datenquellen mit Kunden- und Nutzerdaten zu. Parallel dazu entwickelt sich ein neuer, Cloud-basierter CRM-Markt mit neuen Playern wie salesforce.com. Auch viele Digital-Marketing- und E-Commerce-Lösungen entwickeln sich parallel zu den bestehenden Systemwelten mit eigenen Begriffswelten und neuen Kennzahlen.

Eine Kompatibilität der Welten ist oft nicht gegeben. Die fehlende Integration der E-Commerce-Welten mit den CRM-Systemen und Data-Warehouse-Lösungen ist bei einigen Unternehmen bis heute nicht geschehen. Dadurch entgehen diesen die Cross-Channel-Vermarktungsmöglichkeiten mit der Chance, mehr Absatz zu machen

und Vermarktungsbudgets für bessere Alternativen einzusetzen.

In dieser Hochphase von E-Commerce und digitalem Marketing entstand durch den Wunsch nach Personalisierung und Individualisierung von Werbung erneut der Bedarf zur Abbildung des 360-Grad-Blicks auf den Kunden und deren Zuordnung zu spezifischen Segmenten. Voraussetzung für die Umsetzung der Individualisierung waren neue Tools, die eine automatisierte Entscheidungsunterstützung („realtime decisioning“-Lösungen) auf Basis entsprechender neuer Konzepte ermöglichten. Mit „next best action“/„next best offer“ lässt sich die aus Anbietersicht beste Aktion für den Kunden definieren. Durchgesetzt haben sich diese Lösungen zu dieser Zeit überwiegend im telefonischen Kundenservice bei Großunternehmen (Telekommunikation, Banken, Versicherungen).

Phase IV: „The New Dream“ – Marketing Automation und Customer Engagement

In der aktuellsten Phase heißen die zentralen Begriffe seit dem Jahr 2012 „Marketing Automation“, „mehrstufige Leadmanagement-Prozesse“ als Vorstufe des Sales Cycle sowie „Customer Engagement“. Hier gilt es, die Vermarktung weiter zu professionalisieren, um dem Nutzer in seinem Entscheidungsprozess die passenden Informationen zu liefern. Bei Investitionsentscheidungen im B2B-Bereich („Business-to-Business“) sind dies die Lead-

management-Prozesse. Im Consumer-Umfeld ist es das Ziel, mit dem Kunden stärker über Social-Plattformen und die Online-Welten zu interagieren und mit ihm in Kontakt zu kommen („Customer Engagement“), anstatt nur auf Push-Werbung zu setzen.

Hinsichtlich Analytics ist „Big Data“ ein neues Schlagwort und „In Memory“ erlebt durch SAP mit „HANA“ promotet ein Revival. Die mOLAP-Lösungen, die es seit Mitte der 1990er-Jahre (Phase I) gibt, waren bereits die ersten erfolgreichen In-Memory-Lösungen. Im Technologie-Umfeld sowie im Smart-Home- und Internet-of-Things-Markt wird Big Data zukünftig eine sehr große Rolle spielen. Im Kunden-Umfeld sieht der Autor die relevanten Daten als nicht so immens an, um hier von wirklichem „Big Data“ zu sprechen.

Eines der relevanten Themenfelder von Customer Analytics ist Data Mining, also das Finden der Stecknadel im Heuhaufen. Mit den neuen Kundendaten aus Social, Mobile, Local und Online wird der Heuhaufen jedoch gewaltig größer. Da Unternehmen jedoch – und Gott sei Dank – nicht alle Daten zur individuellen Customer-Journey über alle digitalen Kanäle und die Einkaufsgeschäfte haben, besteht die große Gefahr, Daten aus Teilen der Customer-Journey falsch zu interpretieren. Data Scientists sollen hier zukünftig helfen, diese Daten korrekt zu interpretieren und Fehlentscheidungen zu verhindern.

Darüber hinaus ist es schwierig, den Nutzer über alle seine digitalen Identitäten und Geräte zu erkennen und die Daten zusammenzuführen. Bei Customer Analytics sieht der Autor nicht Big Data als das Ziel, sondern die Smart Data zum Kunden. Das sind die konsolidierten, korrekten und analytisch interpretierten, einem Nutzer direkt zuzuordnenden Daten über alle digitalen und nicht digitalen Plattformen hinweg.

Durch Cloud-Lösungen können heute Services und Lösungen preisgünstig bereitgestellt werden, die vor fünf bis zehn Jahren nur für Großunternehmen finanzierbar waren. So sind heute neben CRM auch Cross-Channel-Vermarktungs-Lösungen, „Realtime Decisioning“- und „Next best Action“-Empfehlungen als Cloud-Dienst auch für den Mittelstand teils im niedrigen fünfstelligen Euro-Bereich lukrativ möglich. Im Umfeld von „Data Warehouse“ wird das Thema „Cloud“ hingegen noch sehr reserviert beobachtet und der Markt ist hier noch sehr gering entwickelt.

Verwundert hat der Autor zur Kenntnis genommen, dass Big Data und Data Warehouse als Konkurrenz wahrgenommen werden und teils der Nutzen von Data-Warehouse-Lösungen infrage gestellt ist. Sinnvoller betrachtet er Diskussionen darüber, wie sich diese zwei Konzepte sinnvoll ergänzen lassen. Seine Erfahrung der letzten Jahre ist, dass die Orchestrierung verschiedener sich ergänzender Lösungen immense

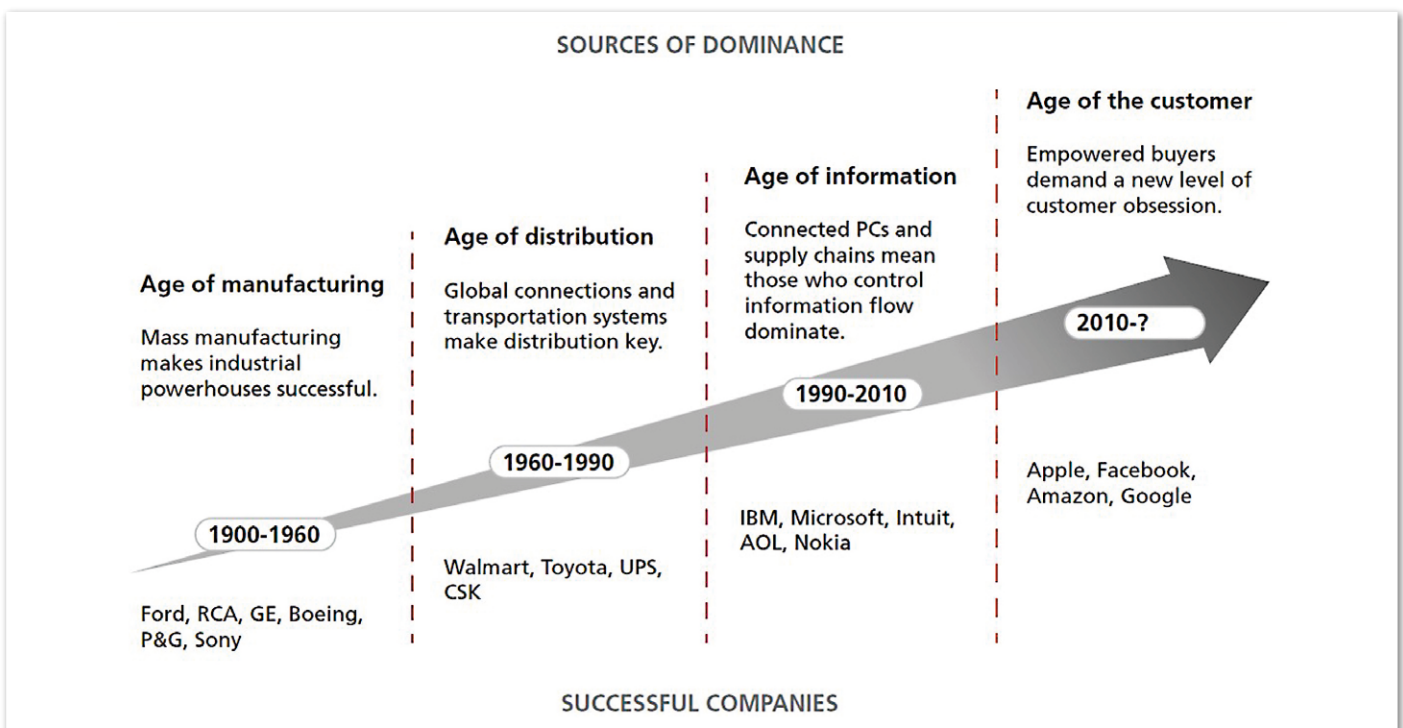


Abbildung 2: Zeitalter des Kunden (Age of the Customer)

Vorteile entgegen dem Setzen auf nur eine Technologie bringen kann.

The Result: Träume, Enttäuschungen, Missverständnisse und Erfolge

Einer der größten Customer-Analytics-Träume ist zeitgleich auch eine der größten Enttäuschungen: die Umsetzung des 360-Grad-Blicks auf den Kunden. 80 Prozent der Kunden, für die CRM ein wichtiger Bestandteil der Vermarktung ist, hatten dieses Ziel formuliert. Jedoch nur 4 Prozent der Kunden sagen von sich, dass sie dieses Ziel erreicht haben. Bis zum Jahr 2008 waren viele Unternehmen auf einem guten Weg, diesen Traum zu erreichen. Massendaten der Kanäle Social, Mobile und Online sowie die dezentral entstehenden digitalen Vermarktungslösungen haben viele Unternehmen, die bereits auf einem guten Weg der Realisierung waren, wieder deutlich zurückgeworfen. Eine hohe Datenqualität der Kundendaten und die Verfügbarkeit der Daten in den Systemen ist für viele Unternehmen auch heute noch eine Herausforderung.

Wichtig ist, Vermarktungs-Strategien durch passende Key-Performance-Indikatoren messbar zu machen und den offenen, po-

sitiven Umgang mit Transparenz zu fördern. Klassischerweise werden Ergebnis-Kennzahlen an einem Stichtag gemessen sowie bei Abweichungen auf Basis einer Ursachen-Analyse zeitversetzt Maßnahmen beschlossen und eingeläutet. Wenn Unternehmen es schaffen, ihre Vermarktungsstrategie auf Kanal- und Kundensegment-Ebene messbar zu machen, haben sie früher und schneller die Chance, direkt einzugreifen und die Kampagnen zur Strategieumsetzung entsprechend anzupassen. Diese kontinuierliche Optimierung kann erhebliche positive Skaleneffekte in der Vermarktung auslösen.

Auch auf BI-Anbieterseite gibt es Optimierungspotenziale. Der Autor war, als er auf Fachbereichsseite verantwortlich für Customer Analytics war, von den teils simplen Use-Cases und Live-Produkt-Präsentationen der BI-Anbieter überrascht. Oftmals wurden Produkt-Features als fantastische Neuigkeiten präsentiert, die für die Fachseite völlig irrelevant waren. Für die Fachbereiche ist es schwierig, die präsentierten Use-Cases basierend auf einfachen Datenmodellen auf ihre komplexe Welt zu übertragen. Hier kann es leicht zu Missverständnissen kommen und mancher lässt sich schnell

von visuellen, tollen Effekten blenden. Auf Anbieterseite vermisst der Autor hier entsprechend komplexere Use-Cases und ein besseres Verstehen der Kunden-Bedürfnisse und -Herausforderungen.

Auf Kundenseite ist kritisch zu beobachten, dass sich die Bereiche „Digital Marketing“, „CRM“, „Customer Analytics“ und die IT immer weniger verstehen. So sind viele Digital-Marketing-Bereiche von ihren Erfolgen und Lösungen überzeugt und sehen oft nicht den Mehrwert einer integrierten Cross-Channel-Vermarktungsplattform. Oftmals sind auch die zu erwartende Komplexität und negative Erfahrungen der Vergangenheit Gründe für die fehlende Bereitschaft, neue integrierte Lösungen zu schaffen.

Für Customer Analytics, CRM und die Cross-Channel-Vermarktung im Zeitalter des Kunden gilt jedoch: Kundendaten sind die neue Währung und Integration ist der Schlüssel zum Erfolg. Gut umgesetzt, werden es die Kunden einem danken.

Frank Sommerer

frank.sommerer@its-people.de

Cloud at Customer

Das Potenzial von Cloud Computing als Schlüssel-Technologie der digitalen Transformation ist auch in Deutschland längst erkannt; trotzdem sind viele Unternehmen beim Gang in die Cloud noch zögerlich. Mit der Lösung „Cloud at Customer“ bekommen CIOs ganz neue Optionen, wenn es um Architektur, Einsatz und Betrieb ihrer Unternehmens-Software geht. Gleichzeitig behalten sie die Kontrolle über die Infrastruktur, denn sie können die Cloud Services „on-premise“, also in ihrem eigenen Rechenzentrum nutzen – ein Angebot, das bisher auf dem Markt einzigartig ist.

Da die Software sich nahtlos in die Cloud integrieren lässt, profitieren Unternehmen bei zahlreichen Anwendungsszenarien. Dazu gehören Disaster Recovery, Cloud Bursting, Entwicklung und Testing sowie die Migration kompletter Workloads und Prozesse. Sie verfügt zudem über eine einheitliche Schnittstelle und ein Scripting Toolkit für individuelle Entwicklungen. Derzeit sind folgende „Cloud at Customer“-Services verfügbar:

- **Infrastructure**
Elastic Compute, Elastic Block Storage, Virtual Networking, Datenspeicherung, Messaging und Identitätsmanagement ermöglichen die Übertragbarkeit von Oracle-Workloads sowie anderen Workloads in die Cloud. Zusätzliche IaaS-Services, einschließlich Container und Elastic Load Balancer, vervollständigen das Portfolio und werden ebenfalls bald verfügbar sein.
- **Data Management**
Mit der Oracle Database Cloud nutzen „Cloud at Customer“-Kunden die Nummer eins unter den Datenbanken, um ihre Daten-Infrastruktur in der Cloud zu verwalten. Diesem ersten Angebotspaket für Database Cloud werden die „Database as a Service“-Exadata für extrem hohe Leistungsanforderungen und ein breites Portfolio an Big-Data-Cloud-Services folgen, darunter Big Data Discovery, Big Data Preparation, Hadoop und Big Data SQL.
- **Applikationsentwicklung**
Mit der Oracle Java Cloud entwickeln und nutzen Kunden Java-Anwendungen in der Cloud. Weitere Services für mehrsprachige (polyglotte) Entwicklung in Java SE, Node.js, Ruby und PHP folgen in Kürze.
- **Enterprise-Integration**
Der Oracle-Integration-Cloud-Service vereinfacht die Integration von „on-premise“- und Cloud-Anwendungen sowie von rein Cloud-basierten Anwendungen untereinander. Sie wird bald um weitere Möglichkeiten für SOA, API-Management und IoT ergänzt werden.
- **Management**
Die Workloads können nahtlos sowohl „on-premise“ als auch in der Oracle Cloud verwaltet werden.