

Erfolgsfaktoren im Customer Relationship Management

Dr. Rainer Alt

Institut für Wirtschaftsinformatik, Müller-Friedberg-Strasse 8,

CH-9000 St. Gallen

Telefon: 41-71-2242420, Fax: 41-71-2242777

Rainer.Alt@unisg.ch

Dr. Thomas Puschmann,

The Information Management Group - IMG AG,

Fürstenlandstrasse 101, CH-9014 St. Gallen

Telefon 41-71-2748111, Telefax 41-71-2748181

Thomas.Puschmann@img.com

Prof. Dr. Hubert Österle

Institut für Wirtschaftsinformatik, Müller-Friedberg-Strasse 8,

CH-9000 St. Gallen

Telefon: 41-71-2242420, Fax: 41-71-2242777

Hubert.Oesterle@unisg.ch

Überblick

- Informationssysteme für das Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM) sind bei vielen Unternehmen im Einsatz oder in Entwicklung. Sie sollen Wissen über den Kunden systematisch sammeln und auswerten und dadurch Kundenservice und -bindung verbessern.
- Dennoch führen viele CRM-Projekte nicht zu den beabsichtigten Zielen und verursachen hohe Kosten. Das vorliegende Benchmarking untersuchte die Einführung und den Einsatz von CRM-Systemen, um daraus allgemeingültige Erfolgsfaktoren abzuleiten.
- Ausgehend von der strategischen Bedeutung des CRM-Einsatzes stellt dieser Beitrag zunächst mit CRM-Begriff und Erfolgsfaktorenforschung die Grundlagen aus der Literatur dar. Das Forschungsdesign detailliert die Art des Benchmarking, die eine Kombination aus 55 Fragebögen und sechs Fallbeispielen darstellt.
- Der dritte Abschnitt identifiziert abschliessend fünf Erfolgsfaktoren für die CRM-Einführung in Unternehmen und stellt diese existierenden CRM-Erfolgsfaktoren in der Literatur gegenüber. Es zeigt sich ein noch früher Stand der Forschung, der sich in einem Mangel empirischer Arbeiten und systematischen Einführungsmethoden widerspiegelt.

A. Einleitung

I. Relevanz und Erfolg des Einsatzes von CRM-Systemen

Obwohl der Kontakt zum Kunden seit jeher im Mittelpunkt des Marketing steht, haben die technologischen Potenziale der vergangenen Jahre diesem Thema unter dem Namen Customer Relationship Management (CRM) zu neuer Aktualität verholfen. Neben der Technologie als dem eigentlich ‚Neuen‘ bei CRM (Bose 2002, 90; Nairn 2002, 379) gilt der Übergang zur Betrachtung gesamter Kundenbeziehungen als ein zweites wesentliches Unterscheidungsmerkmal (Riemer et al. 2002, 601; Rapp 2002). Im Mittelpunkt steht der Wechsel vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing (Diller und Kusterer 1988; Bruhn 2002, 132f), der eine übergreifende Sicht auf sämtliche im Unternehmen vorhandenen Kundeninformationen notwendig macht. Hier setzen die vielen heutigen CRM-Systeme an. Die Produkte von SAP, Siebel oder Peoplesoft versuchen die Profile und Historien aus traditionell getrennten Systemen in Produktion, Vertrieb und Kundenservice in einer zentralen Kundendatenbank zusammenzufassen und dort für operative und strategische Marketingzwecke zu verarbeiten (Fröschle 2001, 5f). Oberstes Ziel ist eine gesteigerte Kundenprofitabilität, die sich aus verbesserter Kundenselektion und -gewinnung einerseits und Effizienzsteigerungen in den CRM-Prozessen andererseits ergeben soll (Schmid et al. 2000, 19). Dadurch soll sich vor allem die Kundenbindung zum Halten bestehender Kunden und zur Gewinnung von Wiederholkäufern verbessern, da diese Massnahmen einen stärkeren Effekt auf den Unternehmenserfolg besitzen als jene zur Neukundengewinnung (Winer 2001, 91).

Das Erreichen dieser Ziele hat sich als schwierig erwiesen. Zwar wird dem CRM-Markt ein starkes Wachstum zugeschrieben, jedoch wurden die erhofften Ziele in vielen Projekten nicht erreicht.¹ (Rigby et al. 2002, 102) berichten von kostenintensiven Implementierungsprojekten, die sogar zu negativen Auswirkungen auf bestehende Kundenbeziehungen und Wettbewerbsnachteilen führten. Der Einsatz von CRM-Systemen wird dadurch aber nicht generell in Frage gestellt, was nicht zuletzt die Prognosen zu steigenden Zahlen implementierter CRM-Systeme (Ebner et al. 2002) sowie das prognostizierte Wachstum des gesamten CRM-System-Marktes (Hippner et al. 2001, 30) zeigen. Wichtige Elemente von CRM-Strategien, wie etwa eine lückenlose, ständig aktuelle Kundenhistorie über verschiedene Interaktionskanäle zum individualisierten Produktangebot, zur produktübergreifenden Kundenbetreuung oder zur effizienten Auswertung von Kundenkontakten, sind ohne entsprechende informationstechnologische Instrumente nicht erreichbar. Der vorliegende Beitrag untersucht realisierte CRM-Lösungen und identifiziert Faktoren, welche die befragten Unternehmen als wichtige Voraussetzungen einer erfolgreichen Nutzung genannt haben. Als Teil der Erfolgsfak-

torenforschung sind die Ergebnisse Grundlage künftiger Implementierungsprojekte und zur Erarbeitung methodischer Vorgehensmodelle.

II. CRM-Begriff und Erfolgsfaktoren in der Literatur

Ein Blick in die bestehende Marketingliteratur zum Kundenbeziehungsmanagement sowie die vergleichsweise jungen Beiträge der Wirtschaftsinformatik zeigt, dass weder ein einheitliches Verständnis des CRM-Begriffs² noch akzeptierte Erfolgsfaktoren zum Einsatz von CRM-Systemen existieren. Bei der Begriffsprägung ist eine, ähnlich zu anderen Schlagworten, hohe Heterogenität und Breite zu beobachten. Beispielsweise bezeichnen strategieorientierte Ansätze mit CRM ein kundenorientiertes organisatorisches Konzept bzw. eine Philosophie (Kotler und Bliemel 1999), prozessorientierte Ansätze dagegen die Analyse und Verbesserung der Abläufe im Kundenkontakt (Schmid et al. 2000, 22ff; Ling und Yen 2001) und systemorientierte Ansätze vor allem die Einführung und Integration von CRM-Applikationen (Fingar et al. 2000, 121ff). Daneben differenzieren die Ansätze zudem verschiedene CRM-Gestaltungsbereiche (Fröschle 2001, 9; Hippner et al. 2001, 14f):

- Das *operative CRM* unterstützt grundlegende Prozesse in den Bereichen Marketing, Verkauf und Service. Zu den Beispielen zählen das Kampagnenmanagement und die Unterstützung von Call-Center oder Aussendienst. Bekannte Systeme stammen von CRM- und ERP-Anbietern.
- Das *analytische CRM* versucht, aufbauend auf den Daten des operativen CRM mittels statistischer Verfahren Kundenbedarf, -verhalten und -wert zu ermitteln. Beispiele sind Data Warehouses und das Data Mining, die in der Regel von spezialisierten Herstellern stammen.
- Das *kooperative (bzw. kommunikative) CRM* unterstützt und synchronisiert verschiedene Kundeninteraktionskanäle. Zu den Beispielen zählen die Computer Telephony Integration, Online-Shops, oder Self Service Portale. Anbieter von Portal- und E-Business-Lösungen dominieren hier.

Aufbauend auf dieser Abgrenzung wird zur Strukturierung der vorliegenden Untersuchung CRM als kundenorientierter Managementansatz begriffen, bei dem Informationssysteme die Informationen für operative, analytische und kooperative CRM-Prozesse integriert bereitstellen und damit zur Verbesserung von Kundengewinnung, -bindung und -profitabilität beitragen (Schulze et al. 2000, 118).

Bezüglich der Erfolgsfaktoren liegen erste Beiträge seitens der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorforschung vor. Diese versucht in Anlehnung an die Naturwissenschaften Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen Massnahmen und deren erfolgreicher Auswirkung herzustellen. Im betriebswirtschaftlichen Umfeld handelt es sich jedoch weniger um den Nachweis beständiger Gesetze, sondern vielmehr um die Suche nach einigen wenigen Gestaltungsgrößen auf die sich das

Management konzentrieren sollte (Boynton und Zmud 1984, 17). Dieses qualitative Vorgehen leitet die Erfolgsfaktoren anhand von Fallstudien ab und unterscheidet sich deutlich von der empirischen Erfolgsfaktorforschung, welche hohe Anforderungen an die Ziele Repräsentativität, Validität und Reliabilität definiert. Nicht zuletzt aufgrund dieses deterministischen Anspruchs liegen hier kaum eindeutige Ergebnisse vor. Dies zeigte ein umfassender Vergleich verschiedener Studien, der nicht einmal eine klare Wirkung des Marketings auf den Unternehmenserfolg feststellen konnte (Fritz 1990, 103ff). Auch umfassende Analysen wie das PIMS-Programm³ führten zu keinen gesicherten Wirkungszusammenhängen (Diller und Lücking 1993, 1247). Trotz fehlender Kausalzusammenhänge bleiben Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Implementierung und Umsetzung von Massnahmen des Managements aber ein Ziel in Praxis und Wissenschaft (Tan und Pan 2002, 925).⁴

Aufgrund dieser Schwierigkeiten der empirischen Erfolgsfaktorforschung⁵ wird nachfolgend ein zweiteilig aufgebauter qualitativer Ansatz gewählt. Dieser ermittelt aus einem aus 55 Unternehmen bestehenden Sample, welche Gestaltungsaspekte diese Unternehmen in ihren CRM-Projekten realisieren. Gleichzeitig sind die Fragebögen der Ausgangspunkt zur sukzessiven Identifikation erfolgreicher Massnahmen bzw. der Erfolgsfaktoren bei CRM-Einführung und -Einsatz.

III. Forschungsmethode

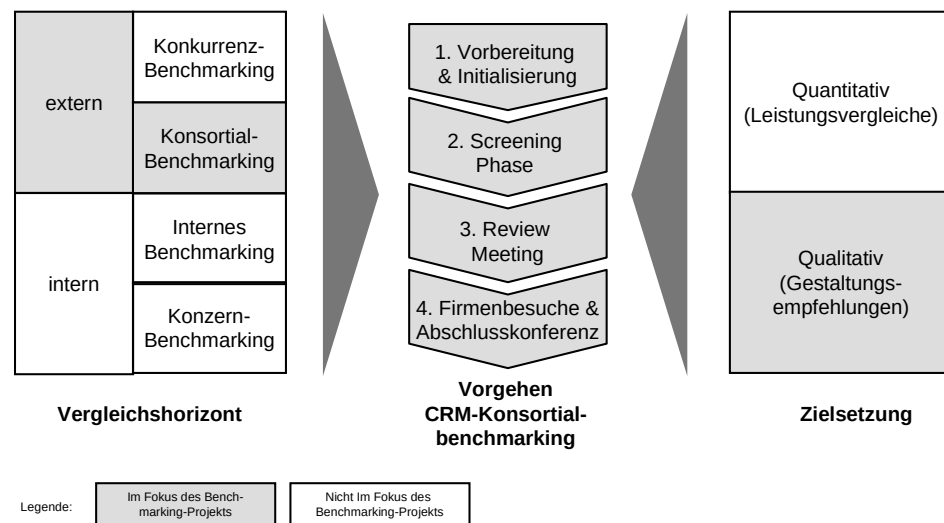
Diesem Beitrag liegt eine Forschungsmethodik zugrunde, die sich zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren in mehreren Untersuchungen bewährt hat.⁶ Sie verwendet das Benchmarking als klassische Methode der Erfolgsfaktorforschung, die über Vergleichs- und Richtwerte führender Unternehmen Verbesserungsansätze für die eigene Organisation abzuleiten versucht (Töpfer und Mann 1997, 34). Benchmarking-Projekte besitzen drei prinzipielle Gestaltungsparameter (Legner und Österle 1999, 334ff): 1. Abhängig von der Zielsetzung wird zum Messen und Positionieren das quantitative und zur Identifikation erfolgreicher Praktiken das qualitative Benchmarking eingesetzt. 2. Abhängig vom Anwendungsbereich beziehen sich die Orientierungs- und Vergleichsobjekte (Benchmarks) auf verschiedene Vergleichsobjekte (z.B. Wettbewerber oder Organisationseinheiten innerhalb eines Konzerns). 3. Abhängig vom Vergleichshorizont bezieht sich das Benchmarking auf interne oder externe Vergleiche.

Die vorliegende Untersuchung verwendet das Konsortialbenchmarking bei dem Praxisvertreter aus den untersuchten Gebieten den Bewertungs- und Evaluationsprozess der Erfolgsfaktoren bestimmen (s. Abb. 1). Bei diesem Benchmarking stehen nicht Cash Flow oder ROI als Erfolgskriterien im Vordergrund, sondern eine vom Konsortium erstellte und in der Bewertung verwendete Benchmark-Liste. Anhand der darin definierten Produkte, Dienstleistungen, Strategien, Prozesse, Funktionen, Methoden oder Konzepte ist jedes zu bewertende Unter-

nehmen im Benchmarking-Prozess zu spiegeln. Das Konsortium des vorliegenden CRM-Benchmarking bestand aus Vertretern von 12 Unternehmen aus den Bereichen Kundenservice, Marketing sowie Informationsverarbeitung sowie einer Forschergruppe zur Organisation und methodischen Begleitung.⁷ Das Vorgehen zwischen Mai und September 2001 umfasste vier Schritte (s. Abb. 1):

- *Vorbereitung und Initialisierung.* In der ersten Phase definierte das Forscherteam aufbauend auf bestehenden Ergebnissen aus Wissenschaft und Praxis (s. Kapitel B I.) die Vergleichsobjekte und identifizierte geeignete Unternehmensvertreter für das Konsortium. Am ersten Treffen des Konsortiums bestätigten, veränderten, konkretisierten und priorisierten die Teilnehmer die Vergleichsobjekte und konkretisierten jedes Objekt mit weiteren Kriterien (s. Tab. 1). Zusätzlich wurde eine Liste potenzieller CRM-Anwender erhoben.
- *Screening.* Die Liste der CRM-Anwender wurde mittels Datenbankabfragen, Internetrecherchen und Expertenkontakten zu einem Sample von 120 Unternehmen erweitert. Diese erhielten Fragebögen, die anhand der Vergleichsobjekte strukturiert waren. Aus den 55 zurückerhaltenen Fragebögen besaßen 13 potenzielle Kandidaten bei den Kriterienvergleiche die besten Resultate und wurden in strukturierten Telefoninterviews detaillierter untersucht. Für zehn dieser Unternehmen wurden Fallstudien erstellt, nachdem in den Telefoninterviews drei Kandidaten nicht ausreichend den Kriterien entsprachen.
- *Review.* Am zweiten Konsortiumstreffen berichtete das Forscherteam über die Fragebogenauswertung und stellte die Fallstudien in anonymisierter Form vor. Zu jeder Fallstudie fand eine Bewertung und Priorisierung der Ergebnisse anhand der Vergleichsobjekte durch die Konsortiumsmitglieder statt. Aus den kumulierten Werten wurden sechs Fallstudien ermittelt, die in allen Vergleichsobjekten bei allen Konsortiumsteilnehmern am besten abschnitten (‘Successful Practices’).
- *Firmenbesuche und Abschlusskonferenz.* Im letzten Projektabschnitt besuchten die Konsortiumsmitglieder schliesslich die ausgewählten Unternehmen je einen Tag vor Ort. Zu einem vorgängig übermittelten Fragenkatalog erstellten die Unternehmen eine Präsentation als Diskussionsgrundlage mit dem Konsortium. Die Forschergruppe wertete die gesammelten Daten aus und leitete daraus Erfolgsfaktoren für das dritte Konsortiumstreffen ab. Der vorliegende Beitrag erweitert diese Generalisierung um die Diskussion an dieser Veranstaltung.

Abb. 1: Forschungsdesign des CRM-Konsortialbenchmarking



B. Einsatz von CRM-Systemen

I. Kriterien

Den Ausgangspunkt zur Kriterienbildung bilden verschiedene Studien zum erfolgreichen Einsatz von Informationssystemen. Enthalten waren beispielsweise die Planung, Implementierung, Anforderungsanalyse und die Führungssystementwicklung.⁸ Da explizite Untersuchungen zu CRM-Erfolgsfaktoren zum Zeitpunkt der Vergleichsobjektbestimmung noch nicht vorlagen, diente eine aus Beiträgen zum Einsatz des elektronischen Datenaustausches (EDI) (Saxena und Wagenaar 1994, 19ff), interorganisatorischer Transaktionssysteme (Alt und Fleisch 2000, 17ff) und von E-Commerce-Systemen (Dutta 2000) erstellte Vergleichsobjektstruktur als Ausgangsbasis (s. Tab. 2). Diese wurde an der ersten Konsortiumsveranstaltung von den Teilnehmern überprüft und um weitere Kriterien ergänzt. Letztere wurden unstrukturiert gesammelt, gruppiert und den Vergleichsobjekten zugeordnet. Die jeweils höchstpriorisierten Kriterien zu den Vergleichsobjekten waren die:

- *Einführung* des CRM-Systems mit der Bestimmung der notwendigen Voraussetzungen für das CRM-Projekt und folgenden Merkmalen erfolgreicher Projektorganisation. CRM-Projekte sollten eine operative Laufzeit von mindestens sechs Monaten besitzen und möglichst viele CRM-Funktionalitäten aus dem operativen, analytischen und kooperativen CRM nutzen.
- *Organisation* von CRM-Einführung und -Betrieb mit der Bestimmung der Verantwortlichkeiten sowie der am Projekt zu beteiligenden Organisationseinheiten. Hohes Interesse kam der Umsetzung in komplexen Organisationsstrukturen (z.B. global verteilten Konzernen) zu.

- *Prozesse* mit der Neugestaltung der kundenorientierten Leistungen in Marketing, Vertrieb und Kundendienst. Von Bedeutung waren die neuen, dem Kunden gegenüber angebotenen Leistungen sowie die Integration des analytischen CRM.
- *Systeme* mit einer übergreifenden Systemarchitektur und der Integration von Funktionalitäten für das analytische und kooperative CRM. Von Interesse war auch hier die integrierte Unterstützung der CRM-Funktionalitäten durch informationstechnologische Applikationspakete.
- *Wirtschaftlichkeit* mit den im CRM-Projekt verwendeten Messgrößen zur Quantifizierung der Rentabilität. Von Interesse waren auch qualitative Nutzengrößen, z.B. zur Messung der positiven Effekte des CRM-Systems auf die Kundenzufriedenheit.

Aus diesen Vergleichsobjekten entstand eine Fragebogenstruktur mit den genannten fünf Bereichen (s. Tab. 1). Wo sinnvoll wurden strukturierte Antworten und Zufriedenheitsskalen vorgegeben.

Tab. 1: Vergleichsobjekte und Kriterien für das CRM-Benchmarking

Benchmarking-Vergleichsobjekte	Kriterien
Einführungsprojekt	• Erarbeitung eines Einführungskonzepts • Redesign kundenorientierter Prozesse • Implementierung in einer Pilotanwendung • Flächendeckende Anwendung im Unternehmen • Einbindung in die E-Business-Strategie • Nachgewiesene Benutzerakzeptanz
Organisation	• Bereichsübergreifende kundenorientierte Organisationsstruktur • Einbindung der relevanten Organisationseinheiten
Prozesse	• Kundenbeteiligung beim Prozess-Redesign • Neue interne Kundenprozesse • Abteilungsübergreifende Implementierung • Prozessunterstützung für alle involvierten Unternehmensbereiche • Unterstützung verschiedener Kanäle
Systemarchitektur	• Einheitliche Kundensicht durch integrierte Kundendatenbank • Einsatz eines bereichsübergreifenden Systems • Systemintegration (interne und externe Integration) • Einsatz eines Customer Profiling-Konzepts • Einsatz mobiler Geräte • Einsatz von Portalen
Wirtschaftlichkeit	• Wirtschaftlichkeit als Grundlage von CRM • Nachweis der Wirtschaftlichkeit für das CRM-Projekt • Regelmässiges Monitoring von Wirtschaftlichkeitseffekten

II. Fragebogenergebnisse

Mit dem Versand der Fragebögen in der Screening-Phase entstand ein erster Eindruck zu umgesetzten CRM-Projekten. Die zurück erhaltenen Fragebögen stammten primär von europäischen Unternehmen (76%) mit über 50'000 Mitarbeitern (48%). Die insgesamt 16 US-amerikanischen Unternehmen wurden in Tab. 5 nochmals gesondert ausgewiesen. Drei Unternehmen gaben einen Hauptsitz in Europa und USA an und wurden doppelt gezählt. Die nachfolgenden Prozentangaben beziehen sich auf die Fragebogenauswertung, die im Anhang vollständig enthalten ist (s. Tab. 5). Bei zutreffend bzw. nicht zutreffend zu beantwortenden Fragen ist jeweils der Anteil zutreffender Antworten und bei Zufriedenheitsskalen der Anteil bezogen auf jeden Zufriedenheitsgrad enthalten.

Zunächst zeigen die Ergebnisse eine bemerkenswerte Homogenität zwischen amerikanischen und europäischen Anwendern. Im *Einführungsprojekt* erstellten die meisten Unternehmen ein Einführungskonzept (75%), das bei knapp der Hälfte auch eine Umgestaltung der eigenen kundenorientierten Prozesse umfasste (44%). Nur 50% der US-amerikanischen und nur 57% der europäischen Unternehmen verfügten zu diesem Zeitpunkt über eine flächendeckende Anwendung von CRM. Europäische Unternehmen setzten stärker auf eine Pilotierung vor der Implementierung (74%), während amerikanische Unternehmen (50% Pilotierung) die Abstimmung mit der E-Business-Strategie stärker betonten. Der gegenüber Europa fortgeschrittenere E-Business-Einsatz in USA zeigt sich auch im stärkeren Einsatz von Portalen und der Verwendung des Internet im Kundenkontakt (81% in USA gegenüber 62% in Europa). Die Benutzerakzeptanz fiel in beiden Fällen mit 82% in USA und 95% in Europa erstaunlich hoch aus.

Aus Sicht der *Organisation* sind an CRM-Projekten praktisch immer Marketing (91%) und IT-Abteilung (91%) und in vielen Fällen auch die Geschäftsleitung (74%) und der Vertriebsbereich (85%) beteiligt. In US-Unternehmen partizipieren tendenziell weniger Organisationseinheiten bei der CRM-Einführung als in Europäischen. Bemerkenswerterweise beziehen nur wenige Unternehmen (31% in USA und 36% in Europa) bei der Reorganisation ihres Kundenbeziehungsmanagement ihre Kunden selbst mit ein. Weniger eindeutig geklärt ist indes die Verantwortung für das CRM-Projekt, die primär zentral beim Marketing (64%) oder der Geschäftsleitung (45%) und kaum dezentral in den Landesorganisationen (11%) lag. Immerhin betrachten noch 27% der Unternehmen CRM als technische, der Informatik zugeordnete Projekte.

Die nur gering verbreitete Einbindung von Kunden in CRM-Projekten schlägt sich auch im Prozess-Redesign nieder, in dem nur in 13% der Fälle Kunden explizit berücksichtigt sind. Auch die Einführung neuer Prozesse beim Kunden fällt mit 25% eher gering aus. In den meisten Fällen sind die internen CRM-Prozesse der Unternehmen neu gestaltet und über die Organisationseinheiten (Abteilungen, Tochter-/Landesgesellschaften) hinweg implementiert und damit auch übergreifend standardisiert (bei 40% der europäischen und 31% der US-amerikanischen

Unternehmen). Hauptsächlich unterstützen die CRM-Systeme Marketing- (91%) und Verkaufsprozesse (89%). Service-Prozesse berücksichtigen derzeit nur 56% der Unternehmen. Dass ein umfassender Einsatz über verschiedene Kanäle noch fehlt, zeigt die gerade bei europäischen Unternehmen zurückhaltende Bewertung bezüglich der klassischen Filialkontakte (36%). Die intensiv genutzten Kanäle sind mit je 75% klar das Telefon und der Aussendienst.

Die Grundlage übergreifend konsistent verfügbarer Kundeninformationen ist aus konzeptioneller Sicht das CRM-System mit einer zentral oder verteilt realisierten Kundendatenbank (Winer 2001). Eine einheitliche Kundensicht findet sich jedoch nur in 19% der amerikanischen und 41% der europäischen Unternehmen. In den wenigsten Fällen, insbesondere bei den europäischen Unternehmen (24%), bestand die *Systemarchitektur* aus einem übergreifenden CRM-System. Auch die Integration mit den Backend-Systemen (z.B. Human Resources, Auftragsabwicklung) fällt mit 7% in USA und 26% in Europa gering aus und deutet auf mehrheitlich lokal realisierte CRM-Systeme hin. Ähnlich Ergebnisse zeigen sich zur Integration von Applikationen zu den CRM-Funktionsbereichen: ein Viertel der Unternehmen hatte integrierte Anwendungen zum analytischen CRM (z.B. zum Customer Profiling) im Einsatz; ähnlich verhält sich das kooperative CRM mit der Einbindung mobiler Geräte (31%) und Portallösungen (36%).

Die höchste Priorisierung kam seitens des Konsortiums Fragen zur *Wirtschaftlichkeit* zu. Es bestand ein klares Bedürfnis nach Instrumenten zur bekanntlich schwierigen Quantifizierung von CRM-Effekten, insbesondere des Oberziels ‚Customer Lifetime Value‘ (Pepels 2002, 262). Mehrheitlich wurden CRM-Projekte weder aus Wirtschaftlichkeitsgründen initiiert (11%) noch verfolgen Unternehmen einen Wirtschaftlichkeitsnachweis nach erfolgter Einführung (14%). Dies zeigten auch die erzielten Verbesserungen, die primär die Effizienz der CRM-Prozesse (33%) und weniger erhöhte Erträge (10%) betrafen.

III. Fallstudien

Zur detaillierten Analyse durchgeführter CRM-Projekte und zur Identifikation erfolgreicher Massnahmen (‚Successful Practices‘) wählte das Konsortium sechs Unternehmen aus. Die Ziele beim CRM-Einsatz sind dabei ebenso heterogen wie die Konfiguration bezogen auf die fünf Vergleichsobjekte. Erstere sind in den nachfolgenden Kurzbeschreibungen und Letztere in Tab. 2 zusammengefasst. Sämtliche Angaben repräsentieren eine Momentaufnahme, die sich auf die im September 2001 durchgeführten Firmenbesuche bezieht. Gegenüber den Fragebogenergebnissen gewähren die Fallstudien einen vertieften Einblick in das Vorgehen im Einführungsprojekt und die dabei genannten Erfolgsfaktoren. Dazu erhielt im Vorfeld des Besuchs jedes ‚Successful Practice‘-Unternehmen einen Fragenkatalog, welcher die Fragen des Konsortiums beantworten sollte. Jedes Unterneh-

men hatte hier auch die wichtigsten Erfolgsfaktoren seines CRM-Projektes zu nennen.

Alta Resources Corp. in Neenah (WI) ist ein 1995 gegründeter Anbieter von Call-Center-Leistungen für Neukundenakquise, Auftragsabwicklung und Helpdesk. Die zentrale Herausforderung besteht darin, dass Alta-Mitarbeiter bei Anrufen als Mitarbeiter des Kunden auftreten müssen. Dazu hat sich Alta auf neun Kundensegmente konzentriert und kundenspezifische Teams (z.B. das Fedex-Team) gebildet. Bereits 1995 führte Alta daher zur Unterstützung des Telefonagenten ein operatives CRM-System zur einheitlichen Kundenkontaktverwaltung mit den wichtigsten Kunden- und Produktinformationen ein. Zusätzlich erfasst seit 1998 eine zentrale Datenbank sämtliche über E-Mail oder Web-Uploads übermittelten Kundeninformationen. Enthalten sind auch Funktionalitäten des kooperativen CRM, z.B. werden ‚Call me Back‘-Anfragen aus dem Kundenportal unverzüglich im operativen CRM-System des Alta-Agenten angezeigt. Zur Messung der Alta-Leistungen können Kunden einerseits über ein Portal die nach vereinbarten Metriken dargestellten operativen Call-Center-Aktivitäten verfolgen. Andererseits dienen auf strategischer Ebene Balanced Scorecards, die mit jedem Kunden individuell abgestimmt werden.

Die Direct Group der *Bertelsmann AG* in Gütersloh betreut ca. 55 Millionen Klub- und Onlinekunden weltweit und begann infolge des starken Wettbewerbs im Massengeschäft (Eierhoff 2002, 348ff) 1996 mit einer strategischen Neuausrichtung auf den Kunden. Zur Bewältigung der hohen Anzahl an Kundenkontakten (>20 Mio. Klubmitglieder, >40 Mio. Kundenadressen, ca. 20-50 Kontakte/Mitglied p.a., >5'000 Kampagnen p.a.) hat das Unternehmen 1999 gemeinsam mit ihrer Systemintegrations-Tochter Syskoplan eine übergreifende Systemplattform konzipiert (sog. Common Club Information Technology) und diese im Sommer 2000 eingeführt. Die integrierte Lösung besteht aus SAP-Modulen (u.a. CRM, APO, BW, PS), die u.a. zum Kampagnen- und Beziehungsmanagement, zur Abwicklung von Bestellprozessen und zur Planung eingesetzt werden. Beispielsweise dienen die geplanten Kampagnenerfolge zur Bedarfsplanung im Supply Chain-System, das auch Partner (z.B. Logistikdienstleister) einschließt. Ziel ist die Realisierung eines ‚Closed Loop‘, der Kundeninformationen aus allen Kanälen für die personalisierte Kommunikation zum Kunden, Kampagnen, Absatzplanung etc. verwendet. Für das analytische CRM hat Bertelsmann eine zentrale Funktion ‚Market Intelligence‘ aufgebaut. Ein Metrikenkatalog dient der Messung von Kunden-, Market Intelligence- und Produkt-Organisation.

Die *Consors Discout-Broker AG* in Nürnberg ist ein typischer Online-Broker und heute als Cortal Consors SA ein Teil der französischen BNP Paribas. Das in 2001 noch eigenständige Unternehmen hatte ca. 450'000 Kunden und bediente diese über Call-Center und das Internet-Portal. Zur Unterstützung dieser Kanäle und für ein gezielteres Kampagnenmanagement hat Consors seit 2000 eine CRM-Lösung in drei Stufen implementiert. Voraus ging die Einführung einer kunden-

orientierten Organisationsstruktur, nach der jedes Geschäftsleitungsmitglied eines der vier Kundensegmente verantwortete. Mit dem primär nach dem Kriterium ‚in-time‘ und erst sekundär nach ‚in-budget‘ bewerteten CRM-Projekt hat Consors innerhalb von sieben Monaten ein Clarify-System für das operative CRM und ein SAS-System für das analytische CRM eingeführt. Die Systemauswahl zwischen vier Produkten fand in gerade drei Wochen statt. Über das zentrale Data Warehouse liessen sich in 2001 ca. 30 Mio. ausgeführte Transaktionen nach Kriterien wie Depot oder Order auswerten. Zur Durchführung des analytischen CRM wurde eine zentrale CRM-Marketing-Gruppe als interner Dienstleister eingerichtet. Die vollständige Portalintegration mit personalisierter Online-Beratung war Teil der zweiten Ausbaustufe. Consors beurteilt die Wirksamkeit seiner CRM-Investitionen vor allem anhand regelmässiger Kundenzufriedenheitsmessungen und anhand einer Balanced Scorecard. Obgleich nicht aus Gründen der Wirtschaftlichkeit eingeführt, misst Consors dennoch den operativen CRM-Nutzen mit Metriken wie z.B. der erhöhten Responserate bei Kampagnen, reduzierten Portokosten bei Kampagnen etc. Als Ziel werden Prozesskostenreduktion von 30% und 40% mehr Produktabschlüsse genannt.

Die *Heidelberger Druckmaschinen AG* entwickelt sich seit 1996 vom Maschinenhersteller zum Anbieter umfassender Drucklösungen. Voraussetzung dafür war die weltweite Sammlung und Analyse von Produkt- und Kundeninformationen sowie die Schaffung einer kundenzentrierten Organisationsstruktur. Eine Einheit ‚Marketing Intelligence & CRM (MI-M)‘ koordiniert eine aus 85 lokalen ‚Sales and Service Units‘ (SSU) bestehende nationale Vertriebsorganisation (‚Market Network Support‘). Diese sollten mit ihren ‚Solution Centers‘ eine einheitliche Schnittstelle zu allen Marktleistungen des Unternehmens bieten (Hausmann 2002, 151) und die umsatzstärksten der insgesamt 100'000 Kunden intensiv betreuen. Die CRM-Systeme werden nach einem lokalen ‚Best Practice‘-Prinzip eingeführt, d.h. bewährte Lösungen einer Landesorganisation werden von der Zentrale anderen Landesorganisationen bereitgestellt. Dies führte zu parallelen Umsetzungsprojekten von globaler Kundendatenbank, Direct Marketing Center, Vertriebsunterstützung oder Online Shopping. Als operatives CRM-System setzte Heidelberg dezentrale Clarify-Systeme ein, die sukzessive in eine zentrale Systemarchitektur überführt werden sollen. Die Auswirkungen der CRM-Massnahmen werden einerseits regelmässige Kundenzufriedenheitsbefragungen durchgeführt die zu einem Kundenzufriedenheits- und Loyalitätsindex führen und seit 1996 auch mit der Balanced Scorecard von Heidelberg verbunden sind. Andererseits bestehen zur operativen Erfolgsmessung Metriken wie Konversionsrate, Preissensibilität, Fehlerquote bei Adressen etc. (Hausmann 2002, 153).

Die *Swisscom AG* in Zürich betreut im Bereich Fixnet ca. 3,5 Mio. Kunden und hat 1998 ein Direct Marketing Center (DMC) eingerichtet, das mit etwa 200 Mitarbeitern den Kundenkontakt und -bearbeitung verbessern soll. Das DMC betreibt verschiedene, innerhalb eines Customer Contact-Konzeptes reorganisierte Call-Centers, die ein umfassend evaluiertes Vantive-System mit zentralen Kundenda-

ten und einem umfassenden Workflow von Angebot bis Abschluss unterstützt (Christ und Waser 2000, 219ff). Parallel zu diesem einjährigen Projekt arbeitet die Swisscom seit 1999 an einem Database Marketing-Konzept zur systematischen Kundensegmentidentifikation und -bearbeitung auf Basis von Kundenwert und -bedürfnis. Ein Kundenlebenszyklus sieht verschiedene Marketinginstrumente (z.B. Cross-/Upselling oder Win-Back-Programme) für jede Phase vor, die das DMC als Dienstleistung sämtlichen Swisscom-Geschäftsbereichen anbietet. Die Swisscom erstellte für ihre CRM-Investitionen eine umfassende Wirtschaftlichkeitsrechnung, die direkte Effekte (Einsparungen bei operativen Prozessen im Direct Marketing und Datenpflege), indirekte Effekte (verringerte Streuverluste, Produktivitätssteigerungen Verkauf), erhöhte Umsätze und die Generierung zusätzlichen Geschäfts berücksichtigte. Als Return-On-Investment (ROI) für das Gesamtprojekt wurden schliesslich 2,9 Jahre genannt.

Die *Unisys (Schweiz) AG* in Thalwil ist ein Tochterunternehmen der amerikanischen Unisys Corporation in Blue Bell, Philadelphia. Ende der 90er Jahre hat sich das Unternehmen vom Produkt- zum Dienstleistungsunternehmen entwickelt und zur verbesserten Kundenorientierung eine aus den Branchen („Lines of Business“) und den angebotenen Produkten und Dienstleistungen (Lieferobjekte) bestehende Matrixorganisation eingeführt. Auf globaler und nationaler Ebene stellen sog. „Client Relationship Executives“ den Kundenkontakt und die Zusammenstellung individueller Leistungen her. Teil der globalen Reorganisation war auch die Einführung eines einheitlichen Vertriebsprozesses und der strategische Entscheid für die Siebel-Plattform. Die Schweizer Landesgesellschaft betreut ca. 220 Grosskunden und begann im Januar 2000 mit der Systemimplementierung. Ziel ist die Unterstützung des Aussendienstes mit den Verkaufs-, Reporting- und Forecasting-Funktionalitäten auf Basis einheitlicher und mit der globalen Datenbasis periodisch replizierter Kundendaten. Obgleich das CRM-System die Prognosegenauigkeiten auf $\pm 2\%$ Abweichung verbessern soll, hat Unisys neben den Personalaufwendungen (24 Personenjahre in 2001) keine quantitativen CRM-Effekte erhoben. Vielmehr stand die Überzeugung der erzielbaren qualitativen Effekte bei den Vertriebsmitarbeitern im Vordergrund, da nach einem Jahr trotz Anwendereinbindung und -schulung noch Akzeptanzprobleme bestanden.

Tabelle 2 fasst die Gestaltung entlang der Vergleichsobjekte zusammen. Dabei handelt es sich um eine authentische Wiedergabe der Ausprägungen wie sie von den Fallstudienunternehmen verwendet wurden. Wie das Beispiel der CRM- und der Kundenprozesse zeigt, führt dies naturgemäss zu nicht orthogonalen Einträgen von unterschiedlicher Granularität und Abstraktionsniveau.

Tab. 2: Fallstudienbezogene Ausprägungen der Vergleichsobjekte

Vergl.-objekt	Kriterium	Alta Resources	Bertelsmann	Consors	Heidelberger Druckmaschinen	Swisscom	Unisys (Schweiz)
Einführungsprojekt	CRM-Schwerpunkt	Call-Center	Call-Center und Kampagnen Management	Call-Center und analytisches CRM	Vertriebsunterstützung	Call-Center und analytisches CRM	Globale Vertriebsunterstützung
	Einführungskonzept	Call-Center Effizienz und neue Dienstleistungen	Effizienz der Buchklubprozesse	Kundenselektion und -bindung	Kundenorientierte Transformation des Unternehmens	Kundenkontakt, -selektion und Kampagnen Management	Kundenbetreuung und Absatzprognose
	Dauer des internen Prozess-Redesigns	Gesamteinführungsdauer 18 Monate, aufgeteilt in Teilprojekte von max. drei Monaten	Ca. 10 Monate mit Pilotbetrieb und Roll-out in vier Länder	Sieben Monate inkl. einem Monat Pilotbetrieb (Vantive); sechs Monate (Data Warehouse); drei Monate (Analytics)	12 Monate für globale Kundendatenbank; sukzessiver Roll-out in den Ländern	Ca. 1,5 Jahre mit Pilotbetrieb für erste Phase	15 Monate für Customizing, Pilot und Roll-out Phase I; internat. Projektteam
	Benutzerakzeptanz	Schulung und Überwachung der Call-Center-Mitarbeiter	Einbeziehen der Klubs in Konzeptentwicklung	Anwenderfreundliches Tool, Power User und Schulung	Schulung Call-Center	Schulung, neues Personal	Training, org. Regeln, Sanktionierung bei Nichtgebrauch
Organisation	Kundenorientierte Organisationsstruktur	Organisation in neun Service-Bereiche	Organisation in Universal Clubs, Professional Clubs, Target Group Clubs, Specialty Clubs und Affiliate Clubs	Organisation nach ‚Heavy Trader‘, ‚Easy Trader‘, ‚Neukunden‘, ‚Investoren‘	Organisation nach lokalen Market Network mit Solution Centers	Organisation nach Classic, Premium RES, Premium SME etc.	Matrixorganisation aus Kundensegmenten (Branchen) und Produktbereichen; Client Relationship Executives
	Organisationseinheiten	Zentrales ‚Interaction Center‘ organisiert nach Kundensegmenten	Zentrale ‚Market Intelligence‘ Organisation und Joint Venture CM4 (Bertelsmann/Syskoplan)	Zentralbereich ‚Customer Care Center‘ für analytisches CRM	Zentraleinheit ‚Marketing Intelligence&CRM‘ (MI-M) mit Sales and Service Units	Zentralbereich ‚Direct Marketing Center‘ (DMC)	CRM als globales Projekt; Rollen für CRM-Betrieb
Prozesse	Prozesse des CRM-Systems	Akquisition, Verkauf, Kundendienst, Webinteraktion	Kundenmarketing, Produktmarketing, Service, Bestellabwicklung, Bestellfolgeprozesse	Call-Center (400 Mitarbeiter); Kampagnenmanagement, Data Warehouse, Data Mining	Vertriebsunterstützung (1.600 Mitarbeiter), Beschwerde- und Servicemanagement	Produktmanagement, Marketingplanung, Promotion, Retention/Selling/Win-back, Care, Customer Service	Gelegenheit identifizieren und führen, Angebot erstellen, Verkauf abschliessen
	Kundenprozessunterstützung	Akquisition, Marketing Kampagnen, Verkauf, Fulfillment, Service und Support	Herleiten, aufbauen, erhalten, beenden/neu binden	Meinungsbildung, Abschlussbereitschaft, Abschluss, Service, Loyalität	Aufmerksamkeit, Abwägung, Vertrag, Zustellung, Service, Betrieb, Neubetrachtung	Akquisition, Wachstum, Bindung, Vorbeugen, Rückgewinnen (Win-back)	Nachfrage generieren, Angebot, Abschluss, Fulfillment, Account Management
Systemarchitektur	Systemevaluation	Auswahl zwischen 21 CRM-Systemen über 40 Wochen	Keine Auswahl, sondern strategischer Entscheid	Auswahl zwischen vier CRM-Systemen in zwei Wochen	Evaluation von 20 CRM-Systemen, drei in enger Auswahl	Evaluation von 40 CRM-Systemen	Keine Auswahl, sondern strategischer Entscheid
	Operatives CRM; Customizing	Zentrale Kundendatenbank mit Transaktion von ca. 1 Mio. Kunden (Vantive); 30%	Dezentrale Kundendatenbanken (SAP CRM); Integration mit SAP SD, CIC, MM/PS, APO, PS; 20%	Zentrale Kundendatenbank mit ca. 30 Mio. Transaktionen (Clarify); Filenet (Document-Mgmt.); 25%	Dezentrale Clarify-Systeme in drei geographischen Hubs, Replikation mit zentralem System; 20%	Zentrales Vantive-System; Genesys (CTI), Brite (IVR), Melita (Predictive Dialer); ~50%	Mit zentralem Siebel-System replizierte Siebel-Systeme auf Länderebene; <10%
	Analytisches CRM	- (geplant)	SAP BW (Data Warehouse), Cognos (Analyse), Protagona (Kampagnenmanagement)	Oracle/MSI (Data Warehouse) und SAS (Analyse)	-	Data Warehouse (SAS)	-
	Kooperatives CRM	Einbindung von Portalen, Web-Chat, E-Mail, CTI	- (geplant)	Web-Integration und Online Advice (@Link) in Phase 2	Einbindung des Global Online Shop für Verbrauchsmaterialien	- (geplant)	-
Wirtschaftlichkeit	Messung der Effizienz	Kundenzufriedenheit mit Balanced Scorecard	Messung von Umsatzeffekten, Customer Lifetime Value und Effizienzverbesserung in Sales & Marketing	Kundenzufriedenheit mit Balanced Scorecard; Prozesskosten, Mailing-Effizienz, Neukundengewinnung, Bestandskundenaktivierung	Kundenzufriedenheitsmessung und Balanced Scorecard; Kapitalwert-Kalkulation für CRM-Projekt	Wirtschaftlichkeitsrechnung mit direkten und indirekten Effekten	Strategische und politische Begründung; keine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

C. Erfolgsfaktoren und Ausblick

I. Identifikation von Erfolgsfaktoren

Das Benchmarking bestätigt zunächst die breite Verwendung des CRM-Begriffs, der von der Vertriebsunterstützung über die Call-Center-Unterstützung hin zum Online Shop reicht (Tab. 2). Dennoch zeigt sich eine Homogenität der CRM-Ziele: eine einheitliche Datenbasis soll bislang isolierte Kundendatenbanken ablösen, standardisierte Prozesse für Aussendienst, Call-Center oder Portale sollen die Effizienz und die Steuerung dieser Kanäle erhöhen und ein Data Warehouse soll ein systematisches analytisches CRM mit Blick auf einen gezielten Kanaleinsatz und eine fokussierte Kundenselektion realisieren. Die Fallstudien (Tab. 2) führen zusammenfassend zur Identifikation von 16 Erfolgsfaktoren zu den fünf Vergleichsobjekten. Tabelle 3 gibt die Schwerpunkte der einzelnen Fallstudien wider, die während der Firmenbesuche von den Projektverantwortlichen explizit als Erfolgsfaktoren genannt wurden.

Im *Einführungsprojekt* liegt der Fokus auf der Entwicklung eines Konzepts für die CRM-Schwerpunkte und deren zeitlicher Einführung. Analog dem klassischen Projektmanagement benötigt ein zielgerichtetes Vorgehen insbesondere im inhaltlich breiten CRM-Bereich eine klare Verankerung nach operativen, analytischen und kooperativen CRM-Aktivitäten. Die Benchmarking-Fallstudien zeigen, dass CRM-Projekte mit vorhandenen E-Business-Strategien abgestimmt sind, mit einem Schwerpunkt im operativen CRM beginnen (Call-Center, Vertrieb) und erst sukzessive um analytische und schliesslich kooperative Funktionalitäten erweitert werden. Zur zielorientierten Umsetzung dieser Funktionalitäten bestehen die Teilprojekte aus überschaubaren Zeiträumen von maximal sechs Monaten. Nachdem die ersten operativen Systemmodule nach vier bis sechs Monaten implementiert waren, können erst danach auch Ergebnisse des CRM-Projektes vorliegen. Die Fallstudien zeigen, dass eine gefüllte Kundendatenbank und eine breite Adoption in den Marketing-, Vertriebs- und Servicebereichen im Durchschnitt erst nach zwei Jahren vorliegen. Akzeptanzfördernde Faktoren sind gemischte Projektteams aus Vertretern von Marketing bzw. Vertrieb, Informatik und Geschäftsleitung sowie der frühzeitige Einbezug der späteren Anwender in die Anforderungsanalyse sowie die Spezifikations- und Pilotphase. Herausforderungen liegen gerade im klassischen Vertriebsbereich, da gerade erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter nur geringe Anreize zur Kommunikation ihres Kundenwissens hatten. Vor diesem Hintergrund zeigt sich eine Doppelrolle der Geschäftsleitung: Aufgrund des mittelfristigen Charakters der angestrebten Nutzeffekte, kann die Geschäftsleitung auf ein ‚Durchhalten‘ zur Überwindung von Enttäuschungen und Rückschlägen hinwirken. Ebenso ist die Geschäftsleitung ein wichtiges Element im Change Mana-

gement, da sie Nicht-Nutzung wirkungsvoll sanktionieren und eine Vorbildfunktion ausüben kann.

Um die übergreifende Sicht auf Kundendaten und -prozesse sicherzustellen sind neben übergreifenden Projektteams zentrale Verantwortlichkeiten zur operativen Durchführung der CRM-Aktivitäten notwendig. Auf die *Organisation* der Unternehmen hat die Einführung von CRM-Systemen zwei wesentliche Auswirkungen. Eine erste (systemunabhängige) Gestaltung betrifft das Ersetzen funktions- oder produktorientierter Unternehmensstrukturen durch eine an Kundensegmenten ausgerichtete Aufbauorganisation. Dem ‚Key Account Management‘ ähnlich, besitzen diese kundenorientierten Einheiten einen hohen Handlungsspielraum, um sich auf die Bedürfnisse des von ihnen verantworteten Segments einzurichten und dann die Verbindung zu den internen Bereichen herzustellen. Letztere finden sich dann entweder auf einer nachgelagerten Ebene oder als zweite Dimension in einer Matrixorganisation. Daneben entstehen mit CRM zentrale Organisationseinheiten für spezifische Aufgaben, z.B. den Betrieb eines Call-Center oder die Kundensegmentierung. Diese Bereiche agieren als Dienstleister und bündeln spezifisches Wissen, z.B. zu statistischen Methoden im analytischen CRM. Beispiele sind das Direct Marketing Center der Swisscom oder das Customer Care Center bei Consors.

Ausgangspunkt der Leistungsidentifikation bilden Kundenlebenszyklusmodelle, die eine differenzierte Analyse der *Prozesse* in durchschnittlich vier bis sieben Abschnitte erlauben. Sie entsprechen den aus der Literatur bekannten Ansätzen⁹ und definieren kundensegmentspezifische Leistungen über verschiedene Kundenkontaktkanäle. Beispielsweise enthält die Phase ‚Service‘ bei Heidelberg nicht mehr nur Service-Leistungen des Aussendienstes, sondern auch Informationen und die Ersatzteilbeschaffung über den Online-Shop. Die Zuordnung zu einer Lebenszyklusphase erfolgt auf Basis von Kundenhistorie und -profil sowie soziodemographischer und geographischer Kriterien (Swisscom) und ist eng mit dem analytischen CRM verbunden. Kunden mit einer hohen Kündigungswahrscheinlichkeit (und einem hohen Umsatzpotenzial) können dann gezielt mit Win-Back-Kampagnen angesprochen werden, wobei dann Erfolgswahrscheinlichkeiten von 15-20% genannt werden. Bei Unternehmen mit einer hohen Prozessintegration fließt dieser Wert direkt in die Absatzplanung zur Sicherstellung der Verfügbarkeit der Produkte nach den Kampagnen (Bertelsmann). Voraussetzung sind übergreifend standardisierte Prozesse, damit z.B. alle CRM-Anwender das gleiche Verständnis unter ‚Lead‘, ‚Opportunity‘ oder ‚Angebot‘ haben (Unisys) oder Informationen aus dem Service-Management in den Angebotsprozess fließen (Heidelberg). Erfährt beispielsweise ein Servicetechniker, dass ein Produktionsleiter die Beschaffung einer neuen Maschine plant, so fließt diese Information direkt an den Vertrieb weiter.

Der Aufbau einer zentralen Kundendatenbank für das operative CRM, eines Data Warehouse für das analytische CRM und die Nutzung von Portalsystemen für das kooperative CRM sind die Kernelemente einer CRM-Systemarchitektur. Nachdem kein Hersteller alle Bereiche umfassend abdeckt, dominieren heterogene ‚Best of Breed‘-Architekturen¹⁰, die sowohl zentral als auch dezentral realisiert sind. Bei der Systemauswahl für das operative CRM-System lassen sich verschiedene Strategien beobachten: vom strategischen Entscheid (Unisys), über eine kurze Auswahl mit wenigen Anbietern (Consors) hin zu einem umfassenden Evaluationsprozess (Swisscom). Nachdem der Entscheid bei allen Fallstudien auf ein marktführendes Produkt gefallen ist, könnte der Erfolgsfaktor bei einer systematischen auf die Marktführer begrenzten Auswahl liegen. Mit 20-30% anwenderspezifischen Anpassungen behalten die Unternehmen dabei einen Grossteil der Standardfunktionalität. Kritische Integrationspunkte bestehen zu operativen Applikationen, z.B. für die Benutzerdaten zum Human-Resources-System oder für die Auftragsweitergabe an das ERP-System, aber auch zu den Systemen des analytischen und kooperativen CRM. Ein architekturbasiertes Vorgehen berücksichtigt beide Bereiche bereits frühzeitig in der CRM-Konzeption und legt die systematische Implementierung nach einem schrittweisen Vorgehen vor.

Ogleich umfassende Nachweise der *Wirtschaftlichkeit* bei CRM-Systemeinführungen noch nicht anzutreffen sind, deutet die hohe Priorisierung dieser Fragen bei der Vergleichsobjektbestimmung (s. Kap. B.I) doch auf deren Notwendigkeit hin. Die bei den Fallstudien beobachtete qualitativ-strategische Leistungsmessung mittels der Scorecards spannt einen Rahmen auf, den operationalisierte Führungsgrössen ausfüllen. Diese ergänzen die mit ‚strategischer Notwendigkeit‘ umschriebenen Argumente zur CRM-Einführung mit konkreten Zahlen und dienen der operativen Führung von CRM-Prozessen sowie zur Identifikation von Weiterentwicklungspotenzialen. Die von (Winer 2001, 102) genannten Metriken ‚Kosten einer Kundenakquisition‘, ‚Konversionsrate‘ (von Interessenten zu Käufern), ‚Abwanderungsquote‘ oder ‚Anzahl Wiederholungskäufer‘ finden sich teilweise bei den Fallstudien wieder (z.B. Swisscom). Zusätzlich verwenden die Unternehmen Metriken für die Prozesseffizienz, z.B. Produktivität des Call-Center (Anzahl durchgeführte Telefonanrufe/Mitarbeiter etc.) oder Kosten von Massenmailings.

Zusammenfassend gibt die starke Besetzung der Tabelle erste Hinweise auf eine Stabilität der Erfolgsfaktoren. Vier unabhängig von den Unternehmen genannte Faktoren haben bei allen sechs Unternehmen vorgelegen (1.3, 2.2, 3.3, 4.1). Andere Faktoren sind über Projekt- und Unternehmensspezifika erklärbar. Beispielsweise besitzen übergreifend standardisierte CRM-Prozesse (Faktor 3.2) bei Bertelsmann, Heidelberg und Unisys eine grössere Tragweite, da CRM hier den Einbezug unterschiedlicher autonomer Geschäftsbereiche erfordert. Bei Alta Resources, Consors und Swisscom sind dagegen entweder die Organisationen so klein,

dass sich die Standardisierung nur auf eine einzelne Organisationseinheit bezieht (Alta Resources und Consors) oder es ist wie bei Swisscom überhaupt nur eine einzelne Organisationseinheit davon betroffen, die Kompetenzen bei der Schaffung übergreifender Prozess-, Daten- und Systemstandards besitzt.

Tab. 3: Erfolgsfaktoren bei den Fallstudien

Vergleichs- objekt	Erfolgsfaktor (EF)	Alta Resources	Bertelsmann	Consors	Heidelberg	Swisscom	Unisys
1. Einführungsprojekt	1.1 Einführungskonzept mit überschaubaren Schritten		•	•	•	•	•
	1.2 Zentral koordinierte Einführung	•	•	•	•	•	
	1.3 Unterstützung durch Geschäftsleitung	•	•	•	•	•	•
	1.4 Frühzeitiges Einbeziehen der Anwender	•		•	•		•
	1.5 Interdisziplinäres Projektteam	•		•	•	•	•
	1.6 Passende Auswahl des Implementierungspartners		•	•			•
2. Organisation	2.1 Zentral gesteuerter Marketing- und Vertriebsbereich		•		•	•	
	2.2 Organisation nach Kundensegmenten	•	•	•	•	•	•
3. Prozesse	3.1 Leistungsdefinition entlang Kundenlebenszyklus	•		•	•	•	•
	3.2 Anpassung und Standardisierung der CRM-Prozesse		•		•		•
	3.3 Kanalintegration	•	•	•	•	•	•
4. Systemarchitektur	4.1 Systemauswahl unter Marktführern	•	•	•	•	•	•
	4.2 Minimales Customizing des CRM-Systems			•	•		•
	4.3 Umfassende Integration des CRM-Systems	•	•		•	•	•
5. Wirtschaftlichkeit	5.1 Verbindung zur Balanced Scorecard	•	•	•	•		
	5.2 Messsystem für CRM-Effekte	•		•	•	•	

II. Einordnung und Bewertung der Erfolgsfaktoren

Seit Beginn des beschriebenen CRM-Benchmarking sind insbesondere in der englischsprachigen Literatur zahlreiche Beiträge zu CRM-Erfolgsfaktoren erschienen. Dies unterstreicht einerseits die Aktualität der Fragestellung, andererseits auch den frühen Stand bei der Suche nach CRM-Erfolgsfaktoren. Tab. 4 analysiert die in sieben Beiträgen genannten Erfolgsfaktoren mit der jeweils verwendeten Forschungsmethode und ordnet diesen die im vorliegenden Beitrag identifizierten Erfolgsfaktoren zu. Folgende Aussagen lassen sich daraus ableiten:

- Die verwendeten Forschungsmethoden sind nur teilweise wissenschaftlich abgesichert. Vier Beiträge führen ihre Vorgehen und ihre Datenquelle nicht aus. Die übrigen Untersuchungen konzentrieren sich auf Fallstudien und nur die aus einer Marketing-Perspektive durchgeführte Benchmarking-Studie von (Reinecke et al. 2002) leitet Erfolgsfaktoren aus einer grösseren Grundgesamtheit ab.
- Die Erfolgsfaktoren des Benchmarking liessen sich mehrheitlich den Faktoren aus der Literatur zuordnen. Sofern dies nicht eindeutig möglich war, sind die Erfolgsfaktoren in Klammern gesetzt. Bei den fünf nicht zuordenbaren Er-

folgsfaktoren handelt es sich mit Ausnahme der zweimalig genannten Eigenschaften der Systemarchitektur (Flexibilität und Skalierbarkeit) um spezifische Erfolgsfaktoren (z.B. ein um Nicht-Transaktionsdaten erweitertes Kundenprofil). Insgesamt bieten die Erfolgsfaktoren der Literatur aber eine erste Bestätigung der Ergebnisse des Benchmarking.

- Die Erfolgsfaktoren konzentrieren sich auf das Einführungsprojekt, insbesondere das Vorhandensein eines Konzeptes und die Einführung in überschaubaren Projektabschnitten. Dabei sollten die Anwender einbezogen und die volle Unterstützung der Geschäftsleitung gegeben sein. Die zweite Häufigkeit besitzen Erfolgsfaktoren zur Kundenorientierung, insbesondere der Ableitung von Leistungen entlang des Kundenprozesses und der Schaffung einer nach Kundensegmenten ausgerichteten Organisationsstruktur. Informationstechnologische Erfolgsfaktoren finden sich ebenso wie Wirtschaftlichkeitsfaktoren weniger häufig. Es zeigt klar, dass bei der Einführung von Standardsoftware weniger die technischen Faktoren (z.B. Programmierung), sondern vielmehr methodische, organisatorische und kulturelle Faktoren zu beachten sind.

Tab. 4: CRM-Erfolgsfaktoren in der Literatur

KEF-Beitrag	Methode	Kritische Erfolgsfaktoren in der Literatur	KEF
(Behr 2001, 40ff)	Nicht spezialisiert (Beratungsprojekte)	1. Ausrichtung auf Kundengruppen und -segmente	2.2
		2. Kundenorientierte Organisation	2.2
		3. Auswahl der richtigen Technologie	4.1
		4. Definition von Metriken für Kundenorientierung	5.2
(Reinecke et al. 2002, 63)	Strukturierte Interviews (n=77)	1. Integrierter CRM-Ansatz	1.1
		2. Führungskreislauf	(4.3)
		3. Segmentierung	2.2
		4. Stimmigkeit zwischen Kundenakquise und -bindung	(3.1)
		5. Ressourcenorientierung	1.4
(Wilson et al. 2002, 205f)	Fallstudien (n=5)	1. Sponsor in Geschäftsleitung	1.3
		2. Genehmigungsverfahren mit Unsicherheitstoleranz	-
		3. Geschäftsleitung erkennt strategische IT-Potenziale	1.3
		4. Kundenzentrierte Organisation	2.2
		5. Einbeziehen der Anwender in Entwicklungsprozess	1.4
		6. Flexibles Systemdesign	-
		7. Schnelle Strategie-/Umsetzungszyklen	1.1
(Kim et al. 2002, 889)	Fallstudien (n=4)	1. Organisation (Unterstützung Geschäftsleitung, Ressourcen)	1.3
		2. CRM-Prozess	3.1
		3. Technologie	4.3
		4. Projekt (Einbeziehen der Anwender, Team-Skills)	(1.4)
(Rigby et al. 2002)	Nicht spezialisiert (Beratungsprojekte)	1. Strategie vor Implementierung	1.1
		2. Organisatorische Anpassungen vor Implementierung	3.2
		3. CRM-Strategie statt CRM-System	1.1
		4. Konzentration auf Kundenbedarf	3.1
(Ling und Yen 2001)	Nicht spezialisiert	1. Stufenweise Implementierung	1.1
		2. Kooperation mit dem Systemintegrator	1.6
		3. Systematisches Projektmanagement	1.1
		4. Einbezug der Anwender	1.4
		5. Unterstützung durch Geschäftsleitung	1.3
		6. Identifikation relevanter Infrastrukturprojekte	4.3
		7. Standards für Kundendaten und -prozesse	3.2
		8. Zusammenarbeit von Fach- und IT-Seite	1.5
		9. Formalisierter ROI-Ansatz	5.2
(Bose 2002)	Nicht spezialisiert	1. Unterstützung durch die Geschäftsleitung	1.3
		2. Ableiten von Kundeninteraktions- und Entscheidungspunkten	3.1
		3. Flexible Unterstützung der Kundeninteraktionspunkte	3.1
		4. Auswahl erfahrener Dienstleister	1.6
		5. Schrittweise Einführung	1.1
		6. Datenintegrität und -integration	3.2
		7. Um Nicht-Transaktionsdaten erweitertes Kundenprofil	-
		8. Skalierbares System	-
		9. Sorgfältige CRM-Systemauswahl	4.1
		10. Anwenderschulung	1.4
		11. Kontinuierliche Evaluation und Anpassung	-

Offensichtlich unterliegen die beschriebenen Erfolgsfaktoren mehreren Begrenzungen: (1) Die aus dem Benchmarking hervorgegangenen Erfolgsfaktoren sind Ergebnis einer Momentaufnahme und könnten unter Umständen heute in unterschiedlicher Form entstehen. (2) Zwar deutet die grobe Zuordnung der Faktoren zu vergleichbaren Studien aus der Literatur auf eine hohe Übereinstimmung und eine weitere Gültigkeit hin, jedoch sind dies keine empirisch abgesicherten Beziehungen. Eine genauere und empirisch breiter abgesicherte Prüfung ist notwendig für gesicherte Aussagen zur Korrelation der Erfolgsfaktoren. (3) Die vorliegende Studie besitzt ebenso wie die übrigen Studien keinen repräsentativen

Charakter. Untersuchungen auf Basis einer repräsentativ ausgewählten Grundgesamtheit können hier weiterführen. (4) Schliesslich unterliegen die Ergebnisse aus den Fallstudien einer Subjektivität, da sich die Angaben auf die kommunizierten Inhalte an den eintägigen Firmenbesuchen beschränken. Ergänzende Befragungen von Kunden dieser Unternehmen könnten in einem nächsten Schritt die Gültigkeit der Aussagen erhöhen. Ebenso ist die Beeinflussung des Bewertungsprozesses durch einzelne Konsortiumsmitglieder zwar nicht auszuschliessen, jedoch führt die multilaterale Diskussion im Konsortium und die Aufbereitung durch das Forscherteam zu einem Filtereffekt, der offensichtliche Massnahmen ausschliesst.

III. Ausblick

Obgleich das Kundenbeziehungsmanagement im Marketing eine lange Tradition besitzt, entstehen durch die seit Mitte der 90er Jahre entwickelten CRM-Systeme neue Potenziale und Herausforderungen. Zusammenfassend zeigt sich, dass zentrale Kundendatenbanken und Systeme zur systematischen Kundenselektion und -bearbeitung zwar auf Informationstechnologie aufbauen, seitens der Einführung aber organisatorische Aspekte dominieren. Dies betrifft das gesamte Projektmanagement bei der Einführung und die Umsetzung der Kundenorientierung in Organisationsstruktur und Marktleistungen. Obgleich die in den Fallstudien betrachteten Unternehmen seit längerem CRM-Systeme im produktiven Einsatz haben, so war doch bei keinem dieser Unternehmen der CRM-Einsatz abgeschlossen. CRM besitzt weiterhin eine hohe strategische Bedeutung und wird unter Verwendung der technologischen Potenziale weiter ausgebaut. Zu den genannten Bereichen zählen:

- Eine verstärkte Integration der Kundenkontaktkanäle im *kooperativen CRM* („Closed Loop“). Aufgrund der schrittweisen Einführung und der erst wachsenden geschäftlichen Bedeutung elektronischer Kanäle haben nur wenige Unternehmen ihre Portale mit dem CRM-System verbunden. Künftig sollen Kunden z.B. über das Portal erste Information erhalten, dann eine persönliche Beratung in Anspruch nehmen und schliesslich telefonisch bestellen können. Evaluert werden auch neue Kanäle über mobile Technologien (z.B. Patient Monitoring im Gesundheitsbereich).
- Strategien zur *intensiveren Kundeninteraktion* über eine höhere Attraktivität des elektronischen Kanals im kooperativen CRM. Beispielsweise öffnet Consors seine interne Vorgangsbearbeitung für Kunden und bietet über das Portal auch Versicherungsdienstleistungen an. Noch wenig genutzt werden Online-Communities zur elektronischen Interaktion mit Kundenberatern (z.B. Forum Nokia) oder mit dem CRM-System verbundene FAQ-Foren.
- Der Ausbau bestehender Initiativen im analytischen CRM. Basierend auf Data Warehouse- und Data Mining-Systemen versuchen Unternehmen mit „*Predic-*

tive Customer Care’ Kundenbedürfnisse zu antizipieren, um Kunden nicht nur statisch zu einem bestimmten Zeitpunkt, sondern zyklisch über den gesamten Lebenszyklus zu analysieren.

- Die Verbindung des Marketing-orientierten CRM-Ansatzes mit vor- und nachgelagerten internen Prozessen. Dem Beispiel von Bertelsmann folgend, planen mehrere Unternehmen die *Integration von CRM- und Supply Chain-Systemen*. Standard-Softwareanbieter wie SAP positionieren ihre CRM-Systeme heute als führendes System bei der Kundeninteraktion und sehen verschiedene Integrationsszenarien mit anderen Modulen vor. Die Schnittstelle übernehmen Data Warehouse- und Middleware-Systeme.

Ebenso wie die Ansätze der Praxis, bestehen in der Theorie noch zahlreiche Herausforderungen. Die Vielzahl der in den vergangenen Jahren publizierten Ergebnisse konzentriert sich noch wenig auf die systematische Erfolgsfaktorenforschung. Insgesamt ist daher der Analyse von (Romano und Fjermestad 2002, 85) zuzustimmen, wonach sich die Forschung zum Gegenstandsbereich CRM noch in einem frühen Stadium befindet. Dieses ist gekennzeichnet durch ein Fehlen repräsentativer Studien mit validierten Instrumenten und empirisch testbaren Theorien. Konzeptuelle Modelle, anekdotische Fallstudien und explorative Studien gelten als geeignete Forschungsmethoden in derartigen Forschungsgebieten. Das vorliegende Benchmarking setzt hier an und liefert ein empirisch-qualitatives Vorgehen, das sich klar auf die Einführung und den Einsatz des CRM-Systems fokussiert. Neben der empirischen Validierung der Erfolgsfaktoren ist insbesondere die Einbettung der Erfolgsfaktoren in Vorgehensmodelle zur Einführung von CRM-Systemen eine Herausforderung, um die eingangs beschriebene Erfolgsquote von CRM-Systemeinführungen zu verbessern.

Danksagung

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen des Kompetenzzentrums Business Networking am Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI-HSG) in Zusammenarbeit mit dem Transferzentrum für Technologiemanagement (TECTEM) am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen. Für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des TECTEM, insbesondere Frau Ulrike Hütter, möchten wir uns ebenso bedanken wie für die Anregungen zur Überarbeitung des Manuskripts durch zwei anonyme Gutachter.

Anhang

Tab. 5: Fragebogenergebnisse in %

	Zutreffend			Eher zutreffend			Weniger zutreffend			Nicht zutreffend		
	G	US	EU	G	US	EU	G	US	EU	G	US	EU
1 Einführungsprojekt												
1.1 Erarbeitung eines Einführungskonzepts*	75	75	76									
1.2 Internes Prozessredesign*	44	50	43									
1.3 Implementierung in einer Pilotanwendung*	67	50	74									
1.4 Flächendeckende Anwendung im Unternehmen*	58	50	57									
1.5 Einbindung in E-Business-Strategie	40	31	40	42	63	40	13	6	12	6	0	7
1.6 Nachgewiesene Benutzerakzeptanz	26	13	33	66	69	62	8	19	5	0	0	0
2 Organisation												
2.1 Kundenzentrierte Organisationsstruktur durch Einbindung verschiedener Organisationseinheiten*												
2.1.1 Marketing	91	94	90									
2.1.2 IT	91	75	93									
2.1.3 Geschäftsleitung	75	75	71									
2.1.4 Verkauf/Vertrieb	85	69	88									
2.1.5 Aussenstellen	24	19	24									
2.1.6 Controlling	24	13	29									
2.1.7 Kunden	33	31	36									
2.2 Für CRM verantwortliche Organisationseinheiten*												
2.2.1 Geschäftsleitung	45	50	45									
2.2.2 Länder (dezentral)	11	6	12									
2.2.3 Marketing	64	63	67									
2.2.4 Informatik	27	25	29									
3 Prozesse												
3.1 Prozess-Redesign												
3.1.1 Kundenbeteiligung beim Prozess-Redesign	13	13	15	25	19	23	30	44	28	32	25	35
3.1.2 Neue interne Kundenprozesse	25	25	24	40	38	44	27	38	22	8	0	10
3.1.3 Abteilungsübergreifende Übergreifende Implementierung	34	31	40	50	44	48	14	25	10	2	0	3
3.2 Prozessunterstützung für alle involvierten Unternehmensbereiche*												
3.2.1 Marketing	91	88	90									
3.2.2 Verkauf/Vertrieb	89	88	88									
3.2.3 Service	56	56	52									
3.2.4 Geschäftspartner (B2B)	53	63	52									
3.2.5 Endkundenkontakt (B2C)	35	25	38									
3.3 Unterstützung verschiedener Kanäle*												
3.3.1 Telefon	75	81	71									
3.3.2 Internet	69	81	62									
3.3.3 Aussendienst	75	56	79									
3.3.4 Key Account Management	67	69	67									
3.3.5 Filiale	38	38	36									
4 Systemarchitektur												
4.1 Einheitliche Kundensicht durch integrierte Kundendatenbank	33	19	41	41	56	34	22	25	20	4	0	5
4.2 Einsatz eines abteilungsübergreifenden Systems	24	25	24	24	25	27	27	38	22	25	13	27
4.3 Systemintegration (interne und externe Integration)	19	7	26	64	73	57	17	20	17	0	0	0
4.4 Einsatz eines Customer Profiling-Konzepts	24	19	32	37	38	34	25	31	22	14	13	12
4.5 Einsatz mobiler Geräte	31	19	43	31	44	28	22	13	20	16	25	10
4.6 Einsatz von Portalen	36	50	33	29	31	26	16	6	19	18	13	21
5 Wirtschaftlichkeit												
5.1 Wirtschaftlichkeit als Grund für CRM	11	6	14	35	44	31	45	44	45	9	6	10
5.2 Nachweis der Wirtschaftlichkeit	14	13	18	27	31	28	39	44	35	20	13	20
5.3 Analyse verschiedener Effekte der Wirtschaftlichkeit												
5.3.1 Ertragssteigerung	10	14	7	43	36	50	29	21	27	19	29	17
5.3.2 Reklamationenreduktion	7	7	13	34	43	33	39	14	43	20	36	10
5.3.3 Durchlaufzeitverkürzung	34	29	42	39	36	39	15	14	13	12	21	6
5.3.4 Vertriebseffizienz	33	36	38	51	36	56	12	21	3	5	7	3

Legende: G: Alle Fragebögen (n=55), US: Nordamerika (n=16), EU: Europa (n=42),

* Mehrfachnennungen möglich

Frage war nur mit "ja" oder "nein" zu beantworten

Literatur

- Alt, R. und Fleisch, E. (2000): Business Networking Systems: Characteristics and Lessons Learned, in: International Journal of Electronic Commerce 2, S. 7-27.
- Behr, C. (2001): Erfolgreiche Einführung von CRM in Unternehmen, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik 221, S. 37-46.
- Bose, R. (2002): Customer Relationship Management: Key Components for IT Success, in: Industrial Management & Data Systems 2, S. 89-97.
- Boutellier, R., Baumbach, M. und Bodmer, C. (1999): Successful-Practices im After-Sales Management, in: io management 1/2, S. 23-27.
- Boynton, A. C. und Zmud, R. W. (1984): An Assessment of Critical Success Factors, in: Sloan Management Review 4, S. 17-27.
- Bruhn, M. (2002): Customer Relationship-Management - die personellen und organisatorischen Anforderungen, in: Zeitschrift für Führung und Organisation 3, S. 132-140.
- Bull, C. (2003): Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation, in: Business Process Management Journal 5, S. 592-602.
- Chatham, B., Orlov, L. M., Howard, E., Worthen, B. und Coutts, A. (2000): The Customer Conversation, Cambridge (MA).
- Christ, O. und Waser, P. (2000): Realisierung eines Customer Interaction Center bei der Swisscom AG, in: Bach, V. und Österle, H. (Hrsg.), Customer Relationship Management in der Praxis, Berlin etc., S. 213-226.
- Diller, H. und Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement: Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP 3, S. 211-220.
- Diller, H. und Lücking, J. (1993): Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Grossunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 12, S. 1229-1249.
- Dutta, S. (2000): Success in Internet Time, INSEAD, Fontainebleau.
- Ebner, M., Hu, A., Levitt, D. und Mccrory, J. (2002): How to Rescue CRM, in: The McKinsey Quarterly 4, S. 49-57.
- Eierhoff, K. (2002): Medienprodukte über alle Kanäle für mehr Kunden - die Click-and-Mortar-Strategie der Bertelsmann AG, in: Schögel, M., Tomczak, T. und Belz, C. (Hrsg.), Roadm@p to E-Business - Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen, St. Gallen, S. 344-360.
- Fahrni, F., Völker, R. und Bodmer, C. (2002): Erfolgreiches Benchmarking in Forschung und Entwicklung, Beschaffung und Logistik, München/Wien.

- Fingar, P., Kumar, H. und Sharma, T. (2000): Enterprise E-Commerce: The Software Component Breakthrough for Business-to-Business Commerce, Tampa (FL).
- Fritz, W. (1990): Marketing - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung, in: Marketing ZFP 2, S. 91-110.
- Fröschle, H.-P. (2001): CRM-Unterstützungspotenziale, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik 221, S. 5-12.
- Hausmann, U. (2002): CRM-Erfahrungen eines internationalen Maschinenbauunternehmens, in: Zeitschrift für Führung und Organisation 3, S. 150-154.
- Hippner, H., Stephan, M. und Wilde, K. D. (2001): CRM-Systeme - Eine Marktübersicht, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik 221, S. 27-36.
- Ives, B. und Learmonth, G. P. (1984): The Information System as a Competitive Weapon, in: Communications of the ACM 12, S. 1193-1201.
- Kim, H.-W., Lee, G.-H. und Pan, S.-L. (2002): Exploring the Critical Success Factors for Customer Relationship Management and Electronic Customer Relationship Management Systems, in: March, S. T., Massey, A. und DeGross, J. I. (Hrsg.), 23. International Conference on Information Systems, Barcelona, S. 885-890.
- Kotler, P. und Bliemel, F. W. (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart.
- Kotorov, R. (2003): Customer Relationship Management: Strategic Lessons and Future Directions, in: Business Process Management Journal 5, S. 566-571.
- Legner, C. und Österle, H. (1999): Prozessbenchmarking - Ein methodischer Ansatz zur Prozessentwicklung mit Standardsoftware, in: Scheer, A.-W. und Nüttgens, M. (Hrsg.), Electronic Business Engineering, Heidelberg, S. 331-352.
- Light, B., Holland, C. P. und Wills, K. (2001): ERP and Best of Breed: A Comparative Analysis, in: Business Process Management Journal 3, S. 216-224.
- Ling, R. und Yen, D. C. (2001): Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies, in: Journal of Computer Information Systems 3, S. 82-97.
- Muther, A. (1999): Electronic Customer Care: Die Anbieter-Kunden-Beziehung im Informationszeitalter, Berlin/Heidelberg.
- Nairn, A. (2002): CRM: Helpful or Full of Hype?, in: Journal of Database Marketing 4, S. 376-382.

- Pepels, W. (2002): Darstellung und Bedeutung des Kundenlebenszeitwerts im Business to Business-Marketing, in: Helmke, S., Uebel, M. und Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management, Wiesbaden, S. 257-292.
- Rapp, R. (2002): CRM als Führungsinstrument für Marketing und Vertrieb, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1, S. 21-31.
- Reinecke, S., Köhler, S. und Roos, U. (2002): Kundenmanagement bei Dienstleistungsunternehmen - Ergebnisse einer CRM-Benchmarking-Studie, in: Thexis - Fachzeitschrift für Marketing 1, S. 59-63.
- Riemer, K., Totz, C. und Klein, S. (2002): Customer Relationship Management, in: Wirtschaftsinformatik 6, S. 600-607.
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F. und Schefter, P. (2002): Avoid the Four Perils of CRM, in: Harvard Business Review 2, S. 101-109.
- Romano, N. C. und Fjermestad, J. (2002): Electronic Commerce Customer Relationship Management: An Assessment of Research, in: International Journal of Electronic Commerce 2, S. 61-113.
- Saxena, K. B. C. und Wagenaar, R. W. (1994): Critical Success Factors of EDI Technology Transfer: A Conceptual Framework, Management Series No. 200, Erasmus University, Rotterdam.
- Schmid, R. E., Bach, V. und Österle, H. (2000): Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal, in: Bach, V. und Österle, H. (Hrsg.), Customer Relationship Management in der Praxis, Berlin etc., S. 3-56.
- Schröder, H. (1994): Erfolgsfaktorenforschung im Handel, Stand der Forschung und kritische Würdigung der Ergebnisse, in: Marketing ZFP 2, S. 89-105.
- Schulze, J., Bach, V. und Österle, H. (2000): Customer Relationship Management, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik 212, S. 113-129.
- Tan, C. W. und Pan, S. L. (2002). ERP Success: The Search for a Comprehensive Framework. 8. Americas Conference on Information Systems, Dallas.
- Thompson, E. (2001): CRM is in its Infancy in Europe, Gartner Research Inc., San Jose (CA).
- Töpfer, A. und Mann, A. (1997): Benchmarking: Lernen von den Besten, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Benchmarking - Der Weg zu Best Practice, Berlin, Heidelberg, S. 31-75.
- Vandermerwe, S. (2000): How Increasing Value to Customers Improves Business Results, in: MIT Sloan Management Review 1, S. 27-37.
- Williams, J. J. und Ramaprasad, A. (1996): A Taxonomy of Critical Success Factors, in: European Journal of Information Systems 4, S. 250-260.

- Wilson, H., Daniel, E. und McDonald, M. (2002): Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems, in: Journal of Marketing Management 1/2, S. 193-219.
- Winer, R. S. (2001): A Framework for Customer Relationship Management, in: California Management Review 4, S. 89-105.

Zusammenfassung

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren Projekte zur Optimierung ihrer Kundenorientierung initiiert oder planen die Implementierung von Customer Relationship Management (CRM) Systemen. Trotz der bekannten Potenziale sind in Praxis und Literatur bislang nur wenige erfolgreiche CRM-Lösungen bekannt. Dieser Beitrag beschreibt die Ergebnisse eines branchenübergreifenden Benchmarking Projekts an dem insgesamt 120 Europäische und US-amerikanische Unternehmen beteiligt waren. Es sollte einerseits ermitteln, welche Aktivitäten Unternehmen im Rahmen ihrer CRM-Systemeinführung verfolgen und welches die erfolgreichen Massnahmen bei der Einführung und dem späteren Betrieb sind. Das Benchmarking stützt sich auf Fragebogenergebnisse von insgesamt 55 Unternehmen und Fallstudien zu jedem der sechs als ‚Successful Practice‘ ausgezeichneten Unternehmen. Der Bewertungsprozess fand durch ein aus 12 Unternehmensvertretern bestehendes Konsortium und führte zur Identifikation von 16 Erfolgsfaktoren in den Bereichen Einführungsprojekt, CRM-Organisation, CRM-Prozesse, Systemarchitektur und Wirtschaftlichkeit. Diese werden abschliessend den Ergebnissen aus der aktuellen CRM-Erfolgsfaktorenforschung gegenübergestellt.

Summary

Many companies initiated projects to optimize their customer orientation and plan the implementation of customer relationship management (CRM) systems. Among the promises of CRM are increased customer satisfaction and –retention by providing personalized products and value added services. Although the potentials of CRM are obvious, reports about failed CRM projects prevail in this area. This article describes the results of a cross-industry benchmarking project among 120 European and US companies which aims at identifying the use of CRM and the factors which determine successful implementation and use. A consortium consisting of representatives of 12 companies led the evaluation process which included questionnaires and case studies. From the study sixteen critical success factors for CRM projects were identified in the areas introduction project, customer organization, customer process, system architecture and CRM benefits. In a first step these success factors are put in context with other research on CRM success factors which is, however, only at the beginning.

Anmerkungen

¹ Das Wachstum des CRM-Marktes und die Misserfolgs-Studien von Analysten fassen (Rigby et al. 2002, 102), (Bull 2003, 592f) und (Kotorov 2003, 566f) zusammen.

² Vgl. dazu die Diskussionen des CRM-Begriffs bei (Riemer et al., 2002), (Winer, 2001) sowie (Ling et al., 2001).

³ Das in den 60er Jahren initiierte Profit Impact Market Strategies-Projekt versucht Auswirkungen von Strategien und anderer Massnahmen auf den ROI zu identifizieren. Die vom Strategic Planning Institute (www.pimsonline.com) betriebene Datenbank stützt sich auf mittlerweile über 3'000 analysierte Unternehmen.

⁴ Ein populäres Beispiel ist die Balanced Scorecard, die einige wenige zielführende Aktivitäten identifiziert und die Entscheider dadurch zur Konzentration auf die wichtigsten Massnahmen zwingt.

⁵ Ein zusätzliches Problem empirischer Ansätze ist die Variablenauswahl in jungen Forschungsgebieten, da die Variablen in der Regel nicht mehr während der Analyse angepasst werden können (Schröder, 1994). Gesicherte bzw. begründete Ausgangshypothesen für die quantitative Analyse liefern beispielsweise qualitative Forschungsansätze, so dass von einer komplementären Beziehung zwischen beiden ausgegangen wird.

⁶ Eine detaillierte Beschreibung der Forschungsmethode sowie ihrer verschiedenen Einsatzgebiete findet sich bei (Fahrni et al., 2002) sowie (Boutellier et al., 1999).

⁷ Die Konsortialunternehmen waren Alstom (Schweiz) AG, Carl Zeiss IMT GmbH, CWS AG / HTS GmbH, Hapimag Verwaltungs- und Vertriebsgesellschaft Hawag AG, Leica Geosystems AG, SIG Pack International AG, SAP AG, Siemens AG, Telekurs Finanzinformationen AG, Unaxis Balzers AG sowie Verwaltungs- und Privat-Bank AG.

⁸ Für einen umfassenden Überblick vgl. (Williams/Ramaprasad, 1996).

⁹ Beschreibungen von Kundenlebenszyklen finden sich z.B. bei (Ives/Learmonth, 1984), (Muther, 1999) oder (Vandermerwe, 2000).

¹⁰ In ‚Best of Breed‘-Systemarchitekturen werden verschiedene spezialisierte, sich ergänzende Softwareprodukte nach ihren Stärken parallel eingesetzt (heterogene Systemarchitektur). Diese Architekturen stehen im Gegensatz zu einer homogenen Systemarchitektur (zum Beispiel ‚Enterprise Resource Planning-Systeme‘). Vgl. (Light et al., 2001).