

Benchmarking Customer Relationship Management

Thomas Puschmann, Rainer Alt

Bericht Nr.: BE HSG/ CC BN/ 21

Lehrstuhl: Prof. Dr. H. Österle

Version: 1.0

Datum: 20. Februar 2002

**Universität St. Gallen –
Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und
Sozialwissenschaften (HSG)**

Institut für Wirtschaftsinformatik

Müller-Friedberg-Strasse 8

CH-9000 St. Gallen

Tel.: ++41 / 71 / 224 2420

Fax: ++41 / 71 / 224 2777

Prof. Dr. A. Back

Prof. Dr. W. Brenner

Prof. Dr. E. Fleisch

Prof. Dr. H. Österle

Prof. Dr. R. Winter (geschäftsführend)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Entwicklung des Customer Relationship Management	1
1.1	Nutzen von Customer Relationship Management.....	2
1.2	Erfolgreiche Nutzung des Customer Relationship Management	4
2	Forschungsmethode	5
2.1	Vorgehen	5
2.2	Fragestellungen und Messkriterien	7
2.3	Benchmarking-Partner	8
3	Ergebnisse des Benchmarking	11
3.1	Einführung von CRM.....	11
3.2	Organisation	16
3.3	Kundenprozesse und CRM-Prozesse	19
3.4	Systemarchitektur.....	25
3.5	Wirtschaftlichkeit.....	31
3.6	Kultur	33
4	Erfolgsfaktoren im CRM	34
5	Zusammenfassung und Ausblick	37
	Literatur	40

Abstract

Unternehmen sehen einen wesentlichen Erfolgsfaktor ihres Handelns im Management ihrer langfristigen Kundenbeziehungen. Kunden wünschen nicht nur ein Produkt oder eine Dienstleistung, sie fordern die Lösung für ein Kundenproblem. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass über das Produkt oder die Dienstleistung hinaus begleitende Services angeboten werden müssen. Evaluation, Kauf, Betrieb und Ersatz sollen durch ein Unternehmen umfassend abgedeckt werden. Durch die Anpassung des Angebotes an die individuellen Bedürfnisse des Kunden und den Kundenprozess erhöht das Unternehmen seine Chancen, dass rentable Kunden gehalten und neue gewonnen werden können.

Im Zentrum des neuen Geschäftsmodells steht nicht die Kostenoptimierung der Leistungserbringung oder die Schaffung neuer Einkaufs- und Absatzkanäle. Diese Produktions- und Produktesicht ist durch eine Kundensicht abgelöst. Es geht darum, wer künftig über den engsten Kundenkontakt verfügt und damit am meisten Informationen über dessen Bedürfnisse auswerten kann. Um diesen Weg zu beschreiten, ist eine radikale Orientierung am Kundenprozess unerlässlich. Diese Kundenprozessorientierung ist nicht ausschliesslich ein technisches Projekt, vielmehr basiert sie auf einem umfassenden Konzept, das den Kunden in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns rückt. Im Rahmen dessen fasst der Oberbegriff Customer Relationship Management (CRM) sämtliche Aktivitäten zusammen, deren Ziel eine konsequente Unterstützung von Kundenprozessen ist. Dazu zählen Lösungen wie Contact Center, eCommunities, Customer Profiling und Multi-Channel-Management. Das Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, erfolgreiche Lösungen des IT-Einsatzes im Kundenbeziehungsmanagement aufzuzeigen (Customer Relationship Management). Im Rahmen eines Benchmarking-Projekts wurden fünf erfolgreiche Unternehmen in Europa und den USA identifiziert. Die Lösungen dieser Unternehmen zeigen Successful Practices und kritische Erfolgsfaktoren im Customer Relationship Management auf.

1 Einleitung

1.1 Entwicklung des Customer Relationship Management

Obwohl die Beziehungen zu seinen Kunden seit jeher für jedes Unternehmen existenzkritisch ist, hat sich der Stellenwert der Kundenbeziehung in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert (vgl. Bild 1-1) [Fröschle 2001]. Bereits Mitte der 80er Jahre wurde im Rahmen umfassender Qualitätskonzepte der Begriff des Kunden neu definiert [vgl. Wittig 1994]. Als Erfolgskriterien wurden in diesem Zusammenhang die unternehmensinternen Produktionsprozesse neu definiert. Sichergestellt wurde die Qualität der Prozesse durch die Etablierung von Qualitätszirkeln und Total Quality Management-Ansätzen.

Anfang der 90er Jahre erweiterten die Unternehmen ihre qualitätsorientierten Ansätze durch die explizite Prozessorientierung des Business Process Redesign (BPR) (vgl. [Davenport 1993], [Österle 1995]). Mit der Ausrichtung aller Unternehmensprozesse an den Anforderungen der Kunden entstand die Notwendigkeit, die internen Unternehmensprozesse neu zu definieren. Neben den internen Produktionsprozessen rückte damit auch die operative Optimierung von Marketing-, Verkaufs- und Serviceprozessen in den Mittelpunkt des Geschäftsinteresses. Wesentlicher Erfolgsfaktor wurde damit die gesamte Interaktion mit dem Kunden im Hinblick auf eine Steigerung der Effektivität der Vertriebsaktivitäten (Sales Force Automation) sowie einer Kosteneinsparung. Bis Mitte der 90er Jahre etablierten sich Ansätze, diese Front-Office-orientierten Anwendungen mit Informationen aus dem Back-Office-Bereich zu kombinieren. Damit waren erste integrative Ansätze zur Verbindung der vertriebsorientierten Systeme mit Enterprise Resource Planning-Systemen (ERP) der Unternehmen gegeben.

Die zunehmende Transparenz der Märkte durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien (Internet) hat eine wachsende Individualisierung des Kundenverhaltens bewirkt. In transparenten, globalen Märkten ist eine Wettbewerbsdifferenzierung über die Produkte alleine nicht mehr Erfolg versprechend. Die Unternehmen reagieren auf diese geänderte Marktsituation durch eine konsequente Ausrichtung der gesamten Wertschöpfungskette auf den Kunden. Der Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung wird damit nicht als Abschluss eines Geschäfts, sondern als Beginn einer möglichst langfristigen Beziehung verstanden [Hippner/Wilde 2001]. Diese neuartige Kundenorientierung im Sinne eines umfassenden Customer Relationship Managements (CRM) stellt geänderte Anforderungen an das Mana-

gement der Kundendaten im Unternehmen. Im Zentrum des CRM stehen nicht länger produktbezogene Vertriebsdaten, sondern vielmehr die kundenindividuelle Kollektion und Aufbereitung von Informationen zur zeitnahen Bereitstellung von Produkt- und Leistungsangeboten. Zusätzlich bildet die Analyse der Kundendaten die Basis für die Segmentierung, Klassifizierung und Bewertung jedes einzelnen Kunden. Kritische Erfolgsfaktoren des CRM sind daher das Erkennen von kundenindividuellen Absatzchancen, die Steigerung der Kundenbindung und damit der Steigerung der Profitabilität der einzelnen Kundenbeziehung. Unter diesen Gesichtspunkten ist CRM als eine unternehmensstrategische Herausforderung mit neuartigen Umsetzungsqualitäten zu betrachten [Wayland/Cole 1997].

Ausgehend von diesen drei Entwicklungsstufen wird nachfolgend der Begriff Customer Relationship Management verwendet. In Anlehnung an [Schulze et al. 2000b] wird unter CRM ein kundenorientierter Managementansatz verstanden, bei dem Informationssysteme das erforderliche Wissen zur Unterstützung der Front-Office-Prozesse im Marketing, Verkauf und Service integriert bereitstellen und zur Verbesserung der Kundengewinnung, der Kundenbindung und der Erhöhung der Kundenprofitabilität verwenden.

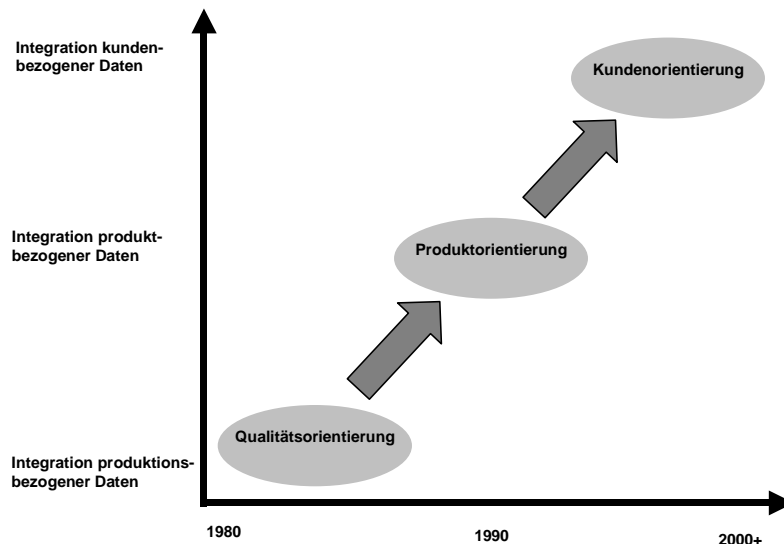


Bild 1-1: Entwicklung des Customer Relationship Management

1.1 Nutzen von Customer Relationship Management

Die Potentiale des Customer Relationship Management wurden bereits in einer Vielzahl an Studien belegt (vgl. z.B. [Frielitz et al. 2002], [Bach/Österle 2000]). CRM zielt primär auf die Steigerung der Kundenprofitabilität. Dazu nutzt es einerseits Potentiale zur Kundenbindung,

-selektion und –gewinnung, andererseits spielen aber auch Effizienzsteigerungen in den CRM-Prozessen eine wesentliche Rolle [vgl. Emmert et al. 2000]:

- *Kundenbindung.* Bis heute ist ein Grossteil der Marketinganstrengungen auf die Gewinnung von Neukunden ausgerichtet. Es ist jedoch bekannt, dass die Akquisitionskosten für einen Neukunden den Gewinn aus dieser Geschäftsbeziehung für eine längere Zeit konsumieren. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Kosten für das Halten von bestehenden Kunden etwa fünf- bis siebenmal niedriger sind als der Aufwand für die Gewinnung eines Neukunden [Kunz 1996].
- *Kundenselektion.* Das ausschliessliche Binden von möglichst vielen Kunden führt nicht zwangsläufig zum gewünschten finanziellen Erfolg. Üblicherweise machen 20% der Kunden 80% des Umsatzes aus [Schwede 2000]. Ziel ist es also, alle Akquisitions- und Kundenbindungsaktivitäten auf solche Kunden auszurichten, die zumindest mittel- bis langfristig profitabel sind. Dies kann nur verwirklicht werden, wenn Unternehmen über ihre Kunden möglichst viele Informationen gewinnen, die Rückschlüsse auf die (zukünftige) Profitabilität des Kunden oder zumindest bestimmter Kundensegmente zulassen.
- *Kundengewinnung.* Trotz aller Massnahmen in den Bereichen der Kundenbindung und der Kundenselektion kann nicht verhindert werden, dass auch (potentiell) profitable Kunden abwandern. Eine laufende Akquisition von Neukunden ist erforderlich, um diese Verluste auszugleichen. In der Regel wird ein wachsender Kundenstamm angestrebt, so dass die Rate der gewonnenen Neukunden die Abwanderungsrate übersteigt. Dabei spielen neben Massenwerbemassnahmen zum Beispiel auch Mailingaktionen und andere Kampagnen oder Weiterempfehlungsprogramme eine Rolle.
- *Effizienzsteigerung.* Während einer längerfristigen Geschäftsbeziehung sammelt ein Unternehmen Erfahrungen im Ablauf der Transaktionen und baut zusätzliches Wissen über den Kunden im CRM-System auf. Durch Auswertung des Wissens kann es die Kundenbedürfnisse schneller befriedigen, wodurch sich die Transaktionskosten und -zeiten reduzieren und der Kundenwert¹ steigt. Ausserdem können Unternehmen durch den Einsatz

¹ Der Wert eines Kunden ergibt sich aus dessen Profitabilität. Die Idee der Berechnung des Kundenwerts beruht auf der Tatsache, dass die meisten Unternehmen mit nur wenigen Kunden einen grossen Teil ihres Gewinns

von CRM-Systemen unmittelbar die Aufwände reduzieren, indem manuelle Tätigkeiten wie das Selektieren von Adressen für Mailings oder die Nachbereitung eines Kundenbesuchs automatisiert in den CRM-Systemen ablaufen.

Trotz dieser Potentiale zeigt die betriebliche Realität eine Reihe an Defiziten, die belegen, dass der Durchdringungsgrad von CRM in den Unternehmen bislang nur gering vorangeschritten ist [vgl. auch Chatham et al. 2000]:

- *One Face to the Customer.* Nur 22 % der Unternehmen haben intern eine einheitliche Sicht auf den Kunden und nur 37 % der Unternehmen wissen, welche Kunden von verschiedenen Unternehmenseinheiten betreut werden.
- *Kundenselektion.* Nur 43 % der Unternehmen bieten Kundenservice basierend auf der Profitabilität des Kunden und nur 19 % der Unternehmen nutzen hierfür ein Customer Profiling-Konzept
- *Internet-Portale.* Nur 36 % der Unternehmen nutzen Internet-Portale zur Kommunikation mit Kunden und nur 20 % der Unternehmen wissen, ob ein Kunde ihr Internet-Portal besucht hat. Nur 23 % der Unternehmen wissen, welche Internet-Aktivitäten ein Kunde durchgeführt hat.

1.2 Erfolgreiche Nutzung des Customer Relationship Management

Während sich die Nutzung von Sales Force Automation Systems im Vertrieb weitgehend durchgesetzt hat, gibt es für die Anwendung von CRM-Systemen noch wenige Erfahrungsberichte. Gemäss einer Studie von [Gartner 2001] setzen derzeit nur 21 Prozent der US-Unternehmen CRM-Software ein, um ihre Kundenbeziehungen zu optimieren. 65 Prozent der Teilnehmer wollen im Jahr 2002 CRM-Projekte initiieren. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen

erzielen (20% der Kunden tragen zu 80% des Umsatzes bei). Bei diesen Bewertungsverfahren wird grundsätzlich unterschieden, ob es sich um momentbezogene oder um eine phasenbezogene Beurteilung handelt. Die phasenbezogene Beurteilung hat sich dabei allgemein durchgesetzt, da sie von einem Deckungsbeitrag anhand den gesamten Customer Lifetime Value berechnet. Zur Kundenbewertung existieren eine Reihe unterschiedlichster Verfahren wie z.B. Punktbewertungsverfahren, Kundenportfolios, Kaufverhaltensmodelle etc. (vgl. [Wilde/Hickethier 1997], [Pepels 2001]).

auch [Radcliffe 2001] und [Herring 2001]. Eine Studie von [Thompson 2001] ergibt für Europa in 2001 einen Durchdringungsgrad von 3% an vollständig umgesetzten CRM-Projekten, 17% der Unternehmen haben mehr als ein dezentrales Projekt initiiert und 35% entwickeln gerade Konzepte für die Einführung von CRM. Der Studie zufolge haben 45% der befragten Unternehmen bislang keine Aktivitäten im Bereich CRM [vgl. auch Hippner et al. 2001]. Dieser bislang nur geringe Nutzungsgrad zeigt den Bedarf an geeigneten Konzepten zur Einführung von CRM.

Der vorliegende Beitrag ist das Resultat einer Benchmarking-Studie, die von einem Konsortium aus 12 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum getragen wurde. Von diesem Konsortium wurden basierend auf Informationen aus Fragebögen und Telefoninterviews fünf „Successful Practice“-Unternehmen im Bereich CRM ausgewählt und analysiert.

2 Forschungsmethode

2.1 Vorgehen

Benchmarking bezeichnet das systematische Vergleichen und Lernen von anderen Unternehmen mit dem Ziel, durch die Adaption von Best Practices zu einer nachhaltigen Verbesserung der eigenen Position zu gelangen [vgl. Camp 1989]. Der konsequente Vergleich mit internen und externen Vergleichspartnern ermöglicht die systematische Ermittlung von Schwachstellen und zielt darauf ab, diese nachhaltig zu beseitigen [vgl. Ulrich 1998]. Grundsätzlich können bei Benchmarking-Projekten zwei wesentliche Gestaltungsparameter unterschieden werden (vgl. [Pieske 1995], [Legner 1999]):

(1) *Zielsetzung des Benchmarking.* Während quantitatives Benchmarking zum Messen und Positionieren verwendet wird und anhand objektiver Kriterien Leistungsvergleiche durchführt, zielt das qualitative Benchmarking auf das Lernen von erfolgreichen Projekten, um daraus Gestaltungsempfehlungen und erfolgreiche Praktiken auf das eigene Unternehmen ableiten zu können. Letzteres steht nachfolgend im Vordergrund.

(2) *Vergleichshorizont des Benchmarking.* Abhängig von Branchen- und Organisationsfokus lassen sich vier Benchmarking-Typen unterscheiden (vgl. Bild 2-1). Generell erlauben Benchmarking-Studien innerhalb der eigenen Organisation ein quantitatives, kennzahlenorientiertes Vorgehen, sind aber aufgrund des internen Vergleiches mit schlechter Akzeptanz (internes Benchmarking) oder schwerer Übertragbarkeit aufgrund unterschiedlicher Bran-

chenschwerpunkte (Konzernbenchmarking) konfrontiert. Das Konkurrenzbenchmarking unterstützt zwar gut die eigene Positionierung in einer Branche, jedoch bleiben die Kennzahlen häufig auf grobem Niveau und auf die eigene Branche beschränkt. Das hier gewählte Konsortialbenchmarking konzentriert sich auf den branchenübergreifenden Vergleich und eignet sich am besten zur Ableitung grundlegender Konzepte und Faktoren.

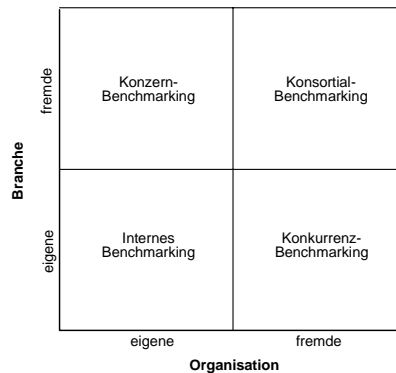


Bild 2-1: Typen des Benchmarking

Charakteristisches Merkmal des Konsortialbenchmarking ist die Durchführung eines Benchmarking-Projekts durch eine Gruppe von Unternehmen, die durch ein Expertenteam fachlich und methodisch unterstützt wird. Das Ziel besteht in der Identifikation von sog. Successful Practices, d.h. Konzepten, Methoden und Modellen (Vergleichsobjekte), die sich bei einem oder mehreren Unternehmen bewährt und/oder deutlich zur Stärkung der Wettbewerbsposition beigetragen haben [vgl. Boutellier et al. 1999]. Das Vorgehen des angewendeten Konsortialbenchmarking besteht aus vier Schritten (vgl. Bild 2-2):

- *Vorbereitung und Kick-off Meeting.* Das Expertenteam legt Thema und Ziele des Benchmarking-Projektes grob fest und geht damit auf mögliche Konsortiumsteilnehmer zu. Die Konsortialunternehmen legen an einem Kick-off Meeting die Vergleichsobjekte fest und definieren und priorisieren die Kriterien.
- *Screening-Phase.* In der Screening-Phase identifiziert das Expertenteam potentielle Successful Practice-Unternehmen und versendet an diese Fragebögen. Auf Basis der ausgewerteten Fragebögen führt das Expertenteam Telefoninterviews und Fallstudien durch.
- *Review-Meeting.* An einem Review-Meeting stellt das Expertenteam die aufbereiteten Fragebogenergebnisse und Fallstudien dem Konsortium vor. Die anonymisierten Fallstu-

dien werden von den Konsortiumsmitgliedern analysiert und bewertet. Dies führt zur Auswahl von 5 Successful Practices.

- *Firmenbesuche und Abschlusskonferenz.* Das Expertenteam und die Konsortiumsmitglieder besuchen schliesslich die Successful Practices vor Ort. Das Expertenteam wertet die Daten aus und bereitet Konzepte und kritische Faktoren für die Abschlusskonferenz mit den Konsortiumsmitgliedern auf.

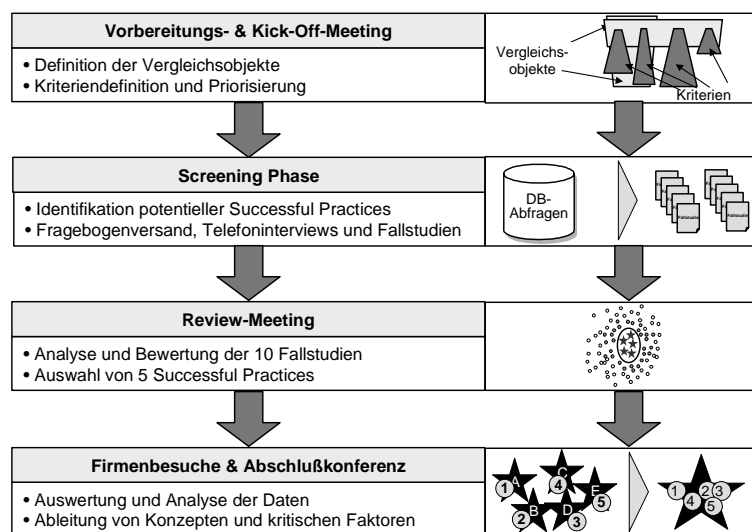


Bild 2-2: Vorgehen im Konsortialbenchmarking CRM

2.2 Fragestellungen und Messkriterien

Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse für das Benchmarking-Projekt sicherzustellen wurden in der Vorbereitungsphase die Themenschwerpunkte Einführung, Organisation, CRM-Prozesse, Systemarchitektur, Wirtschaftlichkeit und Kultur als Vergleichsobjekte vom Expertenteam definiert.

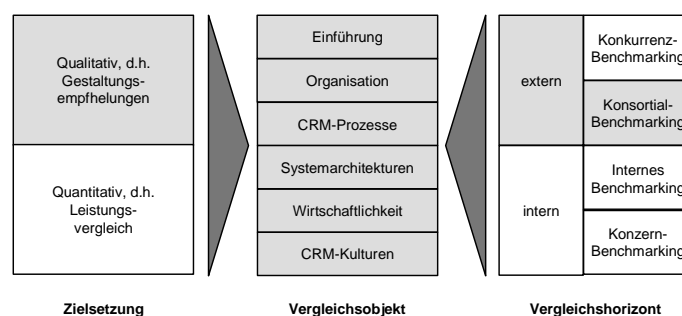


Bild 2-3: Vergleichsobjekte für das CRM

Am eintägigen Kick-off-Meeting sammelte das Expertenteam die Fragestellungen der Konsortiumsteilnehmer zu den Themenschwerpunkten, ordnete diese den jeweiligen Vergleichsobjekten zu und priorisierte diese anschliessend gemeinsam mit dem Konsortium. Die Priorisierung erfolgte nach dem Kriterium „wichtig für unser Unternehmen“. Für die Priorisierung erhielt jedes Unternehmen sechs Bewertungspunkte für die Auswahl der wichtigsten Vergleichsobjekte („Themenpunkte“) und sechs Bewertungspunkte für die Auswahl der wichtigsten Fragen („Fragepunkte“). Pro Vergleichsobjekt und Frage durften maximal zwei Bewertungspunkte vergeben werden. Tabelle 2-1 zeigt die Kriterien für jedes Vergleichsobjekt.

Kriteriengruppe	Kriterien
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierte Reorganisation des Unternehmens • Kundensegmentierungskonzept • Qualitätssicherungskonzepts
Einführung	<ul style="list-style-type: none"> • Konzernstruktur • Hoher Umsetzungsgrad • Erfolgreiche Einführung • Kundenbedürfnisanalyse • Change Management
CRM-Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Neu gestaltete Prozesse • Kundenprozessanalyse • Operative, analytische und collaborative CRM-Prozesse • Prozessintegration • Integration unterschiedlicher Kanäle
Systemarchitektur	<ul style="list-style-type: none"> • Branchenunabhängige Standardsoftware • Unterschiedliche CRM-Systeme • Kundendatenbank • Interne Integration zu ERP- und anderen Systemen • Externe Integration zu Portalen, Kundensystemen, WebServices
Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlensystem • ROI-Analyse
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • CRM-fähige Kultur • Change Management

Tabelle 2-1: Kriterien für Successful Practices im CRM

2.3 Benchmarking-Partner

Vergleichsobjekte und Messkriterien bildeten die Grundlage für die Screening Phase, in der international nach Successful-Practice-Unternehmen gesucht wurde. Ausgehend von elektronischen Datenbankabfragen, Expertenwissen und Vorschlägen des Konsortiums wurden 120 potentielle Benchmarking-Partner identifiziert. An diese Unternehmen wurden auf Basis der ermittelten Kriterien strukturierte Fragebögen versandt. Von den 120 verteilten Fragebögen wurden 52 zurückgesandt, wobei es sich primär um europäische Unternehmen (59 %) mit

über 50'000 Mitarbeitern (48 %) handelte. Auf Basis der Erfüllung von Vergleichsobjekten und Messkriterien wurden 10 Unternehmen selektiert, mit denen intensive, strukturierte Telefoninterviews durchgeführt und jeweils eine Fallstudie erstellt wurde. Aus den Fallstudien selektierte das Konsortium fünf Unternehmen als Successful Practices, die anschliessend ihre Lösungen vor Ort präsentierten:

Alta Resources Corp. in Neenah (WI), USA, ist ein Anbieter von Outsourcing-Dienstleistungen im Bereich Call Center und Customer Interaction. Als solcher bietet das Unternehmen CRM-Dienstleistungen in zwei Richtungen: Zum einen in Richtung seiner auftraggebenden Kunden, für welche Prozesse wie z.B. Verkauf und Service angeboten werden. Hierfür ist das Unternehmen in einzelne, auf Kundensegmenten basierende Geschäftsbereiche eingeteilt. Dabei wird jeder einzelne Angestellte einem Auftraggeber zugeordnet, um die Identifikation mit dem jeweiligen Anbieter zu erhöhen. Bereits 1995 implementierte Alta Resources ein Vantive-System, mit dem sämtliche Kundenkontakte aller Auftraggeber verwaltet werden. Das Vantive-System unterstützt unterschiedliche Kanäle wie Telefon, E-Mail, Brief und Internet-Portale und ist zudem mit den Systemen der Auftraggeber vollständig integriert, um neben Call Center-Diensten weitere Prozesse wie z.B. Lead Generation und Auftragsabwicklung abbilden zu können.

Die **Consors Discount-Broker AG** in Nürnberg, Deutschland, ist ein Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche mit einem Schwerpunkt auf Wertpapiertransaktionen. Nach einer anfänglich funktional orientierten Organisationsform wurde das Unternehmen an den vier wesentlichen Kundensegmenten ausgerichtet und einige Zentralbereiche als horizontale Dienstleistungsbereiche erhalten. Die Anforderungen der Kunden werden regelmässig in alle drei Monate stattfindenden Kundenworkshops analysiert und fliessen in das Leistungsangebot mit ein. Im Oktober 2000 begann das Unternehmen mit der Einführung eines Clarify-Systems und schloss deren Implementierung nach bereits sieben Monaten ab. Das System unterstützt nicht nur operative CRM-Prozesse im Bereich des Verkaufs und Call Center Bereichs, sondern unterstützt auch Funktionen für analytische Auswertungen über Kunden für Marketing- und Win-Back-Kampagnen und ist vollständig mit den operativen Systemen und einem Data Warehouse integriert.

Die **Bertelsmann AG** ist ein internationales Medienunternehmen mit Sitz in Gütersloh, Deutschland. Als Teil der Bertelsmann AG ist die hier betrachtete Direct Group für die Organisation der Buchklubs und Online-Shops weltweit verantwortlich. Die hohe Margenerosion

sowie die sinkende Kundenloyalität erforderten 1996 eine Reorganisation der Direct Group hin zu einem kundenorientierten Unternehmen. Hierfür erarbeitete die Direct Group gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Syskoplan, einem Tochterunternehmen der Bertelsmann AG, eine Strategie zur Verknüpfung der Kundenprozesse mit den internen, produktorientierten Prozesse, die traditionell konträre Ziele (z.B. Reduktion der Bestandskosten vs. Kundenzufriedenheit hinsichtlich Liefergeschwindigkeit) verfolgen. Das Ergebnis umfasste die Etablierung einer Market Intelligence Organisation, die durch die Definition übergreifender Prozesse und integrierter Systeme eine Balance zwischen Kunden- und Produktsicht herstellt. Die hierfür implementierte Common Club Information Technology (CCIT) setzt sich aus unterschiedlichen SAP-Applikationen wie z.B. SAP CRM, SAP APO, SAP R/3, SAP BW und SAP PS zusammen und stellt die Erzielung übergreifender Metriken sicher.

Die **Heidelberger Druckmaschinen AG** in Heidelberg, Deutschland ist ein internationaler Anbieter von Drucklösungen. Aufgrund des wachsenden Wettbewerbs und der zunehmenden Digitalisierung der Druckindustrie hat sich das Unternehmen vom reinen Druckmaschinenhersteller zum Anbieter von Drucklösungen weiterentwickelt. Die hierfür entwickelten neun „Solution Centers“ bilden heute die Kundensegmente organisatorisch im Unternehmen ab und unterstützen den Kundenprozess in allen Phasen. Das hierfür erforderliche Reorganisationsprojekt wurde 1996 von der zentralen Abteilung Market Intelligence und CRM initiiert. Dieser Bereich koordiniert auch heute die Weiterentwicklung und den Roll-out unterschiedlicher CRM-Projekte im gesamten Unternehmen und stellt die globale Standardisierung der Lösung sicher. Hierzu gehören der Aufbau einer Verkaufslösung, eines Beschwerdemanagements und des Service Management. All diese Bereiche werden durch ein Clarify-System, ein Internet-Portal und eine zentrale Kundendatenbank unterstützt. Mittels Kundenzufriedenheitsbefragungen wird der Erfolg der Aktivitäten regelmässig überprüft.

Die **Swisscom AG** in Zürich, Schweiz, ist ein Anbieter von Telekommunikationsdienstleistungen und –produkten. Der aufgrund der Deregulierung intensivierete Wettbewerb in der Telekommunikationsindustrie zwang die Swisscom 1998 zur Reorganisation und Neuausrichtung ihrer Strukturen an konkreten Kundensegmenten und –prozessen. Zur Unterstützung dieser Prozesse wurde daher das Customer Care Center mit einer entsprechenden Call Center Lösung implementiert. Damit einher ging auch die Einrichtung eines pro-aktiven Direct Marketing Centers (DMC), das komplementär zum reaktiven Call Center institutionalisiert wurde. Dem folgte ab 1999 die Einführung eines Vantive-Systems zur Verwaltung aller Kunden-

kontakte über sämtliche Kanäle. Heute unterstützt das System sämtliche Marketing-, Verkaufs- und Serviceprozesse. Über wert- und bedürfnisbasierte Segmentierungsverfahren versucht das DMC zudem Werbekosten zu reduzieren, eine Erfolgsmessung von Marketingkampagnen zu ermöglichen sowie durch Win-Back-Aktivitäten die Kundenloyalität zu erhöhen.

Die **Unisys (Schweiz) AG** in Thalwil, Schweiz, ist ein Tochterunternehmen der Unisys Corporation mit Sitz in Blue Bell, Philadelphia, USA, ist ein Anbieter von IT-Lösungen im Bereich E-Business. Ende der 1990er Jahre wurde aufgrund des sich verstärkenden Wettbewerbs in der Branche ein Reorganisationsprojekt initiiert, welches in die Bildung einer Matrixorganisation mündete, die sich einerseits aus den Kundensegmenten wie Financial Industry, Public Sector, etc. und andererseits aus den Produkten/Dienstleistungen des Unternehmens zusammensetzt. Die in der Schnittmenge dieses Ansatzes zuständigen „Client Relationship Executives“ werden von einem Siebel-System in ihren Aktivitäten unterstützt. Hierfür bildet das System den Verkaufs-, Reporting- und Forecasting-Prozess vollständig ab und erlaubt dem Unternehmen auf der Basis einer global homogenen Prozess- und Systemarchitektur heute die weltweite Verwaltung und Analyse sämtlicher Kundendaten. Durch den Einsatz des Systems konnte nicht nur die operative Prozesseffizienz optimiert werden, sondern auch eine globale Datentransparenz hergestellt werden.

3 Ergebnisse des Benchmarking

Ausgehend von den retournierten Fragebögen, den Telefoninterviews und den fünf Fallstudien werden im Anschluss die Ergebnisse des CRM-Benchmarking zu den sechs Vergleichsobjekten dargestellt, die im Zeitraum zwischen Mai und September 2001 erhoben wurden.

3.1 Einführung von CRM

Ausgangssituation

Bei den Successfull Practice Unternehmen können – und dies nicht zuletzt aufgrund des geringen Durchdringungsgrades - Unterschiede im Fokus der Lösungen ausgemacht werden. Während Alta Resources seine CRM-Aktivitäten auf die Bereiche Kundensegmentierung (Analytisches CRM) und enge Integration seiner Geschäftspartner (Collaborative CRM) ausrichtet, versucht Bertelsmann ausgehend von den operativen Geschäftsprozessen sämtliche Supply Chain- und des CRM-Prozesse zu verzahnen (Operatives CRM) und darauf aufbauend analytische und kooperative Szenarien zu implementieren. Consors konzentriert sich sehr

stark auf die Analyse des Kundenverhaltens (Analytisches CRM) und versucht dadurch entsprechende Leistungen für den Kunden abzuleiten und die Kundenbindung zu erhöhen. Die Swisscom startete ihr CRM-Projekt mit dem Aufbau eines Virtual Customer Interaction Centers. Im Call Center laufen heute alle Verkaufskanäle zusammen; dabei werden die eingehenden Aufträge durchgängig abgewickelt (one touch order management). Eine durchgängige Systemplattform unterstützt diese Geschäftsprozesse; die Call-Center-Organisation wurde der veränderten Abwicklung angepasst (Collaborative CRM). Das Direct Marketing Center schliesst den Kreislauf des Marktdialoges, indem es geeignete Instrumente zur Integration der Marketingaktivitäten liefert. Abgestimmt auf eine umfangreiche Kanalstruktur hat die Unisys (Schweiz) AG dagegen die unterschiedlichen Verkaufskanäle integriert und mit ihren operativen Prozessschritten abgestimmt, welche entsprechend im CRM-System bearbeitet werden können.

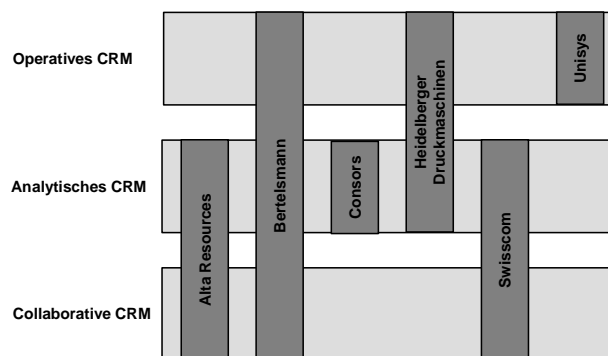


Bild 3-1: Schwerpunkte der CRM-Projekte

Den Ausgangspunkt bei vielen befragten Unternehmen bilden Veränderungen in der Wettbewerbssituation oder eine hohe Kundenfluktuation, welche eine Reorganisation der Aufbauorganisation einerseits und eine Optimierung der Prozesse andererseits auf der Basis integrierter und transparenter Kundendaten erfordern. Allen Successful Practice-Unternehmen gemeinsam ist daher die Definition einer CRM-Strategie als Grundlage für die Einführung eines CRM-Systems. Vor der Einführung eines CRM-Systems müssen die mit CRM verfolgten Ziele des Unternehmens klar definiert sein. Dies beinhaltet folgende Gestaltungsbereiche:

- **Profitabilität.** Eine zentrale Zielsetzung von CRM liegt in der strikten Fokussierung auf Kunden, die einem Unternehmen langfristig profitabel erscheinen. Alle betrachteten Unternehmen setzen hierfür Instrumente zur Ermittlung und Steigerung des Kundenwerts ein. Die Swisscom versucht beispielsweise durch eine gezielte Analyse ihrer Kunden nur

diejenigen in Rückgewinnungsaktionen zu akquirieren, bei denen anhand geeigneter Kriterien tatsächlich Aussicht auf Erfolg besteht.

- *Differenzierung.* Die langfristige Bindung eines Kunden an ein Unternehmen gelingt häufig nur über eine Bedienung des Kunden mit individuellen Leistungen, die sich an geeigneten Kundensegmenten orientiert. Dabei erstreckt sich die Individualisierung jedoch nicht nur auf die Leistung, sondern bezieht auch den Dialog bzw. die Interaktion mit dem Kunden ein. Die Heidelberger Druckmaschinen versteht sich als Anbieter von Drucklösungen und bietet beispielsweise seinen Kunden nicht nur individuelle, am jeweiligen Kundenprozess ausgerichtete Leistungen an, sondern versucht ausserdem jedes einzelne Kundensegment auch mit den jeweils optimalen Kommunikationskanälen zu unterstützen.
- *Langfristigkeit.* Eine wesentliche Zielsetzung des CRM ist der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen. Fokussierten bislang die meisten Unternehmen auf die Gewinnung neuer Kunden, so nimmt jetzt die kontinuierliche Pflege bereits bestehender Kundenbeziehungen eine zentrale Rolle ein. Dabei kommen Instrumente wie z.B. Cross Selling oder Up Selling zum Einsatz. Consors versucht durch Kundenbindungsmassnahmen wie beispielsweise alle vier Monate stattfindende Kundenworkshops gezielt die Bedürfnisse ihrer profitabelsten Kunden zu analysieren und daraus Massnahmen abzuleiten.
- *Integration.* Angesichts der Forderung nach einem differenzierten Dialog mit dem Kunden müssen auch allen Kundenkontaktpunkten möglichst alle Informationen vorliegen, die ein Kunde in einem Unternehmen hinterlässt. Daneben spielt die Integration der CRM-Prozesse mit den Supply Chain-Prozessen eine wichtige Rolle. Erst wenn gewährleistet ist, dass die Kunden beispielsweise bei elektronischen Bestellungen in einem eShop auch tatsächlich schneller beliefert werden, schlägt sich dies in einem Mehrwert für den Kunden nieder. So hat beispielsweise Bertelsmann in seinem CRM-Konzept nicht nur kundenorientierte Prozesse wie Kundenmarketing, Produktmarketing und Service berücksichtigt, sondern betrachtet ausserdem die Verzahnung mit der Bestellabwicklung und dem Einkauf.

Die CRM-Strategie sollte in die Unternehmensstrategie eingebettet sein, um in ihren Grundsätzen auch zum Unternehmen zu passen. Die CRM-Strategie muss vom gesamten Management getragen werden und ist zumeist in eine übergreifende eBusiness-Strategie eingebettet. Ihre Schlüsselemente sind:

- Prozessanalyse, -design, -anpassung,
- Informationssysteme,
- Kulturwandel,
- Anpassung der Personalkonzepte,
- Schulung

Einführungsprozess

Bei der Einführung von CRM sind die befragten Unternehmen unterschiedlich vorgegangen. Erkennbar ist allerdings überall, dass dem Vorhaben die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen zugesprochen werden, so dass das Projekt als „richtiges Projekt“ geführt werden kann. Die zügige Abwicklung, erreichbar durch einen klaren Projektfokus, ist laut aller Benchmarking-Partner ein weiterer Erfolgsfaktor für die Projektabwicklung. Abhängig von Kapazitäten und Komplexität ist die Einführung eines CRM-Systems in sieben Monaten machbar.

Nach dem strategischen Entscheid zur Einführung von CRM, hat beispielsweise die Heidelberger Druckmaschinen AG alle Aktivitäten, welche in diesem Rahmen bereits initiiert waren, analysiert. Die Einzelprojekte werden nun als selbständige Teilprojekte weiterbearbeitet. Die übergreifende Projektkoordination übernimmt jedoch die Marketing Intelligence & CRM-Gruppe. Die zeitliche und inhaltliche Koordination ist bedingt durch die Komplexität der Märkte und des Unternehmens eine besondere Herausforderung. Andere Unternehmen wie Consors, Bertelsmann, Unisys und Swisscom haben einen Projektplan, in dessen Verlauf die CRM-Komponenten in der Verantwortung eines Projektteams erarbeitet werden. Auch hier hat sich die Aufteilung in Projektphasen und Teilprojekte mit einer zentralen Steuerung bewährt. Mit Hilfe von Roadmaps wird die Einführung geplant und verfolgt (Consors AG, Heidelberger Druckmaschinen AG, Swisscom AG). Die Entscheidungsfindung hinsichtlich der Software-Lösung war in allen Fällen für die übergreifende Projektdurchführung nicht ausschlaggebend.

Die Systemevaluation war bei allen Benchmarking-Partnern ein schnell durchlaufener Prozess. Entscheidend bei der Auswahl eines CRM-Systems ist die Prozessunterstützung und weniger die Integrationsfähigkeit mit bereits bestehenden Systemen. Im Evaluationsprozess selbst ist die Einbindung prozesskundiger Personen entscheidend. Dies erlaubt nicht nur eine raschere Durchführung, sondern auch eine verlässliche Auswahl. Die Anzahl der evaluierten

Produkte variiert von 40 Systemen bei der Swisscom AG, 20 bei Heidelberg und Alta Resources über 4 bei Consors AG bis zu 1 System bei Unisys (Schweiz) AG und Bertelsmann AG.

Die besondere Bedeutung eines fähigen, multi-funktionalen Projektteams wird bei allen Unternehmen hervorgehoben. Projektspensoren aus der Geschäftsleitung geben die notwendige Unterstützung in Kontroversen. Entgegen der häufig unterbewerteten Wahl des Integrationspartners war dies bei Consors ein äusserst wichtiger Erfolgsfaktor. Im Evaluationsprozess um das beste System trafen die Consors-Mitarbeiter mit unterschiedlichen Integrationspartner zusammen, um schliesslich gemeinsam mit dem Partner den Implementierungsprozess zu durchlaufen.

Kritische Faktoren bei der Einführung

Alle besuchten Unternehmen durchliefen eine umfassende Entwicklungsphase, d.h. Situationsanalyse und Design, um aufwendige Nachbesserungen zu vermeiden. Dabei wurde ein Schwerpunkt auf Aktivitäten wie die Analyse der bestehenden Systeme, die Bereinigung der bestehenden Datenbanken und auch das Prozessdesign gelegt. Eine markante Erfahrung war für die Swisscom, dass die Entwicklung der CRM-Methoden nicht ausschliesslich durch externe Partner erfolgen kann. Nach der Einführung von CRM mussten deshalb intensive Nacharbeiten gemacht werden. In Pilotprojekten werden die Konzepte getestet und verbessert (Bertelsmann AG, Heidelberger Druckmaschinen AG). Ausserdem werden in einigen Unternehmen „Best Practices“ aufgestellt, die der unternehmensweiten Standardisierung dienen und an welchen sich die weitere Einführung ausrichten kann (Heidelberger Druckmaschinen AG, Consors AG).

Die Standardisierung der Prozesse stellt einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Eine weitestgehende Standardisierung von Prozessen ist insbesondere bei international agierenden Unternehmen von Vorteil, da somit das Forecasting und Reporting erleichtert wird. Zudem können Kosten beim Rollout der CRM-Lösung eingespart werden. Bei Unisys ergab die Prozessanalyse, dass ca. 80 % des Verkaufsprozesses weltweit nach einem unternehmenseinheitlichen Muster beschrieben werden können. Die übrigen 20 % ergeben sich aus lokalen oder regionalen Gegebenheiten. Während die Unisys (Schweiz) AG teilweise Prozesse an das System anpasste, ging der Einführung des CRM-Systems bei der Swisscom AG eine umfassende Prozessdefinitionsphase voraus. Die 80-20-Regel zur Standardisierung konnte auch bei anderen Benchmarking-Partnern wie z.B. Heidelberg beobachtet werden.

Um die CRM-Philosophie glaubhaft zu machen, haben alle Unternehmen die Verantwortlichkeit für das Einführungsprojekt auf Geschäftsleitungsebene gelegt. Einzelne Personen aus dem Management-Team tragen das CRM-Programm und machen deutlich, dass alle Funktionen und Bereiche daran beteiligt sind. Die Notwendigkeit für CRM wird in den meisten Unternehmen durch entsprechende Kundenbefragungen und Analysen zur Kundenzufriedenheit bzw. Kundenloyalität untermauert, welche fortlaufend als Instrument zur Verbesserung durchgeführt werden. Um die Entscheidungsfindung für das Unternehmen zu optimieren, wurden z.B. bei der Swisscom AG nur Experten in die Entscheidungsfindung bei der Systemevaluation involviert. Um die Benutzerakzeptanz zu erhöhen, werden die betroffenen Mitarbeiter in die Konzepterarbeitung und die Einführungsaktivitäten eingebunden und in Schulungen mit der Benutzung der neuen Systeme betraut.

Während bei Unisys (Schweiz) AG und CM4/Bertelsmann AG das CRM-System durch einen strategischen Entscheid bestimmt wurde, evaluierten Consors AG, Swisscom AG und Heidelberger Druckmaschinen AG unterschiedliche Systeme. Die von allen geteilte Erkenntnis ist, dass die namhaften Systeme im Kern dieselben Funktionalitäten bieten und genug flexibel sind, um den unternehmensspezifischen Vorgängen angepasst zu werden. Die technologische Seite der Einführung war allseits überbewertet worden. Bei allen sechs Unternehmen ist festzustellen, dass CRM kein ausschliessliches IT-Projekt ist, sondern unter der Federführung von Marketing in enger Zusammenarbeit mit IT und unterstützt vom Top-Management geführt wird.

3.2 Organisation

Kundenzentrierte Organisationsstrukturen

Neue Organisationsstrukturen schaffen die Voraussetzung für die Einführung von CRM-Systemen. Als Konsequenz der verstärkten Kundenorientierung bildet die Umgestaltung der Aufbau- und Ablaufstrukturen die Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von CRM im Unternehmen (vgl. Bild 3-2). Viele der befragten Unternehmen haben sich hierzu einer kompletten Reorganisation unterzogen und organisieren sich in Kunden- bzw. Marktsegmentbereichen. Die Unisys (Schweiz) AG, die Consors Discount-Broker AG und die Swisscom AG haben ihre Organisationsformen den ändernden Marktbedingungen angepasst und organisieren sich heute in Kundensegmenten bzw. Marktbereichen (z.B. „Financial Industries“ und „Public Sector“ (Unisys), „Heavy Traders“ und „Easy Traders“ (Consors), „Fixnet“

und „Mobile“ (Swisscom)). Die damit generierte Marktnähe ermöglicht einen starken Kundenfokus und eine entsprechend fokussierte Marktbearbeitung. Sogenannte Client Relationship Executives (CRE) sind in der Unisys verantwortlich für ein effektives Beziehungsmanagement. Alta Resources als Call Center Service-Provider betreibt CRM in zwei Richtungen: einerseits zu den Kunden für welches sie die Call Center-Dienstleistung erbringen, und andererseits zu den Kunden, welche beispielsweise ein Produkt bestellen oder eine Reklamation abgeben wollen. Jeder Mitarbeiter arbeitet nur für einen Kunden. Die Organisation der Heidelberg Gruppe hat sich von einer produktorientierten Organisationsform verabschiedet und bearbeitet den Markt heute mit 85 sogenannten Sales u. Service Units. Im Zentrum der neuen Organisation steht der Kunde, welcher heute bereichs- und funktionsübergreifend betreut wird.

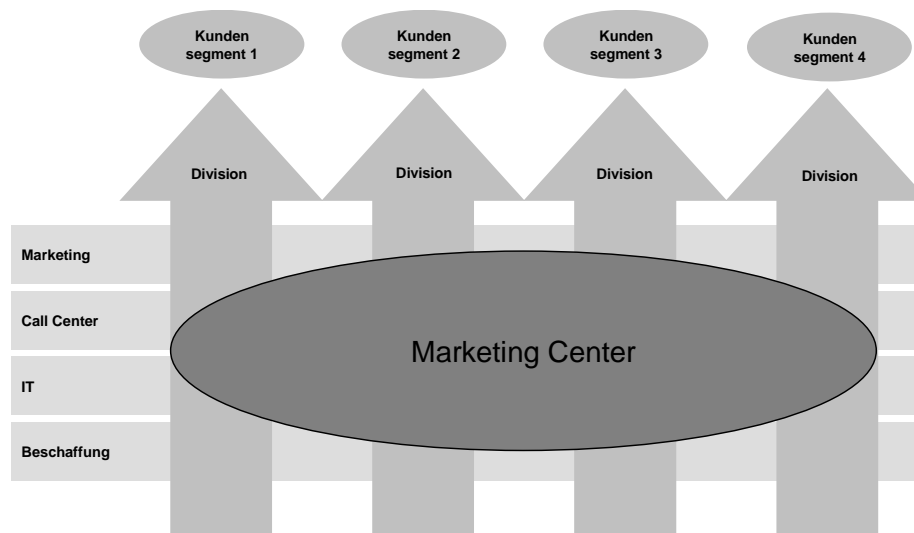


Bild 3-2: Kundenorientierte Organisation

Veränderungen mit CRM

Viele der Unternehmen bauen zentrale Marketing-Organisationen auf, welche den Geschäftsbereichen effektive Marketinginstrumente, Kenntnisse und Erfahrungen zur Verfügung stellen und gleichzeitig eine gemeinsame Ausrichtung der Markt- und Produktorganisationen schaffen sollen. Die Market Intelligence-Organisation der Bertelsmann AG, derzeit eine eher virtuelle Organisation, soll mit der Kundenorganisation und der Produktorganisation eine gemeinsame, kundenorientierte Zielsetzung erarbeiten. Das Direct Marketing Center der Swisscom AG hat im Rahmen des CRM-Projektes eine Vielzahl von Instrumenten entwickelt und Fachkenntnisse aufgebaut und bietet diese innerhalb des Unternehmens und ausserhalb an. Zur

fachlichen Unterstützung und zur übergreifenden Koordination der Marketingaktivitäten in den einzelnen Organisationseinheiten hat die Heidelberg eine zentrale „Marketing Intelligence & CRM“-Gruppe ins Leben gerufen. Hier sollen die Marketingaktivitäten aufeinander abgestimmt und Synergien genutzt werden. Der Zentralbereich Marketing der Consors AG unterstützt die Marketing-Funktionen der Divisionen und koordiniert die Marketingaktivitäten divisionsübergreifend.

Die Call Center-Konzepte sind in den meisten Unternehmen in die CRM-Strategie eingebettet. Organisatorisch sind die Call Center meist Teil des Marketing oder Direct Marketing. Die Call Center der besuchten Unternehmen bearbeiten alle aktiven Verkaufskanäle (Telefon, Mail, Fax, Internet). Obwohl ein Anstieg an Internetkontakten erkennbar ist, wird das persönliche Gespräch Kunde-Agent dennoch favorisiert. Die zunehmende Automatisierung vereinfacht und verschnellt die Kontaktaufnahme auf beiden Seiten. Die Call Center werden für Marketing-, Verkaufs- und Serviceaktivitäten eingesetzt. Inbound- und Outbound-Aktionen werden von den Call Centern gemäss der eingeleiteten Marketingkampagnen durchgeführt. Den Agenten kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie durch die professionelle Erfragung und Erfassung von Kundeninformationen die Grundlage für spätere Marketingaktivitäten legen. Die Informationssysteme beeinflussen dabei stark die Leistungsfähigkeit der Call Center und werden daher regelmässig geschult.

Die Customer Service Organisation der Swisscom AG erfuhr mit der Neuorganisation des Unternehmens eine Umverteilung der Aufgaben, eine örtliche Verlegung der Arbeitsstellen und die Zusammenlegung der Kundenkontakte auf eine Zentralnummer. BackOffice und Front-Office arbeiten heute als „Virtual Customer Interaction Center“ für den Kunden an verschiedenen Orten, technisch vernetzt und in einem durchgängigen Prozess (one touch order management). Im Call Center der Consors AG werden komplexe Wertpapiergeschäfte und Anlageberatung getätigt. Die Zugriffsmöglichkeiten und die Verbindlichkeit der Informationen (meist Echtzeit) sind in diesem Geschäft erfolgsentscheidend. Die persönliche Identifizierung des Call-Center-Agents der Alta Resources mit seinem Auftraggeber ist eine wichtige Basis für die erfolgreiche Abwicklung der CC-Aktivitäten. Durch die räumliche Trennung, die visuelle Stimulation und intensive Schulungen werden die Mitarbeiter auf das Kundenunternehmen intensiv eingestimmt; die Leistungsfähigkeit der Call Centers wird über Quality Assurance Programme gemanagt. In den Call Centern der Bertelsmann Buchklubs geht es hauptsächlich um die Erhaltung des Kunden und die Steigerung deren Profitabilität. Die be-

sondere Herausforderung liegt hier in der Betreuung von über 20 Millionen Kunden und einem Verkaufsvolumen von über 150 Millionen Produkten im Jahr.

3.3 Kundenprozesse und CRM-Prozesse

Kundenprozess

Obwohl Kundenorientierung bereits seit Jahren propagiert wird und ein Leitsatz vieler Unternehmen ist, steht nach wie vor das angebotene Produkt meist im Mittelpunkt der Marketing- und Verkaufsaktivitäten. Aufgrund der Tatsache, dass sich viele Produkte in ihrer Qualität immer mehr angleichen, ergeben sich Differenzierungskriterien und Wettbewerbsvorteile heute primär über ein effektives Management der Kundenbeziehung. Denn der Kunde befindet sich typischerweise mitten in einem Kundenprozess wie z.B. dem Autobesitz, der sich wiederum aus unterschiedlichen Teilprozessen wie Unterhaltung, Kauf und Betrieb etc. zusammensetzt. Im Rahmen dieses Prozesses benötigt er eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen, die er sich selbst zusammensucht. Dazu muss er in der Regel mehrere Anbieter von Produkten und Dienstleistungen kontaktieren, die Angebote evaluieren und die Koordination des Prozesses übernehmen. Es handelt sich dabei nicht nur um Prozesse aus dem Bereich Business-to-Consumer (B2C) wie z.B. der Immobilienerwerb, sondern auch dem Bereich Business-to-Business (B2B) wie z.B. der Besitz einer Produktionsmaschine. Wie Bild 3-3 zeigt, werden in den wenigsten Fällen Kunden aktiv in die Prozessgestaltung mit eingebunden, obwohl die Unternehmen interne Prozesse in den meisten Fällen optimieren.

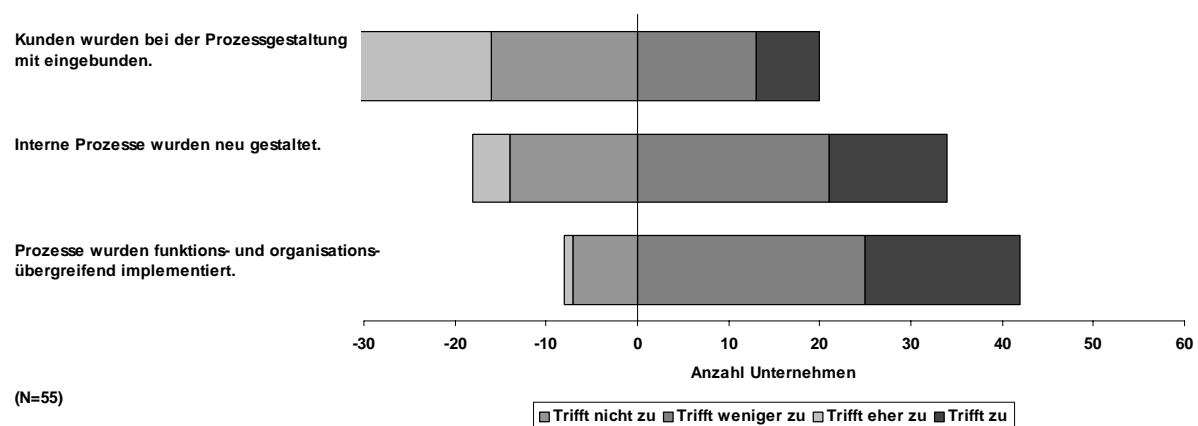


Bild 3-3: Aktivitäten beim Prozess-Redesign

Heidelberg orientiert beispielsweise seine CRM-Aktivitäten am Kundenprozess. Heidelberg begann infolge des Wandels von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt bereits 1996 mit der Restrukturierung seiner Organisation auf kundenorientierte Prozesse. Heidelberg,s Kunden sind von unterschiedlicher Grösse; dazu gehören international ausgerichtete Medienunternehmen und auch kleinere Druckunternehmen und Copy Shops. Dementsprechend unterschiedlich sind auch die Kundenprozesse der einzelnen Kundensegmente. Ein Copy Shop wird zum Beispiel mit einzelnen Produkten bedient, während grössere Unternehmen mit kompletten Lösungen und Service-Verträgen versorgt werden.

Der Prozess eines Kunden umfasst daher nicht nur den eigentlichen Kaufprozess, sondern sieht bei Heidelberg 7 Teilprozesse vor (s. Bild 3-4). Die Identifikation des jeweils spezifischen Kundenprozesses ist eine wesentliche Voraussetzung zur Umsetzung der CRM-Strategie bei Heidelberg. Daraus leitet Heidelberg die eigenen Leistungen ab. In der Phase „Service“ bedient das Unternehmen z.B. den Kunden nicht nur mit Service-Leistungen, sondern versorgt diesen auch mit Ersatzteilen über den Online-Shop u.ä. Die Ausrichtung am Kundenprozess führte daher zu einer organisatorischen Bündelung einzelner Leistungen entlang der Kundensegmente als auch zur Reorganisation von Marketing, Verkaufs- und Service-Prozessen entlang des Kundenprozesses.

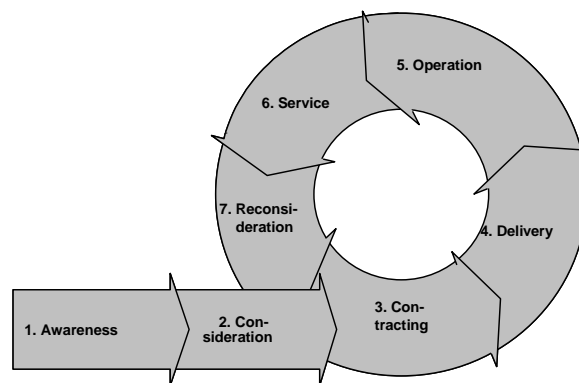


Bild 3-4: Kundenprozess als „Closed Loop“

Kundensegmentierung

Ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist die Fähigkeit, den Markt zu seinen Gunsten zu segmentieren und somit attraktive Kunden mit hohem Potential von weniger attraktiven Kunden zu trennen und ein gezieltes Marketing oder eine massgeschneiderte Produktpolitik den einzelnen Segmenten zukommen zu lassen. Die hierfür erforderlichen Kundendaten sind je-

doch erst dann verfügbar, wenn leistungsfähige Methoden zur Verfügung stehen, die in der Lage sind, das Informationspotential der Datenbanken auszuschöpfen.

Die Consors AG teilt ihre Kunden beispielsweise in die drei Segmente Bestandskunden, Start-readers und Platinum Stars ein, wobei jedem dieser Segmente eine eigene Kundenorganisation seitens Consors zugeordnet ist. In einem dreistufigen Prozess leitet Consors aus den Charakteristika der Kunden konkrete Segmente und Kampagnen ab (vgl. Bild 3-5). Dabei werden bei solchen Kunden die Aktivitäten verstärkt, die einerseits ein hohes Umsatzpotential aufweisen und andererseits eine hohe Kündigungswahrscheinlichkeit haben. Diesem Modell folgen auch die meisten der anderen befragten Unternehmen. In allen betrachteten Unternehmen steht bei der Kundensegmentierung der Umsatz als primäre Grösse im Vordergrund.

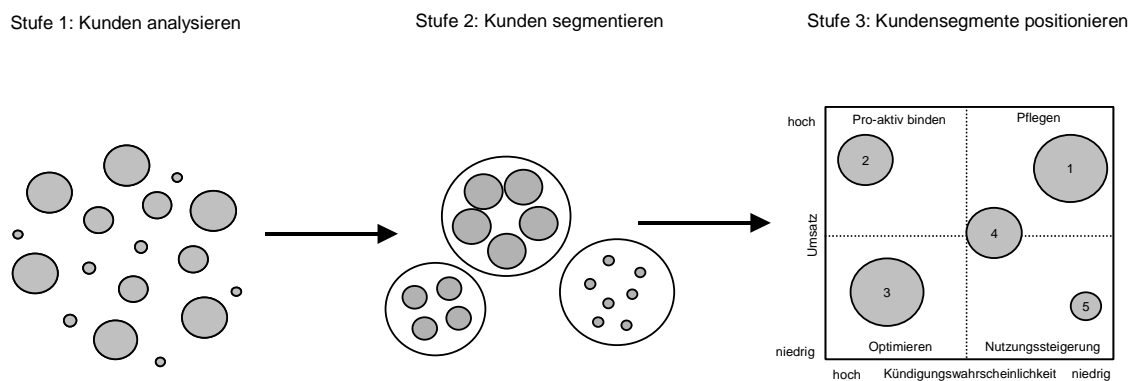


Bild 3-5: Prozess der Kundensegmentierung

Um die profitablen Kunden zu identifizieren, darf das Potential eines Kunden jedoch nicht nur statisch an einem bestimmten Zeitpunkt betrachtet werden, sondern muss um eine zyklische Analyse entlang des Lebenszyklus eines Kunden erweitert werden. Die Analyse des Kundenlebenszyklus dient beispielsweise der Swisscom AG zur Vorbereitung ihrer Marketing- und Rückgewinnungskampagnen. Nach der Analyse und Bewertung der einzelnen Kundensegmente nach Umsatz ersieht das Unternehmen aus dem Kundenlebenszyklus, welche Kunden über eine Kampagne anzusprechen sind. Dabei unterscheidet das Unternehmen die fünf Phasen Acquisition, Growth, Retention, Prevention und Win-back. Das Kundensegmentierungskonzept der Swisscom AG verbindet dabei die zwei grundlegenden Segmentierungsansätze:

- *Wertbasierte Segmentierung*: Zuordnung einzelner Kunden entsprechend ihres Kaufumsatzes

- *Bedürfnisbasierte Segmentierung*: Aufteilung einzelner Kundensegmente hinsichtlich nicht-wertorientierter Kriterien wie z.B. sozio-demographische oder geographische Segmentierungskriterien.

Diese Segmentierung dient als Ausgangsbasis für Marketing-Kampagnen. So werden beispielsweise absprungefährdete Kunden systematisch identifiziert und bearbeitet (Churn Analysis). Mit „Predictive Modelling“ wird das Kundenverhalten antizipativ dargestellt; aus einer Analyse von Wertpotential des Kunden, Absprungrisiko und Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz des entsprechenden Offerings werden entsprechende Massnahmen auf bestimmte Kundengruppen abgestimmt. Mit Win-Back-Calls u.a. Massnahmen wird gezielt versucht, diese Kunden zu halten bzw. bereits verlorene Kunden wieder zurückzugewinnen.

Prozess- und Kanalintegration

Die Schwerpunkte der CRM-Aktivitäten hinsichtlich der unterstützten Prozesse der einzelnen Benchmarking-Partner fokussieren auf unterschiedliche Bereiche im Marketing, Verkauf und Service. Eine umfassende Reorganisation in Richtung einer homogenen, integrierten und standardisierten Prozesslandschaft war jedoch bei allen Benchmarking-Partnern ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die CRM-Prozesse bei Heidelberger Druckmaschinen zum Beispiel basierten ehemals auf einer funktional orientierten Organisation. Jede Unternehmenseinheit hatte eine isolierte Sicht auf den Kunden und auch der Kunde wurde von unterschiedlichen Unternehmen betreut. Die Produktkampagnen wurden vom Marketing gesteuert, der Verkauf wurde durch die Verkaufsorganisation gesteuert, die typischerweise dezentral agierte und das Servicemanagement wurde von den Installateuren vor Ort bearbeitet. Dadurch, dass keiner der drei Bereiche wusste, über welche Informationen der andere Bereich verfügte bzw. welche dieser benötigte, war ein kundenprozessorientiertes Agieren unmöglich. Erst die Reorganisation dieser Prozesse im Rahmen des CRM-Projekts führte schliesslich zu einer integrierten Kundenbearbeitung. Heute werden sämtliche kundenorientierten Aktivitäten zwar zentral durch die Marketing Intelligence & CRM-Abteilung koordiniert, die Ausführung erfolgt jedoch durch die Sales and Service Units (SSU) vor Ort. Heidelbergs neu organisierte Prozessorganisation umfasst dabei den Verkaufsprozess (Sales Force Automation), das Beschwerdemanagement und das Service Management. Die Integration dieser vormals getrennten Prozesse erlaubt heute Synergiepotentiale, da beispielsweise ein Servicetechniker weiss, wann ein Produktionsleiter plant, eine neue Maschine anzuschaffen.

Nicht nur die Integration der Prozesse über verschiedene Unternehmensfunktionen, sondern auch die Integration verschiedener Kanäle spielt eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung einer One-Face-to-the-Customer-Strategie (s. Bild 3-6). Die Unisys (Schweiz) AG zum Beispiel versucht daher ihren kompletten Verkaufsprozess über verschiedene Kanäle abzubilden und zu koordinieren. Auch aus den Fallbeispielen der anderen Benchmarking-Partner wird deutlich, dass die Integration der Kanäle ein wesentliches Erfordernis einer CRM-Strategie sein muss. Nicht nur müssen einzelne Kanäle bezüglich gleicher Inhalte abgestimmt werden, sondern muss auch sichergestellt sein, dass beispielsweise eine Bestellung via Internet-Portal gleich behandelt wird, wie eine Bestellung durch einen Verkäufer vor Ort. Diese Kanalintegration zeigt sich auch am Beispiel der Swisscom AG, die mit 6 Millionen Telefonanrufen im Jahr, 1,5 Millionen eingehenden und 2 Millionen ausgehenden Briefen und vieler Webtransaktionen eine Vielzahl an Transaktionen über verschiedene Kanäle abwickelt (wobei das Internet-Portal heute noch nicht integriert ist). Die Verbindung eines integrierten Dokumenten-Centers für die Briefpost mit der Front-Office-Call-Center-Lösung und den Back-Office-Systemen ist daher eine wesentliche Voraussetzung zur störungsfreien Abwicklung der Kundenanfragen.

Die Integration der Front-Office-Prozesse Marketing, Verkauf und Service stellt eine Dimension der CRM-Prozessarchitektur dar. Eine weitere Dimension ist die Integration von Back-Office-Prozessen wie z.B. das Order Fulfillment oder das Inventory Management. Bertelsmann sieht beispielsweise die Integration der CRM-Prozesse mit seinen Supply Chain-Prozessen als zentrale Bedingung für ein optimales Management der Kundenbeziehung. Der Einsatz von Marketingkampagnen und eine hohe Kundenzufriedenheit basiert bei dem Unternehmen auf der jederzeitigen Verfügbarkeit der Produkte. Hierfür ist die Integration mit den Supply-Chain-Prozessen sowohl intern mit der Lagerhaltung und der Logistik als auch extern mit Transportdienstleistern zwingend erforderlich.

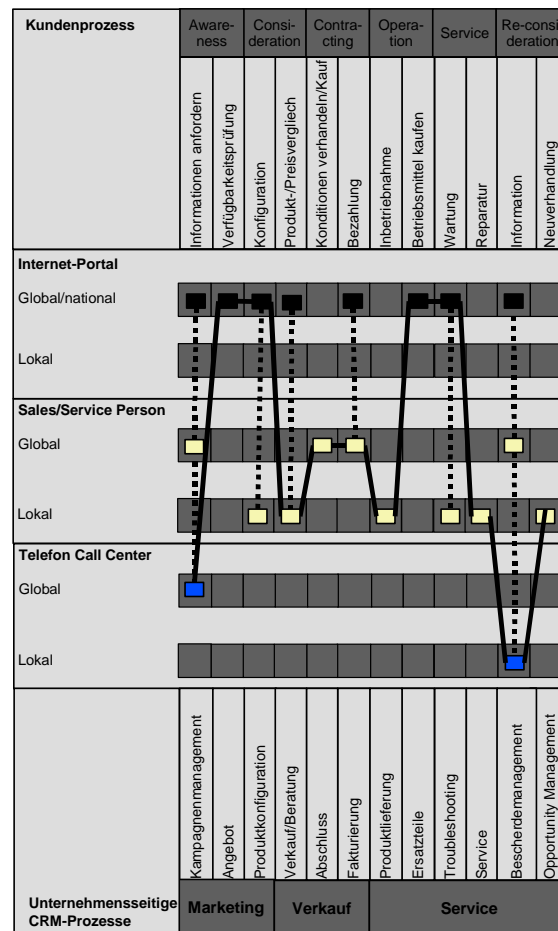


Bild 3-6: CRM-Prozesse und -kanäle

Analytisches CRM

Analytisches CRM eignet sich für die Analyse des Kunden und dessen Segmentierung (Customer Profiling/1-to-1 Marketing) als auch für das Forecasting (Supply Chain Management) und das Reporting. Consors AG nutzt beispielsweise ein Data Warehouse, um die Kundendaten und Produktdaten sowie andere Daten zu speichern und auszuwerten. Anhand des Datenmodells sind die Consors-Mitarbeiter in der Lage, sämtliche Bewegungen zu durchgeführten Geschäftstransaktionen eines Kunden nachzuzeichnen. Die damit erzeugbaren Informationen wie beispielsweise ausgeführte Trades werden nicht nur intern zu Analysezwecken genutzt, sondern zudem dem Kunden über das Internet sowie auf CD-ROM zur Verfügung gestellt. Der Prozess der Analyse von kundenbezogenen Daten (Data Mining) umfasst Sammlung, Analyse, Auswertung und Nutzung von Daten. Data Mining bei Consors AG hat den Zweck, Verhaltensweisen und Trends zu analysieren und zu prognostizieren und durch den Einsatz mathematisch-statistischer Verfahren eine Optimierung der Kundenansprache durch

die Bildung von Kundensegmenten zu erreichen. Der Data-Mining-Prozess bedient sich zur Analyse bestehender Kundeninformationen, assoziiert diese Daten in einem Datenmodell (z.B. Merkmale eines Bausparkunden verglichen mit einem anderen Kunden) und erhält eine Bewertung einer bestimmten Kundengruppe (z.B. Bausparaffine Kunden), die mit einer gezielten Marketingkampagne bearbeitet werden kann.

Unisys nutzt dagegen sein CRM-System primär zu Forecasting- und Reporting-Zwecken. Bei Unisys (Schweiz) AG unterstützt der Siebel-Forecasting-Prozess die Prognose der zukünftigen Geschäfte. Der Prozess beschreibt die Erfassung, Überarbeitung, und die Bestätigung von Opportunities, ein Zyklus, der alle zwei Wochen durchlaufen wird. Das Forecasting dient als Grundlage für Umsatzprognosen. Unisys (Schweiz) AG strebt dabei eine maximale Abweichung im Forecasting von +/- 2% an. Dabei sind insbesondere drei Erfolgsfaktoren von Relevanz:

- *Durchgängige Nutzung.* Alle Verkäufer müssen das Siebel-System für das Opportunity Management nutzen.
- *Einheitliches Verständnis.* Eine weltweit einheitliche Definition von sogenannten — Commitment Hierarchies. Erst wenn alle Verkäufer eine einheitliche Sprache sprechen, wenn ein hundertprozentiges Commitment eines Kunden besteht, können exakte Vorhersagen getroffen werden.
- *Schulung.* Eine Benutzerschulung ist Voraussetzung für die Richtigkeit der Eingabedaten.

3.4 Systemarchitektur

CRM-Systeme

Bis auf eines der betrachteten Unternehmen ist bei allen Benchmarking-Partnern ein Best-of-Breed-Ansatz zu erkennen. Nur bei Bertelsmann wurde mit SAP eine homogene Softwarelandschaft für alle Prozesse implementiert. Auch die zum Einsatz kommenden CRM-Systeme variieren. Bei Unisys (Schweiz) AG kommt Siebel, bei Swisscom und bei Alta Resources Vantive, bei Consors und Heidelberg Clarify zum Einsatz. Die eingesetzte Software hinsichtlich Funktionalität, so der einheitliche Tenor bei den Benchmarking-Partnern, ist nicht entscheidend, denn die Produkte der verwendeten Hersteller unterscheiden sich in ihrer Prozessunterstützung nur marginal, wenngleich die Tools mit unterschiedlicher Historie behaftet sind. So hat beispielsweise Siebel seine Wurzeln im Bereich Sales Force Automation während

Vantive seine Akzente eher im Bereich Service und Call Center setzt. Grundsätzliche Schwerpunkte der Hersteller sind daher trotz Erweiterung der Funktionalitäten immer noch erkennbar. So lag beispielsweise das Ziel der Einführung bei Swisscom AG zunächst klar bei der Optimierung seines Call Centers. Als System wurde daher Vantive gewählt. Bei Unisys (Schweiz) AG zielte die Einführung primär auf die Unterstützung des Verkaufsprozesses, u.a. auch ein Grund für den Zuspruch an Siebel.

Ist der Einsatzzweck klar definiert spielt die Standardisierung der Systemfunktionalitäten eine grosse Rolle bei den Benchmarking-Partnern. Heidelberg sieht beispielsweise unternehmensweit standardisierte Systeme als Voraussetzung für den Erfolg seiner CRM-Lösung. Diese Standardisierung bedingt nicht nur einen kostengünstigeren Roll-out des Systems, sondern ermöglicht auch Einsparungen in der Wartung der Systeme z.B. bei Releasewechseln. Daher wird die Definition der Systemfunktionalität bei Heidelberg zentral durch die Abteilung Marketing Intelligence & CRM koordiniert und zusammen mit den Sales und Service Units (SSU) vor Ort definiert. Heidelberg strebt hierbei ein Verhältnis von 80% Standard zu 20% Individualfunktionalität an. Diese Relation lässt sich auch bei anderen Benchmarking-Partnern wie beispielsweise Unisys (Schweiz) AG oder Alta Resources erkennen. Heidelberg will mit insgesamt zwei bis drei Referenzmodellen weltweit auskommen. Diese sind erforderlich, um die unterschiedlichen Kundenstrukturen und -prozesse mit den daraus abgeleiteten Marketing-, Verkaufs- und Service-Prozessen abbilden zu können.

Kundendatenbank

Grundvoraussetzung sowohl für die Kundensegmentierung als auch für das Angebot kundenzentrierter Leistungen ist eine umfangreiche Kundendatenbank, die relevante und aktuelle Daten über Interessenten, Kunden und ehemalige Kunden vorhält. Das Management solcher Datenbanken wird als Customer Profiling bezeichnet. Voraussetzung für das Customer Profiling ist die Sammlung umfassender Daten über einzelne Kunden. Je länger und je intensiver die Beziehung mit einem Kunden ist, desto detaillierter sind die gewonnenen Daten und desto genauer kann ein passendes Kundenprofil daraus abgeleitet werden.

Alle Benchmarking-Partner bestätigen, dass der Aufbau einer solchen Datenbank mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann. Heidelberg und Unisys (Schweiz) AG schätzen ca. zwei Jahre bis zu einer profitablen Nutzung der Datenbank. Entscheidend ist dabei aber nicht die

Fülle der Informationen, sondern vielmehr deren inhaltliche und datentechnische Verknüpfbarkeit sowie deren handlungsorientierter Problembezug.

Für den Aufbau der Datenbasis stehen unterschiedlichste Datenquellen zur Verfügung. Man unterscheidet dabei, ob die Daten in Unternehmen selbst erhoben (z.B. im Call Center) oder ob sie von externen Quellen (z.B. von Marktforschungsinstituten) bezogen werden. Interne Informationsquellen tragen im wesentlichen zum Aufbau der Datenbasis bei und schaffen einen Wettbewerbsvorteil. Externe Informationsquellen eröffnen der Unternehmung die Möglichkeit, die Marktabdeckung der Datenbasis sowie die Quantität der Informationen erheblich zu verbessern.

Beim Aufbau und bei der Pflege der Datenbank werden von den Benchmarking-Partnern unterschiedliche Wege beschritten. Während die Datenbanken bei Consors AG und Unisys (Schweiz) AG auf einem global homogenen und integrierten Datenmodell basieren, sieht Heidelberg eher eine Mischstrategie aus global einheitlichen und lokal spezifischen Daten vor. Allerdings soll auch dort eine globale Sicht auf lokale Daten möglich sein. Die Basis für alle Systeme bildet aber eine gute Datenqualität. Dies gilt auch für Unisys (Schweiz) AG. Dort dient eine globale Datenbasis nicht nur der Unterstützung des Verkaufsprozesses, sondern auch dem Forecasting. Um richtige Umsatzprognosen weltweit ermitteln zu können, basiert die Unisys (Schweiz) AG Datenbank-Architektur auf einem zentralen Datenbank-Server in den USA, der jeweils nachts von jedem Land mit aktuellen Daten gespeist wird.

Internet-Portale

Internet-Portale können als webbasierte, personalisierte und integrierte Systeme definiert werden, die den Zugang zu Applikationen, Inhalten und Leistungen ermöglichen. Internet-Portale kommen bei den Benchmarking-Partnern bislang nur zur Unterstützung einzelner Prozesse zum Einsatz. Ein umfassender Einsatz ist ausser bei Consors AG, deren Geschäftsmodell auf der Web-Plattform beruht, bei keinem der Benchmarking-Partner anzutreffen. Consors AG wickelt seine gesamten Transaktionen mit dem Kunden über das Internet-Portal ab und geht in Richtung eines Kundenprozessportals (www.consors.de). Neben der Brokering-Funktionalität integriert das Unternehmen sukzessive auch weitere Leistungen wie z.B. Versicherungen in das Portal. Eine ähnliche Strategie verfolgt auch Heidelberg, die heute Teile des Prozesses Sales für Consumables und Service Management auf ihrem Internet-Portal abgebildet haben. Hierzu gehören die Bereiche Online Shopping und eHelpdesk:

- Real-time Tracking von Ersatzteilbestellungen
- Knowledgebase für Frequently Asked Questions (FAQ)
- Management von Service-Verträgen
- Elektronischer Katalog für Consumables
- Order Status Tracking und Available-to-Promise
- Account Status
- Die Rücksendung fehlerhafter oder falscher Produkte

Zukünftig wird Heidelberg weitere Services im Rahmen seiner Web-Initiative e-forum anbieten. Auch Alta Resources ist mit den Internet-Portalen seiner Kunden integriert. Wenn beispielsweise ein Kunde persönliche Informationen über das Auftraggeber-Portal eingibt und abschickt, erscheint bei dem zuständigen Alta Resources-Agenten ein grünes Licht im Vantive-System und teilt diesem mit, dass sich ein potentieller Kunde auf der Website registriert hat und weitere Informationen zu einem spezifischen Produkt wünscht. Diese Kundeninformationen werden automatisch in das Vantive-System eingespielt, so dass der Agent die gesamte Kundenhistorie auch über das Web nachvollziehen kann. Eine weitere Funktionalität in diesem Zusammenhang ist die Verwaltung der gesamten Kommunikation via Email mit einem Kunden sowie ein Call-me-back-Button. Dieser erlaubt es dem Kunden beispielsweise bei einer Reklamation, dem Agenten via Web mitzuteilen, dass er gerne an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Zeit zurückgerufen werden will.

Integration

Die Integration des CRM-Systems mit den bestehenden Systemen ist eine notwendige Voraussetzung zur Abbildung funktions- und kanalübergreifender Prozesse (vgl. Bild 3-7). Integrationspunkte bestehen je nach abgebildetem Prozess beispielsweise hinsichtlich Benutzerdaten aus Human-Resources-Systemen oder die Übergabe von Bestellungen an ERP-Systeme. Im CRM muss neben der horizontalen Integration mit anderen operativen Applikationen zusätzlich die Dimension der vertikalen Integration berücksichtigt werden. Während die horizontale Integration primär die Integration von Applikationen entlang des Kundenprozesses umfasst, adressiert die vertikale Integration die Verbindung und Verdichtung von Daten z.B. in einem Data Warehouse zu Analysezwecken (Analytisches CRM) (s. Bild 3-8).

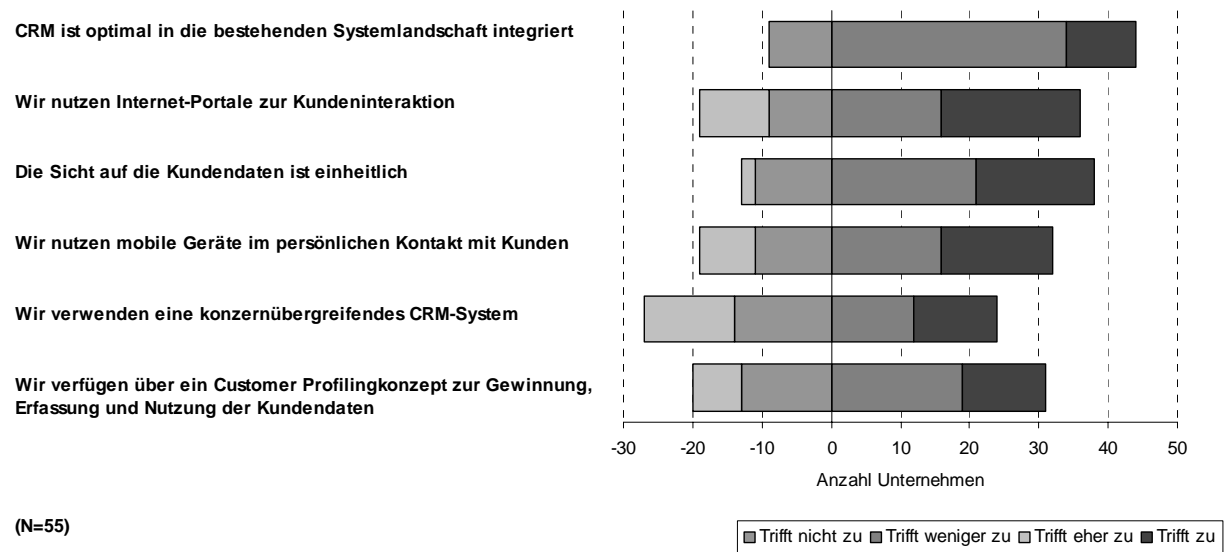


Bild 3-7: Eingesetzte Architekturkomponenten und deren Integration

Die Bertelsmann AG sieht beispielsweise die Integration der CRM-Prozesse mit seinen Supply-Chain-Prozessen als zentrale Bedingung für die Umsetzung ihrer CRM-Strategie. Hierfür ist die Integration der involvierten Systeme eine notwendige Voraussetzung. Mit der Systemplattform und dem vernetzten Datentransfer ist die Weiterverarbeitung der Informationen für den Zweck der Absatzplanung, Beschaffung und Bedarfsplanung möglich. Hierzu werden die Kampagnendaten vom SAP Projekt System, in dem die Kampagne geplant wird, ins SAP APO weitergeleitet und mit Informationen aus der Absatzplanung angereichert.

Zudem wird das Kaufverhalten aufgrund von Forecast-Mustern antizipiert und für den Forecast berücksichtigt. Der Forecast wird ins SAP MRP-Modul weitergeleitet, wo Bedarfs- und Beschaffungsplanung entsprechend berechnet werden. Im Alert-Monitor von SAP APO werden während eines Programms sogenannte „Ausreisser“, also Produkte, deren Bestand wesentlich unter oder über der Nachfrage bleiben, angezeigt. Dies erlaubt relativ schnell eine entsprechende Feinabstimmung der produzierten und beschafften Mengen und damit eine drastische Reduktion des Lagerbestands. Integration heisst im Falle von Bertelsmann AG demnach nicht nur über eine integrierte Kundenkontakthistorie im Call Center des Buch-Clubs sämtliche Interaktionen mit dem Kunden über alle Kanäle zu integrieren, sondern umfasst eine Vielzahl an Szenarios, die ausgehend vom Kundenprozess definiert werden.

Die technische Integration wird bei allen Unternehmen unterschiedlich umgesetzt. Der bei Bertelsmann AG verfolgte Ansatz geht beispielsweise von einer Integration homogener Applikationen aus, da Applikationen mit gleichen Datenstrukturen benutzt werden. Dahingegen

unterscheidet sich der bei Unisys (Schweiz) AG verfolgte Best-of-Breed-Ansatz, der von einer Integration heterogener Applikationen ausgeht primär dadurch, dass unterschiedliche Applikationen mit unterschiedlichen Datenstrukturen, die von unterschiedlichen Prozessen benutzt werden, zusammenarbeiten. Ein Beispiel hierfür ist die Verbindung des Auftragserfassungsmoduls von Siebel mit dem Order-Management-Modul der SAP. Aber schon die Integration der Daten des gleichen Systems kann problematisch sein. So plant beispielsweise Heidelberg eine globale und lokale Sicht auf die Kundendatenbank. Die globale Sicht setzt ein einheitliches Datenmodell mit gleichen Datenstrukturen der zu integrierenden Applikationen voraus. Genau dies ist jedoch in dem weltweiten Verbund kaum gegeben, da Heidelberg als historisch gewachsenes Unternehmen über eine Vielzahl an zu integrierenden Daten aus unterschiedlichen Systemen verfügt. Dies kann nur über den Einsatz entsprechender Data-Mapping-Tools (Enterprise Application Integration - EAI) umgesetzt werden. Die derzeit am häufigsten verwendete Technologie zur Lösung dieses Problems ist traditionelle Middleware. Diese Systeme bieten ein Kommunikationsmodell, welches die Integration von Applikationen auf Datenebene erlaubt, sie sind jedoch nicht mit den notwendigen Komponenten ausgestattet, welche eine höhere, semantische Integration erlauben. EAI-Systeme bieten weitere Dienste, die genau diese Transformation von Datenstrukturen auf der Basis vordefinierter Regeln durchführen. Heidelberg möchte mit Hilfe von EAI-Systemen einen standardisierten Business Bus aufbauen, über den sämtliche Systeme kommunizieren.

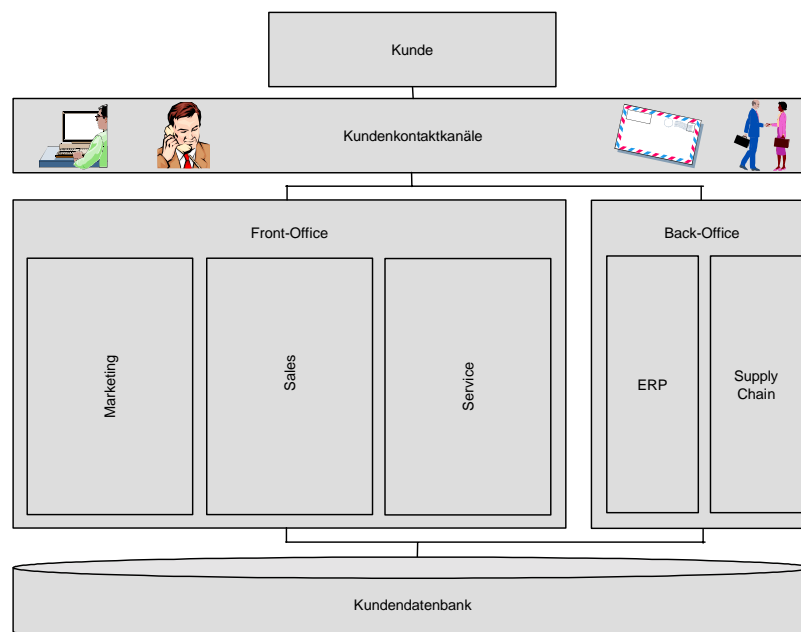


Bild 3-8: CRM-Systemarchitektur

3.5 Wirtschaftlichkeit

Kundenzufriedenheit versus Wirtschaftlichkeit

Von allen Unternehmen ist zu verstehen, dass sich die Einführung von CRM nicht ausschliesslich auf Wirtschaftlichkeitsüberlegungen begründet. Obwohl die Aussichten auf Produktivitäts- und Umsatzsteigerungen die Entscheidungsfindung ungemein beflügeln, so wird aus den untersuchten Unternehmen deutlich, dass der Grund für die Einführung von CRM höher liegen muss, nämlich in einer nachweislichen Kundenorientierung (s. Bild 3-9). Und über die Wirksamkeit der Kundenzufriedenheit, die entscheidet, ob der Kunde kauft oder nicht kauft.

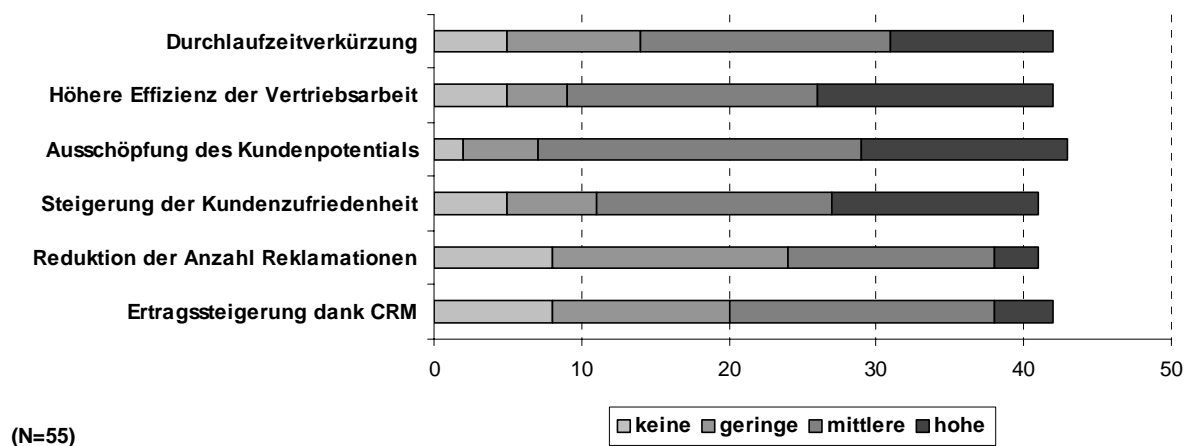


Bild 3-9: Einsparungspotentiale

Eindeutige Kennzahlen, mit denen die Einführung von CRM argumentiert werden könnte, sind kaum erkennbar. Ein Nutzen von CRM wird schnell sichtbar auf der qualitativen Seite beispielsweise bei der einfacheren Kundenbetreuung und bei personalisierten Marketingkampagnen. Produktivitätsverbesserungen und beispielsweise eine verbesserte Positionierung im Markt benötigen eine längere Laufzeit und eine eingespielte Ablauf- und Aufbauorganisation. Wichtig für die Erfassung des Nutzens (Benefits) von CRM ist die Betrachtung von internen und externen Kennzahlen.

Die Swisscom AG misst die Wirtschaftlichkeit ihrer umfassenden CRM-Bemühungen in Kostenreduktionen, Produktivitätserhöhungen, Umsatzerhöhung und einer erhöhten Kundenprofitabilität. Der Return-On-Investment (ROI) liegt bei 2.9 Jahren für das CRM-Projekt. Für die Consors Discount-Broker AG und auch für Alta Resources ist CRM eine Existenzgrundlage

und so steht eine stärkere Kundenbindung im Vordergrund der Bemühungen. Nichtsdestotrotz erwartet die Consors-Geschäftsleitung mittelfristig eine 30%-ige Prozesskostenreduktion im Vergleich zur Ausgangslage. In einem hohen Mass von der Kundenzufriedenheit abhängig ist das Direktkundengeschäft der Bertelsmann AG. CRM bei Bertelsmann dient daher hauptsächlich zur verbesserten Kundenbetreuung und dem Ziel der gesteigerten Kundenprofitabilität, was bei mehr als 20 Millionen Klubkunden eine grosse Herausforderung darstellt. Die Unisys (Schweiz) AG entschied sich für die Einführung von CRM, um als CRM-Integrationsberater selbst zu erfahren, was CRM ist und die langfristige Geschäftsfähigkeit nachzuweisen. Von aussen betrachtet vorrangig als Sales-Force-Automation-Tool genutzt, unterstützt das CRM-System in Unisys vor allem das Opportunity Management im Verkaufsprozess und damit die Steigerung des Geschäftsaufkommens mit den wenigen Grosskunden. Die Heidelberger Druckmaschinen AG anerkennt Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität als ursächliche Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches CRM.

Allen besuchten Unternehmen gemein ist die Verankerung der verstärkten Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie. Ganz deutlich wird das Commitment zur Umsetzung durch die Zielsetzung in der Unternehmens-Balanced-Scorecard® bei Alta Resources, Heidelberger Druckmaschinen AG und Consors Discount-Broker AG. Alta Resources verbindet die Kennzahlen ihrer Organisation mit der Scorecard ihrer Kunden, um eine maximale gemeinsame Ausrichtung zu schaffen. Indizes zu Kundenzufriedenheit und -loyalität werden auf Unternehmensebene konsolidiert und über die BSC kontinuierlich verfolgt. Mit Hilfe der Balanced Scorecard® werden die Unternehmensziele in die Organisationseinheiten und teilweise bis zum individuellen Mitarbeiter heruntergebrochen.

Zusammenfassend ist zu beobachten, dass sich je weiter fortgeschritten das CRM-Konzept ist, der positive Einfluss von CRM immer deutlicher bemerkbar macht. So hilft beispielsweise die Datenhistorie der Swisscom AG bei der Durchführung ihrer Winback-Aktivitäten und ermöglicht es verloren gegangene Kunden wieder zurückzugewinnen. Bei der Bertelsmann AG hilft der Einsatz des CRM-Systems nicht nur bei der Rückgewinnung, sondern auch bei Cross und Up Selling Vorhaben sowie bei der Einkaufsplanung im Supply Chain Management.

3.6 Kultur

CRM als Unternehmensphilosophie

Die Technik und Prozesse zur Umsetzung von CRM sind grösstenteils vorhanden; alle Firmen bestätigen die Wichtigkeit und den unerwartet hohen Aufwand zur organisatorisch-kulturellen Umsetzung von CRM. Die CRM-Strategie sollte mit einer Change-Management-Strategie gekoppelt sein, um allen Beteiligten die Notwendigkeit zum Umdenken und die Vorteile der „neuen“ Ausrichtung klarzumachen. In allen Unternehmen ist das Management in die Entscheidungsfindung und Implementierung von CRM aktiv eingebunden. Alle Beteiligten bestätigen ausserdem, dass CRM ein unternehmensweiter Prozess sein muss. Auf dem Weg, alle Mitarbeiter in das Kundenbeziehungsmanagement einzubeziehen sind derzeit unterschiedliche Stadien der Einbindung zu sehen:

- *Marketing* als Verantwortliche in enger Zusammenarbeit mit IT,
- häufig *Contact Centers*
- manchmal *Finanz- bzw. Rechnungsabteilung*;
- manchmal *Vertrieb und technischer Service*,
- selten *Logistik und Produktion*

Bei der Unisys (Schweiz) AG ist der Projektsponsor für die CRM-Einführung ein Mitglied der Geschäftsleitung. Das CRM-System bei Unisys unterstützt derzeit den Verkaufsprozess und wird daher vor allem von den Vertriebs- und Servicemitarbeitern genutzt. Die Bereichsleitung ist in die Erarbeitung und Verfolgung der Opportunities aktiv eingebunden. Die CRM-Initiative gibt der Geisteshaltung der Unternehmensleitung und Mitarbeiterschaft bei Consors Ausdruck; der Projektsponsor ist ebenfalls der Managing Director eines Geschäftsbereiches und als dieser in der Geschäftsleitung. Die individuellen Beiträge zur Kundenzufriedenheit werden in den Mitarbeitergesprächen vereinbart und wirken sich auf die Bonuszahlungen aus. Für Heidelberg hat sich der traditionelle Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt gewandelt und zusammen mit der strategischen Reorientierung eine neue Arbeitsumgebung geschaffen, die den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Mit der Deregulierung kam der Wettbewerb und machte für die Swisscom AG das Kundenbeziehungsmanagement ein Muss, dies äussert sich durch den offensichtlichen Drang, mehr über den Markt und die Kunden zu erfahren und mit den gewonnenen Kenntnissen gezielter vorgehen zu können. Im Predictive Modelling versetzen sich die Swisscom-Mitarbeiter in den Kunden, um sein Verhalten zu antizipieren - sie

suchen den Kunden zu verstehen. Die Kundenorientierung bei Alta Resources fällt dem Besucher sofort ins Auge, denn sie äussert sich bereits in den durch Kundenprodukte und -logos dekorierten Call Center-Räumlichkeiten. Der Call Center Agent arbeitet nur für einen Auftraggeber und soll sich persönlich mit dem Unternehmen identifizieren. Gegenüber dem auftraggebenden Kunden betreibt Alta Resources ausserdem ein Qualitätssicherungsprogramm; gegenüber dem bestellenden Kunden zeichnet sich das Unternehmen durch Reaktionsfähigkeit und bequeme Kontaktaufnahme aus.

Datentransparenz und Datenqualität

Eine weitere Hürde auf dem Weg zum erfolgreichen Customer Relationship Management ist die Überzeugung der Beteiligten zur Anwendung des CRM-Systems. Vor allem die Vertriebsmitarbeiter, deren Kenntnisse über den Kunden und die Märkte ihr ganz persönlicher Marktwert sind, tun sich schwer damit, dieses Wissen unternehmensweit verfügbar zu machen.

Zur Umstellung des Call Centers des Bertelsmann Buchklubs auf die neue CRM-Plattform wurden die bestehenden Fähigkeitsprofile gemäss der neuen Prozesse überarbeitet. Die Aufgabenstellungen der Mitarbeiterinnen veränderten sich. Durch die Einbindung in das Design und die offene Informationspolitik wurde den Mitarbeiterinnen glaubhaft vermittelt, dass die Einführung von CRM nicht zum Stellenabbau erfolgt. Alle in den CRM-Prozessen beteiligten Mitarbeiter mussten sich erst daran gewöhnen, dass die zugängigen Datenbanken umfassende Informationen aus ihren Bereichen beinhalteten. Die Systemunterstützung durch Siebel im Verkaufsprozess der Unisys (Schweiz) AG wurde den Vertriebsmitarbeitern vermittelt, indem echte Kundeninformationen in den Schulungen benutzt wurden. Die gesammelten Informationen zu einem Kunden nutzt der Verkäufer auch remote. Der Roll-out des Sales Force Automation Tools in der Vertriebsorganisation der Heidelberger Druckmaschinen AG ist gerade zugange. Das SFA-Tool soll den Forecast verbessern, die konsequente Dateneingabe und Datenqualität stehen im Vordergrund. Auch hier werden die Vorteile für die Benutzer besonders hervorgehoben.

4 Erfolgsfaktoren im CRM

Als Reaktion auf die verändernden Marktbedingungen wird der Kunde zum zentralen Thema aller Geschäftsstrategien. Visionen wie “One Single Point of Contact” oder “One Face to the

Customer” oder “Consistently Exceeding Customer Expectations“ verfolgen das Ziel, die Bedürfnisse der Kunden mit personalisierten Aktionen zu unterstützen, um so deren Profitabilität und Zufriedenheit steigern zu können. Eingebettet in die Unternehmensstrategie werden die CRM-Aktivitäten mit anderen Organisationseinheiten abgestimmt, um das Kundenanliegen entsprechend dem zugesagten Service-Level abzuwickeln. In allen besuchten Unternehmen trägt das Management die Entwicklung und Umsetzung von CRM und zeichnet in persona verantwortlich für CRM. In den meisten Unternehmen übernimmt die Geschäftsleitung eine Vorbildrolle, indem sie die Systeme selbst einsetzt und damit für erfolgsfördernde Rahmenbedingungen sorgt. Die Analyse der Benchmarking-Partner in den vorangehenden Kapiteln zeigt übereinstimmend vier kritische Erfolgsfaktoren, die bei der Einführung von CRM-Systemen zu beachten sind.

(1) *Organisation.* Die Anpassung der Organisationsform an die neue Zielsetzung, Vorgehensweisen und Technologien scheint nach den Beobachtungen bei den Firmenbesuchen unumgänglich. Als umfassend zeigen sich die beschriebenen Reorganisationen, je nach Branche scheinen sie jedoch mehr oder weniger radikal auszufallen. Mehrere der besuchten Firmen haben ihre funktionalen Organisationen aufgebrochen und organisieren sich heute in autonom agierenden, am Kundenprozess ausgerichteten Kundenbereichen oder in Vertriebseinheiten. In beiden Fällen wird der Kunde in den Mittelpunkt gerückt, um ihn besser zu verstehen und die gemeinsame Verantwortung gegenüber dem Kunden in den Vordergrund zu stellen.

(2) *Einführung.* Zur Unterstützung der Marketingaktivitäten in den einzelnen Bereichen und zur übergreifenden Koordination der Aktivitäten im Markt, entstehen vermehrt zentrale Marketingeinheiten. Sie agieren als Dienstleister gegenüber den Geschäftsbereichen, entwickeln und verbessern die für CRM notwendigen Instrumente und Fähigkeiten. CRM-Einführungsprojekte werden hauptsächlich von diesen zentralen Marketing-Units gesteuert. Das Data Mining wird meist von diesen Fachbereichen durch statistisch-analytisch denkende Personen vorgenommen. Die verbesserten Instrumente und die integrierten Ansätze dieser Fachbereiche stellen sicher, dass die Angebote an die Kunden möglichst wertschaffend erfolgen können. Die Idee dabei ist, den Kunden, in einer Art „Closed Loop“ an das Unternehmen zu binden.

(3) *CRM-Prozesse.* Die Integration des Kundenprozesses über alle Kundenkontaktpunkte und alle Kanäle hinweg ist der Zweck von CRM. Erst die Kenntnis der konkreten Kundenbedürfnisse ermöglicht es den Unternehmen, ihre Aktivitäten in den neu gebildeten Organisations-

einheiten an denen des Kunden auszurichten. Die hierfür erforderliche Neugestaltung der Prozesse basiert häufig auf einer kompletten Reorganisation zum Aufbrechen isolierter Bereiche. Das verbesserte Wissen über den Kunden ermöglicht eine bessere Fokussierung von Unternehmensaktivitäten auf einzelne Kundensegmente z.B. mittels Kampagnen und letztlich eine individuellere Kundenansprache. Eine einheitliche Sicht auf den Kunden ist nur dann möglich, wenn alle Kundenkontaktpunkte über denselben Informationsstand bezüglich dem Kunden verfügen. Prozessintegration endet daher nicht in der Integration von Front-Office-Prozessen im Marketing, Verkauf und Service, sondern schliesst die Integration nachgelagerter Supply Chain-Prozesse mit ein. Eine vom Kunden angestossene Wertschöpfungskette (Pull) erfordert zwangsläufig die Integration der gesamten Prozesskette.

(4) *Systemarchitektur*. Der Integration der Prozesse folgt die Integration der Systeme. Der Kundendatenbank wird dabei eine zentrale Bedeutung zuteil. Sie bildet nicht nur die Voraussetzung für eine unternehmensweite Sammlung von Daten, sondern ermöglicht zudem eine homogene Sicht auf einzelne Datenelemente. Die Nutzung dieser Daten in Form von Forecasting und Reporting ist der eine Vorteil, ein anderer die Möglichkeit, vollständige Transparenz über das Kundenverhalten zu gewinnen und diese für analytische Auswertungen zu nutzen. Innovative Integrationsszenarien der Benchmarking-Partner zeigen, dass diesem ersten Integrationsschritt auf Datenebene weitere Folgen werden. Zum einen in Richtung einer Integration der gesamten internen Logistikkette, d.h. zwischen Absatzplanung und Beschaffung, zum anderen auch in Richtung einer Integration der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette, wo Ansätze wie Collaborative CRM diskutiert werden. Ansätze hierfür sind heute schon bei den Benchmarking-Partnern im Bereich der Supply Chain und bei Internet-Portalen erkennbar.

(5) *Kultur*. Ein wesentlicher Aspekt für den Erfolg eines CRM-Systems ist die durchgängige Verfügbarkeit von Informationen. über verschiedene funktionale Bereiche wie Controlling, Produktionsplanung, u.a. Dies erfordert ein klares Change Management, um den einzelnen Mitarbeitern aufzuzeigen, welchen Nutzen die neuen Methoden und Systeme ihnen persönlich bringen. Im Change Management Prozess sollen die Mitarbeiter verstehen, dass das neue System ihre Funktion nicht substituiert, sondern ergänzt und verbessert und damit den Fokus auf höherwertige Aufgaben legt. Damit einher geht auch ein Kompetenzgewinn, denn mit einem neuen CRM-System kann sich z.B. ein Call Center-Mitarbeiter heute viel stärker auf das Hal-

ten profitabler Kunden konzentrieren, während dies früher aufgrund mangelnder Informationstransparenz nicht möglich gewesen ist.

5 Zusammenfassung und Ausblick

CRM wird von vielen Unternehmen als eine wichtige Strategie gesehen, um sich im Wettbewerb differenzieren zu können. Kombiniert mit den Potentialen neuer Technologien wie Internet-Portale, eCommunities, Multi Channel-Anwendungen, Data Warehousing-Technologie und neuen Möglichkeiten der Integration z.B. über EAI ergeben sich für Unternehmen zukünftig sechs Handlungsfelder für CRM.

Geschlossener CRM-Kreislauf über alle Kanäle

Der Kunde greift – je nach Situation und Präferenz – über beliebige Vertriebskanäle auf das Prozessportal zu. Die Leistungen sind also keineswegs auf das Web als Vertriebskanal beschränkt. Die Konsolidierung der New Economy hat gezeigt, dass Unternehmen, die sich auf das Internet als einzigen Kommunikationsplattform beschränken, keine ausreichende Geschäftsgrundlage finden. Der Kunde kann vielmehr über das Web auf das Prozessportal zugreifen, um erste Informationen zu erhalten, dann aber möglicherweise eine persönliche Beratung in Anspruch nehmen und schliesslich telefonisch eine Bestellung auszulösen.

Den Kunden steht damit nicht nur die Wahl des Kommunikationskanals offen, der geschlossene CRM-Kreislauf schliesst auch sämtliche fünf Stufen des Kundenprozesses ein: Informieren, Evaluieren, Kaufen, Nutzen und Entsorgung bzw. Ersatzkauf. Die CRM-Prozesse des Unternehmens werden auf die verschiedenen Prozessphasen abgestimmt.

Bildung von Communities

Die Kommunikation bleibt nicht mehr länger auf den vertikalen Informationsaustausch zwischen Lieferant, Unternehmen und Kunden beschränkt. Vielmehr etabliert sich eine horizontale Kommunikation auf der Stufe der Kunden, der Unternehmen und der Lieferanten. In sogenannten Communities werden Erfahrungen in Chats, Online-Seminaren, FAQ-Foren ausgetauscht und Beziehungen geknüpft.

Communities sind Teil des Wissensmanagements innerhalb der CRM-Strategie. Sie können sowohl auf das Unternehmen beschränkt oder aber Lieferanten und Kunden einschliessen. So zeigt beispielsweise der Entwicklungsprozess des Computer-Betriebssystems Linux, welche

Vorteile der intensive Wissensaustausch des Unternehmens mit seiner Umwelt sein kann. Communities liefern wichtige Feedbacks, die schliesslich im Unternehmen für die Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen, für die Erweiterung der Service-Palette oder die Befriedigung neuer Kundenbedürfnisse genutzt werden können.

Ein herausragendes Beispiel für eine e-Community ist ENEN.com, das von Avnet Marshall, einem Zulieferer für Elektronikbauteile mit Sitz in Phoenix, USA, betrieben wird. Nicht weniger als 500'000 Ingenieure aus über 20 Nationen partizipieren regelmässig an Diskussionsforen, Online-Seminaren und dergleichen. Im Durchschnitt verbringen sie 2,5 Stunden pro Monat in der Community und sichern damit die Stellung von Avnet als eine der ersten Adressen für Know-how im Tätigkeitsbereich des Unternehmens.

Integration von CRM und Supply Chain Management

Um den wirtschaftlichen Erfolg von CRM-Anwendungen und –Strategien zu sichern, dürfen diese im Unternehmen nicht isoliert bleiben. Zusammen mit den wichtigsten IT-Systemen im Unternehmen, betriebswirtschaftliche Anwendungen einerseits und Systeme zur Unterstützung des Supply Chain Management, bilden CRM-Systeme das neue Fundament des «Geschäftsmodells für das Informationszeitalters». Schnittstelle zwischen dem CRM und den operativen Systemen bilden das Data Warehouse und gegebenenfalls verschiedene Arten von Middleware.

Integration der Mobilkommunikation

Trotz der Konsolidierung der New Economy wird der mobile Geschäftsverkehr (m-Commerce) als eigenständiger Vertriebskanal etablieren und den Unternehmen ganz neue Möglichkeiten zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen liefern. Im Vordergrund steht dabei weniger, ob Kunden ihre Kommunikation von anderen Kanälen auf die mobilen Endgeräte wie WAP-fähige Mobiltelefone oder sogenannten Handheld Devices aller Art verlagern werden. Interessanter wird für die Unternehmen vielmehr sein, ob sie mit dem Einsatz der Mobiltechnologie neue Möglichkeiten und Services schaffen können, die den Kunden in seinem Prozess noch besser unterstützen.

Die Beispiele von Anwendungen im Bereich M-Commerce sind vielfältig und reichen von der Unterstützung von Aussendienst- und Service-Mitarbeitern bis hin zu Strassenverkehrs- und Tourismusinformationen und Überwachungssystemen. Anwendungsbeispiele von letzterem

Bereich sind im Gesundheitswesen denkbar, wo der Gesundheitszustand von Patienten auch unterwegs kontinuierlich überwacht und gegebenenfalls Massnahmen eingeleitet werden können.

Customer Profiling und Kundenselektion

Auf der Grundlage von leistungsfähigen Data Warehouses setzen Anwendungen zur systematischen Auswertung von Kundendaten und Segmentierung in verschiedene, möglichst scharf abgegrenzte Kundensegmente auf. Da die Gewinnung eines neuen Kunden gemäss verschiedener Studien ungefähr das Fünffache des Betrags kostet, der notwendig ist, um einen absprungbereiten Bestandskunden zu halten, kommt der Kundenprofilierung grosse Bedeutung im Unternehmen zu. Um die «wertvollen» Kunden aus Anbietersicht zu identifizieren, darf das Potential eines Kunden jedoch nicht nur statisch an einem bestimmten Zeitpunkt betrachtet werden, sondern muss um eine zyklische Analyse entlang des Lebenszyklus eines Kunden erweitert werden.

Öffnung der Portale

Als sechster und letzter Trend zeichnet sich immer häufiger eine Öffnung der vormals von einem einzigen Unternehmen betriebenen Prozessportal ab. Die Bildung von Communities und die Abdeckung des gesamten Kundenprozesses führen dazu, dass Leistungen, die ein Unternehmen nicht selbst erbringen will oder kann, von Dritten angeboten werden. Diese Öffnung für Firmen, die nicht in direkter Konkurrenz zum Betreiberunternehmen stehen, kann schliesslich auch in einen E-Marktplatz für Konkurrenten münden. Ob und in welcher Form dies geschieht, hängt massgeblich von der Struktur des jeweiligen Sektors ab. Es führt jedoch zu einer stärkeren Entflechtung des Portals und des Unternehmens.

Literatur

[Bach/Österle 2000]

Bach, V., Österle, H., Customer Relationship Management in der Praxis: Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Springer, Berlin etc., 2000

[Boutellier et al. 1999]

Boutellier, R., Baumbach, M., Bodmer, C., Successful-Practices im After-Sales-Management, in: io management, 68 (1999) 1/2, S. 23-27

[Camp 1989]

Camp, R., Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1989

[Chatham et al. 2000]

Chatham, B., Orlov, L.M., Howard, E., Worthen, B., Coutts, A., The Customer Conversation, Forrester Research, Inc., Cambridge, 2000

[Davenport 1993]

Davenport, T.H., Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston, 1993

[Emmert et al. 2000]

Emmert, T.A., Buchta, D., Elgass, P., Kundenpotentiale ausschöpfen mit CRM, in: Information Management & Consulting, 15 (2000) 1, S. 23-28

[Frielitz et al. 2002]

Frielitz, C., Martin, S., Wilde, K.D., Hippner, H., CRM 2002 - Der Kunde im Fokus, Lehrstuhl für ABWL und Wirtschaftsinformatik, Katholische Universität Eichstätt, Ingolstadt, 2002

[Fröschle 2001]

Fröschle, H.-P., CRM-Unterstützungspotenziale, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, 38 (2001) 221, S. 5-12

[Gartner 2001]

Gartner, CRM in 2002: Redesign From the Customer Perspective, Gartner Group, San Jose, 2001

[Herring 2001]

Herring, R., Enterprise Software: An Industry Finds Order in the Madness, in: Red Herring, 10 (2001) 16, S. 74-75

[Hippner et al. 2001]

Hippner, H., Martin, S., Wilde, K.D., CRM-Systeme - Eine Marktübersicht, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, 38 (2001) 221, S. 27-36

[Hippner/Wilde 2001]

Hippner, H., Wilde, K.D., CRM - Ein Überblick, in: Helmke, S., Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management: Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation, Gabler, Wiesbaden, 2001, S. 3-37

- [Kunz 1996]
Kunz, H., Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden, Orell Füssli, Zürich, 1996
- [Legner 1999]
Legner, C., Benchmarking informationssystemgestützter Geschäftsprozesse, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1999
- [Österle 1995]
Österle, H., Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung, Band 1: Entwurfstechniken, 2. Aufl., Springer, Berlin etc., 1995
- [Pepels 2001]
Pepels, W., Darstellung und Bedeutung des Kundenlebenszeitwerts im Business-to-Business Marketing, in: Helmke, S., Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management: Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation, Gabler, Wiesbaden, 2001, S. 49-84
- [Pieske 1995]
Pieske, R., Benchmarking in der Praxis: Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1995
- [Radcliffe 2001]
Radcliffe, J., Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success, Gartner Group, San Jose, 2001
- [Schulze et al. 2000b]
Schulze, J., Bach, V., Österle, H., Customer Relationship Management: Konzept, Potentiale und methodische Einführung, in: HMD, 37 (2000b) 212, S. 2-18
- [Schwede 2000]
Schwede, S., Vision und Wirklichkeit von CRM, in: Information Management & Consulting, 15 (2000) 1, S. 7-11
- [Thompson 2001]
Thompson, E., CRM Is in Its Infancy in Europe, Gartner Group, San Jose, 2001
- [Ulrich 1998]
Ulrich, P., Organisationales Lernen durch Benchmarking, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1998
- [Wayland/Cole 1997]
Wayland, R.E., Cole, P.M., Customer Connections: New Strategies for Growth, Harvard Business School Press, Boston, 1997
- [Wilde/Hickethier 1997]
Wilde, K.D., Hickethier, E., Erfolgsbestimmung im Database Marketing, in: Link, J., Brändli, D., Schleuning, C., Kehl, R.E. (Hrsg.), Handbuch Database Marketing, Marketing-Forum, Ettlingen, 1997

[Wittig 1994]

Wittig, K.-J., Qualitätsmanagement in der Praxis: DIN ISO 9000, Lean Production, Total Quality Management - Einführung eines QM-Systems im Unternehmen, Teubner, Stuttgart, 1994