

E-CRM-Anspruch und Wirklichkeit

E-CRM-Anspruch und Wirklichkeit

Customer Relationship Management	717
Forschungsdesign	721
Vier Thesen für erfolgreiche Customer-Relationship-Management-Lösungen	724
Skalierbarkeit	725
Integration	728
Controlling und Information von/über Prozesse/n und Kunden	736
Modularität	740
Schlussbetrachtung	745
Literatur	748

E-CRM-Anspruch und Wirklichkeit

Die Hersteller von E-CRM- Systemen versprechen ihren potenziellen Kunden sehr viel. Dementsprechend hoch sind die Erwartungen der Kunden bei der Implementierung solcher Systeme. Ob sich in der Realität mit der Einführung auch gleichzeitig die gewünschten Anforderungen erfüllen, hängt aber von vielen Faktoren ab. Der folgende Beitrag ermittelt die Lücke zwischen Anspruch der Softwarenutzer und Realität des Softwareangebots. Im Mittelpunkt steht die Frage: Sind die formulierten Anforderungen für erfolgreiche CRM-Systeme in der Praxis überhaupt realistisch? Mögliche Übereinstimmungen und Diskrepanzen zwischen Ideal und Realität werden anhand von vier Thesen analysiert und dargestellt.

Stichworte: Status quo der E-CRM-Systeme, Anforderungen an E-CRM-Systeme, Kundenbedürfnisse von E-CRM-Nutzern, Marktstudie, Modularität von E-CRM-Systemen

PETER ASCHMONEIT, KATHRIN BÜGL, HANS-DIETER ZIMMERMANN

Customer Relationship Management

Customer Relationship Management ist ein wissenschaftlich fundiertes Konzept, welches vorwiegend an den Universitäten von Atlanta, Cranfield und Stockholm entwickelt wurde. Die Wurzeln gehen zurück bis in die Achtzigerjahre, als man aus Rationalisierungsgründen erste technisch unterstützende Systeme für das Vertriebsmanagement, die Außendienststeuerung und das Vertriebscontrolling nutzte. Diese IT-Systeme tragen die Namen Computer Aided Selling (CAS) und Sales Force Automation (SFA) und dienen

Beziehungen zwischen Käufer und Verkäufer ändern sich

Die Kommunikation der modernen Wirtschaftswelt basiert im Wesentlichen auf digital vernetzten Informationssystemen. Diese Art von Wirtschaft, sowie deren Informations- und Kommunikationsinfrastruktur wird als Digital Economy bezeichnet. Um sich in dieser veränderten und sich in ihrer Kommunikationsstruktur stetig entwickelnden Wirtschaftswelt behaupten zu können, ist es notwendig, sich mit den entsprechenden technologischen, strukturellen und prozessuellen Potenzialen und Lösungen zu befassen und diese umzusetzen.

Moderne Informationstechniken erlauben neue Optionen für alle Phasen der Kundenbeziehung. Kundenwünsche können individueller, kostengünstiger und schneller bearbeitet werden, der Zugriff auf Unternehmensinformationen wird erleichtert und neue Leistungen können angeboten werden.

Durch die Veränderung im Wirtschaftsverhalten zwischen Anbieter und Nachfrager, müssen neue Konzepte für das Management von Kundenbeziehungen (Customer Relationships) entwickelt und verwirklicht werden. Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen es wiederum, diese neuartigen Beziehungen zu handhaben. Die Beziehungen zwischen Verkäufer und Käufer verändern sich aus zweierlei Gründen:

1. Anbieter nutzen Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), um neue Kommunikations- und Vertriebskanäle zu erschließen, welche ihre Haupt-Unternehmensziele unterstützen. E-Commerce-Applikationen sind ein Beispiel.
2. Nachfrager verändern ihr Verhalten durch den Wunsch nach Individualisierung der Produkte und einer nachlassenden Treue gegenüber den bisherigen Anbietern.

Hier wird ein Gegensatz offensichtlich: Der Kreis potenzieller Kunden erhöht sich, während parallel die individuelle Kundenansprache immer wichtiger wird. IKT unterstützen diese Veränderungen jedoch nicht nur, sie bieten durch ein konsequentes Customer Relationship Management auch gleichzeitig eine Lösung an. CRM soll eine Marktsegmentierung, eine Konsolidierung der Marktleistungen, eine Neuausrichtung der Marketing-, Verkaufs-, und Serviceprozesse, und die integrierte Einführung neuer Softwaresysteme beinhalten, die auf den Kunden ausgerichtet ist [28, S. 3].

Die technische Implementierung von (Electronic) Customer Relationship Management in ein Unternehmen erfolgt mit einer hohen Anspruchs- und Erwartungshaltung an das neue System. Ob sich mit der Einführung jedoch in der Realität auch gleichzeitig die gewünschten Anforderungen erfüllen, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Im Rahmen dieses Beitrags werden auf die folgenden Fragen Antworten erarbeitet:

- ⇒ Wie sieht das aktuelle Angebot an CRM-Lösungen auf dem Softwaremarkt aus?
- ⇒ Was sind die konkreten Wünsche und Ansprüche der CRM-nutzenden Firmen an ein CRM-System?
- ⇒ Gibt es Lücken zwischen angebotener Realität im CRM-Softwaremarkt und den Anforderungen der Nutzer und wenn ja, wo liegen diese?
- ⇒ Welche Eigenschaften müsste ein effizientes CRM-System erfüllen?

Die vorausgehend geschilderten Problembereiche aufgreifend, hat der Beitrag die folgende Zielsetzung: Indem man das Angebot der Hersteller von CRM Lösungen mit den Ansprüchen der Nutzer vergleicht, wird ermittelt, wo die Problemfelder bestehender CRM-Systeme liegen.

Als Ergebnis werden Verbesserungsvorschläge für das Management von Customer Relations entwickelt, die den Anforderungen der Digital Economy entsprechen. Der Beitrag stützt sich dabei auf vier Thesen zum kundenbezogenen Management, welche Hauptvoraussetzungen einer CRM-Lösung darstellen. Sie werden im Laufe der Arbeit genauer erklärt, analysiert und evaluiert.

der informationstechnischen Unterstützung von Planungs- und Abwicklungsaufgaben im Rahmen des Verkaufsprozesses [18, S. 11]. Verkaufsprozesse sollten mittels elektronischer Datenübertragung effizienter gestaltet werden. Auch der After Sales und Servicebereich wurde mit Hilfe von IT effizienter gestaltet. Das Call-Center (CC), sowie das Customer-Service-Center (CSC) bildeten eine technische Unterstützung für Kundenfragen und zeigten den Trend hin zur weiteren Konzentrierung der Aktivitäten auf den Kunden. Der

Electronic Customer Relationship Management

E-CRM wurde auf dem Begriff CRM aufgebaut. Bei den meisten Definitionen wird darunter allerdings nur die elektronische Übertragung bisheriger Client/Server-basierender CRM-Systeme auf die technologische Plattform Internet oder schlicht das Management von Kundenbeziehungen im und über das Internet verstanden. Einige fordern daher »die Integration von CRM, E-CRM und M-CRM« [24, S. 76]. Unter letzterem sind CRM-Applikationen für den Mobile Commerce zu verstehen [19, S. 2]. Die Unterschiedlichkeit des E-CRM Verständnisses zeigen folgende Definitionen: »It's about how companies relate to their customers online« [13]. »E-CRM-Systeme beinhalten verschiedene Module zum Portalaufbau und zur Abwicklung der Kundentransaktionen sowie zur Transaktionsauswertung durch das beteiligte Unternehmen. Durch den breiten Funktionsumfang der E-CRM-Systeme um Verkauf über ein Kundenportal ist die Trennung zwischen E-CRM und E-Commerce häufig unscharf« [28, S. 202] oder eine »im Sinne von CRM geführte Organisation in Internet« und »das Management einer elektronisch basierten Kundenbeziehung« [24, S. 224]. Die Unternehmensberatung Accenture definiert E-CRM auf ihrer Website als »Benutzung elektronischer Kanäle um Kunden direkt und mit Kanal-Partnern zu bedienen« [21].

Grundsätzlich geht es also weiterhin um das Management von Customer Relationships mit der Unterstützung der neuen Medien. Wie sonst sollte es in der heutigen Zeit möglich sein, ein umfassendes und effektives CRM zu betreiben, wenn man nicht die modernsten (Web-) Technologien in sein Konzept integriert?

E-CRM-Systeme sammeln Informationen und bereiten diese automatisch für das Unternehmen auf. Kundentransaktionsmodule und Module zum Portalaufbau, sowie zur Transaktionsauswertung sind Bestandteile von E-CRM. Nochmals ist allerdings hervorzuheben, dass mit Electronic Customer Relationship Management nicht nur die technologische Sichtweise auf das CRM angesprochen wird. CRM baut auf Technologie auf, wird aber nicht alleine durch sie ermöglicht. Ein umfassendes Customer Relationship Management betrachtet alle Geschäftsabläufe aus der Kundensicht. So entsteht eine sogenannte 360°-Perspektive des Kunden. Mit dem Zusatz »E« vor dem CRM soll der Einbezug digitaler Kanäle, wie Internet, E-Mail oder ihre mobilen Versionen zum Ausdruck gebracht werden. Jedoch

nur dann, wenn das Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt, das Konzept vom Topmanagement verinnerlicht und von den Mitarbeitern verstanden wird, lassen sich die Potenziale dieses Ansatzes mit den mit ihm verbundenen Technologien effektiv nutzen und damit dauerhafte und rentable Kundenbeziehungen des Unternehmens sichern. Nicht jede Technologie ist für sich sinnvoll, sie muss dem Prinzip des systematischen Managements der Kundenbeziehung dienlich sein und ihm untergeordnet werden [23, S. 14]. Vorteile der neuen digitalen Interaktionskanäle sind vor allem die niedrigeren Betriebskosten wodurch weniger profitable Kunden, die jedoch Potenzial haben, günstiger bedient werden können. Auch die Bedienung der profitabelsten Kunden wird durch die neuen Kanäle umfassender. Dennoch sollten andere, insbesondere die persönlichen Kontakte zum Kunden nicht vernachlässigt werden. E-CRM sollte daher eher als ein Instrument zur Befähigung breiterer CRM-Projekte gesehen werden [25, S. 5].

Kerngedanke von Customer Relationship Management ist die Steigerung des Unternehmens- und Kundenwerts durch ein ganzheitliches Management der Kunden. Ziel ist es, dadurch eine langfristige Beziehung zum Kunden zu schaffen [2, S. 136].

Bei der Begriffsabgrenzung von CRM ist Vorsicht geboten, denn obwohl einige Namen ähnlich erscheinen, stehen dahinter unterschiedliche Konzepte, welche sich untereinander kaum entsprechen. Anstatt CRM finden sich auch Begriffe, wie Relationship Marketing [3], One-to-one-Marketing [22], Beziehungsmanagement [6], Relationship Economy [5], u.v.m [14]. In diesem Beitrag wird CRM jedoch wie folgt definiert: *Das Management von Customer Relationships umfasst das Design, die Entwicklung und Anwendung ganzheitlicher Konzepte um jetzige und künftig ökonomisch wertvolle Kunden zu managen.*

Forschungsdesign

Um das bestehende Angebot von Lösungen zum Management von Customer Relations zu überprüfen – mit dem Ziel schließlich die

Lücken zwischen Anspruch und Realität von CRM in der Realität aufzuzeigen – werden in diesem Beitrag ausgesuchte Fragen einer Marktstudie analysiert. Diese wurden innerhalb des Projektes ECReM durch geführt. ECReM ist ein Forschungsprojekt mit Beteiligung des Institute for Media and Communications Management (mcm institute) der Universität St. Gallen, welches von der Europäischen Union und Bundesamt für Bildung und Wissenschaft der Schweiz gesponsert wird. Ziel des Projekts ist es, jetzige und zukünftige Trends der Digital Economy, die eine Auswirkung auf das Customer Relationship Management haben, zu analysieren und eine Softwarelösung zu entwickeln, welche die Integration von kundenbezogenen Applikationen und Prozessen ermöglicht. Im Zuge der Marktstudie dieses Projektes wurden 17 Software-Hersteller und insgesamt 41 Nutzer von CRM-Software ausführlich befragt, um eine möglichst objektive Sichtweise der Wahrnehmung von Customer-Relationship-Management-Lösungen zu bekommen. Die Zielgruppen der Befragung waren Mitarbeiter aus den Marketing und IT-Abteilungen, da man insbesondere Daten über die Funktionalität und das technologische Design generieren wollte.

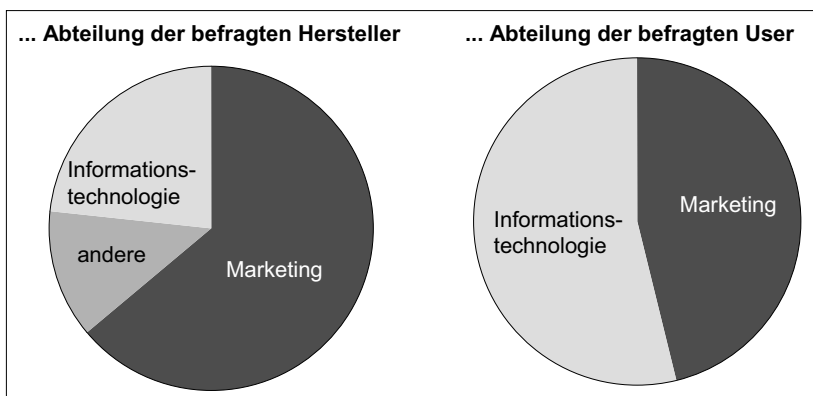


Abb. 1: Verteilung der Probanden auf Hersteller- und User-Seite

Über die Hälfte (-60%) der befragten Personen waren Beschäftigte aus dem Marketing, der Rest kam aus dem IT-Bereich (-12%) und sonstigen Bereichen (-29%). Die Kunden der Softwarehersteller, die Nutzer, beantworteten insgesamt 41 Fragebögen. 46% wurden von der Marketing-Abteilung, 54% von der IT-Abteilung der entsprechenden Unternehmung ausgefüllt.

Für den Aufbau der Fragebögen von Herstellern und Nutzern hat sich das mcminstitut an der Struktur des Medienreferenzmodells von Schmid orientiert. Diese Modell erlaubt es, verschiedene Medien aus betriebswirtschaftlicher und technologischer Sicht zu designen und zu managen. Es verknüpft die Phasen einer Transaktion (von der Wissens- bis zur Abwicklungsphase) mit vier verschiedenen Schichten. Somit sind auch die Fragebögen in vier Schichten unterteilt, welche als verschiedene Blickwinkel auf das CRM-System zu verstehen sind. Jeder dieser Blickwinkel auf das System ist wiederum in Kategorien unterteilt, denen Fragen der Fragebögen zugeordnet sind (vgl. Abb. 2).

Gemeinschaftssicht oder Profile View

⇒ Hier wird das allgemeine Organisationsdesign eines CRM-Systems festgehalten. Es ist eine Art Bestandsaufnahme, oder »State

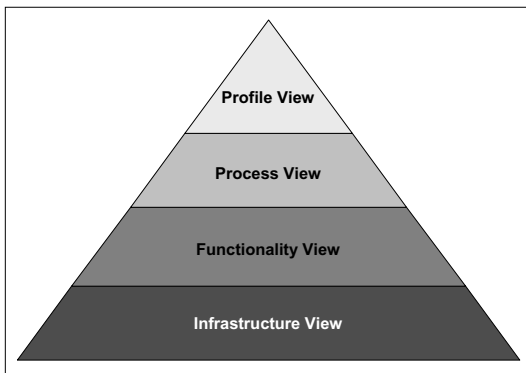


Abb. 2: *Rahmenmodell*

of the Art« eines CRM-Systems aus der Sicht der angesprochenen Bezugspersonen, oder -gruppen.

Implementierungssicht oder Process View

- ⇒ Das gewählte Organisationsdesign wird durch die zugehörigen Transaktionen realisiert und hier von den Befragten beschrieben. Die verschiedenen Aufgaben die beim Management der Kundenbeziehungen anfallen, erfordern entsprechende Prozesse.

Transaktionssicht oder Functionality View

- ⇒ Diese Sektion der Fragebögen zielt auf die Ermittlung der verschiedenen Transaktionsfunktionen ab, welche die unterschiedlichen Geschäftsprozesse unterstützen.

Infrastruktursicht oder Infrastructure View

- ⇒ Verschiedene Kommunikations-, Transport- und Transaktionsinfrastrukturen sind notwendig, um die diversen CRM-Funktionen umzusetzen. Diese fallen unter die Kategorie der Infrastruktursicht

Vier Thesen für erfolgreiche Customer-Relationship-Management-Lösungen

Um die Lücken zwischen Anspruch und Realität eines CRM-Systems zu ermitteln, konzentriert sich das weitere Vorgehen auf die nachfolgenden vier Thesen. Mit deren Hilfe soll strukturiert ermittelt werden, wo die Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit der Leistungen eines CRM-Systems bestehen und ob es andere wichtige Aspekte zum Management von Kundenbeziehungen zu erwägen gilt. Die vier Thesen für erfolgreiche Customer-Relationship-Lösungen lauten:

- ⇒ Skalierbarkeit von Strukturen und Applikationen
- ⇒ Integration und Kompatibilität von unterschiedlichen IT-Infrastrukturen
- ⇒ Controlling und Information von/über Prozesse/n und Kunden
- ⇒ Modularität von Produkten

Skalierbarkeit

Das Aufbrechen und die Veränderung von Unternehmensstrukturen, sowie die Entstehung von elektronischen Marktplätzen erfordern Skalierbarkeit von CRM-Konzepten und Skalierbarkeit von IT-Systemen. Ein System zum effizienten Management der Kundenbeziehung muss fähig sein, sowohl kleinere, als auch größere Mengen an Daten zu verarbeiten. Ein System, welches mit den Daten von 100 Kunden funktioniert, muss auch mit den Daten von 10.000 Kunden arbeiten können. Die Skalierbarkeit eines CRM-Systems ist u.a. deshalb so wichtig, da bei der Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung das ständige Erneuern, bzw. Aufrüsten, der IT-Infrastruktur sehr kostspielig ist. Dem System soll es möglich sein, mit dem Unternehmen, das es implementiert hat zu »wachsen«. In der anhaltenden Situation vieler Merger und Acquisitions, vor allem unter den großen und mittleren Unternehmen, muss sich jedes Unternehmen mit der Notwendigkeit von Skalierbarkeit auseinandersetzen, da solche Kooperationen die Größe eines Unternehmens quasi über Nacht multiplizieren können [11, S. 3]. Die im Vorfeld angesprochenen Veränderungen in den Marktstrukturen der Digital Economy machen es für ein IT-System, bzw. eine CRM-Lösung erforderlich, sich anzupassen. Ein skalierbares System ist befähigt, auf einer Reihe von Plattformen, Operating Systems und Prozessoren zu arbeiten und ermöglicht es, das höchste Volumen an Transaktionen auszuführen.

Wie sind die Hersteller von CRM-Systemen darauf eingerichtet? In der Marktstudie wurde nach der passenden Größe von Nutzern des CRM-Systems des Unternehmens gefragt. Demnach haben 82% der Softwarehersteller ihre Systeme auf Unternehmen mit mehr als 500 Usern ausgerichtet. Mittlere Unternehmen, die mehr als 50 und weniger als 500 Nutzer haben werden ebenfalls von fast drei Viertel (71%) der Softwareunternehmen elektronisch unterstützt. Nur 29% unterstützen auch kleine Unternehmen mit weniger als 50 Nutzern. CRM-Applikationen sind meist auf Großunternehmen ausgerichtet, während kleinere Unternehmen mit weniger Kunden außer Acht gelassen werden. Doch Skalierbarkeit heißt auch scaling-down, also die Fähigkeit, ebenfalls mit kleineren Datenbanken umzugehen. CRM-Softwarehersteller, welche als Zielgruppe Unternehmen mit einer großen Kundenbasis haben, wollen ihre Ressourcen nicht auf Geschäfte mit weniger Geld fokussieren. Unternehmen mit weniger als 100 Kunden werden also häufig nicht bedient [17, S. 52]. Konkret wurde auch gefragt, ob die Anbieter ihre CRM-Lösungen an kleinere Unternehmen anpassen. Nur 29% bestätigten, dass sie spezifische Lösungen für kleinere Unternehmen anbieten, 47% verneinten dies und gaben an, sich diesbezüglich nur auf Großunternehmen auszurichten. Kleinere Unternehmen, wie z.B. Internet-Startups, welche ein großes Wachstumspotenzial haben können und somit ein großes Potenzial haben, sich als rentable Kunden der Softwarehersteller zu entwickeln, werden von den meisten Herstellern benachteiligt.

Um die Aspekte der Skalierbarkeit zu betrachten, richtet sich das Augenmerk im Speziellen auf Fragen unter der Infrastruktursicht. Eine Untersuchung, welche in der zum ECREM gehörigen Analyse der Webauftritte und Broschüren der Hersteller gemacht wurde, ist direkt auf die Skalierbarkeit des Systems gerichtet. Nur 29% der befragten Softwareproduzenten gaben an, dass ihr CRM-System skalierbar sei. Diese außerordentlich geringe Prozentzahl ist erstaunlich.

Es wird sich zeigen, wie die Ansprüche der Nutzer bezüglich der Skalierbarkeit aussehen. Bei der Betrachtung der heutigen Wirtschaft und den ständigen Veränderungen im technologischen Bereich erscheint es jedoch offensichtlich, dass die Skalierbarkeit zu den wichtigsten Kriterien von CRM-Konzepten gehört. Das Angebot der befragten Hersteller erfüllt den Anspruch der Skalierbarkeit jedoch nicht.

Wie sehen die Nutzer eines CRM-Systems dieses im Hinblick auf dessen Adaptierungsfähigkeit, wenn der Daten-, bzw. Kundenbestand wächst? Nach Ansicht der Mehrheit der Nutzer ist gerade in der digitalen Ökonomie die Skalierbarkeit von CRM- und IT-Systemen von großer Bedeutung. Durch die elektronischen Marktplätze können Unternehmen eine erweiterte Kundenbasis erreichen und ansprechen. Auch durch das Partnering im B2B-Bereich werden neue Ansprüche an das System gestellt. Das IT-System soll sich diesen Veränderungen anpassen können. Ein gutes Beispiel zur Skalierbarkeit ist ein befragtes Startup-Unternehmen, das mit einer kleinen Kundenbasis von 100 Kunden anfängt, dann wächst, und schließlich eine Kundenbasis von 100.000 erreicht. Ein CRM-System sollte fähig sein, dieses Unternehmen in allen Phasen des Wachstums zu unterstützen. Es liegt also im Interesse der Unternehmen, dass Softwarelösungen skalierbarer werden.

Sowohl die Ausrichtung der Hersteller, als auch die reale Zahl der Kunden der befragten Unternehmen, war eher mittel bis groß. Die System-Hersteller richten ihre Applikationen auf eine Kundengröße von über 50 aus. Unternehmen mit bis zu 50 Kunden wurden nur von 29% der Hersteller bedient. Die User der Software gaben zu 63% an, ihre Kundenbasis liege zwischen 1.001 und über 1.000.000 Kunden. Die Anforderungen der Kunden und die Ausrichtung der CRM-Systeme auf dem Markt entsprechen sich also laut der Umfrage. Bei der Frage nach den Grenzen der heutigen

CRM-Applikationen konzentrieren sich die Antworten allerdings wiederum auf deren Skalierbarkeit. Kapazitätsengpässe, die verhindern, dass sich gesammelte Daten nicht innerhalb eines vernünftigen Zeitraums erheben lassen, stellen ein Problem für die Befragten dar. Der langsame Zugriff stellt einen weiteren beschränkenden Faktor dar. Verschiedene Kriterien der Skalierbarkeit werden also von einigen Nutzern noch bemängelt.

Integration

»A lot of clients think they can go to a vendor and get CRM [...]. Instead, they get a few components. They buy a suite of front-office applications. But do they have all the channels and the technology, all the functionality and the Services to really enable CRM? It takes multiple technologies and multiple vendors to pull this off.« [4, S. 1]

Die Integration von IT-Infrastrukturen unterschiedlicher Organisationen und zwischen unterschiedlichen Anwendungen und IT-Systemen in einer Organisation ist existentiell, um in der heutigen wettbewerbsintensiven Umwelt zu überleben. Elektronische Marktplätze und die dauernde Restrukturierung von Wertketten ruft Spezialisierung hervor. Partnerschaften sind nur realisierbar, wenn die Integration von verschiedenen, zum Teil sehr unterschiedlichen IT-Infrastrukturen durch passende Schnittstellen möglich ist. Ziel ist es also, bereits vorhandene CRM-Applikationen zu integrieren, den Expansionsprozess der Unternehmung zu kontrollieren und fähig zu sein, den Endkunden so gut wie möglich zu bedienen, indem man ein einzigartiges und konsistentes Marketing-, Sales- und Kunden-Service-Konzept offeriert. Früher waren Informationssysteme meist isoliert und bearbeiteten klar umrissene Fragestellungen. Die einheitliche Sicht auf die Daten fehlte bei diesen Insellösungen, da das Datenpotenzial in verschiedenen Abteilungen lag oder aufgrund der Datenmenge nicht zielgerecht bearbeitet wurde. Kundeninformatio-

nen waren oft inkonsistent, Synergieeffekte zwischen den Kanälen ungenutzt. Später ging man über zu integrierten Systemen, die mehrere Aufgaben mit einer Anwendung und Datenbasis erfüllten. Mit der heutigen Integration versucht man modulare und spezialisierte CRM-Anwendungen über geeignete Schnittstellen mit betriebswirtschaftlicher Standardsoftware und gewachsenen Altsystemen zu verbinden, sie jedoch nicht ihrer Autonomie zu entledigen. Ziel ist es, ein integriertes CRM-System zu schaffen, welches unterschiedliche Lösungen verknüpft und umfassende, konsistente Informationen zur Verfügung stellt.

Die heutigen CRM-Architekturen können in CRM-Suites, operationale Lösungen, analytische Lösungen und kollaborative Lösungen aufgeteilt werden. Die Wichtigkeit der verschiedenen Lösungen wurde jeweils von Herstellern und Usern auf einer Skala von 1 (irrelevant) bis 7 (sehr wichtig) bewertet. Zur Übersichtlichkeit wird aus den Ergebnissen der einzelnen Kategorien von Usern und Herstellern jeweils das arithmetische Mittel für die Bewertung der Wichtigkeit gebildet.

Die Bewertungen der Hersteller und Käufer von CRM-Lösungen entspricht sich weitgehend und ergibt das folgenden Bild (vgl. Abb. 3).

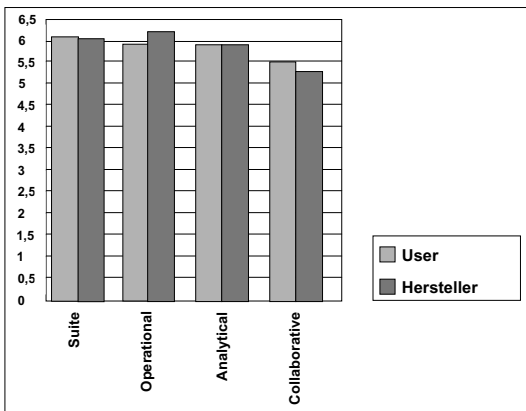


Abb. 3: *Arithmetisches Mittel der Wichtigkeit der Lösungen für User und Hersteller*

.....
: CRM Suite: Eine Suite unterstützt umfassende und weitgefaste CRM
: Funktionalitäten. Meist werden die folgenden Funktionen unterstützt:
Marketing, Sales, Service, Call-Centers, Remote und Mobile Access
und Workflow Support.

Operational (Business Operations Management): Dieser Teil von CRM integriert jegliche Art von Offices (frontend, backend, mobile, etc.). Ziel ist es, die Integrationslücke zwischen Back Office und Front Office zu schließen.

Analytical (Business Performance Management): Die Kundendaten und -informationen, die mittels operativer CRM-Werkzeuge in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service gesammelt werden, werden aufbereitet, verwaltet und bereitgestellt.

Collaborative (Business Collaboration Management): Hierunter versteht man die Interaktion und Kommunikation zwischen Kunden und Geschäftspartnern je nach deren gewünschtem Interaktionskanal (Telefon, E-Mail, Handy, Fax, Brief oder persönlicher Kontakt).
.....

Wie man deutlich erkennt, ist die CRM-Suite von den Software-Usern als die wichtigste Lösung bewertet worden. Die operationalen Lösungen sind für die Hersteller die wichtigsten Lösungen. Insgesamt schnitten die kollaborativen Lösungen als die am wenigsten wichtigen ab.

Die hohe Einschätzung der Wichtigkeit einer Suite bei den Usern ist ein Zeichen dafür, dass eine umfassende Lösung gewünscht wird, bei der die einzelnen Funktionalitäten miteinander arbeiten können. Aufgrund der bereits ermittelten mangelhaften Integrierbarkeit einzelner Lösungen hat die Suite diesbezüglich Vorteile. Wie man an der ebenfalls großen Bedeutung der Einzellösungen erkennt, besteht jedoch auch der Wunsch nach spezifischeren Lösungen und einer individuelleren Zusammenstellung bei vielen Unternehmen, deshalb sollten die einzelnen Tools besser integrierbar werden.

In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach Industrien interessant, in denen die Befragten zurzeit und in den nächsten drei Jahren das größte Potenzial für den CRM-Markt sehen. Zurzeit sehen die Hersteller das größte Potenzial in der Finanz- (53% der Befragten), Kommunikations- (47% der Befragten) und in der Transport und Tourismusbranche (41% der Befragten). Der Großteil der User (32%), sehen das bedeutendste Potenzial für CRM-Applikationen zurzeit in allen Sektoren. Als einzelne Industrie wurde mit 21% die IT-Branche am häufigsten genannt (vgl. Abb. 4).

Die Anbieter von CRM-Software sind der Meinung, dass die Pharma- und die Chemie-Industrie in den kommenden ein bis drei Jahren die Bereiche sind, welche CRM-Software zunehmend in ihre Unternehmen integrieren werden. Bis auf die Finanz-, IT-, Kommunikations- und Transport-, bzw. Tourismus und Energiebranche,

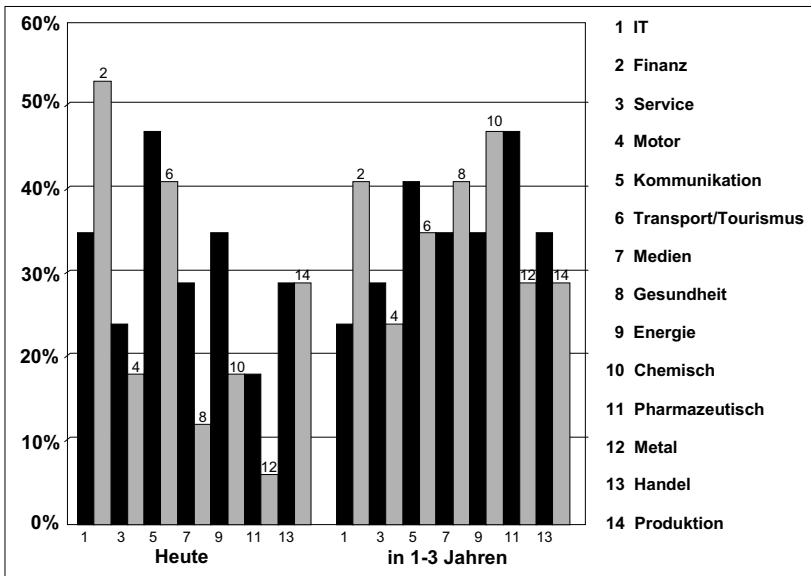


Abb. 4: Industrien mit großem Potenzial für CRM-Software aus Sicht der Hersteller

wird in den nächsten Jahren jedoch allen Branchen eine erhebliche Steigerung des Potenzials für das Management von Kundenbeziehungen zugesprochen. 26% der Software User sind wiederum der Meinung, dass alle der aufgelisteten Industrien in den kommenden ein bis drei Jahren in CRM investieren werden. Als einzelne Branche wird mit 21% die Finanzindustrie am häufigsten genannt, während noch zehn Prozent die IT-Branche als eine Branche mit großem Wachstum bezüglich CRM einschätzen.

Bei dem umfangreichen Spektrum an Branchen, welchen ein nennenswertes Wachstumspotenzial bezüglich der Implementierung von CRM-Software vorhergesagt wird, ist es sehr wichtig, dass die Software den unterschiedlichen Ansprüchen der Branchen und Firmen gerecht wird. Die Firmen haben je nach Tätigkeitsfeld verschiedene Einsatzschwerpunkte für die CRM-Tools. Während z.B. in der Pharmabranche eine Lösung gefragt wird, die besonders den Außendienst unterstützt, liegt im Versandhandel eher der Fokus auf dem Call-Center-Bereich. Diese Konstellation verlangt deshalb vom CRM-Markt, wie auch in jeder anderen Branche, nach Spezialanbietern und -lösungen, wobei der Großteil der Lösungen weiterhin branchenübergreifend einsetzbar bleiben muss. Speziallösungen dürfen aber nicht zu einzelnen Insellösungen werden, da man ein ganzheitliches Bild vom Kunden gewinnen will [9, S. 102]. Der besondere Vorteil der Speziallösungen ist, die Integrierbarkeit vorausgesetzt, die sogenannte Best-of-Breed-Strategie.

Am anschaulichsten ist die Differenz zwischen Realität und den Versprechen der Hersteller beim Vergleich der Integrationsmöglichkeit neuer CRM-Lösungen in ein bestehendes System (vgl. Abb. 5).

Wie man deutlich erkennt, widersprechen sich die beiden Aussagen. Während die User angeben, neue CRM-Lösungen ließen sich nur schwer in das bestehende System integrieren, geben über 80% der Hersteller an, eine Integrierbarkeit ihrer Lösungen sei gut möglich. Aus dem Vergleich lassen sich folgende Schlüsse ziehen: Ent-

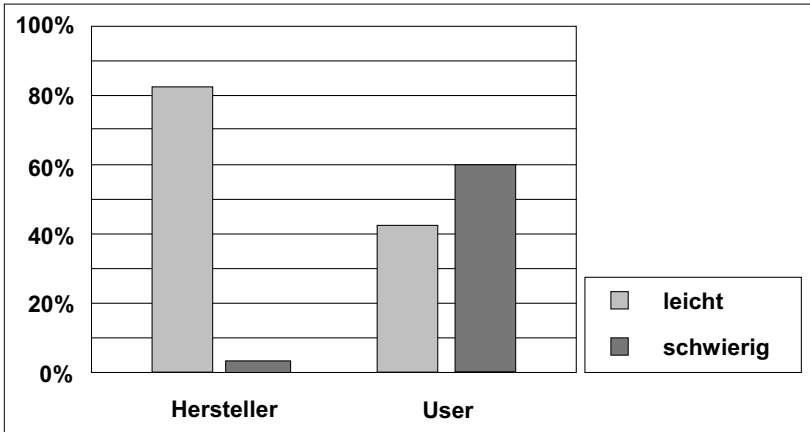


Abb. 5: Schwierigkeit neue Lösungen in das bestehende System zu integrieren

weder die User besitzen Software anderer Hersteller als die der Befragten oder die Hersteller überschätzen die Möglichkeit der Integrierbarkeit ihrer Software.

Die Herkunft der Daten ist im Zusammenhang mit der Integration ebenfalls von Bedeutung. 12% der Produzenten gaben an, der Datenbestand eines CRM-Systems bestehe aus externen Daten, 18% legten sich auf interne Daten fest. Die Mehrheit von 76% gaben an, die Daten seien hybrid. Bei den Nutzer antworteten nur 4% ihre Daten seien extern, 18% sie wären intern und 73% antworteten, ihre Daten seien hybrid. Die Antworten der beiden Gruppen entsprechen sich also weitgehend. Hybride Daten scheinen die häufigsten in einem CRM-System zu sein. Kritisch zu beurteilen, ist der niedrige Prozentsatz der externen Daten. Dies zeigt, dass die Gewinnung von Kundendaten über elektronische Kanäle noch nicht genügend ausgeschöpft wird. Das Internet spielt also noch eine untergeordnete Rolle bei der Datengenerierung. Meist kommen bis zu 90% der Daten, die von einem Unternehmen gesammelt werden nicht

von externen Quellen wie den Kunden, sondern von internen Abläufen [8, S. 18].

Eine weitere Frage für die Nutzer und Hersteller von CRM-Software beschäftigte sich mit dem Thema der Integration von Daten aus unterschiedlichen Systemen. 76% der befragten Hersteller bestätigten einen Synchronisationsmechanismus zwischen den verschiedenen Systemen. Nur 54% der User gaben an, ihr System besitze eine Synchronisations-Software. 14% besitzen keinen Synchronisationsmechanismus zwischen externen und internen Systemen. Die am häufigsten genannte Synchronisationssoftware ist mit 14% das integrierte Datenmodell innerhalb SAP. Während alle befragten Softwareproduzenten angaben, sie würden einen Synchronisationsmechanismus anbieten, bestätigen nur knapp über die Hälfte der User dessen Implementierung in ihr System. Dies ist eine gefährlich geringe Zahl, denn um eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden zu bekommen, ist es wichtig, Daten aus den verschiedenen Bereichen zu verknüpfen. Kundenstammdaten aus dem ERP-System, Kontaktdaten und Reaktions-, bzw. Transaktionsdaten, die an allen Kontaktpunkten generiert werden, müssen miteinander verknüpft werden. Ein Data-Warehouse extrahiert ungeordnete Daten aus verschiedenen Kanälen, vereinheitlicht sie zu einer konsistenten Datenbasis und gliedert sie [7]. Die Integration von internen ERP-Daten und externen CRM-Daten ist wichtig, um alle Aktivitäten im Unternehmen auf den Kunden ausrichten zu können und zu steuern. Ein Beispiel ist der Abgleich von Produktbestand und eingehenden Bestellungen der Kunden über die CRM-Schnittstellen.

Wie könnte nun ein integriertes CRM-System aussehen? Anhand einer Skizze wird dies anschaulich gemacht (vgl. Abb. 6).

Diese Graphik soll verdeutlichen, wie ein optimales CRM-System sowohl die Anwenderseite von Vertrieb, Marketing und Service, als auch Frontoffice Technologien, wie das Internet integriert. Das Data Warehouse bereitet die Daten aus den unterschiedlichen

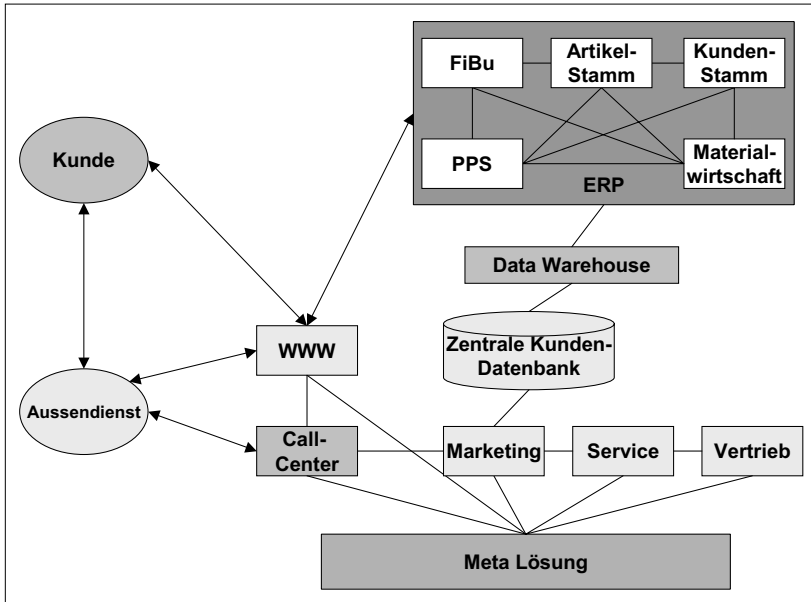


Abb. 6: *Integriertes CRM-System* [29, S. 109]

Systemen auf und stellt sie den Usern zur Verfügung. Alle Informationen sollen automatisch über die integrierten Schnittstellen an die weiterverarbeitenden Systeme verteilt werden. Die Daten des ERP-Systems und des CRM-Systems sind oft sehr verschieden. Durch entsprechende Schnittstellen können die beiden Systeme jedoch miteinander kommunizieren und ein Datenaustausch kann stattfinden. Der Außendienst kann durch das sogenannte Business-to-Employees (B2E)-CRM mit der mobilen Version der CRM-Software arbeiten [29, S. 107]. Die Meta-Lösung macht es schließlich möglich, dass Module unterschiedlicher Hersteller miteinander in einem System arbeiten können.

Controlling und Information von/über Prozesse/n und Kunden

Beim Controlling steht die Steuerung der Kundenschnittstellen und das Sammeln von Informationen im Zusammenhang mit Kunden und Prozessen im Vordergrund. Prozesse werden mehr und mehr auf die Kunden konzentriert und durch IT beeinflusst. IT ermöglicht Individualisierung und Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen. Diese Personalisierung und Individualisierung von Leistungen ohne physischen Kontakt des Verkäufers zum Kunden sorgt für und fordert gleichzeitig neue Konzepte für die Kontrolle von Prozessen und das Sammeln und Analysieren von Informationen über Prozesse und Kunden. Um seinen Kunden eine Personalisierung der Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können, ist es wichtig, dass das Unternehmen sowohl die firmeninternen Prozesse und Abläufe, als auch die Prozesse und Abläufe seiner Kunden kennt. Man muss bestimmte quantitative Größen von Prozessen identifizieren und messen, um Vorgaben zu geben und Informationen zu generieren. Ein Beispiel hierfür sind z.B. Servicelevels, welche festlegen, wie lange ein Kunde maximal warten darf, um bedient zu werden. Man gewinnt also zuerst Informationen über Prozesse und Kunden und legt dann Messgrößen fest, um daraufhin die Prozesse mit einem effizienten Controlling zu überwachen. Es ist außerdem wichtig zu erfahren, welche Module des CRM-Systems am stärksten zur Kundenzufriedenheit beitragen, um diese Aktivitäten dann zu verstärken. Um neue Konzepte wie die Individualisierung und Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen für jeden einzelnen Kunden ohne physischen Kontakt realisieren zu können, sind neue Konzepte nötig, welche das Controlling von Prozessen und das Sammeln und Analysieren von Informationen über die Kunden ermöglichen. Das intensive Verständnis des Kundenprozesses, nicht das Optimieren der eigenen Prozesse, ist wichtig. Ein Unternehmen muss diese Prozesse und Abläufe ken-

nen, um das strategische Potenzial des CRM auszuschöpfen [24, S. 74]. Es muss sowohl die einzelnen Kundentypen, als auch die verschiedenen Prozessphasen kennen. Gezielte Informationen über den Kunden gilt es zu sammeln, aufzubereiten und zu managen.

Analytisches CRM bietet die Möglichkeit, durch die exakte Aufzeichnung aller Kundenkontakte und der darauf aufbauenden Datenanalysen, den Erfolg aller Aktivitäten genau zu verfolgen und kurzfristig nachzusteuern. Situationen können schnell erkannt und bei der Aktionsplanung berücksichtigt werden [10, S. 87]. Durch eine umfassende Kenntnis des Kunden wird eine Ausrichtung der Unternehmensprozesse auf ihn realisierbar. Die Aktivitäten der Unternehmung werden gezielt auf den Kunden fokussiert und Individualisierung und Personalisierung werden ermöglicht.

Die Befragung über die generell von den Herstellern unterstützten Analysefunktionen ergab insgesamt ein positives Ergebnis, denn die gängigsten Analysen wurden von den Herstellern angeboten. Bis auf das Data Mining, welches nur 53% der Produzenten generell unterstützten, wurden alle anderen Funktionen zu mindestens jeweils 82% offeriert. Data Mining hilft, zukünftige Geschäftstrends frühzeitig zu erkennen und in Strategien umzusetzen. Feinere Data-Mining-Instrumente erstellen z.B. Auswertungen oder auch detailliertere Tabellen und Statistiken. Es ist also ein sehr wichtiges Instrument, welches man u.a. zur genaueren Analyse des Kundenverhaltens gebrauchen kann. Speziellere Analysefunktionen werden leider von noch weniger Anbietern unterstützt. Die häufigste unter den feineren Analysefunktionen ist die Analyse der Kundenkonti bei der Bewertung des Kundenwerts. 88% der Hersteller bieten dieses Tool an. Die am wenigsten unterstützte speziellere Analysefunktion ist das Tracking von Rollen und multiplen Profil-, bzw. Chat-Charakteristiken. Ein Grund für die abnehmende Unterstützung bei den feineren Instrumenten ist sicher, dass bei der steigenden Anzahl an unterschiedlichen Analyse-Tools viele Anbieter nur noch Teilbe-

reiche abdecken können und daher nicht alle Funktionen anbieten [9].

Wie sehen die unterstützten Analysefunktionen der User im Vergleich aus? Die Auswertung der Befragung zeigt ein ernüchternderes Ergebnis. Die höchste Implementierungs-Quote erhielt die Kundenanalyse mit 59% der IT-Befragten. Das am wenigsten genutzte Analyse-Tool ist die Service-Analyse mit einer Nutzerquote von 32%. Die restlichen Analysefunktionen wurden jeweils von etwa 50% der Befragten in ihrem CRM-System ausgeführt. Bei den feineren Instrumenten zur Datenanalyse ist die Quote der Firmen, die diese nutzen ebenfalls äußerst gering. Keine einzige feinere Analysefunktion schafft die 50%-Hürde bei anwendenden Unternehmen. Die häufigste der spezifischeren Methoden ist die individuelle Kundenanalyse, die von 45% der Befragten durchgeführt wird.

Während viele Softwarefirmen neben den gebräuchlichen, auch feinere Analysefunktionen offerieren, scheinen die Softwarekäufer noch nicht sonderlich an diesen interessiert zu sein, bzw. deren Notwendigkeit für ihr Unternehmen erkannt zu haben. Analysefunktionen sind von außerordentlicher Bedeutung für die individuelle Massenfertigung von Produkten (Mass Customization), die ein hohes Maß an Kundeninformation erfordert. Auf Basis der vom Kunden geäußerten Präferenzen, wird das Angebot und der zugehörige Preis bestimmt [15, S. 431]. Zum Teil sehr wichtige Analysefunktionen, wie die ABC-Analyse, werden von den Anbietern noch zu wenig unterstützt (nur 65%). Zur Ausrichtung der Unternehmung auf den Kunden wird es also weiterhin notwendig sein, dass die User verstärkt Analysefunktionen in ihr System einführen. Zugriffsrechte und Datensicherheit sind hierbei weitere wichtige Punkte. Grundsätzlich sollte die Wissensbasis eines CRM-Systems, indem die Kundendaten gespeichert werden, auch eine Webschnittstelle mit Sicherheitszugriff aufweisen. Diese sichert ab, dass der Kunde nur Zugriff auf Informationen bekommt, die er auch lesen darf [1].

Die Hersteller von CRM-Software wurden in diesem Zusammenhang ebenfalls gefragt, ob sie annehmen, dass das CRM in der Organisationsstruktur ihrer Klienten angelegt ist – also wer die Oberaufsicht und Hauptverantwortung (die Souveränität) für das System trägt. 65% sprachen dies der Marketing-Abteilung zu, 59% dem Vertrieb und 53% dem Top Management. 47% der befragten Produzenten ordneten die Souveränität der Daten der IT-Abteilung zu, 41% der Service Abteilung (Mehrfachantworten waren möglich). Bei den Herstellern ist also offensichtlich, dass sie selbst ihr CRM-System meist als eine Art Marketingtool sehen. CRM als ein umfassendes Unternehmenskonzept in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen zu stellen, scheint noch nicht definitiv beschlossene Sache zu sein.

Die Analyse der User verschafft bezüglich der Einordnung von CRM in das Unternehmen etwas Klarheit: 26% gaben die Marketing-Abteilung an, jeweils 16% ordneten die Souveränität der Daten dem Top Management und dem Vertrieb zu. 5% nannten die IT Abteilung, die Service Abteilung und andere Abteilungen. Auch den Usern fehlt demzufolge die Einsicht in das System und seiner Funktionalitäten (vgl. Abb. 7).

CRM soll sich durch das ganze Unternehmen und alle seine Prozesse ziehen, was natürlich auch bedeutet, dass man die Souveränität über das System nicht nur z.B. der Marketing-Abteilung überlassen kann. In Anbetracht der Komplexität eines CRM-Systems, des hohen Systemintegrationsaufwands, der großen Arbeitslast und vor allem des abteilungsübergreifenden Koordinationsaufwands ist für das Controlling eine Kombination von Fachkräften aus Top Management (zur strategischen Zielvorgabe und Hauptüberwachung), Marketing, Vertrieb und IT-Abteilung unabdingbar [10, S. 84].

Bezüglich des Controllings der CRM-Aktivitäten und -Systeme kann nun ein möglicher Zusammenhang zwischen der Größe des Unternehmens und der verantwortlichen Abteilung für das CRM

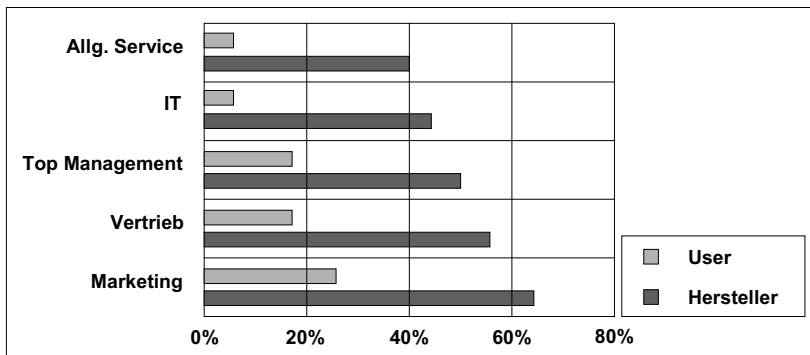


Abb. 7: Die Souveränität der Daten aus Hersteller und User Sicht

untersucht werden. Es könnte vermutet werden, dass bei größeren Unternehmen die Verantwortung eher beim Top Management liegt, da aufgrund der größeren finanziellen Möglichkeiten eher ein ganzheitliches CRM-Konzept verfolgt wird, während sie bei kleineren Unternehmen eher in den einzelnen Abteilungen zu suchen ist, da aufgrund der geringeren finanziellen Möglichkeiten und dem ermittelten Mangel an standardisierten Gesamtlösungen für kleinere Unternehmen, einzelne Applikationen gekauft werden. Die Verantwortung für die CRM-Lösung hängt nach eingehender Auswertung aber nicht mit der Größe der Unternehmung zusammen. Egal ob Großunternehmen mit umfassender Suite, oder Kleinunternehmen mit separaten Applikationen, die Verantwortung liegt meist bei den einzelnen Abteilungen und nicht beim Top Management.

Modularität

Die Trends der Virtualisierung von Produkten und Dienstleistungen, sowie die verstärkte Kurzlebigkeit und Schnelligkeit von Geschäftsprozessen sowie Partnerschaftsstrategien machen es für CRM-Applikationen notwendig, maximale Modularität für unterschiedli-

che Zwecke bereitzustellen - je nach Branche und Industrie. Die Architektur des CRM-Systems macht die Anpassung an sich verändernde Geschäftsstrukturen möglich und erlaubt somit auch die optimale Neugestaltung von Strukturen und Prozessen zur Wertschöpfung. Die einzelnen Bausteine der CRM-Lösung müssen autonom funktionieren und je nach Belieben anders zusammengesetzt werden können. Man benötigt also nicht mehr nur eine Lösung, welche alle Module abdeckt, sondern vielmehr eine Meta-Lösung, die durch die Integration verschiedener Module auch unterschiedlicher Softwarefirmen die optimale Rekonstruktion von Geschäftsprozessen erlaubt und die Fähigkeit bietet, sich an verändernde Bedürfnisse anzupassen. Die Modularität von Softwareapplikationen erlaubt es die einzelnen Komponenten wie Bausteine aus dem CRM-System herauszulösen und in andere Systeme zu integrieren. Gerade in Bereichen, in denen die Geschäftsbeziehungen zu anderen Unternehmen oder den Mitarbeitern relevant sind, benötigt man Lösungen, die sehr individuell und flexibel sind und den Einsatz der verschiedenen Applikationen und Funktionalitäten zu verschiedenen Zwecken unterstützen. Die Integrierbarkeit verschiedener Spezialmodule unterschiedlicher Hersteller ist wichtig, um die Restrukturierung des CRM-Systems (z.B. bei Hinzufügung eines neuen Moduls) und auch Partnerschaften mit anderen Unternehmen zu ermöglichen. Module müssen Schnittstellen aufweisen, damit sie mit anderen Modulen oder Systemen kooperieren können.

Erstaunliche 94% der Befragten Hersteller gaben an, dass der Fokus des von ihnen entwickelten CRM-Konzepts der B2B-Bereich sei. 76% unterstützen insbesondere das Geschäft mit den Endkunden (B2C). Immerhin 35% unterstützen das B2E, also die Beziehungen zu den Angestellten. Vergleicht man diese Angaben mit den CRM-Anwendungsfeldern der User, so ergibt sich ein differenziertes Bild. Von den Usern antworteten 37%, ihr Fokus liege bei B2C Geschäften. 26% gaben an, die Beziehung zu anderen Unternehmen

stünde bei ihrem CRM-Konzept im Mittelpunkt. 10% gaben sowohl das B2B, als auch das B2C an. Die Business-to-Employee Beziehung gab indessen niemand an.

Die individuelle Ausrichtung des CRM-Konzepts scheint zwischen Usern und Herstellern noch zu variieren. Während sie bei den meisten Usern im B2C, dem klassischen Endkundengeschäft liegt, konzentrieren sich die Produzenten eher auf die B2B-Beziehungen. Hierfür kann es unterschiedliche Gründe geben. Der Business-to-Business-Bereich ist von der zunehmenden Differenzierung der Nachfragesituation geprägt. Zunehmend werden Gesamtlösungen, sogenannte Leistungssysteme, anstatt einzelner Produkte nachgefragt. Die Kapitalbindung wird also mehr auf den Lieferanten verlagert. Das Outsourcing von ganzen Unternehmensbereichen und die Verlagerung dieser Zusatzleistungen auf Partner oder den Lieferanten findet statt. Das B2B-Geschäft erfordert besondere Aufmerksamkeit. Die Komplexität des Entscheidungsprozesses ist relativ hoch, die Kaufentscheidung ist sehr fundiert, formalisiert und meist dauert sie relativ lange [16, S. 226]. Eine Geschäftsbeziehung in die-

CRM-Architekturen

CRM-Architekturen können in alleinstehende CRM-Systeme, Front-office Add on's (Integration) und Enterprise Resource Planning (ERP) Add on's (Integration) unterteilt werden. Ein alleinstehendes CRM-System ist eine Lösung, welche autonom funktioniert und weder Front-, noch Backoffice-Unterstützung braucht. Im Falle von Front-office Lösungen (z.B. Microsoft Online) bilden diese die CRM-Lösung. Im Falle von ERP Add on's (Integration) ist die CRM-Lösung eng mit einer Backoffice-Lösung verknüpft und integriert.

sem Bereich wird zuerst umfassend geprüft und muss später gut gepflegt werden, da die Abhängigkeit der Partner oft groß ist. Gerade

deshalb ist ein Management der Beziehung hier so wichtig, weshalb sich die Hersteller gezielt darauf konzentrieren.

In diesem Zusammenhang weiterhin interessant sind die üblichen CRM-Architekturen auf dem Markt. Besteht eine CRM-Lösung meist aus einzelnen Bauteilen, oder überwiegt die Präsenz von CRM-Suiten? 53% gaben an, der Großteil ihrer Kunden würden Frontoffice Add on's für das Management ihrer Kundenbeziehungen nutzen. 41% gaben ERP Add on's als vorwiegende CRM-Architektur an. Nur 35% antworteten, ihre Kunden hätten hauptsächlich eigenständige CRM-Systeme.

Die Marktstudie stellte den Usern dieselbe Frage. Die Unternehmen sollten angeben, ob es sich bei der Hauptzahl an CRM-Lösungen um eigenständige CRM-Suites handelt oder um einzelne Instrumente. 26% waren der Meinung es seien eigenständige CRM-Systeme und Frontoffice Zusätze. ERP-Zusätze wurden von zehn Prozent genannt. Fünf Prozent nannten noch jeweils die vollkommen integrierten CRM-Systeme und sonstige Architekturen.

Zwischen den Einschätzungen der User und der Hersteller scheinen also Differenzen zu bestehen. Bei den Usern sind es die eigenständigen Suiten und auch die Frontoffice-Zusätze, die als häufigste CRM-Architektur genannt werden. Die ERP oder Backoffice-Zusätze wurden seltener genannt. Die Hersteller sind der Meinung, die gängigste CRM-Bauweise seien Frontoffice Add on's, gefolgt von ERP Add on's. Eigenständige Systeme scheinen für sie die wenigste Verbreitung unter den Usern zu haben. Man rufe sich nochmals die Bewertungen der Wichtigkeit der einzelnen CRM-Lösungen der User in Erinnerung. Diese werden nun mit den Einschätzungen der Häufigkeit der verschiedenen CRM-Lösungen der Usern auf dem Markt verglichen. Mittels dem arithmetischen Mittel und der geschätzten Standardabweichung der Wichtigkeit der einzelnen Lösungen werden die Wünsche der User ermittelt (vgl. Abb. 8).

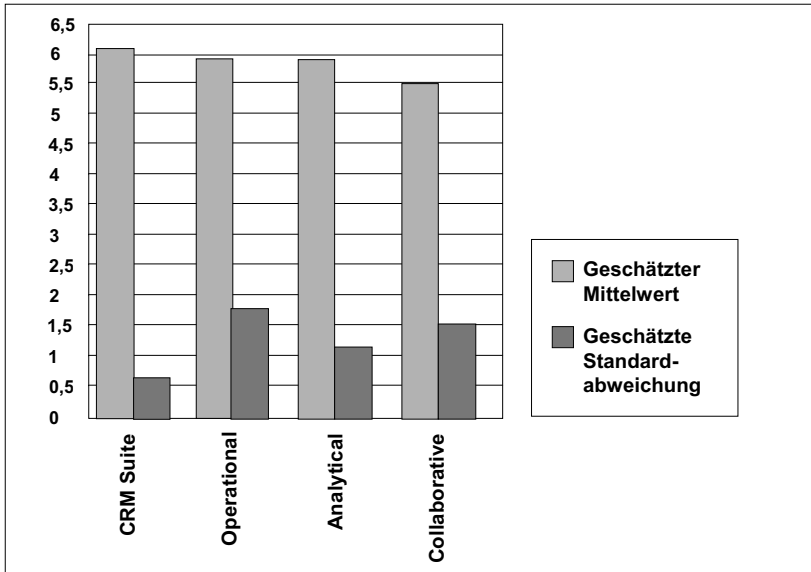


Abb. 8: Durchschnittliche Wichtigkeit und Standardabweichung der CRM-Konzepte

Man kann aus dieser Darstellung gut erkennen, dass die Suite den Usern am wichtigsten ist. Die Hersteller bewerten die Suite als die zweitwichtigste Lösung. Dem Wunsch und damit der Nachfrage der User nach CRM-Suiten wird also von den Herstellern nachgekommen. In einem gesättigten CRM-Software-Markt werden Suites jedoch für die Hersteller weniger wichtig werden, als speziellere analytische, operationale oder kollaborative Softwarelösungen, welche nur Teilbereiche abdecken und damit auch individueller sein können [9]. Da bereits jetzt den einzelnen Lösungen große Bedeutung, sowohl von den Herstellern, als auch von den Usern beigemessen wird, zeigt sich ein Trend zu Einzellösungen.

Bei dem ansteigenden Angebot an Einzellösungen, ist darauf zu achten, dass sich diese miteinander kombinieren lassen. Modulare Bauweise und entsprechende Schnittstellen sind für die Integrierbar-

keit Voraussetzungen. Bei den Einzellösungen werden im Gegensatz zu den Usern von den Herstellern die operationalen Lösungen wichtiger bewertet, als die analytischen. Die User sind der Ansicht, das Sammeln der Daten macht keinen Sinn, wenn sich die Informationen nicht nutzbringend auswerten lassen. Zu Recht besteht diese Einschätzung der User, denn die analytischen Instrumente sind durch die gezielte Analyse der gewonnenen Daten dafür verantwortlich, dass die Unternehmung eine 360° Sicht auf den Kunden bekommt, was die Grundvoraussetzung für CRM ist.

Schlussbetrachtung

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass jede der vier Thesen, Skalierbarkeit, Integration, Controlling und Modularität, eine bedeutende Rolle in der Gesamtsicht und im Zusammenwirken untereinander zukommt. Die Auswertung der Studie hat auch Gründe aufgezeigt, weshalb die Erfüllung dieser vier zentralen Anforderungen sowohl für den Hersteller von CRM-Systemen als auch für die Nutzer dieser, essentiell ist. Als weitere Handlungsempfehlungen können zusammenfassend folgende Punkte abgeleitet werden.

Zunächst ist es für Unternehmen unabdingbar, eine Strategie zu erarbeiten, in der festzulegen ist, welche Ziele es mit einer CRM-Lösung erreichen möchte. Die strategischen Ziele sollten messbare, konkrete Größen sein, anhand derer Abweichungen erkannt und auf die eingewirkt werden kann. Eine Analyse des Unternehmens, seines Umfelds und insbesondere der Kundeninformation zeigt, welche Instrumente, bzw. Funktionen das CRM-System aufweisen muss. Auch künftige Veränderungen des Umfeldes sind zu berücksichtigen. Flexibilität durch Modularität und durch Skalierbarkeit des Systems ist deshalb eine Voraussetzung, welche die Hersteller einbringen müssen. Die Ganzheitlichkeit des Systems sollte immer im Mittelpunkt stehen, damit keine Insellösungen entstehen. Eher

sollte man rechtzeitig mit einer 80-prozentigen Lösung beginnen, als zu spät mit einer 100-prozentigen auf den allgemeinen Trend zu folgen. Durch Integrierbarkeit wird ein Addieren weiterer Lösungen zu einem späteren Zeitpunkt ermöglicht. Ein ausgeklügeltes CRM-System bietet einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil und -vorsprung.

Bei der häufig stufenweisen Einführung von CRM in ein Unternehmen ist einiges zu beachten. Die einzelnen CRM-Applikationen entwickeln sich nach der Einführung eigenständig weiter und erzeugen Kosten. Das Unternehmen befindet sich häufig in einer Situation, in der es sich mit steigenden Ausgaben für CRM konfrontiert sieht, jedoch keinen Added Value in Bezug auf verbesserte Kundenbindung, Kundenzufriedenheit oder größeren Erfolg aus der Nutzung von CRM erkennen kann. Das Problem ist, dass in vielen Unternehmen CRM nicht systematisch implementiert wird.

Schnittstellen zwischen den einzelnen CRM-Instrumenten werden nicht abgestimmt, die ganzheitliche, sogenannte »360°-Sicht« auf den Kunden fehlt. Die Einführung einzelner Instrumente ist sehr kostspielig und außerdem häufig wirkungslos, wenn sie nicht in Verbindung mit anderen CRM-Applikationen verwendet wird. Das Unternehmen muss also dafür Sorge tragen, dass die CRM-Einheiten und -Prozesse unternehmensweit organisiert und untereinander vernetzt werden. Auch Anwendungen anderer Hersteller und/oder (Partner-) Unternehmen müssen in das CRM-System der Unternehmung integriert werden können.

Das Customer-Relationship-Management ist eine unternehmerische Ausrichtung, die das Unternehmen für die aktuellen Veränderungen und Entwicklungen in der Wirtschaftswelt rüstet. Bei der bereits vorhandenen Bekanntheit und der Bedeutung dieses Ansatzes, ist es keine Frage mehr, ob CRM in ein Unternehmen eingeführt werden sollte, sondern in welcher Form, denn CRM ist sozusagen »die strategische Antwort auf das Darwin'sche Selektionsprinzip

der *New Economy*« [26, S. 53]. Ziel ist es, sowohl für das Unternehmen, als auch für dessen Kunden eine Win-Win-Situation zu schaffen. CRM muss also den Ansprüchen, an denen es gemessen wird, gerecht werden. Hersteller von CRM-Software müssen sich die Ansprüche und Anforderungen der User und deren Endkunden vor Augen führen und ihre Software daran anpassen. Bei der Einführung von CRM müssen die User hingegen Technologie, Prozesse, Human Performance und Strategie parallel in Angriff nehmen.

In der Zukunft wird der CRM-Markt noch weiter wachsen. Die rasanten Entwicklungen des Internets und die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien werden die Einbeziehung des Kunden in den Wertschöpfungsprozess weiter vorantreiben und die zukünftigen Entwicklungen der CRM-Lösungen stark beeinflussen [9]. Kundendaten werden bei einem umfassenden CRM von allen Schnittstellen aus zugänglich, doch es ist nicht nur möglich den Kundenkontakt zu virtualisieren, denn Telearbeit und die technischen Fortschritte des Mobile Computing virtualisieren die Firma auch auf der Mitarbeiterseite. Die Verschmelzung von Kommunikation und IT wird somit immer deutlicher. Durch den E-Commerce werden Kundenkontakte von der physischen Präsenz zu elektronischen Kontaktpunkten verlagert. Auf elektronischer Basis können Unternehmen die Kommunikation und die Kundenkontakte weiter automatisieren. Kommunikation wird effizienter, aber auch im Vergleich zur Konkurrenz substituierbarer. Die Entwicklungen durch technologische Fortschritte im Bereich der Integration unterschiedlicher Medien sind signifikant. Gerade der Einbezug elektronischer Kanäle wird weiter zunehmen.

Die Verbesserung der Integration von Daten aus verschiedenen Systemen stellt zurzeit eine wesentliche Herausforderung dar. Enterprise Application Integration (EAI), oder sogenannte Meta-Lösungen, ermöglichen die Vernetzung verschiedener Systeme. Bei der steigenden Anzahl an unterschiedlichen Funktionalitäten aufgrund

des Bedarfs an spezifischeren Lösungen seitens der User kann ein Produzent nicht mehr alle Bereiche des CRM abdecken, der Markt wird sich also voraussichtlich fragmentieren und Hersteller sich spezialisieren [9]. Eine andere Entwicklung ist der Eintritt von ERP-Anbietern in den CRM-Markt, SAP sei nur als ein Beispiel genannt. In den vergangenen Jahren fanden außerdem viele Unternehmenszusammenschlüsse im CRM-Markt statt, was auf eine opportunistische Einschätzung des Potenzials von CRM schließen lässt. Die Integrierbarkeit von CRM-Lösungen wird durch diese Entwicklungen positiv beeinflusst, da der Markt für CRM- und Standardsoftware zusammenwächst [28, S. 203]. CRM ist eine Voraussetzung für das aktuelle wirtschaftliche Umfeld.

Literatur

- [1] ABUALSAMID, A. (2001): *The basics of E-CRM, Network Computing, Manhasset*, <<http://proquest.umi.com/pdqweb>>, [Accessed on 06.07.01, 14:05].
- [2] CHATTOPADHYAY, S. P. (2001): *Relationship Marketing in an Enterprise Resource Planning Environment*, in: *Marketing and Intelligence Planning* 19.02.2001.
- [3] CHRISTOPHER, M. / PAYNE, A. / BALLANTINE, D. (1991): *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service, and marketing together*; Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, Preface S.1.
- [4] CLOSE, W., (2000): *aus Robinson, Robin A.: Customer Relationship Management Feb. 28, 2000 S. 1*, <www.computerworld.com/cwi/story/0,1199,NAV47_STO41519,00.html>, [Accessed on 17.07.01, 10:28].
- [5] DICHTL, E./SCHNEIDER, W. (1994): *Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Beziehungsmanagements*, in: Belz, Christian, et al. (Hrsg.): *Lean Management und Lean Marketing, Fachbuch für Marketing*, St. Gallen: Thesis, S. 6-12.
- [6] DILLER, H. / KUSTERER, M. (1988): *Beziehungsmanagement*, in: *Marketing ZFP*, Nr. 3, S. 211 – 220.
- [7] DOBENECKER, G. (2001): *Fraktale Kunden und Multi-Channel-Management*, in: *Jahrbuch CRM Schweiz*, S. 18/19, Berneck: Rheintaler Druckerei und Verlag AG.

- [8] DRUCKER, P. (1998): *The Future has already happened*, in: *The Futurist*, November 1998, aus: *Galbreath, Jeremy / Rogers, Tom* (1999): *Customer Relation Leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business*, in: *TQM Magazine*, Volume 11, Nr. 3, S. 161-171.
- [9] FRIELITZ, C. / HIPPNER, H. / MARTIN, S. / WILDE, K. (2000A): *CRM-Systeme - State of the Art*, in: *Absatzwirtschaft, CRM 2000*, S. 101-104.
- [10] FRIELITZ, C. / HIPPNER, H. / MARTIN, S. / WILDE, K. (2000B): *CRM-2000- Erfahrungen, Einschätzungen und Bedürfnisse aus Anwendersicht*, in: *Absatzwirtschaft, CRM 2000*, S. 81-98.
- [11] GATIEN, S. (2000): *How to choose a CRM solution*, *America's Network*, Duluth, <<http://www.americasnetwork.com/issues/2000issues/...choosecrm.htm>>, [Accessed on 14.09.01, 18:25].
- [12] GOLDENBERG, B. (2001): *Die Wahrheit über Customer Relationship Management*, <<http://www.ars-pr.de/redaktion/imp018.htm>>, [Accessed on 03.07.2001, 11:03].
- [13] GUMPERT, D.: *Try Explaining eCRM on an Airplane Banner* <<http://www.clickz.com/article.php/826791>> [Accessed on 14.09.01, 18:03].
- [14] KÖRNER, V. / ZIMMERMANN, H.-D. (1999): *Management of Customer Relationship in Business Media: Motivation for a New Approach*; <http://www.businessmedia.org/netacademy/publications/nsfall_pk/1297> [Accessed on 14.09.2001, 17:40].
- [15] KOTLER, P. / BLIEMEL, F. (1999): *Marketing Management; 9. Auflage*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 430ff.
- [16] KUß, A. / Tomczak, T. (2000): *Käuferverhalten: eine marketingorientierte Einführung*, 2. Auflage, Stuttgart, Verlag Lucius und Lucius.
- [17] LEE, D.: *4 Steps to CRM Success*, <<http://crmguru.com/members/papers/crm4steps.pdf#P51/52>>, [Accessed on 24.08.01; 08:51].
- [18] LINK, JÖRG / HILD BRAND, VOLKER (1994): *Verbreitung und Einsatz des Database Marketing und CAS: kundenorientierte Informationssysteme in deutschen Unternehmen*, München, Vahlen, 1994.
- [19] MÜLLER, CHRISTIAN / ASCHMONEIT, PETER (2001): *Opportunities of customer relationship management and mass customisation in the mobile environment*, in: *Proceedings of the World Congress of Mass Customization*, Hongkong 2001.

- [20] MUTHER, A. (2000): *Electronic Customer Care*, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag o.V. (2001a): <[www. http://www.firstwave.net/erml/index.asp](http://www.firstwave.net/erml/index.asp)>, [Accessed on 08.08.01, 12:42].
- [21] o.V. (2001b): <http://www.accenture.com/sdl/xd.asp?it=enWeb&xd=clients%5Cclients_ecrm.xml>, [Accessed on 01.09.01, 23:12].
- [22] PEPPERS, D. / ROGERS, M., PH.D. (1999): *The One to One Manager*, 1st ed., New York: Random House.
- [23] RAPP, R. (2000): *Customer Relationship Management*, Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- [24] RAPP, R. / DECKER, A. (2000): *Herausforderungen und Trends im Customer Relationship Management*, in: *Absatzwirtschaft, CRM 2000*, S. 73-77.
- [25] REED, D. E-CRM: *Strategies for e-Business; Improving Profitability and sustaining Customer Relationships through on-line Channels*, *Business Intelligence Report 2001* S.5/6, <www.business-intelligence.co.uk>, [Accessed on 16.07.01, 14:39].
- [26] SCHEED, B.-A. (CLUSTER CONSULTING MÜNCHEN), (2000): *CRM 2000-Grundlagen und Trends*, in: *Absatzwirtschaft, CRM 2000*, S. 53.
- [27] SCHMID, B. (2000): *Elektronische Märkte: aus: Handbuch Electronic Business*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 179-207.
- [28] SCHULZE, J. (2000): *Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management*, *Disertation der Universität St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck OHG*.
- [29] SCHWETZ, W. (2000): *Customer Relationship Management*, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- [30] SILVERMAN, R. (2001): *CRM Dichotomies, Intelligent Enterprise*, 05/24/2001, Vol. 4 Issue 8, P90-94. <<http://ehostgw2.epnet.com/ehost.asp?key=...ehost&return=n>>, [Accessed on 24.08.01, 08:20].