

Hajo Hippner/Klaus D. Wilde (Hrsg.)

Management von CRM-Projekten

Handlungsempfehlungen
und Branchenkonzepte

Sonderdruck

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage
GmbH, Wiesbaden 2004

Sandra Gronover, Lutz M. Kolbe, Hubert Österle

Methodisches Vorgehen zur Einführung von CRM

- 1 Einleitung
- 2 Customer Relationship Management
 - 2.1 Wirkungsbeziehungen
 - 2.2 CRM-Prozesse
- 3 Prozessorientierte Einführungsmethode für das CRM
 - 3.1 Vorgehensmodell zur CRM-Einführung
 - 3.2 Technik Multi-Channel-Management
 - 3.2.1 Schritt 1: Absatzplanung
 - 3.2.2 Schritt 2: Kundenprozess-Erfassung
 - 3.2.3 Schritt 3: Kanal- und Medienanalyse
 - 3.2.4 Schritt 4: Kanalplanung
 - 3.2.5 Schritt 5: Kundensteuerung
- 4 Fazit und Ausblick

Anmerkung

Literaturverzeichnis

1 Einleitung

Customer Relationship Management (CRM) bedeutet wörtlich Kundenbeziehungsmanagement. Doch der CRM Gedanke geht über das reine Management der Beziehung zum Kunden weit hinaus. Der Kunde soll in den Mittelpunkt der unternehmerischen Geschäftstätigkeit gestellt werden. Zentral ist dafür zunächst die Einsicht, dass auch Kunden Prozesse haben, die Leistungen empfangen und abgeben (Österle 1995, S. 52 ff.). Diese Prozesse werden als Kundenprozesse bezeichnet; an ihnen sollte sich ein effektives CRM ausrichten.

Unternehmen streben heute nicht mehr Produkt- sondern Kundenzentrierung an (Read 2000). Ziel ist es, das Kundenproblem zu erfassen und dem Kunden so viele zusammenhängende Teilprobleme wie möglich abzunehmen. Um als umfassender Problemlöser auftreten zu können, bieten viele Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen daher über verschiedene Kanäle wie z.B. Filialen, Call Center und Online-Kanäle an. Diese Entwicklung führt zu einer massiven Komplexitätssteigerung an der Schnittstelle zum Kunden.

Im Folgenden wird zunächst der CRM-Ansatz grundlegend vorgestellt (Kapitel 2). Anschließend wird anhand eines Vorgehensmodells erläutert, welche Schritte bei der Einführung von CRM-Systemen zu beachten sind (Kapitel 3). Exemplarisch werden einzelne Techniken zur Abstimmung der verschiedener Vertriebskanäle detailliert dargestellt. In einem Fazit werden die kritischen Erfolgsfaktoren eines CRM-Projekts erläutert (Kapitel 4).

2 Customer Relationship Management

2.1 Wirkungsbeziehungen

Primäres Ziel der Kundenzentrierung ist es wirtschaftliche Potenziale auszuschöpfen, um die Profitabilität eines Unternehmens zu steigern. Heute reichen Qualität und Preis als Differenzierungsmerkmale oft nicht mehr aus, da sich Marktleistungen angleichen und die Märkte zunehmend gesättigt sind. Entscheidende Kriterien sind vielmehr die Qualität der kundenbezogenen Prozesse, die Flexibilität im Umgang mit Kunden und die Interaktion zwischen Anbietern und Nachfragern (Krafft 1999, S. 515). Mit Customer Relationship Management stellen sich Unternehmen dieser Anforderung. Zielsetzung ist eine engere Bindung der Kunden an das Unternehmen und damit der Aufbau profitabler, langfristiger Kundenbeziehungen.

Customer Relationship Management (CRM) bezeichnet ein kundenorientiertes, technologiegestütztes Managementkonzept mit der Absicht, ein Gleichgewicht zwischen unternehmensseitigen Investitionen in Kundenbeziehungen und der Befriedigung von Kun-

denbedürfnissen zu erreichen, um so die Rentabilität des Unternehmens zu maximieren (Schmid 2001, S. 12).

Die Abhängigkeiten zwischen Kundenorientierung, Prozesseffizienz und Rentabilitätssteigerung lassen sich in einer Ursachen-Wirkungskette darstellen, die auf den Dimensionen der Balanced Scorecard beruht (Abb. 1).

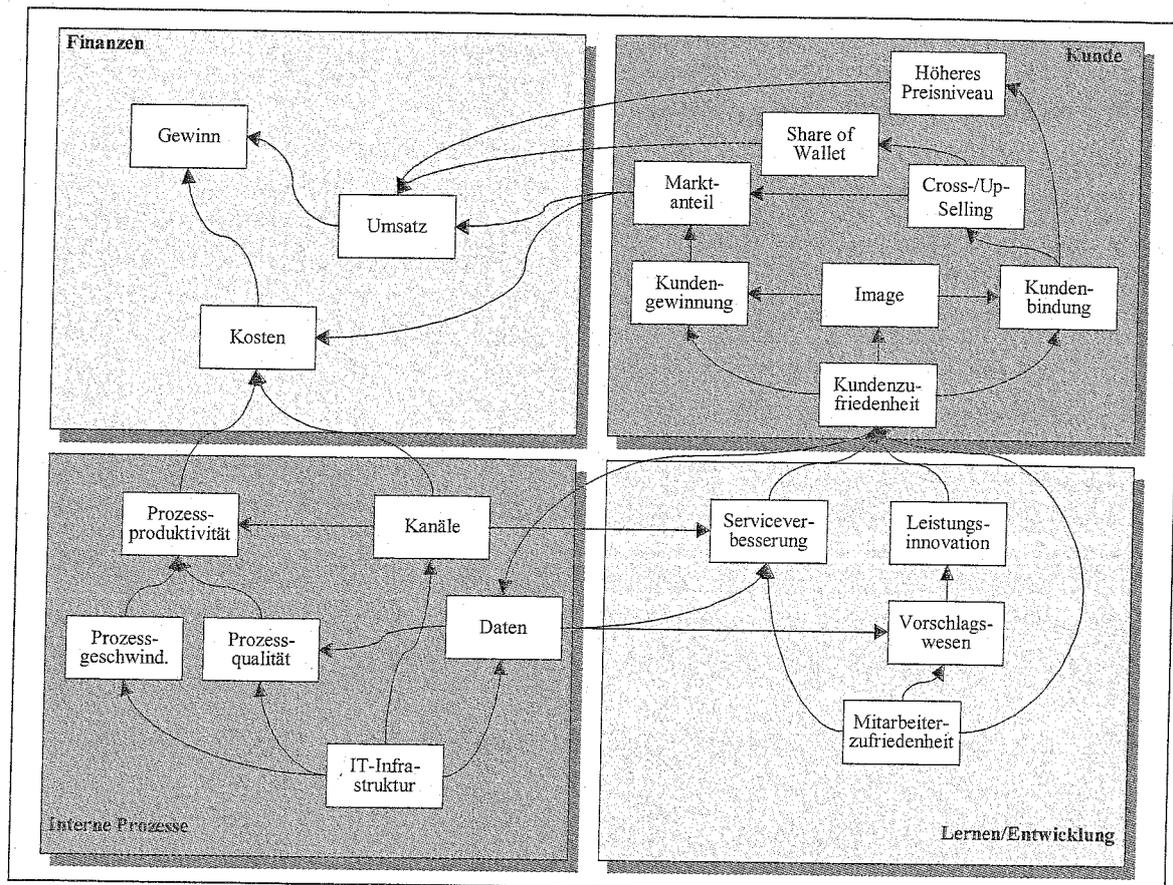


Abb. 1: Ursachen-Wirkungskette im CRM-Umfeld

Quelle: in Anlehnung an Hippner et al. 2001, S. 29

Die Bedeutung der Kundenorientierung für den wirtschaftlichen Nutzen zeigt sich in folgenden Zusammenhängen [1]:

- Kundenorientierung bewirkt eine erhöhte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Reichheld/Sasser 1990). Zufriedenere Kunden sind weniger preissensibel. Folglich lassen sich höhere Preise von Seiten des Unternehmens besser durchsetzen (Jendrosch 2001, S. 2 f.).
- Kundenzufriedenheit erhöht das Markenimage. Zufriedene Kunden geben ihre Erfahrungen im Schnitt sechsmal weiter (Hoffmann 1991, zitiert in Stauss/

Seidel 1998, S. 58). Durch ein positives Image und eine hohe Markenbekanntheit verringern sich Akquisitionskosten für Neukunden (Haze 2000, S. 112).

- Bei gesteigerter Kundenbindung lassen sich ergänzende Leistungen (Cross- und Up-Selling) mit geringerem Marketingaufwand absetzen und das Kundenpotenzial, der sog. Share of Wallet, wird effektiver ausgeschöpft (Jendrosch 2001, S. 2 ff.).

Zwischen Kostenreduktion und Prozesseffizienz sind folgende Zusammenhänge nachweisbar:

- Eine Verbesserung der Prozessgeschwindigkeit und der Prozessqualität führt zu einer Steigerung der Produktivität der einzelnen Prozesse. Größenvorteile lassen sich realisieren.
- Die Abwicklung von Prozessen über mediengestützte Kanäle ermöglicht eine Reduktion von Kosten in kundennahen Prozessen. Die Transaktionskostentheorie weist nach, dass der Einsatz mediengestützter Kommunikationsformen tendenziell zu einer Senkung der fixen und variablen Transaktions- und Kommunikationskosten führt (Picot et al. 1998, S. 59).
- Produktivitätssteigerungen in kundenorientierten Prozessen sind i.d.R. ohne IS-Unterstützung nicht möglich, da im Privatkundensektor anfallende Datenmengen nicht mehr sinnvoll manuell zu verwalten sind (Reichheld/Sasser 1999, S. 144).
- Eine Integration von Prozessen und Kundendaten führt zu einem verbesserten Überblick über die Gesamtkundenbeziehung und zu einer Verbreiterung der Wissensbasis. Die Bedürfnisse der Kunden lassen sich somit zielgenauer adressieren (Davenport et al. 2001, S. 69). Beispielsweise vermindern personalisierte Kampagnen bei gleichem Wirkungsgrad die Marketingkosten (Gordske/Steinecke 2001).

2.2 CRM-Prozesse

Zentrale Gestaltungselemente des CRM sind Prozesse, die sich funktional den Bereichen Marketing, Verkauf und Service zurechnen lassen. Diese CRM-Prozesse grenzen sich von anderen Prozessen dadurch ab, dass ihnen in der Regel Kundenkontakte unternehmensseitig zugeordnet werden und ein enger Bezug zum Kunden im Vordergrund steht.

Ein prozessorientiertes CRM-Modell findet sich in der Literatur nur in Ansätzen. Eine Gliederung von CRM in die drei Prozesse Marketing, Verkauf und Service ist in der wissenschaftlichen Diskussion verbreitet (Herrmann/Füllgraf 2001, S. 47 f.; Stender/Schulz-Klein 1998, S. 12; Vara 1995, S. 17). Diese Einteilung ergibt sich aus aufbauorganisatorischer Sicht und ist für eine konkrete Umsetzung von CRM-Initiativen zu groß.

CRM-Initiativen werden oft auch nach Informationssystemen in drei Bereiche gegliedert. Das analytische CRM umfasst die Datengewinnung, -haltung und -auswertung, das operative CRM die Prozessverbesserung und Effizienzsteigerung der zu unterstützenden kundenorientierten Prozesse und das kollaborative CRM die Integration und Synchronisation der unterschiedlichen Vertriebskanäle (Schwede/Spies 2001, S. 23).

In Zusammenarbeit mit den Forschungspartnern der Kompetenzzentren „Customer Knowledge Management“ und „Customer Knowledge Performance“ (<http://ccckp.iwi.unisg.ch>) wurde ein prozessorientierter Ansatz entwickelt, der auf sechs CRM-Kernprozessen aufbaut: Kampagnen-, Lead-, Angebots-, Vertrags-, Beschwerde- und Servicemanagement (Abb. 2) (für eine Beschreibung der Prozesse s. Riempp/Gronover 2002, S. 771). Hinzu kommen noch zwei Aktivitäten des Multi-Channel-Managements: Interaktionsmanagement und Kanalmanagement. Beides sind keine Prozesse im ablauforganisatorischen Sinn, sondern sie steuern die Kundeninteraktion und die CRM-Prozesse über die verschiedenen Kanäle. Dabei steuert das Interaktionsmanagement, welche Kanäle mit den Kunden kommunizieren und das Kanalmanagement, wie die interne Abstimmung der Kanäle erfolgt.

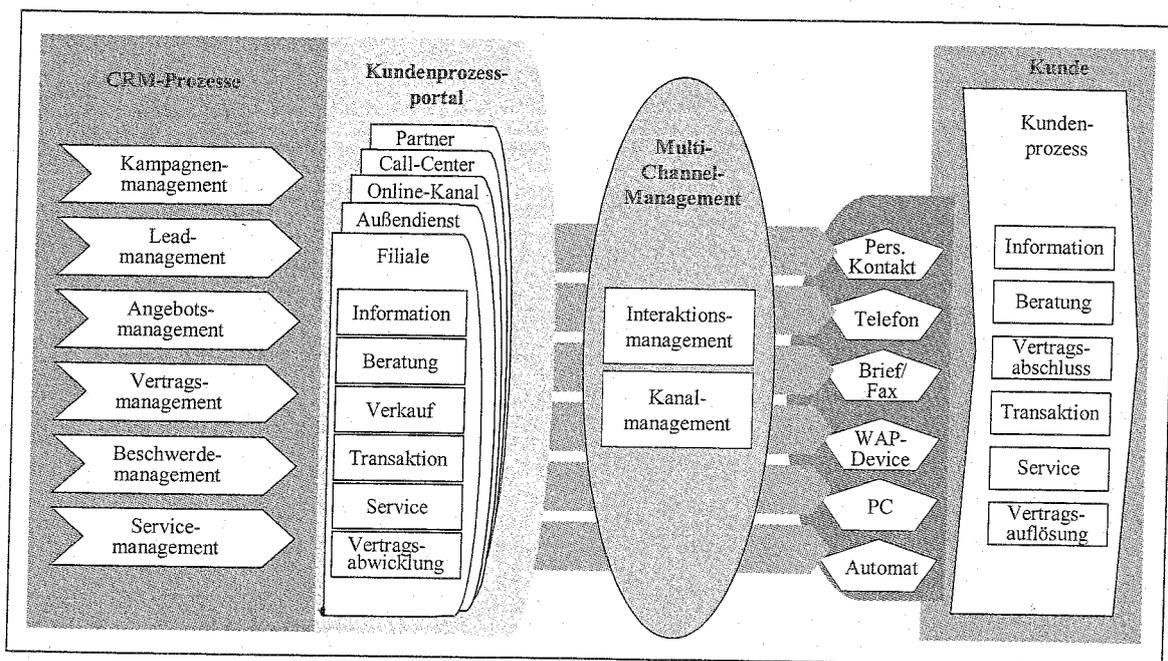


Abb. 2: CRM-Prozesse und Multi-Channel-Aktivitäten

3 Prozessorientierte Einführungsmethode für das CRM

Die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Kunden einschließlich seiner Organisationsstrukturen, seiner internen Prozesse, seiner IT-Systeme und seiner Erfolgsmessung ist Voraussetzung für eine effektive Einführung von CRM. Allerdings bleiben die Erfolge von CRM-Projekten oft hinter den Erwartungen zurück. Nach einer Analyse der Meta Group scheitern die meisten CRM-Initiativen nicht an technischen Schwierigkeiten, sondern es werden strategische und organisatorische Aspekte vernachlässigt oder die Einführung von technischen Systemen wird aus einer rein unternehmensinternen Sichtweise vorangetrieben (Herrmann 2001, S. 4).

3.1 Vorgehensmodell zur CRM-Einführung

Um das Risiko eines Scheiterns von CRM-Projekten zu reduzieren, eignet sich daher ein methodisches Vorgehen. Es sind Konzepte für die Ebenen Strategie, Prozess und IS/IT zu entwickeln, um sowohl strategische und organisatorische als auch technische Aspekte ausgewogen zu diskutieren. Handlungsempfehlungen zur CRM-Einführung liefert das im Folgenden beschriebene 5-stufige Vorgehensmodell (Abb. 3), welches im Rahmen der Forschungsarbeit am Institut für Wirtschaftsinformatik entwickelt wurde (im Folgenden Schulze 2000, S. 118 ff.). Jede der einzelnen Phasen verfügt über einzelne Techniken, die konkrete Vorgehensweisen erläutern.

- **Planung:**
In der Planungsphase schafft das Unternehmen die Voraussetzungen für die Projektdurchführung durch die *Planung* des Projektmanagements. Dazu gehören die Zieldefinition, die Bildung des Projektteams und zusätzlicher Projektgremien, die Mobilisierung weiterer Ressourcen, die Definition von Meilensteinen, die Etablierung einer Projektkontrolle und die Berücksichtigung des unternehmensweiten Projektportfolio-Managements.
- **Vorstudie:**
Die Phase der Vorstudie hat analytischen Charakter. Im Rahmen der Vorstudie wird eine *Kundenpotentialanalyse* durchgeführt, deren Ziel es ist, Kundengruppen und Marktsegmente zu definieren und das Absatzpotential von Marktleistungen zu bestimmen. Den jeweiligen Kundentypen oder Produktlinien liegen spezifische Kundenprozesse zu Grunde, für welche die zu entwickelnden CRM-Prozesse Leistungen erbringen sollen.
Mit der *Kundenprozessanalyse* werden die Prozesse des Kunden erfasst und die Leistungen spezifiziert, welche die jeweiligen CRM-Prozessen an den Kunden zu erbringen haben.

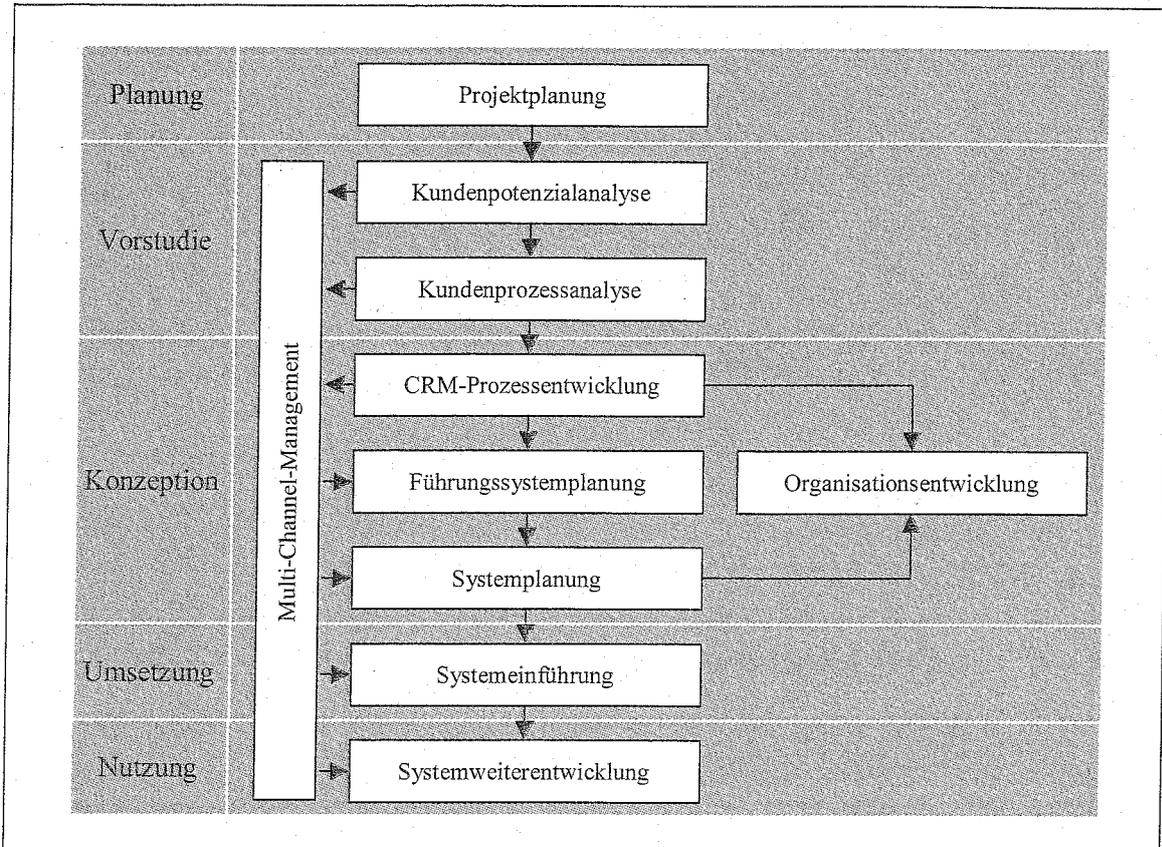


Abb. 3 Vorgehensmodell zur Einführung von Customer Relationship Management
Quelle: in Anlehnung an Schulze 2000, S. 118

▪ **Konzeption:**

Die zentrale Phase innerhalb des Vorgehensmodells stellt die Konzeption dar. Ausgehend von den Kundenprozessen werden die *CRM-Prozesse entwickelt*. Dabei muss für jede kundenseitige Aufgabe ein geeigneter CRM-Prozess modelliert werden, der die von der Aufgabe benötigten Leistungen erbringt.

Ferner fällt die *Führungssystemplanung* in diese Phase. Für die einzelnen CRM-Prozesse werden kritische Erfolgsfaktoren (KEF) bestimmt und daraus Führungsgrößen abgeleitet. Diese sind durch Angaben von Soll-Werten zu konkretisieren. Neben Prozessgrößen werden dabei auch CRM-, Nutzungs- und Personalführungsgrößen spezifiziert.

Die *Organisation* ist an die CRM-Prozesse mittels geeigneter Anreizsysteme oder veränderter Strukturen anzupassen.

Die *Systemplanung* erstellt einen Anforderungskatalog für die Systemauswahl. Ausgehend von den definierten Prozessaufgaben lassen sich funktionale Anforderungen ableiten. Dabei dient eine starke Fokussierung auf die Kundenperspektive zur Sicherung einer Kundenprozessunterstützung. Eine große Herausforderung stellt die zielgerichtete Integration der Daten und die Modellierung

des Datenflusses über alle Kanäle hinweg dar, mit der eine für die CRM-Prozesse einheitliche Kundensicht erzeugt werden soll.

- **Umsetzung:**
In der Phase der Umsetzung werden die CRM-Prozesse und organisatorischen Veränderungen eingeführt. Dies läuft parallel zur Entwicklung, Anpassung und Implementierung der Informationssysteme. Aus der Konzeptionsphase ergeben sich Ansätze zur Bildung von Teilprojekten, die eine phasenweise Umsetzung erlauben.
- **Nutzung:**
Mit dem Übergang in die Betriebsphase empfiehlt sich die Einsetzung eines Führungszirkels, der die Führungsgrößen regelmäßig auf ihre Ausprägungen, aber vor allem auch auf ihre Relevanz für den CRM-Prozess überprüft und bei veränderten Kundenbedürfnissen gegebenenfalls ein Folgeprojekt anstößt.
- **Multi-Channel-Management:**
Übergreifend über die Phasen Vorstudie, Konzeption, Umsetzung und Nutzung ist das *Multi-Channel-Management* zu diskutieren. Es integriert unterschiedliche Aspekte der CRM-Einführung und gestaltet die für das CRM zentrale Schnittstelle zum Kunden. Im Folgenden werden exemplarisch einzelne Techniken dieser Phase vorgestellt, um eine methodische Vorgehensweise zu erläutern.

3.2 Technik Multi-Channel-Management

Die Techniken zur Vorstudie und Konzeption von Multi-Channel-Aktivitäten legen ausgehend von Kundenprozessen Leistungen und Prozesse für die einzelnen Kanäle fest. Ziel ist es, den Kunden konsequent in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen und den Paradigmenwechsel von der Produkt- zur Kundenorientierung zu vollziehen. Die Aktivitäten sind über ein Vorgehensmodell miteinander verbunden (Abb. 4).

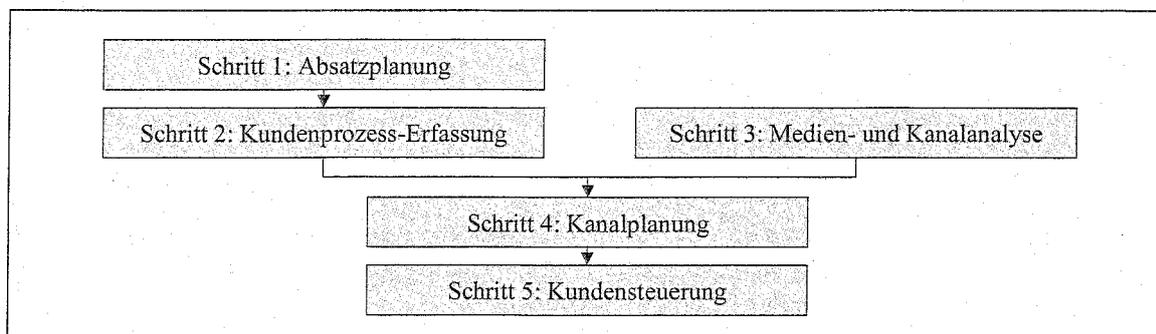


Abb. 4: Vorgehensmodell

Die Technik wurde in Zusammenarbeit mit der St. Galler Kantonalbank (SGKB) im Zeitraum von Oktober 2000 bis April 2001 entwickelt und angewandt. Im Rahmen des Kompetenzzentrums Customer Knowledge Management wurden die Ergebnisse aufgearbeitet und in Zusammenarbeit mit unseren Partnerunternehmen verifiziert und weiterentwickelt.

3.2.1 Schritt 1: Absatzplanung

Eine unternehmensweite Absatzplanung legt fest, für welche Kundensegmente welche Vertriebsstrategie gilt. Dies setzt eine Analyse der Marktchancen des Unternehmens voraus. Hierfür sind Informationen über Marktsegmente (Größe des Marktes, Marktwachstum etc.), Wettbewerber (Marktanteil, Produktmerkmale etc.), Leistungen des Unternehmens (Produkte, Serviceleistungen, Marktanteil, Umsätze, Deckungsbeiträge etc.) sowie das Makro-Umfeld (demographische, technologische, politische Entwicklungstrends etc.) auszuwerten (Kotler/Bliemel 1999, S. 145 ff.).

Das Ergebnis der Absatzplanung soll grundsätzliche strategische Maßgaben für die Einheiten Marketing, Vertrieb und Service dokumentieren. Ausgehend von den Kundensegmenten sind Ziele, der Ressourceneinsatz, die Betreuungsintensität und die Produktnutzung zu definieren (Tab. 1). Die Absatzplanung wird im Regelfall von Mitarbeitern aus den Abteilungen Marketing, Produktmanagement und/oder Vertrieb erstellt, ggf. mit Unterstützung durch externe Berater.

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Natürliche Personen werden abhängig von ihrem Vermögen einem der beiden Bereiche Retailbanking oder Privat-Banking zugeteilt.

Innerhalb des Retailbankings wird eine Unterteilung basierend auf qualitativen und quantitativen Segmentierungskriterien vorgenommen. Somit entstehen, abhängig von der Attraktivität der Kunden, verschiedene Kundenklassen. Betreuungsziele, Betreuungsformen und die angebotene Produktnutzung werden je Kundenklasse festgelegt.

Jugendliche erwirtschaften beispielsweise noch keine Gewinne, haben aber zukünftig ein hohes Potenzial. Ziel ist es, diese Kunden mittels regelmäßiger Betreuung und innovativen Betreuungsformen an das Unternehmen zu binden. Die SGKB wirbt mit speziellen Marketingaktionen, Produkten und Vorzugskonditionen um ihre jugendlichen Kunden. Der Ressourceneinsatz ist relativ hoch.

Segment	Retail-Segment			
Attraktivität	A-Kunde	B-Kunde	C-Kunde	D-Kunde
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensive Pflege ▪ Hohe Kundenzufriedenheit ▪ Abwanderung verhindern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gezielt ausbauen ▪ Umwerben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Halten ▪ Tendenz beobachten und ggf. entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten senken ▪ Kosten ggf. auf Kunden übertragen ▪ Abbau in Kauf nehmen
Ressourceneinsatz	sehr hoch	hoch	mittel	keiner
Betreuungsform	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönlich & umfassend ▪ Unternehmensgetrieben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönlich ▪ Regelmäßig 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anlassbezogen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Betreuungsinitiativen
Produktnutzung				
Sparprodukte	A	A	A	P
Anlageprodukte	A	A	P	P
Vorsorgeprodukte	A	A	A	0
Legende: A = aktiv anbieten, P = passiv anbieten, 0 = nicht anbieten				

Tab. 1: Absatzplanung (veränderte Projektunterlagen SGKB)

3.2.2 Schritt 2: Kundenprozess-Erfassung

Ziel in Multi-Kanal-Strukturen ist es, den Kunden ganzheitlich zu bedienen und interne Unternehmensressourcen schonend einzusetzen. In traditionellen Wirtschaftsstrukturen geht ein Unternehmen von seinem Produkt- und Dienstleistungsportfolio aus und legt Kanäle und Medien fest, welche die Produkte vertreiben. In Zukunft werden aber Unternehmen erfolgreich sein, die von Kunden benötigte Leistungen zusammenfassen und diese personalisiert zur Verfügung stellen (Reichmayr 2002, S. 37). Die vom Kunden geforderten Leistungen sind zu definieren. Für jede geforderte Leistung im Kundenprozess müssen adäquate Aktivitäten in den unternehmensinternen Prozessen existieren.

In Anlehnung an die Arbeiten von (Reichmayr 2002, S. 40 ff.) und (Schulze 2000, S. 133 ff.) sind zu Beginn die zu untersuchenden Kundenprozesskategorien festzulegen. Diese orientieren sich an:

- den bestehenden Kundensegmenten und
- der in der Absatzplanung festgelegten Produktnutzung (Abschnitt 3.2.1).

Es ist empfehlenswert, nicht nur den bisherigen Kernprozess zwischen Unternehmen und Kunden zu untersuchen (z.B. die Abwicklung eines Konsumentenkredits), sondern den gesamten Kundenprozess (z.B. von der Auswahl eines Autos bis hin zu dessen Nutzung, der monatlichen Ratenzahlung und dem Wiederverkauf). Diese erweiterte Sichtweise lässt u.U. weitere Geschäftspotenziale erkennen (z.B. Angebot von Krediten zur Fahrzeugfinanzierung über Gebrauchtwagen-Marktplätze im Internet).

Zur Ableitung des Kundenprozesses wird die Technik der Prozessanalyse angewandt (Österle 1995, S. 61 f.). Der Kundenprozess ist in 8-10 Makroprozesse zu zerlegen, welche die wichtigsten Einzelschritte zusammenfassen. Die Kundenprozesse lassen sich im Rahmen von Workshops definieren.

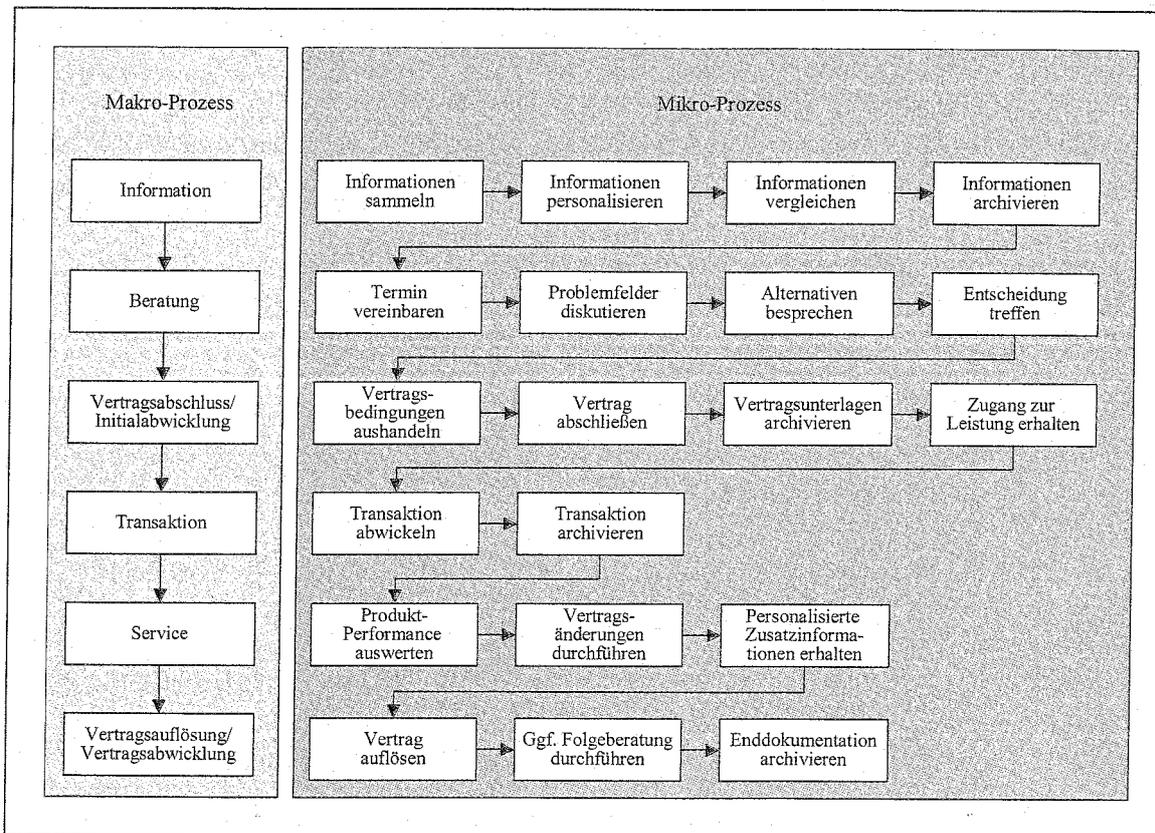


Abb. 5: Exemplarischer Kundenprozess der Finanzdienstleistungsbranche

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Ausgehend von den identifizierten Kundengruppen und der in der Absatzplanung festgelegten Produktnutzung wurden Kundenprozesse untersucht. Dabei beschränkte sich die SGKB auf eine Analyse der Kundenprozesse, die in direktem Zusammenhang mit bankeigenen Leistungen stehen. Im Rahmen der Analyse zeigte sich, dass bei einer bankspezifischen Betrachtung die Unterschiede zwischen den Prozessen

nicht groß waren. Somit wurde für die weiterführende Analyse ein generischer Bank-Kunden-Prozess verwendet (Abb. 5).

3.2.3 Schritt 3: Kanal- und Medienanalyse

Ziel dieses Schrittes ist es, bestehende Distributions- und Servicestrukturen mitsamt ihren strategischen Vorgaben zu erfassen, allen Beteiligten einen Überblick über aktuelle Kanalaktivitäten zu geben und Anhaltspunkte für die Soll-Ausrichtung aufzustellen. Für jeden vorhandenen und geplanten Kanal sind folgende Informationen zu erheben (Tab. 2):

Kanal	Call-Center		
Kanal-Kenngrößen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 unterschiedliche Rufnummern (Beratungs- und Servicehotline) ▪ 25% der Kunden nutzen ein Call-Center ▪ 1000 Telefonkontakte pro Tag (10% Beratungsgespräche, 90% Serviceleistungen); durchschnittliche Dauer 2 Minuten ▪ 25 Mitarbeiter 		
Kanal/Medien	Erreichbarkeit über Telefon und E-Mail		
Projekte (aktuell & geplant)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung einer neuen Call-Center-Software ▪ Ausbau des Call-Centers um Heimarbeitsplätze (virtuelles Call-Center) 		
SWOT-Analyse			
Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gut ausgebildete Mitarbeiter ▪ Geringe Mitarbeiterfluktuation ▪ Hohe Kundenzufriedenheit ▪ Gute Erreichbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Personalentwicklungspläne ▪ Ineffiziente Auslastung der Mitarbeiter (Leerzeiten) ▪ Teilweise technische Probleme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung hin zu einem ganzheitlichen Beratungskanal ▪ Entlastung des stationären Vertriebs von Routineaufgaben ▪ Imagepflege 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mangelnde Fokussierung auf Kernaufgaben ▪ Zu hohe Investitionskosten

Tab. 2: Kanal- und Medienanalyse (veränderte Projektunterlagen SGKB)

- *Kanal-Kenngrößen* (z.B. Anzahl von Zugangspunkten wie Niederlassungen oder Bankomaten, Nutzungszahlen, Anzahl Mitarbeiter etc.)
- *Medien- und Kanalbeziehungen* (z.B. Filialmitarbeiter lassen sich persönlich, per Post, per Telefon, per E-Mail kontaktieren)
- *Aktuelle und bereits geplante Projekte* (z.B. Einführung neuer Software, Ausbau des Leistungsumfangs, Ressourceneinsparungen etc.)

Zusätzlich ist für jeden Kanal eine SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) zu erstellen. Diese fasst Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Kanals zusammen.

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Die SGKB untersuchte mit der Kanal- und Medienanalyse die für sie wichtigsten Kanäle: Stationärer Vertrieb, Online-Vertrieb, Call-Center und Automaten.

Zusätzlich entwickelte die SGKB Leitvisionen für den Ausbau der einzelnen Kanäle. Diese unterteilten sich pro Kanal in 4 Dimensionen, wie am Beispiel des stationären Vertriebs exemplarisch dokumentiert:

Basisstrategien

- *Kundenbindung und Kundenneugewinnung*
- *Organisation der Filiale als Profit-Center*

Produkt- und Leistungsportfolio

- *Beibehalten des bisherigen Produktsortiments*
- *Fokussierung des Filialvertriebs auf ertragreiche Produkte*

Preispolitik

- *Definition von Preisspielräumen bei Kunden mit hohem Potenzial*
- *Preisliche Maßnahmen zur Kundensteuerung auf Kanälen*

Vertriebspolitik

- *Kontinuierliche Verringerung der Schaltertransaktionen*
- *Verstärkte Nutzung von Cross-Selling-Potenzialen*

3.2.4 Schritt 4: Kanalplanung

Ziel der Kanalplanung ist es, für einzelne Kundenprozesse abhängig von der Kundengruppe und der Produktgruppe Zielkanäle zu definieren, welche die Bedürfnisse der Kunden und die strategischen Vorgaben des Unternehmens berücksichtigen. Hierfür ist festzulegen, welche Kundenprozessschritte für welches Kundensegment auf welchem Kanal angeboten werden.

Zentrale Elemente der Kanalplanung sind Kanallandkarten (Tab. 3). Dies sind Kundensegment-Produkt-Kanal-Matrizen, die sowohl das Ist- als auch das Soll-Leistungsangebot eines Unternehmens dokumentieren. Beispielsweise lässt sich aus der Tab. 3 erkennen, dass Sparprodukte zukünftig nur noch eingeschränkt über das Call-Center anzubieten sind und dafür der Online-Kanal zu präferieren ist. Der Funktionsumfang im Online-Kanal sollte ausgebaut und im Call-Center verringert werden.

Kunden-segment	Retailkunden; A-Kunden																			
Kanal			Filiale						Call-Center						Online-Kanal					
Produkt	Absatz-planung	Kunden-prozess	I	B	V	N	S	E	I	B	V	N	S	E	I	B	V	N	S	E
Sparprodukte	A	IST	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○
		SOLL	●	●	●	○	●	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
Anlageprodukte	A	IST	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		SOLL	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Vorsorgeprodukte	A	IST	●	●	●	●	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		SOLL	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Finanzierungsprodukte	A	IST	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		SOLL	●	●	●	○	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Zahlungsverkehr	A	IST	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
		SOLL	●	●	●	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Legende																				
Kundenprozess	I = Information									N = Produktnutzung										
	B = Beratung									S = Service										
	V = Vertragsabschluss									E = Ende Vertragsbeziehung										
Absatzstrategie	A = aktiv anbieten									P = passiv anbieten										
Ausbaustufe	● = voller Funktionsumfang									○ = Funktionsumfang eingeschränkt										
	○ = kein Ausbau																			

Tab. 3: Segmentspezifische Kanallandkarte (veränderte Projektunterlagen SGK)

Projekterfahrungen bei der SGKB zeigen, dass es für die Kanallandkarten ausreicht, Makroprozesse zu untersuchen. Ausgehend von den festgelegten Kundensegmenten und der Absatzplanung werden pro Kanal Ist- und Soll-Funktionsumfang jedes Kundenprozessschritts festgelegt. Differenzen zwischen Ist- und Soll-Aktivitäten werden aus Gründen der Übersichtlichkeit farbig hinterlegt. Die Kanallandkarten werden in Workshops mit Kanal-, Marketing-, Vertriebs- und Serviceverantwortlichen erarbeitet.

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Die Kanallandkarten wurden in einem dreistufigen Verfahren entwickelt.

In einem ersten Schritt wurden die Projektbeteiligten mit der Systematik der Kanallandkarten vertraut gemacht. Um den Soll-Funktionsumfang genauer zu definieren, wurden die Grundbedürfnisse pro Kundensegment mittels Brainstorming-Technik zusammengetragen und dokumentiert. Wertvolle Hinweise konnten hierbei die Marketingverantwortlichen geben. Eine zuvor erstellte Kundenanalyse stützte die Bedürfnisanalyse empirisch ab.

In einem zweiten Schritt füllte jeder Projektbeteiligte die Kanallandkarte separat aus. Die Projektbeteiligten retournierten die Kanallandkarten innerhalb einer Woche an das Projektkernteam. In dieser Zeit konnten die Kanallandkarten in einzelnen Organisationseinheiten diskutiert werden. Somit ließen sich spezifische Sichten der einzelnen Fachverantwortlichen aufnehmen.

Die Ergebnisse wurden vom Projektkernteam konsolidiert und abweichende Punkte mit allen Beteiligten diskutiert. Durch die starke Fokussierung auf kritische Aspekte ließen sich die Kanallandkarten innerhalb eines vierstündigen Workshops vereinheitlichen.

Bei der Entwicklung des Soll-Leistungsspektrums ist darauf zu achten, dass jede Prozessphase pro Produkt zumindest über einen Kanal abgewickelt werden kann. Ansonsten sind einzelne Prozesse unvollständig. Auch sind Nutzungsszenarien zu diskutieren, wenn Kunden ein Kanal nicht zur Verfügung steht oder sie die Nutzung dieses Kanals verweigern. Alternativlösungen müssen erarbeitet werden, die klären, welcher Kanal ggf. einzelne Prozessschritte übernimmt, ob es ggf. sinnvoll ist, die Kundenbeziehung aufzulösen oder ob die zusätzlichen Kosten bei vertraglichem administrativem Aufwand auf den Kunden abwälzbar sind.

3.2.5 Schritt 5: Kundensteuerung

Während die Kanalplanung festlegt, wie Kanäle im Idealfall zu nutzen sind, ist es Aufgabe der Kundensteuerung, das Kundenverhalten so zu lenken, dass die tatsächliche Kanalnutzung den strategischen Vorgaben entspricht. Zur Kundensteuerung eignen sich im Wesentlichen drei Instrumente:

- *Marketingmaßnahmen:* Durch Marketingaktivitäten lassen sich Kunden gezielt zur Nutzung beworbener Kanäle animieren. Entsprechende Maßnahmen bewirken häufig keine dauerhafte Änderung des Kundenverhaltens. Nach Beendigung einer Kampagne fällt ein Großteil der Kunden wieder in sein altes Kommunikationsmuster zurück (Expertengespräch Daniel Stüssi, Geschäftsleiter, Coop Allgemeine Versicherung).
- *Preisgestaltung:* Mittels Preissystemen lassen sich für Kunden Anreize schaffen, Kanäle entsprechend der Planung zu nutzen. Ein kanalspezifisches und verursachungsgerechtes Preismodell ist bei vielen Unternehmen allerdings erst in Ansätzen vorhanden. Als mögliche Stellhebel dienen dabei nicht nur der Gesamtpreis, sondern Basispreise, Transaktionspreise, Rabatte und Incentives.
- *Fixe Zuordnung:* Für verschiedene Kundensegmente oder Vertragstypen sind explizite Regelungen zu treffen, welche Kanäle Kunden nutzen dürfen. In der Praxis eignet sich bei einem interdependenten Multi-Kanal-Ansatz diese Form der Kanalsteuerung seltener, da sie zum Teil schwer durchsetzbar und häufig nicht mit der Vertriebsphilosophie vereinbar ist.

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Eine Forderung aus dem Projekt war die Entwicklung von differenzierten Preisstrukturen für die einzelnen Kanäle. Flankierende Marketingmaßnahmen zur Kundensteuerung waren schon lange Teil der Marketingplanung. Die Variante der fixen Zuordnung wurde von den Projektteilnehmern verworfen, da dies bei Kunden kaum durchsetzbar wäre und der Absatzstrategie der SGKB widerspräche.

Eine Befragung unter Schweizer Versicherungsunternehmen belegt, dass derzeit Marketingmaßnahmen zur Steuerung des Kundenverhaltens am häufigsten zum Einsatz kommen (Gronover/Kobler 2002, S. 20 ff.). Eine Mehrheit der Unternehmen strebt zukünftig eine Steuerung über den Preis an. Für eine kundengerechte Preisgestaltung eignet sich der Ansatz des Zielkostenmanagements (bzw. Target-Costing). Dieser verknüpft traditionell produktorientierte Vorgehensweisen mit dem Anspruch der Kundenorientierung (Rudolph 1998).

4 Fazit und Ausblick

Die Komplexität von CRM-Projekten verlangt eine strukturierte Planung der Einführung, die Fragestellungen auf strategischer, prozessualer und IT-technischer Ebene berücksichtigt. Für die Einführung von CRM wurden folgende kritische Erfolgsfaktoren identifiziert (u.a. Brill 1998, Dusch 2001):

- Aktive Einbindung von Entscheidungsträgern (Sponsoren), die dafür verantwortlich sind, CRM in die Unternehmensstrategie einzubringen und die CRM-Initiativen in der Geschäftsleitung zu vertreten.
- Über die reine Kundenschnittstelle hinausgehendes Verständnis für CRM. Einbindung des gesamten Unternehmens in die CRM-Initiativen. Dabei ist es wichtig, eine unternehmensweite CRM-Vision aufzubauen und in die Kultur des Unternehmens zu integrieren.
- Ein angemessenes Einführungsstempo und ein realistischer Zeitplan sind für den Erfolg der CRM-Einführung von hoher Bedeutung. Das Bewusstsein, dass Veränderungsprozesse eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen, sollte dabei insbesondere von den Entscheidungsträgern anerkannt werden.
- Definition eines Vorgehens und Koordination der anstehenden Teilprojekte. Dabei ist es für die Akzeptanz der CRM-Initiativen hilfreich, schon kurzfristig umsetzbare Zwischenziele (Quick-wins) zu präsentieren, die den Nutzen des Gesamtprojekts verdeutlichen.
- Eine strukturierte und profunde Anbietersauswahl mindert das Risiko, eine IT-strategisch suboptimale Entscheidung zu treffen. Der zielgerichtete Einsatz von IT-Werkzeugen im CRM muss sich in die IS-Gesamtarchitektur des Unternehmens einpassen und zumindest für mittelfristige IT-Entwicklungen offen sein.

Anmerkung

- [1] Einzelne Forschungsergebnisse zeigen, dass zwischen Kundenzufriedenheit und erhöhtem Umsatz kein allgemein gültiger Zusammenhang besteht. Zufriedene Kunden sind nicht zwangsläufig treu (s. Homburg/Giering 2000, S. 84). Erklären lässt sich dieses Verhalten mit dem sog. „Variety Seeking“: Trotz Zufriedenheit mit den Produkten und Dienstleistungen wechselt der Kunde aufgrund des Wunsches nach Abwechslung oder aus Neugier oder Langeweile zu einem anderen Anbieter. Auch die Attraktivität eines Konkurrenzangebots kann einen Wechsel auslösen.

Literaturverzeichnis

- Brill, H. (1998): Mit neuen Systemen in Vertrieb und Marketing die Konkurrenz abhängen, in: HMD, Nr. 204, S. 7-25.
- Davenport, T.; Harris, J.; Kohli, A. (2001): How do they know their customers so well?, in: MIT Sloan Management Review, Vol. 42, No. 2, S. 63-73.
- Dusch, M. (2001): Erst die Methode, dann das System, in: Computerwoche, Nr. 25, S. 68-69.

- Gordske, H.; Steinecke, U.-K. (2002): Data Mining als Bindeglied zwischen Analyse und Steuerung (Präsentation), Mummert + Partner Unternehmensberatung AG, <http://www.microstrategy.de/files/Information%20Mining%20Roadshow%20Mummert.pdf> (Zugriff: 20.08.2002).
- Gronover, S.; Kobler, D. (2002): Studie zum Multi-Kanal-Management bei Schweizer Versicherungen und Krankenkassen, St. Gallen/Zürich.
- Haze, D. (2000): Der Multimediale Banking-Shop im Retail Banking: Die Integration der Banking-Shop-Konzeption in den bestehenden Distributionsmix einer traditionellen Retailbank, Bern et al.
- Herrmann, U.; Füllgraf, N. (2001): Digging for Gold: Datengrundlage für Customer Relationship Management, in: Moormann, J.; Roßbach, P. (Hrsg.): Customer Relationship Management in Banken, Frankfurt/Main, S. 43-56.
- Herrmann, W. (2001): CRM überfordert die meisten Unternehmen, in: Computerwoche, Nr. 24, S. 1-4.
- Hippner, H.; Martin, S.; Wilde, K.D. (2001): Customer Relationship Management: Strategie und Realisierung, in: Frielitz, C.; Hippner, H.; Martin, S.; Wilde, K.D. (Hrsg.): Marktstudie CRM 2002, 2. Aufl., Düsseldorf, S. 9-42.
- Homburg, C.; Giering, A. (2000): Kundenzufriedenheit: Ein Garant für Kundenloyalität?, in: Absatzwirtschaft, Nr. 1-2, S. 82-91.
- Jendrosch, T. (2001): Kundenzentrierte Unternehmensführung: Modelle, Methoden, Maßnahmen, München.
- Kotler, P.; Bliemel, F.W. (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung Umsetzung und Steuerung, 9. Aufl., Stuttgart.
- Krafft, M. (1999): Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert?, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 4, S. 511-530.
- Österle, H. (1995): Business Engineering: Prozeß- und Systementwicklung, 2. Aufl., Berlin et al.
- Picot, A.; Reichwald, R., Wigand, R. (1998): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Read, J. (2000): For success, building a customer-centric strategy is key: Few companies focusing on both collaboration and customer loyalty, in: Electronic News, Vol. 46, No. 42, S. 54.
- Reichheld, F.F.; Sasser, E.W. (1999): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Homburg, C.; Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 135-150.
- Reichheld, F.F.; Sasser, E.W. (1990): Zero defections: Quality comes to services, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 5, S. 105-111.

- Reichmayr, C. (2002): Collaboration und WebServices: Architekturen, Portale, Techniken und Beispiele, St. Gallen.
- Riempp, G.; Gronover, S. (2002): Customer Knowledge und Relationship Management, in: Schögel, M.; Tomczak, T.; Belz, C. (Hrsg.): Roadm@p to E-Business, St. Gallen, S. 762-783.
- Rudolph, B. (1998): Zielkostenmanagement bei Kreditinstituten, Stuttgart.
- Schmid, R. (2001): Eine Architektur für Customer Relationship Management und Prozessportale bei Banken, St. Gallen.
- Schulze, J. (2000): Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management, St. Gallen.
- Schwede, S.; Spies, R. (2001): Customer Relationship Management: Rettende Oase oder Fata Morgana in der Servicewüste? – Eine internationale Betrachtung durch die META Group, in: Moormann, J.; Roßbach, P. (Hrsg.): Customer Relationship Management in Banken, Frankfurt/Main, S. 21-42.
- Stauss, B.; Seidel, W. (1998): Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden – Leistung verbessern – Kunden binden, 2. Aufl., München.
- Stender, M.; Schulz-Klein, E. (1998): Internetbasierte Vertriebsinformationssysteme: Perspektiven moderner Informationssysteme für den Einsatz in Marketing, Vertrieb und Service, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart.
- Vara, T.G. (1995): Aftermarketing: How to keep customers for life through relationship marketing, Chicago et al.

ISBN 3-409-12520-5

Das Werk ist zu beziehen über den Buchhandel oder direkt über den Verlag.
Informationsmaterial über den Band erhalten Sie beim Betriebswirtschaftlichen
Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Postfach 1546, 65189 Wiesbaden.