Multi-Channel-Management

Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche

DISSERTATION
der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Sandra Christine Gronover
aus
Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren
Prof. Dr. Hubert Österle
und
Prof. Dr. Walter Brenner

Dissertation Nr. 2806

Difo-Druck OHG, Bamberg, 2003

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 26. Juni 2003

Der Rektor:

Prof. Dr. Peter Gomez

Vorwort

Die Arbeit entstand im Rahmen des Forschungsprogramms „Business Engineering Universität St. Gallen“ in den Kompetenzzentren Customer Relationship Management und Customer Knowledge Management am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen. Die Kompetenzzentren forschen anwendungsorientiert auf strategischen Gebieten der Wirtschaftsinformatik in enger Kooperation mit der Praxis.

An dieser Stelle möchte ich allen danken, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. In erster Linie danke ich Herrn Prof. Dr. Hubert Österle für die wissenschaftliche Betreuung und die ausgezeichneten Arbeitsbedingungen. Sein intensives Engagement für die praxisorientierte Forschung prägt die Arbeit am Lehrstuhl und zeichnet diesen aus. Herrn Prof. Dr. Walter Brenner danke ich für die Übernahme des Korreferats und für die wertvollen Anregungen. Mein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Volker Bach und Herrn Dr. Gerold Riempp für die fachliche Unterstützung und die angenehme Zusammenarbeit.

Bei meinen Kollegen und Freunden am Institut möchte ich mich für die äusserst gute Arbeitsatmosphäre und kollegiale Zusammenarbeit bedanken. Wesentliche Grundlagen dieser Arbeit sind im Rahmen der Kompetenzzentren entstanden. Mein spezieller Dank gilt daher meinen Teamkollegen Adrian Büren, Henning Gebert, Malte Geib, Stefan Kremer, Annette Reichold und Enrico Senger für die zahlreichen Diskussionen und Anregungen sowie den Vertretern der Partnerunternehmen für ihr grosses Engagement. Des Weiteren möchte ich mich auch bei Frau Rita Bruderer, Frau Marianne Saupe und Herrn Dr. Dieter Zerndt bedanken, die wesentlich zum guten Arbeitsklima beigetragen haben. Für die kritischen Hinweise und die orthographische Durchsicht bei der Fertigstellung der Arbeit danke ich Frau Annette Reichold, Herrn Enrico Senger und Frau Annette Glaus.

Von ganzem Herzen danke ich Herrn Dr. Bernd Scheed, der mich zu dieser Arbeit motivierte und mich mit Verständnis und Rückhalt während der Dissertationsphase unterstützte. Ganz besonders danke ich meinen lieben Eltern, die mich immer förderten und meine Ausbildung ermöglichten. Ihnen widme ich diese Arbeit.

St. Gallen, im Mai 2003 Sandra Gronover

Inhaltsübersicht

1 Einführung 1

1.1 Ausgangslage 1

1.2 Ziele und Adressaten der Arbeit 2

1.3 Nutzen der Arbeit 3

1.4 Einordnung und Abgrenzung der Arbeit 4

1.5 Forschungsmethodik 6

1.6 Aufbau der Arbeit 8

2 Konzeptionelle Grundlagen 10

2.1 Geschäftsmodell des Informationszeitalters 10

2.2 Customer Relationship Management und Customer Knowledge Management 15

2.3 Distribution im Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche 22

3 Herausforderungen und Elemente von Multi-Kanal-Strukturen 28

3.1 Einflussfaktoren, Chancen und Risiken 28

3.2 Varianten der Interaktion 40

3.3 Ziele und Gestaltungselemente 48

3.4 Zwischenfazit 52

4 Gestaltung der Strategieebene in Multi-Kanal-Strukturen 54

4.1 Grundlagen 54

4.2 Strategieentwicklung 65

4.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen 83

4.4 Zwischenfazit 95

5 Gestaltung der Prozessebene in Multi-Kanal-Strukturen 96

5.1 Grundlagen 96

5.2 Interaktionsmanagement 104
5.3 Kanalmanagement 118
5.4 Organisationsgestaltung 132
5.5 Zwischenfazit 145
6 Gestaltung der IS-Ebene in Multi-Kanal-Strukturen 147
6.1 Grundlagen 148
6.2 Interaktionsmanagement 153
6.3 Kanalmanagement 159
6.4 Zwischenfazit 169
7 Zusammenfassung und Ausblick 171
7.1 Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse 171
7.2 Trends 175
Anhang A Projekte, Expertengespräche und Workshops 180
A.1 Partnerprojekte 180
A.2 Expertengespräche 181
A.3 Workshops 182
Anhang B Definitionen und ergänzende Konzepte 184
B.1 Glossar technischer Fachtermini 184
B.2 Axiome menschlicher Kommunikation nach Watzlawik 185
B.3 Fallbeispiel einer Target-Costing-Kalkulation 187
B.4 Syntax der Methode PROMET BPR 190
Literaturverzeichnis 191

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung 1

1.1 Ausgangslage 1

1.2 Ziele und Adressaten der Arbeit 2

1.3 Nutzen der Arbeit 3

1.4 Einordnung und Abgrenzung der Arbeit 4

1.5 Forschungsmethodik 6

1.6 Aufbau der Arbeit 8

2 Konzeptionelle Grundlagen 10

2.1 Geschäftsmodell des Informationszeitalters 10

2.1.1 Kundenprozess 11

2.1.2 Kundenprozessportale 13

2.1.3 WebServices 14

2.2 Customer Relationship Management und Customer Knowledge Management 15

2.2.1 Customer Relationship Management 15

2.2.2 CRM-Prozesse und -Aktivitäten 18

2.2.3 Elemente des Multi-Channel-Managements 19

2.2.4 Customer Knowledge Management 20

2.3 Distribution im Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche 22

2.3.1 Eigenschaften von Finanzdienstleistungen 22

2.3.2 Kundenprozesse 24

2.3.3 Kanäle und Medien 25

3 Herausforderungen und Elemente von Multi-Kanal-Strukturen 28

3.1 Einflussfaktoren, Chancen und Risiken 28

3.1.1 Externe Einflussfaktoren 28
3.1.1.1 Markttrends 28
3.1.1.2 Technologieentwicklung 30
3.1.1.3 Kundenverhalten 32
3.1.2 Chancen und Risiken 33
3.1.2.1 Marktpositionierung 33
3.1.2.2 Kundenorientierung 35
3.1.2.3 Prozesseffizienz 38
3.2 Varianten der Interaktion 40
3.2.1 Interaktionstheorien 41
3.2.2 Entwicklung der Interaktionstechnologien 42
3.2.2.1 Textbasierte Interaktion 42
3.2.2.2 Sprachbasierte Interaktion 43
3.2.2.3 Multimediale Interaktion 45
3.2.3 Einsatz mediengestützter Interaktionstechnologien 46
3.3 Ziele und Gestaltungselemente 48
3.3.1 Zielsetzung 48
3.3.2 Metamodell 49
3.4 Zwischenfazit 52
4 Gestaltung der Strategieebene in Multi-Kanal-Strukturen 54
4.1 Grundlagen 54
4.1.1 Bewertungsraster für einen Methodenvergleich 55
4.1.2 Ausgewählte Ansätze aus Literatur und Praxis 55
4.1.2.1 Customer-driven Distribution System nach L. Stern und F. Sturdivant 55

4.1.2.2 Multi-Channel-Action-Plan nach McKinsey & Company 58
4.1.2.3 PRICE-Approach nach G. Webb 60
4.1.2.4 Multi-Channel-Management nach Arthur D. Little 62
4.1.3 Kritische Würdigung 64
4.2 Strategieentwicklung 65
4.2.1 Optionen der Strategieentwicklung in Multi-Kanal-Strukturen 65
4.2.1.1 Ausrichtung an Kundengruppen 65
4.2.1.2 Anpassung von Leistungen 67
4.2.1.3 Kanalstrukturen und Marktpositionierung 68
4.2.2 Technik: Strategieentwicklung 70
4.2.2.1 Fallbeispiel St. Galler Kantonalbank 71
4.2.2.2 Schritt 1: Kundensegmentierung 72
4.2.2.3 Schritt 2: Absatzplanung 74
4.2.2.4 Schritt 3: Kundenprozess-Erfassung 75
4.2.2.5 Schritt 4: Kanal- und Medienanalyse 77
4.2.2.6 Schritt 5: Kanalplanung 79
4.2.2.7 Schritt 6: Kundensteuerung 81
4.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen 83
4.3.1 Kostenentwicklung in Multi-Kanal-Strukturen 84
4.3.2 Technik: Szenariogestützte Wirtschaftlichkeitsrechnung zur Investitionsplanung 85
4.3.2.1 Fallbeispiel Bank Austria 86
4.3.2.2 Schritt 1: Aufstellen von Nutzungsszenarien 87
4.3.2.3 Schritt 2: Ermittlung der Kosten 88
4.3.2.4 Schritt 3: Ermittlung von Erlösen 89

4.3.2.5 Schritt 4: Berechnung der Wirtschaftlichkeit 90
4.3.3 Technik: Messgrössen 91
4.3.3.1 Fallbeispiel St. Galler Kantonalbank 92
4.3.3.2 Schritt 1: Projektziele definieren 92
4.3.3.3 Schritt 2: Kritische Erfolgsfaktoren bestimmen 93
4.3.3.4 Schritt 3: Messgrössen ableiten 93
4.4 Zwischenfazit 95
5 Gestaltung der Prozessebene in Multi-Kanal-Strukturen 96
5.1 Grundlagen 96
5.1.1 Methoden der Prozessmodellierung 97
5.1.2 Vergleich und Bewertung bestehender Ansätze 98
5.1.2.1 Technik Multi-Channel-Management nach Schulze 98
5.1.2.2 Prozessgestaltung im Multi-Channel-Management nach LakeWest Group 101
5.1.2.3 Kritische Würdigung der Ansätze 102
5.1.3 Interaktionsperspektiven 102
5.2 Interaktionsmanagement 104
5.2.1 Interaktionsfunktionen 105
5.2.1.1 Multi-Kanal-Zugriff 105
5.2.1.2 Mediengestützte Zusammenarbeit 107
5.2.1.3 Selbstbedienung 109
5.2.2 Technik: Interaktionsdesign 112
5.2.2.1 Fallbeispiel St. Galler Kantonalbank 112
5.2.2.2 Schritt 1: Funktionsanforderungen definieren 113
5.2.2.3 Schritt 2: Leistungsdesign festlegen 115

5.3 Kanalmanagement 118
5.3.1 Prozessgestaltung 119
5.3.1.1 Standardisierung von Prozessen 119
5.3.1.2 Integration externer Partner 121
5.3.1.3 Modellierung von Wissensflüssen 123
5.3.2 Technik: Multi-Kanal-Prozesse 125
5.3.2.1 Fallbeispiel Helsana 125
5.3.2.2 Schritt 1: Prozesskomplexität reduzieren 126
5.3.2.3 Schritt 2: Wissensflüsse modellieren 129
5.4 Organisationsgestaltung 132
5.4.1 Herausforderung Kanalkonflikte 133
5.4.1.1 Konfliktarten 133
5.4.1.2 Phasen im Konfliktmanagement 134
5.4.1.3 Praxisbeispiele 135
5.4.2 Kanalorganisation 137
5.4.2.1 Varianten der Aufbauorganisation 137
5.4.2.2 Varianten der Kanalsteuerung 138
5.4.2.3 Mechanismen der Kanalsteuerung 140
5.4.3 Kundenverantwortung 142
5.4.3.1 Varianten der Kundenverantwortung 142
5.4.3.2 Anreizsysteme 144
5.5 Zwischenfazit 145
6 Gestaltung der IS-Ebene in Multi-Kanal-Strukturen 147
6.1 Grundlagen 148
6.1.1 Anforderungen an eine Multi-Kanal-IS-Architektur 148

6.1.2 Varianten von Multi-Kanal-IS-Architekturen 150
6.2 Interaktionsmanagement 153
6.2.1 Client-Schicht 153
6.2.2 Präsentationsschicht 156
6.3 Kanalmanagement 159
6.3.1 Anwendungsschicht 160
6.3.1.1 Applikationen 160
6.3.1.2 Services 163
6.3.2 Integrationsschicht 166
6.4 Zwischenfazit 169
7 Zusammenfassung und Ausblick 171
7.1 Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse 171
7.1.1 Strategieebene 172
7.1.2 Prozessebene 173
7.1.3 IS-Ebene 174
7.2 Trends 175
7.2.1 Permanente Vernetzung 175
7.2.2 Mensch-Maschine-Kommunikation 177
7.2.3 Digitale Signatur 178
7.2.4 Fazit 179
Anhang A Projekte, Expertengespräche und Workshops 180
A.1 Partnerprojekte 180
A.2 Expertengespräche 181
A.3 Workshops 182

Anhang B Definitionen und ergänzende Konzepte 184

B.1 Glossar technischer Fachtermini 184

B.2 Axiome menschlicher Kommunikation nach Watzlawik 185

B.3 Fallbeispiel einer Target-Costing-Kalkulation 187

B.4 Syntax der Methode PROMET BPR 190

Literaturverzeichnis 191

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ACCEL	Architecture for Cross-Channel Customer Experience and Loyality
ACD	Automated Caller Distribution
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
Afb	Afb Application Services
ALD	Auto Leasing Deutschland
ASR	Automatic Speech Recognition
ATM	Automatic Teller Machine (Bankomat)
BE	Business Engineering
BE HSG	Forschungsprogramm Business Engineering der Universität St. Gallen
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CBC	Customer-Buying-Cycle
CC	Kompetenzzentrum
CHF	Schweizer Franken
CKM	Customer Knowledge Management
COM	Component Object Model
CORBA	Common Object Request Broker Architecture
CRM	Customer Relationship Management
DAB	Direkt Anlage Bank
DB	Datenbank(en)
DL	Dienstleistung(en)
DM	Deutsche Mark
DTD	Dokumententypdefinition

DVB	Digital Video Broadcasting Project
EAI	Enterprise Application Integration
EJB	Enterprise Java Beans
et al.	et alii (und andere)
FAQ	Frequently Asked Questions
GPRS	General Packet Radio Services
GSM	Global System for Mobile Communication
HTML	Hypertext Markup Language
i.d.R.	in der Regel
IMG	The Information Management Group
IP	Internet Protocol
IS	Informationssystem(e)
IT	Informationstechnologie(n)
ITV	Interaktives Fernsehen
IVR	Interactive Voice Response
IWI-HSG	Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen
J2EE	Java 2 Enterprise Edition
JDBC	Java Database Connectivity
KfZ	Kraftfahrzeug
KWG	Kreditwesen-Gesetz (Deutschland)
LAN	Local Area Network
LBM	Loyality Based Management
LBS	Location-based Services
MAXML	Multi Channel Access XML
MB	Mega-Byte(s)
MCM	Multi-Channel-Management

MCS	Multi-channel Communication Server
MHP	Multimedia Home Platform
MMS	Multi-Media Messaging Service
ODBC	Open Database Connectivity
PC	Personal Computer
PDA	Personal Digital Assistant
PIM	Personal Information Manager
PKW	Personenkraftwagen
PSTN	Public Switched Telephon Network
ROI	Return-on-Investment
s.	siehe
SB	Selbstbedienung
SCHUFA	Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung
SGKB	St. Galler Kantonalbank
SIM	Subscriber Identity Module
SMS	Short Message Service
SOAP	Simple Object Access Protocol
sog.	sogenannte(r/s)
SRCT	Social Response to Communication Technologies
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCP	Transmission Control Protocol
u.a.	unter anderem
UMTS	Universal Mobile Telecommunications Systems
u.U.	unter Umständen
vs.	versus
VoIP	Voice-over-IP

WAP	Wireless Application Protocol
WLAN	Wireless Local Area Networks
WML	Wireless Markup Language
XBRL	Extensible Business Reporting Language
XML	Extensible Markup Language
z. B.	zum Beispiel

URL-Verzeichnis

1822direkt	www.1822direkt.de
Afb Applikation Service	www.afb.de
AGI IT Services	www.agi.ch
Altavista	www.altavista.com
Allianz	www.allianz.de
Applix	www.applix.com
AT & T	www.att.com
Auto Leasing D	www.ald.de
Advance Bank	www.advance-bank.de
Avaya	www.avaya.com
Bank Austria	www.ba-ca.com
Bank of America	www.bankofamerica.com
Bank of Ireland	www.bankofireland.ie
BASF	www.basf.de
Basler Versicherung	www.basler.ch
Bertelsmann Arvato	www.arvato.de
Blaze Advisor	www.blaze.com
Broadvision	www.broadvision.com
Check Free	www.checkfree.com
Comparis	www.comparis.ch
Credit Suisse	www.credit-suisse.ch
Deutsche Bank	www.deutschebank.de
Deutsche Krankenversicherung	www.dkv.com
Deutsche Post	www.deutschepost.de
Deutsche Telekom	www.dtag.de

Direct Line	Uk.directline.com
Direkt Anlage Bank	www.diraba.de
Flughafen München	www.munich-airport.de
Helsana Versicherung	www.helsana.ch
HUK-Coburg Versicherung	www.huk-coburg.de
IMG	www.img.com
Innovations	www.innovations.de
IWI-HSG	www.iwi.unisg.ch
Landesbank Baden-Württemberg	www.lbbw.de
LGT	www.lgt.com
M-Box	www.m-box.co.uk
Onyx	www.onyx.com
Peoplesoft	www.peoplesoft.com
Pivotal	www.pivotal.com
Redsafe	www.redsafe.com
Rentenanstalt / Swiss Life	www.swisslife.ch
Sanitas Versicherung	www.sanitas.ch
SAP	www.sap-ag.de
Siebel	www.siebel.com
Schufa	www.schufa.de
Starbucks	www.starbucks.com
St. Galler Kantonalbank	www.sgkb.ch
Sun Microsystems	www.sun.coms
Swisscom IT Services	www.swisscom.com/it
Sympalog	www.sympalog.de
Telera	www.telera.com

UBS	www.ubs.ch
Union Investment	www.unioninvestment.de
Vignette	www.vignette.com
Winlinx	www.winlinx.de
Winterthur Life & Pensions	www.winterthur-leben.ch
Winterthur Versicherung	www.winterthur-insurance.ch
Yahoo	www.yahoo.com
Yourhome	www.yourhome.ch

1 Einführung

1.1 Ausgangslage

Banken und Versicherungen unterscheiden sich im Retailbereich immer weniger durch ihre Marktleistungen, da diese weitestgehend standardisiert sind. Gleichzeitig können Kunden die Güte der Finanzdienstleistung nur schwer beurteilen, denn häufig zeigt sich deren Qualität erst am Ende der Laufzeit durch die erzielte Rendite oder im Schadensfall. Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche versuchen daher, sich durch die Gestaltung der Kundenbeziehung zu differenzieren und zu positionieren [s. Ernst & Young 1999, 23].

Studien zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen sich mehr von ihrem Bestreben nach Kundennähe als von technologischen Entwicklungen oder Kostenüberlegungen leiten lassen (s. [Peters/Waterman 1984, 212], [Simon 1996, 107ff.]). Kundennähe wird durch die zwei Dimensionen Marktleistung und Interaktionsverhalten beeinflusst [s. Homburg 1995, 114]. Diese Arbeit betrachtet das Interaktionsverhalten.

Technologische Entwicklungen wie das Internet als Kommunikationsplattform oder neuartige Endgeräte wie multimediale Mobiltelefone, die u.a. über eine integrierte Digitalkamera verfügen, verändern die Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen. Kunden stehen neben den traditionelle Kanälen wie Bankfilialen und Aussendienst, mediengestützte Kanäle wie Call-Center oder Online-Kanal zur Verfügung.

Beispiel Bank of America

Die Bank of America, eine der führenden Retailbanken in den USA, bietet ihren Kunden vielfältige Kontaktmöglichkeiten über verschiedene Kanäle. 4500 Bankfilialen stehen Kunden USA-weit zur Verfügung. 14 000 Bankomaten wickeln täglich ca. 3 Millionen Transaktionen ab. Zugriffe auf den Internet-Auftritt der Bank of America erfolgen pro Monat ca. 9 Millionen Mal. Dabei verfügt die Bank über 2,4 Millionen Online-Kunden. Zusätzlich betreibt die Bank of America noch über 100 Call-Center, deren Grösse (25-800 Plätze) und Aufgabenbereich (einfache Anfragen bis hin zur komplexen Beratung) stark variieren. Seit dem Jahr 2001 können Kunden auch mobil Banktransaktionen abwickeln [s. Bank of America 2001, 14ff.].

Damit Kunden kanalübergreifend betreut werden können, müssen die Kanäle aufeinander abgestimmt werden. Diese Integration steht bei vielen Unternehmen noch aus [s. Chatham 2000, 5]:

- Nur 22 % der befragten Unternehmen haben unternehmensweit eine einheitliche Sicht auf den Kunden,
- nur 37% der Unternehmen wissen, welcher Kunde von verschiedenen Organisationseinheiten betreut wird und
- nur 20 % der Unternehmen wissen, ob ein Kunde ihr Internet-Portal besucht hat.

Der Ausbau und die Integration der Kanäle lässt sich jedoch unter reinen Wirtschaftlichkeitsaspekten kaum beurteilen, da Multi-Kanal-Strategien im Regelfall die Kosten für die Distribution und den Service erhöhen [s. Henn 2001, 39]. Vielmehr wird das Angebot mediengestützter Kanäle wie beispielsweise einer Online-Präsenz von den Kunden erwartet.

Durch ein strukturiertes Management der Kanäle, deren Integration und durch eine Steuerung des Kundenverhaltens lassen sich allerdings vorhandene Wirtschaftlichkeitspotenziale ausschöpfen [s. Essayan et al. 2002, 1]. Eine kanalübergreifende Interaktion fordert Unternehmen nicht nur auf strategischer Ebene, sondern auch aus Sicht des Prozessmanagements, der internen Wissensflüsse, der unterstützenden Informationstechnologien und unter Wirtschaftlichkeitsaspekten. Die Gestaltung, Steuerung und Kontrolle der Interaktion mit dem Kunden ist Aufgabe des Multi-Channel-Managements[1].

1.2 Ziele und Adressaten der Arbeit

Die Arbeit beschäftigt sich mit der Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen über verschiedene Kanäle und Medien im Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche. *Ziel ist es, Gestaltungsempfehlungen zu entwickeln, welche die Rentabilität der Kundenbeziehungsprozesse über verschiedene Kanäle steigern*. Bislang existieren vornehmlich Publikationen, die sich mit strategischen Fragestellungen zum Thema Multi-Channel-Management beschäftigen. Es sind noch wenige umsetzungsorientierte Ansätze dokumentiert. Diese Arbeit soll umsetzungsorientierte Konzepte auf den Ebenen Strategie, Geschäftsprozesse und Informationssysteme (IS) liefern, wobei ein Fokus auf den beiden erstgenannten liegt.

---

[1] Die in der Literatur verwendeten Termini und Schreibweisen sind vielfältig. Synonym verwendet werden Begriffe wie Multichannel-Management, Multi-Kanal-Management, Mehr-Kanal-Management, kollaboratives Customer Relationship Management oder Clicks-and-Mortar-Ansatz.

Adressaten der Dissertation sind Interessierte aus Praxis und Wissenschaft:

- *Praxis*. Unmittelbare Zielgruppe in der Praxis sind Mitarbeiter der Fachabteilungen, die sich mit dem Aufbau von Multi-Kanal-Strukturen im Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche beschäftigen. Fallstudien, Vorgehensmodelle, Beispielprozesse und Wirtschaftlichkeitsüberlegungen sollen dazu beitragen, Projekte zu strukturieren und effizient zu realisieren. Daher wird in der Arbeit auf einen hohen Praxisbezug und die Realisierbarkeit der Konzepte Wert gelegt.
- *Wissenschaft*. Die Arbeit leistet einen wissenschaftlichen Beitrag zur Gestaltung und zum Aufbau von Multi-Kanal-Strukturen. Multi-Channel-Management wurde bis dato vor allem aus der Marketing- oder IT-Perspektive beschrieben. Diese funktionalen Ansätze werden um eine umsetzungsorientierte Sichtweise ergänzt, die sich an Geschäftsprozessen ausrichtet. Fallbeispiele zeigen Herausforderungen und Lösungen im Bereich der Wirtschaftsinformatik[2] auf.

1.3 Nutzen der Arbeit

Der Nutzen der vorliegenden Dissertation ergibt sich für die angesprochene Zielgruppe in folgenden Bereichen:

- *Entwicklung einer Zielvision für das Multi-Channel-Management.* Fallstudien und aktuelles Datenmaterial belegen Entwicklungen im Multi-Channel-Management. Diese Informationen können Projektverantwortlichen helfen, klare Zielvorstellungen für Projekte zu entwickeln. Methodische Elemente unterstützen ein strukturiertes Vorgehen bei der Erarbeitung einer Multi-Kanal-Strategie und notwendige Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen. Der Methodenvergleich dient als Fundament für weitere Forschungsaktivitäten. Er stellt wesentliche Konzepte aus Theorie und Praxis vor und arbeitet Stärken und Schwächen heraus.
- *Verringerung von Zeit- und Kostenaufwänden bei der Realisierung.* Viele Unternehmen starteten bereits Initiativen zur Umsetzung von Kundenbeziehungsmanagement und zur Implementierung von CRM-Softwarepaketen. Die Priorität von Projekten zur Steuerung von Multi-Kanal-Strukturen im CRM-Umfeld wird zukünftig stark ansteigen [s. Allen et al. 2000, 3]. 64 Prozent der Unternehmen im

[2] Gegenstand der Wirtschaftsinformatik ist der Entwurf, die Entwicklung, die Implementierung und die Wartung computergestützter, betrieblicher Informations- und Kommunikationssysteme in innerbetrieblichen und überbetrieblichen Bereichen mit dem Ziel, Informationen und Kommunikationsinfrastrukturen nach wirtschaftlichen Kriterien optimal bereitzustellen [s. Mertens et al. 1997, 438f.].

B2C-Bereich wollen mehr in Multi-Kanal-Initiativen investieren [s. PwC Consulting 2001, 10]. Damit gilt dieser Bereich als eines der wesentlichen Entwicklungsfelder im CRM-Umfeld. Die in der Dissertation dokumentierten Gestaltungshinweise helfen bei der Projektumsetzung. Für die Wissenschaft sind vor allem die Gestaltungsempfehlungen auf Prozess-Ebene interessant, da diese Bereiche bislang selten Gegenstand der wissenschaftlichen Diskussion waren.

- *Wissensunterstützung an der Kundenschnittstelle.* Für eine abgestimmte Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen müssen Datenflüsse kanalübergreifend vereinheitlicht werden. Hierfür sind relevante Informationen abzulegen, Daten in Echtzeit auszutauschen und prozessorientiert wieder abrufbar zu halten. Wissensmanagement-Konzepte sind für Multi-Kanal-Strukturen unverzichtbar, da die wesentlichen Herausforderungen eine einheitliche Sicht auf den Kunden und ein Austausch kundenbezogener Daten sind. Sowohl für Praktiker als auch für Wissenschaftler liefert die Diskussion einer systematischen, prozessgetriebenen Wissensunterstützung an der Kundenschnittstelle wichtige Impulse.

1.4 Einordnung und Abgrenzung der Arbeit

Die Arbeit entstand im Rahmen der Kompetenzzentren Customer Relationship Management (CC CRM) und Customer Knowledge Management (CC CKM) des Forschungsprogramms Business Engineering (BE HSG) am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (IWI-HSG). Die Kompetenzzentren des Forschungsprogramms BE HSG forschen anwendungsorientiert auf strategischen Gebieten der Wirtschaftsinformatik in enger Kooperation mit der Praxis [s. IWI-HSG 2000, 3]. An den Kompetenzzentren waren folgende Firmen beteiligt (s. Abb. 1-1):

Kompetenzzentrum Customer Relationship Management (1.09.1999 – 31.12.2000)	Kompetenzzentrum Customer Knowledge Management (1.01.2001 – 31.12.2002)
• AGI IT Services AG (CH) • Bank Austria AG (A) • Credit Suisse Group (CH) • Helsana Versicherungen AG (CH) • Landesbank Baden-Württemberg (D) • Union Investment GmbH (D)	• AGI Kooperation (CH) • BASF AG (D) • Credit Suisse Group (CH) • Deutsche Telekom AG (D) • DKV Deutsche Krankenversicherung AG (D) • Helsana Versicherungen AG (CH) • Landesbank Baden-Württemberg (D) • Swisscom IT Services AG (CH) • Union Investment GmbH (D) • Winterthur Life & Pensions (CH)

Abb. 1-1: Partnerunternehmen der Kompetenzzentren CRM und CKM

Zielsetzung des Business Engineering (BE) (s. [Österle 1995], [Österle/Winter 2000]) ist die Transformation von Unternehmen und die systematische Entwicklung neuer Geschäftslösungen. Business Engineering betrachtet Transformationsvorhaben auf den Ebenen Strategie, Prozess und System, zerlegt diese in beherrschbare kleine Teilbereiche und verbindet diese Ebenen über vorab definierte Ergebnisse, zumeist in Form von Dokumenten [s. Österle/Blessing 2000, 63].

Der Forschungsansatz des IWI-HSG zeichnet sich durch eine gemeinschaftliche Forschung aus. Für die vorliegende Arbeit liefern weitere wissenschaftliche Arbeiten des IWI-HSG Grundlagen und Ansatzpunkte oder sie stehen in einem engen Zusammenhang mit ihr.

- Die Grundlagen zur Prozessanalyse und zum Prozessentwurf bauen auf der Dissertation von Thomas Hess auf, welche im Rahmen des Kompetenzzentrums „Prozessentwicklung“ entstand [s. Hess 1996].
- Basierend auf Ergebnissen des Kompetenzzentrums CRM wurde eine prozessorientierte Methode zur Einführung von CRM [s. Schulze 2000] und eine Architektur für Customer Relationship Management und Prozessportale bei Banken [s. Schmid 2001b] entwickelt. Beide Arbeiten beschäftigen sich in Ausschnitten mit Multi-Channel-Management.
- Themen mit Fragestellungen im Bereich Portalarchitektur, Kooperationsprozesse und WebServices werden im Kompetenzzentrum „Business Networking“ bearbeitet (s. [Österle et al. 2002], [Reichmayr 2002]). Hierbei liegt der Schwerpunkt

auf der Gestaltung der Schnittstellen im Business-to-Business-Bereich (B2B). Laufende Forschungsarbeiten des Kompetenzzentrums ergänzen diese Arbeit, die sich auf den Bereich Business-to-Consumer (B2C) konzentriert.

- Das Kompetenzzentrum „Bankenarchitektur im Informationszeitalter“ entwickelte ausgehend vom Geschäftsmodell des Informationszeitalters eine Referenzarchitektur für Banken. Ergebnisse dieses Kompetenzzentrums wurden in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt [s. Leist/Winter 2002].

1.5 Forschungsmethodik

Nach Ulrich handelt es sich bei der Betriebswirtschaftslehre um eine angewandte oder handlungsorientierte Wissenschaft. Die betrachteten Probleme entstehen in der Praxis; ihr Forschungsziel ist die Gestaltung der betrieblichen Wirklichkeit und ihr Fortschrittskriterium ist die praktische Problemlösungskraft ihrer Modelle und Handlungsempfehlungen. Die dabei getroffenen Aussagen sind wertend und normativ [s. Ulrich 1984, 178ff.].

Die anzuwendende Forschungsmethode hängt dabei vom Charakter der Forschungsfrage ab. Ist es ein Ziel, Orientierungshilfen und Handlungsanweisungen zur Gestaltung von IT-gestützten Geschäftsbeziehungen abzuleiten, so eignet sich die Methode der Aktionsforschung (Action Research) [s. Fleisch 2000, 290]. „Das Grundkonzept der Aktionsforschung besteht darin, dass ein Kreis von Wissenschaftlern und Praktikern, dessen Grösse eine persönliche Kommunikation noch ermöglichen sollte, sich gemeinsam um neue, sinnstiftende Orientierung sowie deren Umsetzung in Handlungsmustern bemüht“ [Frank et al. 1998, 71]. Die Aktionsforschung unterscheidet sich sowohl hinsichtlich der Forschungsziele als auch der verwendeten Forschungsprinzipien von bislang vorherrschenden, traditionellen, naturwissenschaftlich geprägten Wissenschaftsmethodiken. Abbildung 1-2 fasst die wesentlichen Unterschiede zwischen der traditionellen Forschungspraxis und der Aktionsforschung zusammen.

Merkmal	Traditionelle Forschung	Aktionsforschung
Zielsetzung	• Beschreibung und Erklärung der Realität	• Gewinnung von Handlungsorientierungen zur Veränderung der Realität
Rolle des Forschers	• Externer Beobachter, der nicht in das Forschungsfeld eingreift • Logische Trennung von Wissensproduktion (Wissenschaft) und –anwendung bzw. Gestaltung	• Teilnehmer, der Beeinflussungsmöglichkeit für gezielte Veränderung des Feldes nutzt
Beziehung Forscher-Beforschte(r)	• Subjekt-Objekt-Beziehung zwischen Forscher und Beforschten	• Subjekt-Subjekt-Beziehung: Betroffene können Sinngehalte ihrer Situation besser bestimmen als ein externer Beobachter
Methodologische Strenge des Instruments	• Starke methodische Anleitung • Methodologische Prinzipien und Verfahren sollen Wahrheit und Güte garantieren • Instrumentelle Vernunft als Mittel der Qualitätssicherung	• Wenig methodische Strenge, individuelle Erfahrung und Disziplin erforderlich • Soziale Vernunft als Mittel der Qualitätssicherung
Rolle des Instruments	• Instrument prägt die Sichtweise auf den Untersuchungsgegenstand	• Instrumente werden nach dem Forschungsgegenstand geformt, sie sind „Medien im Kommunikationsprozess“ zwischen Forscher und Beforschten
Theoriebildung	• Theorien werden anhand von Daten geprüft	• Daten bilden die Grundlage für den Diskurs, in dem Handlungsorientierungen gewonnen werden
Ablauf	• Sequentiell: Erhebung, Auswertung, Interpretation	• Zyklischer, iterativer Lernprozess: Problem und Ziele bestimmen, Handlungsplan aufstellen, Handlung realisieren, Evaluieren, ggf. Handlungsplan modifizieren etc.

Abb. 1-2: Merkmale traditioneller Forschung vs. Aktionsforschung [Frank et al. 1998, 74]

Diese Arbeit orientiert sich an der Aktionsforschung [s. ausführlich in Fleisch 2000, S. 289ff.]. Die *Problemstellung* stammt *aus der Praxis* und wurde von Vertretern aus Partnerunternehmen (s. Abb. 1-1) als relevant und bislang noch als unzureichend gelöst eingestuft. Die Anforderungen an die Steuerung und Koordination von unterschiedlichen Medien und Kanälen wurden in Praxisprojekten, Expertengesprächen und Workshops (s. hierzu Anhang A) erhoben. Zur *strukturierten Lösung der Fragestellung* dienen u. a. Bestandteile des Method Engineering [s. Gutzwiller 1994] sowie der qualitativen Forschungsmethoden (s. [Tomczak 1992], [Myers 1997]). Angewendet wurden insbesondere Literaturstudium (Desk Research), aktive Projektunterstützung, Expertengespräche, Workshops und Fallbeispiele. Ein wesentliches Element der Aktionsforschung ist die *strukturierte Reflexion der erarbeiteten Lösungen* und deren *Wirkung in der Praxis*. Die Konzepte wurden an Workshops im Rahmen der Kompetenzzentren CRM und CKM mit Unternehmensvertretern kritisch diskutiert.

Die durchgeführten Projekte wurden insoweit bewertet, als die Umsetzung erfolgt ist. Ziel des Prozesses der Aktionsforschung ist die *Erzielung eines Wissenszugewinns*. Dieser kann sich in Vorgehensweisen, Techniken, Strukturierungsrastern und Orientierungshilfen ausdrücken. Österle, Brenner und Hilbers passten die Vorgehensweise der Aktionsforschung für das Gebiet des Informationsmanagements an [s. Österle et al. 1992, 35f.].

1.6 Aufbau der Arbeit

Die Dissertation gliedert sich insgesamt in sieben Teilbereiche (s. Abb. 1-3).

Die *Einleitung* verschafft dem Leser einen Zugang zum Thema Multi-Channel-Management. Die Thematik und Problemstellung der Dissertation werden kurz erläutert sowie Ziele, Adressaten und Nutzen der Arbeit vorgestellt. Eine Einordnung der Arbeit in die Forschungslandschaft und eine Beschreibung der verwendeten Forschungsmethodik schliessen dieses Kapitel ab.

Das *zweite Kapitel* stellt grundlegende Konzepte vor. Ausgangspunkt dieser Arbeit ist das Geschäftsmodell des Informationszeitalters von [Österle 2000]. Die Fragestellung des Multi-Channel-Managements wird in das Themengebiet Customer Relationship Management (CRM) eingeordnet und ein Bezug zum Customer Knowledge Management (CKM) hergestellt. Beide Ansätze liefern wesentliche Bausteine für die Bearbeitung. Die Problematik von Multi-Kanal-Strukturen wird in dieser Arbeit am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche dargestellt.

Das *dritte* Kapitel setzt sich mit Herausforderungen und Grundlagen von Multi-Kanal-Strukturen im Besonderen auseinander. Der Einfluss von externen und internen Faktoren auf die Chancen, Risiken und Ziele der Unternehmen wird diskutiert. Auch werden die wesentlichen Gestaltungselemente in Multi-Kanal-Strukturen dargestellt.

Das *vierte* Kapitel identifiziert Handlungsoptionen für die Strategieebene in Multi-Kanal-Strukturen. Nach einer Analyse der bestehenden Techniken zur Definition einer Multi-Kanal-Strategie wird, basierend auf einem Fallbeispiel, ein eigener Ansatz entwickelt. Ausserdem wird ein Vorgehen zur Wirtschaftlichkeitsrechnung sowie zur Ableitung von Messgrössen abgeleitet.

Das *fünfte* Kapitel diskutiert Gestaltungsoptionen für die Prozessebene. Aus verschiedenen Praxisbeispielen lassen sich Massnahmen zur Gestaltung der Prozessebene in Multi-Kanal-Strukturen identifizieren. Deren Umsetzung wird durch Techniken unterstützt, die im Rahmen von Praxisprojekten entwickelt wurden.

Das *sechste* Kapitel setzt sich mit Fragestellungen der Informationssysteme und Systemarchitekturen auseinander. Die technischen Herausforderungen in Multi-Kanal-Strukturen werden abgeleitet und Lösungsalternativen einschliesslich Software-Werkzeuge vorgestellt.

Die Schlussbetrachtung in *Kapitel sieben* fasst die zentralen Ergebnisse der Arbeit zusammen und zeigt Ansätze für zukünftige Weiterentwicklungen auf.

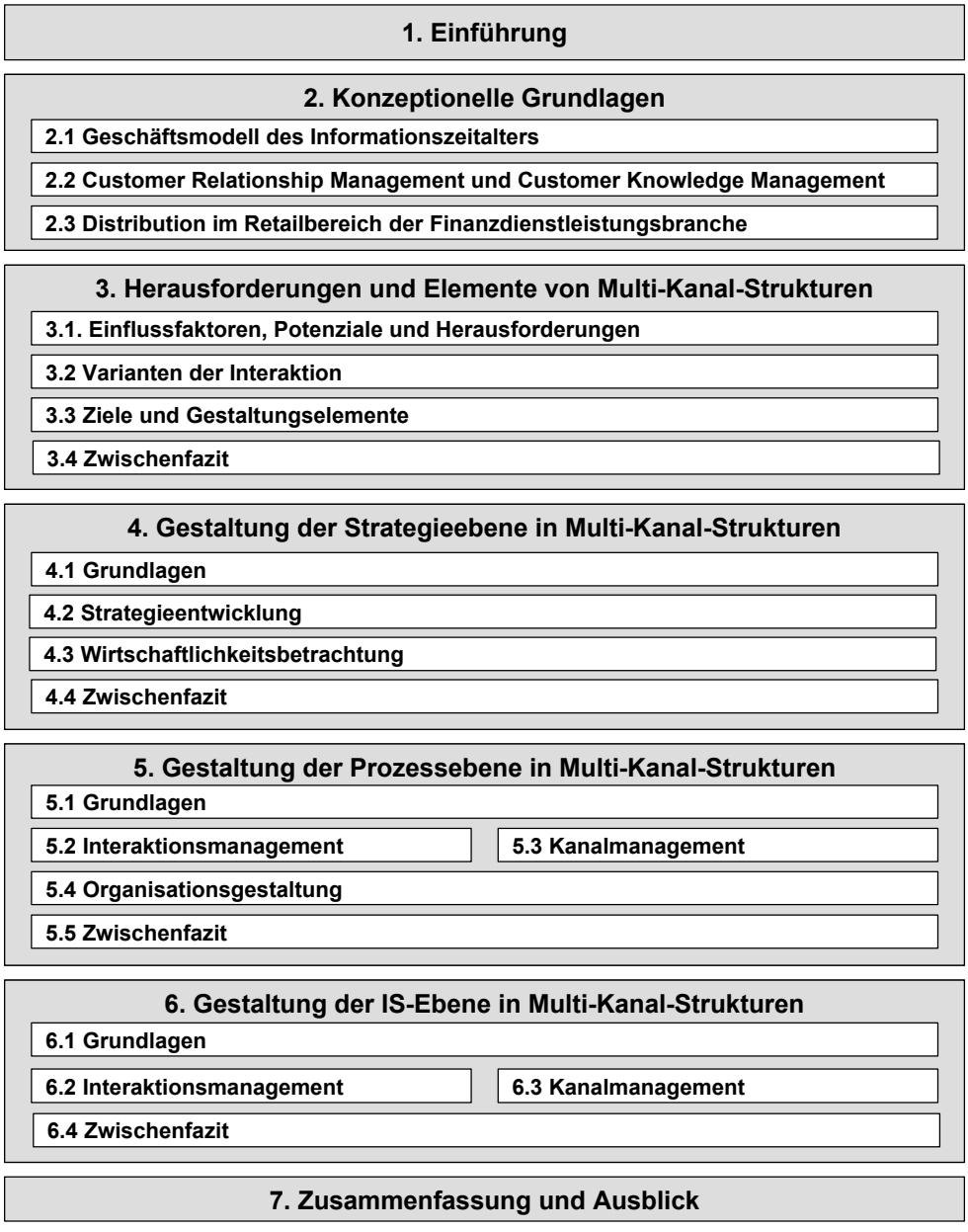


Abb. 1-3: Aufbau der Arbeit

2 Konzeptionelle Grundlagen

Dieses Kapitel stellt grundlegende Konzepte der Arbeit vor. Das Geschäftsmodell des Informationszeitalters bildet den konzeptionellen Rahmen der Forschungsaktivitäten am IWI-HSG (Abschnitt 2.1). Zentrale Idee für den Fortgang der Arbeit ist der Kundenprozess. An diesem orientieren sich auch die Ansätze des Customer Relationship Management und Customer Knowledge Management (Abschnitt 2.2). Ziel ist es, Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung, Absatzsteigerung, Wissensmanagement und Multi-Kanal-Strukturen aufzuzeigen. Grundlagen und Besonderheiten des Vertriebs von Finanzdienstleistungen schliessen das Kapitel ab (Abschnitt 2.3).

2.1 Geschäftsmodell des Informationszeitalters

Nach Österle sind die Unternehmen des Informationszeitalters nicht mehr produkt-, sondern kundenzentriert [s. im Folgenden Österle 2000]. Ziel ist es, das Kundenproblem zu erfassen und dem Kunden so viele zusammenhängende Teilprobleme wie möglich abzunehmen. In der Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters füllt jedes Unternehmen bestimmte Rollen aus, die im vorangegangenen Industriezeitalter nicht oder nur in Ansätzen bestanden. Als Kernelemente lassen sich hierbei Kundenprozesse, Kooperationsprozesse, Kundenprozessportale, unternehmensinterne Geschäftsprozesse, Geschäftsnetzwerke und WebServices[3] identifizieren (s. Abb. 2-1). Im Folgenden werden für den Fortgang der Arbeit wesentliche Bestandteile näher beschrieben.

[3] Die Elemente Kundenprozesse, Kooperationsprozesse und WebServices werden im Detail diskutiert in [Reichmayr 2002].

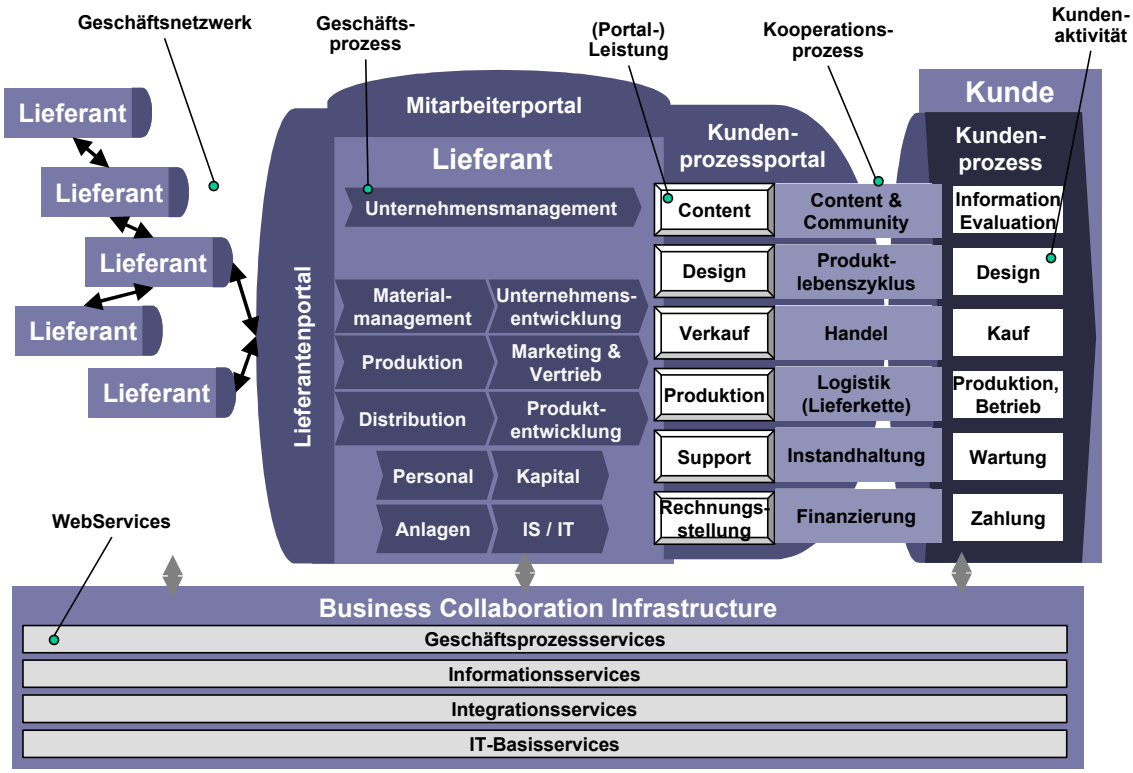


Abb. 2-1: Geschäftsmodell des Informationszeitalters [Österle 2002, 335]

2.1.1 Kundenprozess

Nicht nur unternehmensintern sind Geschäftsprozesse zu betrachten, sondern auch Kunden haben Prozesse (sog. Kundenprozesse), die Leistungen empfangen und abgeben [s. Österle 1995, 52ff.]. *Der Kundenprozess wird definiert als die Zusammenfassung aller Aufgaben, die ein Kunde durchläuft, um ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen, und zu deren Unterstützung er von Unternehmen Leistungen beziehen kann* [s. im Folgenden Österle 2001b, 20ff.]. Ziel einer Betrachtung des Kundenprozesses ist es, den Kunden in den Mittelpunkt unternehmerischer Tätigkeit zu stellen.

Beispiel Yourhome der Credit Suisse Group

Kunden haben im Regelfall nicht das Bedürfnis, eine Immobilie zu finanzieren, sondern in einem Eigenheim zu wohnen. Die Finanzierung ist nur ein Teil eines komplexen Prozesses. Die Credit Suisse Group versucht mit ihrem Portal Yourhome den Kundenprozess „Erwerb- und Besitz einer Immobilie“ umfänglich zu unterstützen [s. Schmid 2001b, 43f.]. Mit Yourhome hat der potenzielle Käufer die Möglichkeit,

sich über verfügbare Objekte und Finanzierungsmöglichkeiten zu informieren. Darüber hinaus bietet das Portal Hilfestellung bei der Einrichtung der Immobilie, bei der Gartengestaltung, beim Auffinden geeigneter Handwerker für Umbauten und Sanierungen sowie beim Umzug (s. Abb. 2-2). Das Beispiel Yourhome.ch zeigt, wie die eigentliche Kernleistung der Credit Suisse Group – die Finanzierung einer Immobilie – nicht mehr als einzelnes Produkt angeboten wird, sondern eingebettet ist in eine Lösung zur Unterstützung des gesamten Kundenprozesses.



Abb. 2-2: Kundenprozessunterstützung über Yourhome.ch [Credit Suisse Group 2002]

Der Kunde profitiert von einer umfassenden Kundenprozessunterstützung durch:

- *Komplexitätsreduktion*. Kunden müssen für einen komplexen Prozess nur noch eine Geschäftsbeziehung unterhalten.
- *umfassende Prozessunterstützung*. Der Leistungsintegrator baut durch seine Spezialisierung auf einen oder wenige Kundenprozesse ein tieferes Prozessverständnis auf und versteht Kundenprozesse somit besser.
- *personalisierte bzw. bedarfsgerechte Leistungen*. Der Leistungsintegrator bündelt das Wissen über den Kunden und seine Aktivitäten und verteilt es zielgerichtet an die Leistungsersteller und Partner. Die breitere Wissensbasis führt zu einer genaueren Adressierung von Kundenwünschen und zur Entwicklung von bedarfsgerechten Leistungen.

2.1.2 Kundenprozessportale

Der Portalbegriff wurde anfänglich für Internetseiten wie Yahoo oder Altavista verwendet, die Kataloge thematisch geordneter Links zusammenstellen [s. Kappe 2000, 37].

Heute hat der Portalbegriff eine wesentlich breitere Bedeutung und wird durch folgende Eigenschaften charakterisiert [s. Pils 2000]. Portale:

- unterstützen Anwender bei der Befriedigung ihrer Informationsbedürfnisse,
- bieten individuelle Sichten und Funktionen abhängig von den Rollen und Präferenzen der Nutzer und
- integrieren dezentrale Datenquellen über eine einheitliche Oberfläche.

Während der Begriff *Internet-Portal* eine Web-Site mit oben genannten spezifischen Eigenschaften beschreibt, ist ein *(Kunden-)Prozessportal* ein betriebswirtschaftliches Konzept. Zentrale Komponente eines Prozessportals ist eine Anwendung, die oben genannte Eigenschaften erfüllt und sich gleichzeitig an den Prozessen des Nutzers ausrichtet [s. im Folgenden Schmid 2001b, 16]. Die Leistungen eines Prozessportals werden dabei nicht ausschliesslich über das Internet als Kommunikationskanal erbracht. Je nach Leistung können beliebige Distributions- und Servicekanäle zum Einsatz kommen. Allerdings ist das Internet mit seiner Daten- und Browser-Technologie das verbreitetste Instrument einer grafischen bzw. audiovisuellen Integration von Informationen und Dienstleistungen [s. Fleisch/Österle 2001, 20].

Die Leistungen eines Kundenprozessportals erbringen Unternehmen zumeist als Leistungsintegrator in einem Geschäftsnetzwerk. Um die Bedürfnisse entlang eines Kundenprozesses zu befriedigen, bedarf es einer engen Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten. Abhängig vom Grad der Integration entstehen dabei sog. Kooperationsprozesse, d.h. Ketten aufeinander abgestimmter Einzelprozesse, die sich durch eine gemeinsame Prozessführung (Shared Process Ownership) zwischen den Beteiligten auszeichnen (s. [Senger/Moosmayer 2001, 2], [Vanhaverbeke/Torremans 1999, 41]).

Beispiel Yourhome der Credit Suisse Group

Zur Erstellung ihres umfassenden Leistungsangebots im Prozessportal kooperiert die Credit Suisse mit verschiedenen Unternehmen, wie beispielsweise mit den Firmen Transmi-Ministorage AG oder Nägeli Umzüge im Kundenprozessschritt" Umzüge" (s. Abb. 2-2).

Die Partner sind bislang nur lose integriert. Ein Partnerprospekt legt die wichtigsten Anforderungskriterien fest und regelt Eckpunkte der Zusammenarbeit. Die Definition der Abläufe und die Erstellung der Inhalte erfolgen dezentral durch jeden Partner. Integrierte Kooperationsprozesse sind somit nur in Ansätzen vorhanden. Diese lose Koppelung erweist sich für das Yourhome-Team in der Koordination der Inhalte und in der Implementierung durch die IT als problematisch und zeitaufwendig [s. Schmid 2001b, 48].

2.1.3 WebServices

WebServices sind elektronische Dienstleistungen, die entweder eine koordinierende Aufgabe zwischen Geschäftspartnern erfüllen (z.B. Zahlungsverkehrsdienste), oder es sind Teilprozesse, die viele Unternehmen in ähnlicher Form benötigen und günstiger in elektronischer Form zukaufen (z.B. Kreditauskünfte) (s. [Österle 2003 i.D.], [Piccinelli et al. 2001, 1]). Gemeinsam sind diesen Dienstleistungen hohe Fixkosten (z.B. Entwicklung, Betrieb), geringe Grenzkosten und lange Amortisationszeiten. In diesem neu entstehenden Wirtschaftszweig können sich vor allem finanzkräftige Unternehmen etablieren, welche einen globalen Zugang zu einer breiten Kundenbasis haben und in der Lage sind, hohe Investitionen mit langen Amortisationszeiten wirtschaftlich zu tragen.

Beispiel CheckFree

CheckFree ist ein Zahlungsverkehrsdienstleister, der ca. 6 Millionen Kunden hat bzw. 13 Millionen Rechnungen pro Jahr abwickelt. Zusammen mit einem Konsortium aus zahlreichen Unternehmen, allen voran Microsoft, will CheckFree künftig weltweit die Prozesse Rechnungsversand (Bill Presentment) und Zahlungsabwicklung (Payment) für Unternehmen wie Kunden unterstützen.

Beispiel Schufa

Die Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung, kurz Schufa, bietet Unternehmen Informationen über 57 Millionen Personen in Deutschland an, was einer Abdeckung von ca. 70 Prozent der Gesamtbevölkerung entspricht. Unternehmen können Angaben zur natürlichen Person, zur nicht vertragsmässigen Abwicklung von Geschäften sowie zu Bekanntmachungen aus öffentlichen Verzeichnissen erhalten. Ziel ist es, Entscheidungen über die Kreditvergabe, beispielsweise beim Autokauf oder im Versandhandel, zu beschleunigen und die Prozesse zu vereinfachen.

Allen elektronischen Dienstleistungen ist gemeinsam, dass sie [s. im Folgenden Österle 2003 i.D.]:

- aus dem Kerngeschäft ausgelagert werden können,
- standardisierte und modularisierte Leistungen bieten,
- eine klar abgrenzbare, eigenständige Geschäftsaufgabe übernehmen, die transaktions- oder zeitbasiert abrechenbar ist und
- von eigenständigen Geschäftseinheiten erbracht werden.

2.2 Customer Relationship Management und Customer Knowledge Management

Primäres Ziel der Kundenzentrierung ist die Ausschöpfung wirtschaftlicher Potenziale, um die Profitabilität des Unternehmens zu steigern. In heutigen Wettbewerbsmärkten reichen Qualität und Preis als Differenzierungsmerkmale nicht mehr aus [s. Lassak/Werner 2000, 29], da sich die 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 [s. Krafft 1999, 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 [s. Day 2000, 1].

2.2.1 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) bezeichnet ein kundenorientiertes, technologiegestütztes Managementkonzept mit der Absicht, ein Gleichgewicht zwischen unternehmensseitigen Investitionen in Kundenbeziehungen und der Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu erreichen, um so die Rentabilität des Unternehmens zu maxi-

mieren [s. Schmid 2001b, 12]. Die zwingende technologische Unterstützung unterscheidet CRM von anderen kundenorientierten Ansätzen, wie z.B. dem Total Quality Management [s. Grant et al. 1994] oder dem Relationship Management [s. Levitt 1983.].

Die Abhängigkeiten zwischen Kundenorientierung, Prozesseffizienz und Rentabilitätssteigerung lassen sich in einer Ursachen-Wirkungskette darstellen (s. Abb. 2-3).

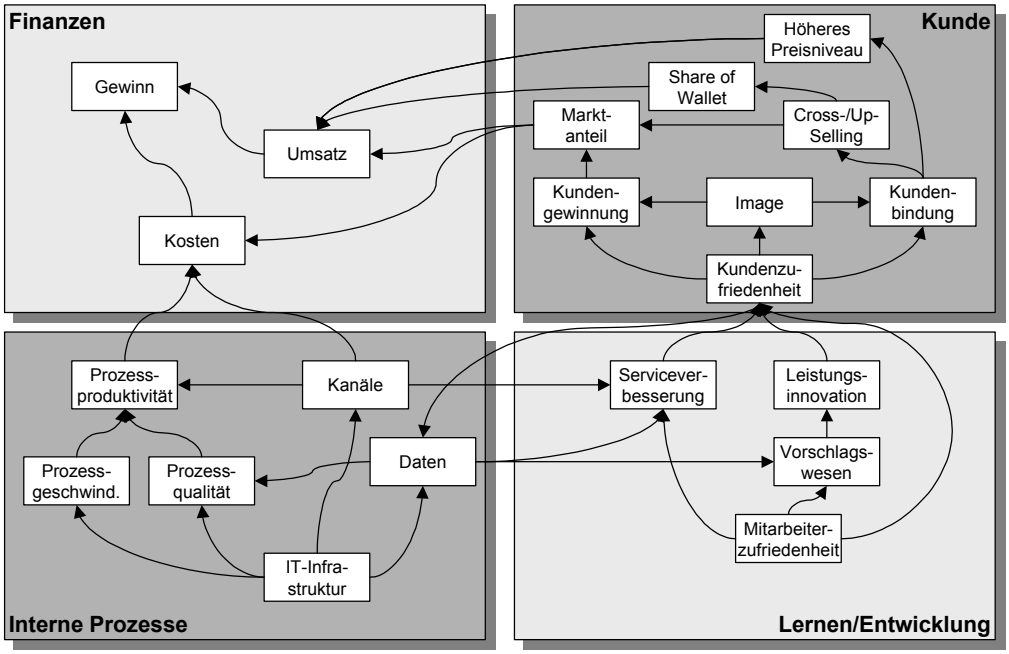


Abb. 2-3: Ursachen-Wirkungskette im CRM-Umfeld
[in Anlehnung an Hippner et al. 2001, 29]

Die Bedeutung der Kundenorientierung für den wirtschaftlichen Nutzen zeigt sich in folgenden Zusammenhängen[4]:

- Kundenorientierung bewirkt eine erhöhte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung [s. Reichheld/Sasser 1990]. Zufriedenere Kunden sind weniger preissensibel. Folglich lassen sich höhere Preise von Seiten des Unternehmens besser durchsetzen [s. Jendrosch 2001, 2f.].

[4] Einzelne Forschungsergebnisse zeigen, dass zwischen Kundenzufriedenheit und erhöhtem Umsatz kein allgemein gültiger Zusammenhang besteht. Zufriedene Kunden sind nicht zwangsläufig treu [s. Homburg/Giering 2000, 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.

- Kundenzufriedenheit erhöht das Markenimage. Zufriedene Kunden in der Versicherungswirtschaft geben ihre Erfahrungen im Schnitt sechsmal weiter [s. Hoffman 1991, zitiert in Stauss/Seidel 1998, 58]. Durch ein positives Image und eine hohe Markenbekanntheit verringern sich Akquisitionskosten für Neukunden [s. Haze 2000, 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 [s. Jendrosch 2001, 2ff.].

Zwischen Kostenreduktion und Prozesseffizienz sind folgende Zusammenhänge nachweisbar:

- Eine Verbesserung der Prozessgeschwindigkeit und der Prozessqualität führt zu einer Steigerung der Produktivität der einzelnen Prozesse. Da es sich bei Finanzdienstleistungen um immaterielle ‚Informationsprodukte' handelt [s. Müller 1995, 1023f.], lassen sich Grössenvorteile[5] 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 [s. Picot et al. 1998, 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 [s. Reichheld/Sasser 1999, 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 [s. Davenport et al. 2001, 69]. Beispielsweise vermindern personalisierte Kampagnen bei gleichem Wirkungsgrad die Marketingkosten [s. Gordske/Steinecke 2001].

[5] Economies of Scale, sog. Grössenvorteile, lassen sich immer dann realisieren, wenn mit zunehmendem Aufgabenumfang der durchschnittliche Aufwand je Einheit abnimmt [s. Corsten/Reiß 1994, 129f.].

2.2.2 CRM-Prozesse und -Aktivitäten

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 (s. [Herrmann/Füllgraf 2001, 47f.] [Stender/Schulz-Klein 1998, 12], [Vara 1995, 17]). Diese Einteilung ergibt sich aus aufbauorganisatorischer Sicht und ist für eine konkrete Umsetzung von CRM-Initiativen zu grob.

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 [s. Schwede/Spies 2001, 23]. Kollaboratives CRM ist in dieser Struktur dem Multi-Channel-Management gleichzusetzen.

In Zusammenarbeit mit den Forschungspartnern des Kompetenzzentrums CKM wurde ein prozessorientierter Ansatz entwickelt, der auf sechs CRM-Kernprozessen aufbaut: Kampagnen-, Lead-, Angebots-, Beschwerde-, Vertrags- und Servicemanagement (s. Abb. 2-4) [für eine Beschreibung der Prozesse s. Riempp/Gronover 2002, 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.

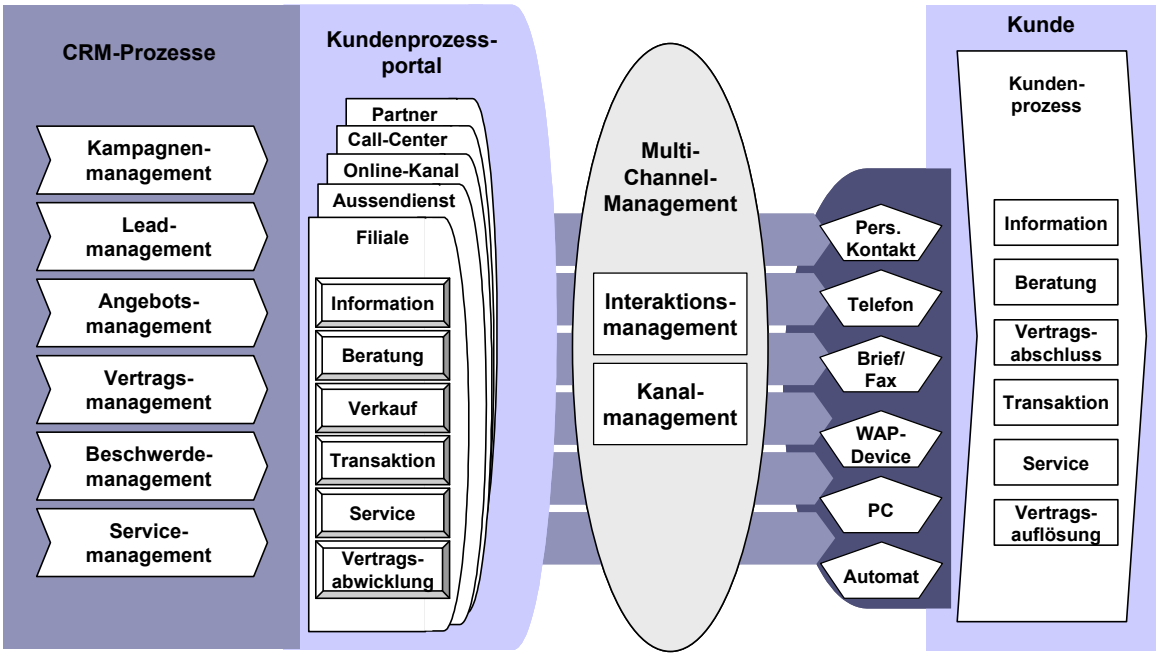


Abb. 2-4: CRM-Kernprozesse und Multi-Channel-Aktivitäten

2.2.3 Elemente des Multi-Channel-Managements

Der Begriff des Multi-Channel-Managements wird in der praxisorientierten und wissenschaftlichen Literatur unterschiedlich definiert (s. Abb. 2-5).

Autor	Definition
[Cespedes 1988]	Channel management is concerned with the delivery of products and services through various channels, with regard the enhancing customer relationship management and minimising delivery costs.
[Göpfer/Howaldt 2000]	Kanal-Portfolio-Management umfasst die Aufgabe, Vertriebskanäle strategisch richtig auszuwählen, geeignete Kanalkonzepte zu entwickeln sowie diese strategisch- und ergebnisorientiert zu steuern.
[Miroschedji et al. 2001, 24]	Aufgabe des Channel Management muss es sein, für jedes Produkt den Vertriebsweg zu wählen, der sich am besten dafür eignet, die jeweilige produktspezifische Zielgruppe zu erreichen.
[Schulze 2000, 150]	Multi-Channel-Management ist die organisatorische und technische Steuerung, Koordination und Integration der unternehmerischen Kanäle sowie die Integration von Medien.
[Stäger 1999, 11]	Die Aufgabe des Multi Channel Managements ist es, für die Konsumenten denjenigen Absatzmix, d.h. die optimale Allokation der Produkte und Kanäle, bereitzustellen, der von den Kunden gewünscht wird, gleichzeitig die Kostenstruktur der Bank so wenig wie nötig belastet.
[Wirtz 2002, 49]	Multi-Channel-Management ist das ganzheitlich betrachtete und abgestimmte Entwickeln, Gestalten und Steuern von Produkt- und Informationsflüssen über verschiedene Vertriebskanäle.

Abb. 2-5: Definitionen des Begriffs Multi-Channel-Management

In Anlehnung an Cespedes und Wirtz bezeichnet *Multi-Channel-Management in dieser Arbeit die ganzheitliche und abgestimmte Entwicklung, Gestaltung und*

Steuerung von Produkt- und Wissensflüssen über verschiedene Medien und Kanäle, mit dem Ziel die Kundenbindung zu erhöhen sowie die Vertriebs- und Servicekosten zu senken.

Aus Sicht eines Unternehmens ist es relevant, welchen Kanal ein Kunde nutzt, also ob ein Kunde vom Aussendienst, von der Filiale oder über ein Call-Center bedient wird. In diesem Zusammenhang spielt es aber nur eine untergeordnete Rolle, ob der Aussendienstmitarbeiter den Kunde persönlich besucht oder ob der Kontakt telefonisch stattfindet. Aus Kundensicht ist hingegen die Wahl des Kommunikationsmediums entscheidend, also ob man beispielsweise über ein Telefon oder in einem persönlichen Gespräch Kontakt mit dem Unternehmen aufnimmt. Ob den Telefonanruf nun ein Mitarbeiter im Call-Center oder ein Aussendienstmitarbeiter entgegennimmt, ist für den Kunden meist unbedeutend, solange die Dienstleistung zur Zufriedenheit erfüllt wird.

Kanäle sind aus unternehmensinterner Sicht betrachtet, organisatorische Einheiten wie eine Aussendienst-Organisation oder ein Call-Center [s. Stern et al. 1996, 1]. Diese differenzieren sich von Zugangsmedien[6], wie z.B. Telefon, PC oder PDA (Personal Digital Assistent). Die logische Trennung zwischen Kanälen und Medien unterteilt Multi-Channel-Management in die Bereiche Interaktionsmanagement und Kanalmanagement (s. Abb. 2-4):

- *Interaktionsmanagement* beschäftigt sich mit der Frage, welche Kommunikationstechnologien die Interaktion mit dem Kunden in welchen Kundenprozessen bestmöglich unterstützen.
- *Kanalmanagement* hingegen geht der Frage der internen Ausgestaltung und Abstimmung der verschiedenen Kanäle nach.

2.2.4 Customer Knowledge Management

Wissen ist bei der Umsetzung von Kundenorientierung ein unverzichtbarer Bestandteil, bestimmt es doch die Qualität der Interaktion mit dem Kunden [s. Peppers/Rogers 1999, 177ff.]. „Die erfassten Kundendaten [sind] die Grundlage für die Kundenselektionen und weitergehende Analysen. Auf Grundlage der Analyseergebnisse kontaktieren Unternehmen ihre Kunden mit gezielten Marketing-, Verkaufs- und Service-

[6] Synonym werden in der Literatur auch die Begriffe (Zugangs-)Device, Kommunikationsmedium oder Endgerät verwendet.

aktivitäten. Die fortlaufende Erfassung der Kundenreaktion [...] und die erneute Analyse führt zu einem langfristigen, interaktiven und individuellen Dialog mit dem Kunden“ [s. Schulze 2000, 41]. Zur Verbesserung der Kundenbeziehung muss über alle CRM-Prozesse und Vertriebskanäle hinweg das funktional notwendige Wissen vorhanden sein. Ziel ist es, eine einheitliche, kanalübergreifende Sicht über den Kunden zu erhalten. Dazu sind bestehende Informationen zu archivieren, zu konsolidieren, zu analysieren, zu verdichten und geschäftsprozessbezogen wieder zur Verfügung zu stellen [s. Riempp/Gronover 2002, 773].

Im Sinne eines kundenorientierten Wissensmanagements, oder auch Customer Knowledge Management, muss Wissen transparent werden, indem dessen Austausch und Entwicklung gesteuert wird. Wissen lässt sich unterteilen in Wissen in Dokumenten, sog. explizites Wissen, und Wissen in den Köpfen von Menschen, sog. implizites Wissen [s. Nonaka/Takeuchi 1995, 62ff.]. Notwendige Wissensmanagement-Leistungen lassen sich in vier Bereiche unterteilen (s. Abb. 2-6) [Ergebnis des CC CKM]:

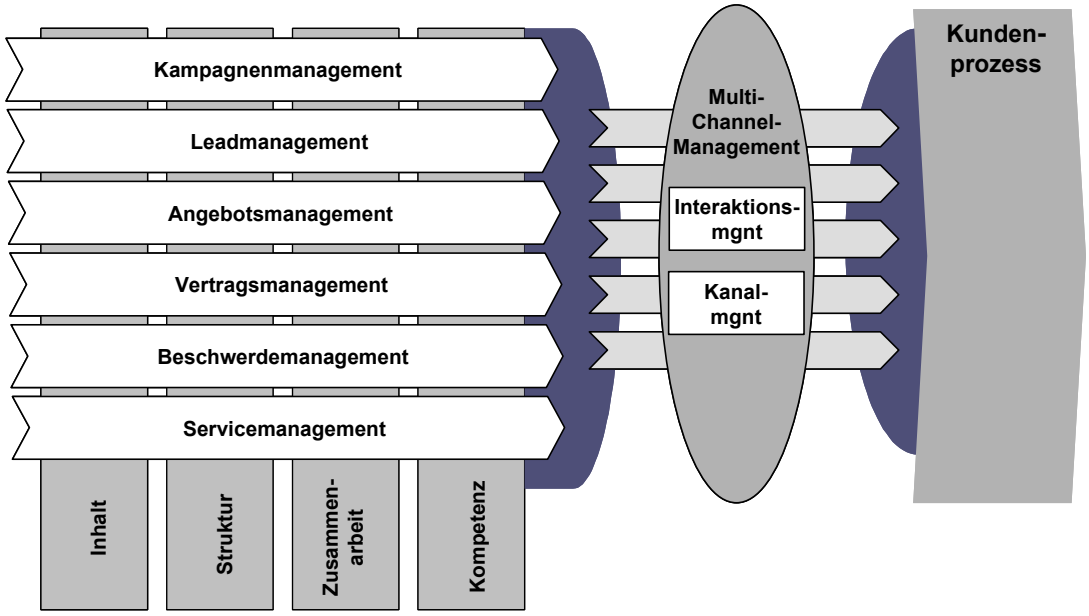


Abb. 2-6: Vier Säulen des Customer Knowledge Management

- *Inhalt*. Der Bereich Inhalt fasst alle Prozesse und Funktionen zusammen, die sich mit der Bewirtschaftung und Präsentation digitaler Inhalte (Content Management) und der Integration externer, häufig zugekaufter Inhalte (Content Syndication) beschäftigen.

- *Struktur*. Für die Strukturierung und übersichtliche Darstellung der Wissensbasis sind ein einheitliches Begriffssystem (Terminologie-Management), leistungsfähige Suchfunktionen (Knowledge Mining & Retrival), eine an den Geschäftsprozessen

und Nutzergewohnheiten ausgerichtete Navigation und rollenspezifische bzw. individuelle personalisierte Sichten (Personalisierungsfunktionen) notwendig.

- *Zusammenarbeit*. Die Zusammenarbeit und somit der Wissensaustausch zwischen Individuen ist durch Kommunikationsfunktionen zu unterstützen. Wesentliche Bestandteile sind Gruppenarbeitsfunktionen (Personal Information Management, PIM), wie E-Mail- oder Kalender-Funktionen, Interaktionsmedien, wie Chat oder Telefon, und Funktionen zur Ablaufsteuerung (Workflow-Systeme).
- *Kompetenz*. Der Austausch von implizitem Wissen ist durch Kommunikation zwischen Wissensträgern geprägt. Hierfür notwendig ist eine systematische Erfassung der Kompetenzen im Sinne eines Experten-Verzeichnisses (Skill-Management). Dieses lässt sich u.a. für den Personaleinsatz in Projekten oder für systematisch geförderte Diskussionen in Wissensnetzwerken einsetzen.

2.3 Distribution im Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche

Die Finanzdienstleistungsbranche galt lange Zeit als Musterbeispiel eines stabilen Marktes, auf dem sich durch eine starke Kundenbindung nur mittel- bis langfristige Änderungen vollzogen [s. Scholz/Sydow 1996, 1]. Vor allem durch eine zunehmende Internationalisierung, eine Deregulierung im rechtlichen Umfeld und eine schnelle Verbreitung und Akzeptanz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien wandelt sich diese Situation grundlegend (s. [Brown 2001, 3], [Moormann 2001, 4f]). Kunden sind hinsichtlich Zeit, Qualität und Flexibilität zunehmend anspruchsvoller. Gleichzeitig führt eine abnehmende Kundenloyalität zu einer Verengung preispolitischer Spielräume [s. Krcmar 1997, 82].

2.3.1 Eigenschaften von Finanzdienstleistungen

Für die Diskussion von Vertriebswegealternativen bei Finanzdienstleistern sind nicht nur besondere Wettbewerbsbedingungen, sondern auch einige Besonderheiten der Produkte und Dienstleistungen an sich zu beachten. Dabei spielen vor allem die Differenzierungsproblematik und die Beziehungsproblematik der Leistungen eine Rolle (s. Abb. 2-7):

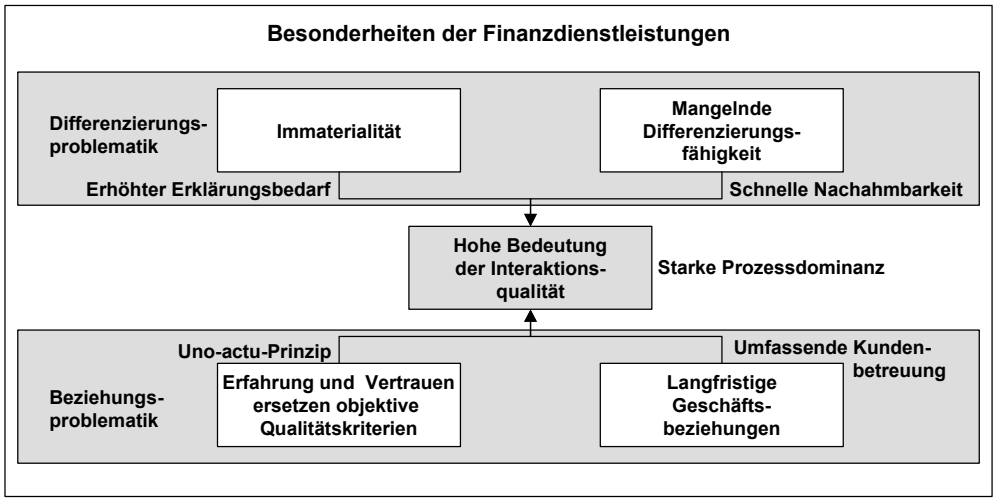


Abb. 2-7: Besonderheiten von Finanzdienstleistungen [in Anlehnung an Maier 1998, 1677]

- *Immaterialität*. Finanzdienstleistungen sind i.d.R. immateriell und somit potenziell erklärungsbedürftig [s. Siegert 1975, 48]. Abhängig vom jeweiligen Komplexitätsgrad der Leistung sowie vom Informationsstand und vom intellektuellen Niveau des Nachfragers ist ein Erklärungsbedarf auch in längerfristigen Geschäftsbeziehungen vorhanden [s. Maier 1998, 1677].

- *Mangelnde Differenzierungsfähigkeit*. Die meisten Finanzdienstleistungen basieren auf abstrakten Informationen. Eine Differenzierung der Leistung verschiedener Anbieter ist für den Kunden nur bei gutem Wissen über Kapitalmärkte möglich. Verstärkend kommt hinzu, dass sich aus Produktinnovationen allein kein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil generieren lässt, da es in der Finanzdienstleistungsbranche keinerlei Schutzrechte vor Nachahmung gibt (s. [Holle/Pelz 2002, 290], [Meyer/Oppermann 1999, 109]).

- *Erfahrung und Vertrauen.* Finanzdienstleistungen werden erst im Vertragsabschluss erstellt (Uno-actu-Prinzip), was die Ex-ante Beurteilung der Qualität einer Leistung für den Kunden erschwert [s. Meyer/Oppermann 1999, 109]. Beispielsweise ist die Beurteilung der Güte einer Lebensversicherung erst nach Abschluss der Laufzeit möglich. Vertrauen des Kunden zum Anbieter beeinflusst die Kaufentscheidung wesentlich.

- *Langfristige Geschäftsbeziehungen.* Finanzdienstleistungsprodukte zeichnen sich häufig durch lange Vertragslaufzeiten aus, beispielsweise laufen Bausparverträge häufig länger als 10 Jahre. Dies bedeutet, dass Kunden über Jahre an ihre Entscheidung gebunden sind oder nur unter hohen Kosten den Vertrag lösen können. Eine umfassende Kundenbetreuung über die Phase des Vertragsabschlusses hinaus

ist daher ein wesentliches Element von Finanzdienstleistungen [s. Maier 1998, 1679].

Aufgrund der besonderen Differenzierungs- und Beziehungsproblematik beurteilen Kunden die Leistung von Finanzdienstleistungsunternehmen über die *Qualität der Interaktion* [Maier 1998, 1678]. Ist beispielsweise der Aussendienstmitarbeiter unfreundlich oder die Online-Anwendung zu komplex, werden diese Erfahrungen auf das Produkt übertragen. Gleichzeitig führt der Mangel an physischen Produkten auch zu einer starken Prozessdominanz, da Leistungsabsatz und Leistungserstellung zeitgleich ablaufen.

2.3.2 Kundenprozesse

Die hohe Bedeutung der Interaktionsqualität für Finanzdienstleistungen erfordert eine konsequente Ausrichtung der Beziehung zum Kunden am Kundenprozess. Hierfür eignet sich der Retailbereich[7] der Finanzdienstleistungsbranche besonders gut, denn im Retailbereich treten Kundenprozesse mit hohen Wiederholungsraten auf. Diese gelten daher als standardisierbar (s. [Haller 1998, 49f.], [Winter 2002, 30]).

Generische Kundenprozessmodelle aus der Bank- und der Versicherungsbranche finden sich u.a. in [Bechmann 2002, 49], [Heinrich 2002, 78] oder [Schwanitz 2001, 590]. In Zusammenarbeit mit der St. Galler Kantonalbank (s. Anhang A.1) wurde ein generischer Kundenprozess für die Finanzdienstleistungsbranche erarbeitet (s. Abb. 2-8). Kunden durchlaufen die Phasen „Information“, „Beratung“, „Vertragsabschluss & Initialabwicklung“, „Transaktion“, „Service“ sowie „Vertragsauflösung“.

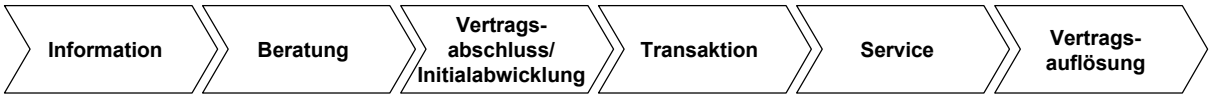


Abb. 2-8: Kundenprozess in der Finanzdienstleistungsbranche

Um die Kommunikation am Kunden und an seinen Prozessen auszurichten, müssen die Prämissen des Kundenverhaltens verstanden werden [s. im Folgenden Heinrich 2002, 82ff.]. Diese lassen sich unterteilen in:

---

[7] Der Begriff Retail fasst Aktivitäten im Massenmarkt zusammen, die Privatkunden sowie kleine bis mittelständische Unternehmen umfassen. Produkte für dieses Zielsegment sind standardisiert, einheitlich gestaltet und aus Unternehmenssicht nur bedingt komplex [s. Kobler 1993, 8].

- *Werte und Einstellungen*. Das Konsumentenverhalten hängt von Variablen wie Persönlichkeit, Involvement, Fähigkeiten etc. ab [s. Kroeber-Riel/Weinberg 1999]. Aussagen, in welcher Weise Werthaltungen den Kundenprozess beeinflussen, können in erster Linie anhand einer Kundensegmentierung gemacht werden. Einstellungen und Werte lassen sich mittelfristig nur bedingt verändern und gelten somit als gegeben.

- *Bedürfnisse*. Kundenprozesse sollen Bedürfnisse, z.B. Sicherheit, erkennen und umfassend abdecken. Beim Verkauf von Finanzdienstleistungsprodukten geht die Initiative weit häufiger von der Verkaufsorganisation aus als vom Kunden. Daher ist beispielsweise die Einbindung von Finanzdienstleistungsprodukten in umfassende Kundenprozessportale geeignet, um Kundengruppen zu erschliessen.

- *Interaktionspräferenzen*. Die Akzeptanz der verschiedenen Kommunikations- und Kontaktformen variiert abhängig von den kurzfristigen Bedürfnissen. Dies spielt für die Ausgestaltung der Interaktion in einzelnen Prozessschritten eine entscheidende Rolle. Beispielsweise nutzt ein Kunde für einfache Rückfragen mediengestützte Interaktionsformen, um räumliche Barrieren zu überwinden, für langfristige und komplexe Anlageentscheidungen wünscht der gleiche Kunde allerdings ein persönliches Gespräch und ist bereit, Wartezeiten für einen Termin in Kauf zu nehmen.

2.3.3 Kanäle und Medien

Die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden stellt auf Unternehmensseite das Kundenprozessportal dar. Dieses lässt sich im Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche in verschiedene Absatz- und Servicekanäle unterteilen, die sich durch den Ort der Leistungsinanspruchnahme differenzieren. Zu unterscheiden sind *stationäre*, *mobile* und *direkte Kanäle* [s. im Folgenden Süchting/Paul 1998, 689ff.].

Der *stationäre Kanal* umfasst klassische Filialen bzw. Geschäftsstellen, Kiosksysteme (z.B. Automatenzonen) oder Shop-in-the-Shop-Konzepte (s. Abb. 2-9). Alle Varianten sind durch ihre räumliche Bindung und die Betreuung eines abgegrenzten Marktgebietes gekennzeichnet. Aussendienst und mobile Zweigstellen werden den *mobilen Kanälen* zugerechnet. Mobile Vertriebs- und Servicekanäle sind durch einen nicht ortsgebundenen, persönlichen Kontakt zwischen Kunde und Unternehmen gekennzeichnet. *Direktkanäle* zeichnen sich durch einen mediengestützten, ortsunge-

bundenen Kontakt zwischen Kunde und Unternehmen aus. Hierzu zählen u.a. Call-Center[8], Internet-, Partner- oder Sprachportale. Sehr detailliert sind die verschiedenen Vertriebs- und Servicekanäle mit ihrem Stärken- und Schwächenprofil beschrieben in [Haze 2000, 29ff.] oder [Stäger 1999, 211ff.]. Die verschiedenen Kanäle werden mit unterschiedlichen *Medien* angesprochen. Beispielsweise lässt sich via Telefon sowohl ein Call-Center-Agent, ein Aussendienstmitarbeiter als auch ein Filialmitarbeiter erreichen.

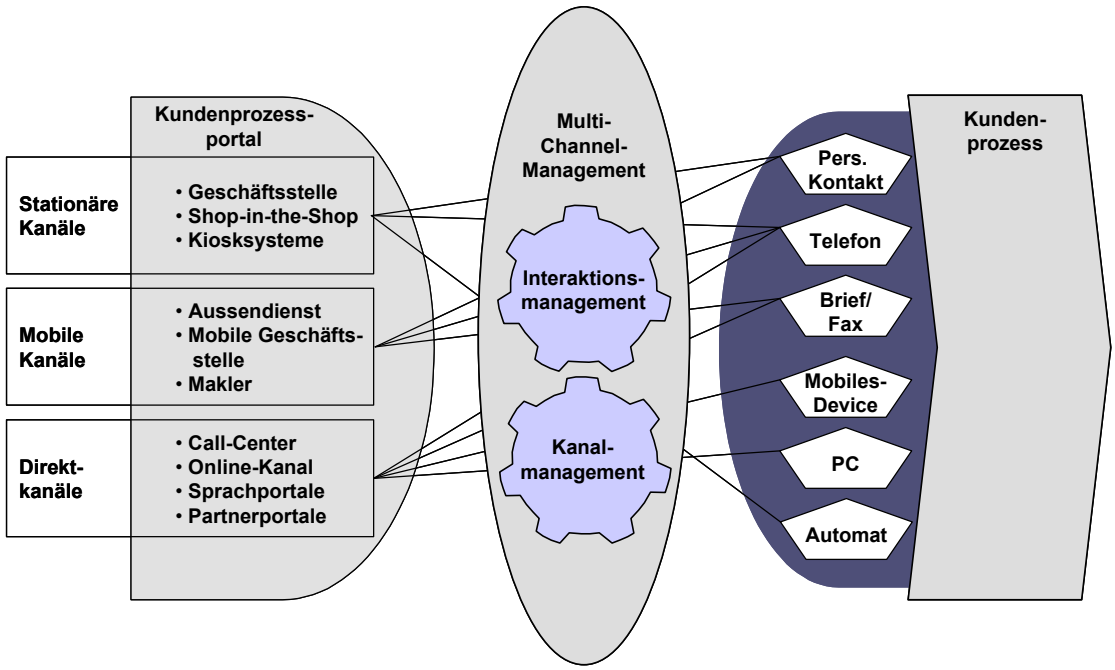


Abb. 2-9: Kanäle und Medien

Eine kanalübergreifende Kommunikation mit dem Kunden setzt integrierte Kanäle voraus. Von der Substituierbarkeit der Kanäle und der Häufigkeit der Kundeninteraktion hängt es ab, ob sich der Aufwand der Integration lohnt [s. Yulinsky 2000, 5].

- *Substituierbarkeit*. Sowohl Bank- als auch Versicherungskunden ist es theoretisch möglich (unter Beachtung der rechtlichen Gegebenheiten), fast jedes Geschäft über jeden Kanal abzuwickeln. Die Substituierbarkeit der Kanäle ist relativ hoch.

[8] Die Begriffe Call-Center, Contact-Center und Communication-Center bezeichnen jeweils organisatorische Einheiten, die zentralisiert Kontakt mit Kunden bearbeiten. Dabei ist der Call-Center Begriff am weitesten verbreitet. Einige Quellen (s. [Füsgen/Höfer 2002], [Menzler-Trott/Hahnel 2001]) differenzieren zwischen Call-Center (bearbeitet ausschliesslich Telefonate) und Contact- bzw. Communication-Center (bearbeitet sowohl Telefonate als auch E-Mails, Briefe etc.). Diese Arbeit trifft diese definitorische Abgrenzung nicht und verwendet die Begriffe synonym.

- *Kontaktfrequenz*. Die Häufigkeit von Kontakten in der Finanzdienstleistungsbranche ist hoch (s. Abschnitt 2.3.1). Verglichen mit dem äusserst transaktions- und kommunikationsintensiven Bankgeschäft ist jedoch die Versicherungsbranche interaktionsärmer (Expertengespräch Diether Kuhn, Leiter Marketing & Channel-Management-Support, Winterthur Versicherung; [s. Bechmann 2002, 64]). Während Banktransaktionen wie Überweisungen regelmässig stattfinden, agieren Kunden mit Versicherungsunternehmen situationsgetrieben, beispielsweise im Schadensfall.

Yulinsky positionierte unterschiedliche Branchen in dem Spannungsfeld zwischen Substituierbarkeit und Kontaktfrequenz (s. Abb. 2-10). Für Retailbanken ist die Integration der Kanäle eine strategische Notwendigkeit. Für Versicherungen ist dies lediglich eine strategische Option, die aber empfehlenswert erscheint, da sich das Interaktionsverhalten durch neue Interaktionsformen ändert. Nachweisbar war dieser Effekt beispielsweise in der Bankenbranche bei der Einführung von Bankomaten. Der durchschnittliche Abhebungsbetrag verringerte sich von einstmals 1000 bis 1500 DM (ca. 500 bis 750 Euro) am Bankschalter auf 350 bis 400 DM (ca. 175 bis 200 Euro) am Bankomaten. Gleichzeitig stieg die Kontaktfrequenz [s. Fotschki/Stockmann 1994, 30].

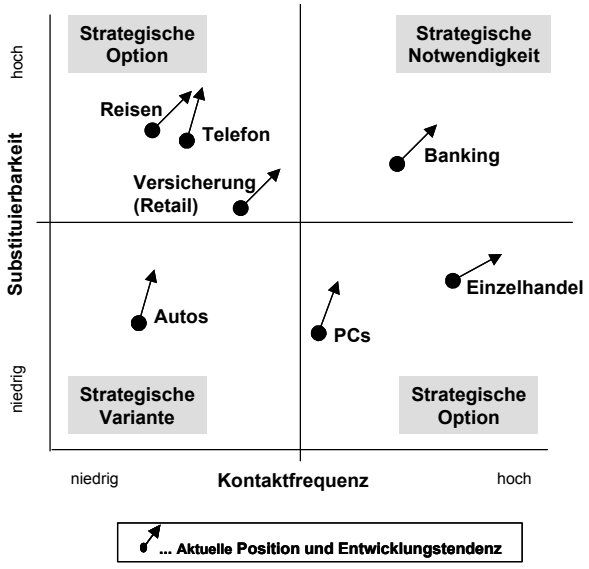


Abb. 2-10: Notwendigkeit der Kanalintegration [in Anlehnung an Yulinsky 2000, 5]

3 Herausforderungen und Elemente von Multi-Kanal-Strukturen

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglicht neue Formen der Interaktion zwischen Unternehmen und ihren Kunden. Dabei geht es nicht mehr um die Frage, ob Unternehmen neue Medien und Kanäle wie das Internet oder das Call-Center einsetzen sollen, sondern vielmehr darum, wie diese nutzbringend in Geschäftsmodelle eingebunden werden können. Heute verspüren rein internetbasierte Unternehmen einen ebenso grossen Veränderungsdruck wie man ihn Ende der 1990er Jahre ausschliesslich für traditionelle Unternehmen der ‚Old Economy' voraussagte [s. Silberberger 2002].

Für Unternehmen stellt sich die Frage, welche Potenziale sie durch Multi-Kanal-Strukturen erschliessen und welche Herausforderungen zu bewältigen sind (Abschnitt 3.1). Der Gestaltung der Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Abhängig von den jeweiligen Prozessanforderungen lassen sich unterschiedliche Kommunikationsalternativen wählen (Abschnitt 3.2). Dabei müssen die Ziele und Gestaltungselemente des Multi-Channel-Managements beachtet werden (Abschnitt 3.3). Ein Zwischenfazit fasst die wesentlichen Ergebnisse des Kapitels zusammen (Abschnitt 3.4).

3.1 Einflussfaktoren, Chancen und Risiken

Viele Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche haben erhebliche Mittel in den Ausbau der Kundenschnittstelle über unterschiedliche Kanäle investiert. International agierende Banken wie die Deutsche Bank oder ING gaben in der Boom-Phase der ‚New Economy' für ihre Online-Initiativen bis zu 600 Millionen Euro im Jahr aus [s. Gross 2000, 3]. Der Ausbau von Multi-Kanal-Strukturen wird zum einen durch Trends am Markt, aber auch durch interne Faktoren wie Marktpositionierung, Kundenorientierung und Prozesseffizienz vorangetrieben.

3.1.1 Externe Einflussfaktoren

3.1.1.1 Markttrends

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationsinfrastruktur prägt die Kommunikation und Vernetzung mit Kunden in der Finanzdienstleistungsbranche. Durch die spezifischen Eigenschaften von Finanzdienstleistungen (s. Abschnitt 2.3.1)

eignen sich deren Produkte und Dienstleistungen besonders gut für mediengestützte Vertriebsformen. Welchen Einfluss Veränderungen im E-Business auf die Geschäftsmodelle der Finanzdienstleistungsbranche haben, untersuchte eine Studie der Unternehmensberatung Arthur D. Little [s. Seidel 2000]. Dabei zeigte sich, dass die Integration der Kanäle, also die durchgängige Verbindung von physischen und mediengestützten Kanälen, zu den wichtigsten kommenden Aufgaben zählt (s. Abb. 3-1). Im B2C-Bereich können diejenigen Unternehmen ihre Wettbewerbsposition am Markt schneller ausbauen, die ihren Kunden mehrere Vertriebs- und Servicekanäle zur Verfügung stellen [Rasch/Lintner 2001, 17].

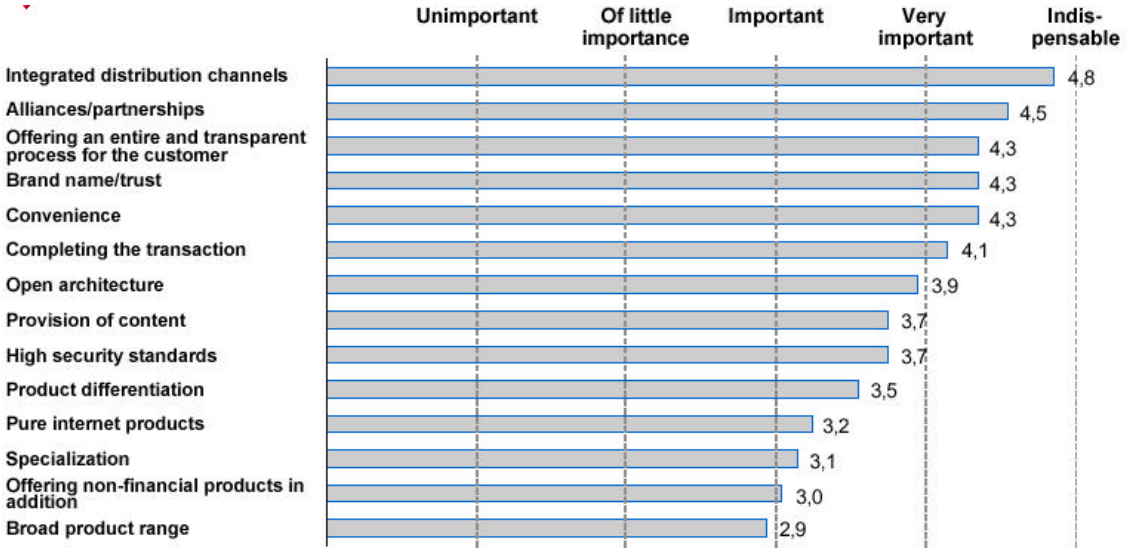


Abb. 3-1: Handlungsbedarf in der Finanzdienstleistungsbranche, ausgelöst durch Entwicklungen im E-Business [Seidel 2000, 15]

Der Trend hin zu einer Verknüpfung physischer und mediengestützter Kanäle lässt sich anhand eines Beispiels aus dem Bereich des Online-Wertpapierhandels darstellen [s. im Folgenden Füllemann 2002, 331]. Online-Brokerage war eines der ersten Geschäftsfelder, in dem ein grosser Anteil der Transaktionen online getätigt wurde. Im Jahr 2000 erwirtschaftete Online-Brokerage ca. 20 Prozent der Umsätze mit Privatanlegern in den USA. Das adressierte Segment ist aber dennoch kleiner als ursprünglich erwartet. Angesprochen sind Kunden, die ihre Anlageentscheidung vollkommen selbständig treffen. Die Mehrheit der privaten Investoren fällt aber in die Segmente ‚Partizipativer Anleger' oder ‚Delegierer'. Diese Kunden werden durch Handelshäuser mit mehreren Kanälen besser bedient. Um sich auch dieses Kundensegment zu erschliessen, erweitern führende Online-Broker wie Charles Schwab ihr Angebot schrittweise über die Akquisition von physischen Vertriebsstellen oder den Aufbau von Finanzberater-Netzwerken.

Beispiel Direkt Anlage Bank (DAB)

Die DAB wurde 1994 als erster ‚Full Service Discount Broker' in Deutschland gegründet. Heute zählt die DAB zu den drei führenden Online-Brokern und agiert europaweit. Bereits im November 1999 hat die DAB ihr erstes physisches Anlage-Center eröffnet. Mittlerweile gibt es in deutschen Ballungszentren 12 Filialen. Angaben der DAB zufolge wurde im Dezember 2000 bereits jeder vierte Kunde offline gewonnen [s. Heise-Online 2001b].

Grossen Veränderungsdruck an der Kundenschnittstelle erzeugt die angespannte Kostenlage der Finanzdienstleistungsunternehmen. Waren noch vor wenigen Jahren ausreichend finanzielle Mittel für deren Ausbau vorhanden, so werden heute Projekte, beispielsweise im Mobile-Banking oder Online-Insurancing, kritischer hinsichtlich ihrer Kosten-Nutzen-Relation überprüft (Expertengespräche Herbert Wyss, Leiter Bereich Marketing/Vertrieb, Sanitas Versicherung; Paul Eggenschwiler, Leiter Multi-Channel und Mitglied der Direktion, St. Galler Kantonalbank). Der Kostendruck lastet dabei nicht nur auf den mediengestützten Kanälen, sondern auf den gesamten Absatz- und Servicestrukturen und zwingt Unternehmen, ihre Distributions- und Servicekanäle zu reformieren [s. Engelke/Lauszus 2002, 268].

3.1.1.2 Technologieentwicklung

Die technologischen Entwicklungen führen zu einer raschen Zunahme der verfügbaren Kanäle und Medien (s. Abb. 3-2). Neben dem Internet gelten vor allem IP (Internet Protocol)-basierte mobile Anwendungen als Wachstumsmarkt, denn mobile Endgeräte haben in kurzer Zeit eine hohe Penetration erreicht [s. Göttgens/Zweigle 2001, 2]. Interaktives Fernsehen (iTV) wird sich voraussichtlich als ein weiterer Kanal etablieren. Dessen Verbreitung ist allerdings im deutschsprachigen Raum verglichen mit Grossbritannien um ca. vier Jahre zeitverzögert (s. [Moore 2000, 57] [Mummert + Partner 2001])[9].

[9] Im Jahr 2000 verabschiedete ein Konsortium aus 300 Sendeanstalten, Herstellern, Softwareanbietern und Regulierungsbehörden in 35 Ländern im Rahmen des Projektes DVB (Digital Video Broadcasting Project) einen gemeinsamen Standard „Multimedia Home Plattform" (MHP) (s. [ETSI 2000], [DVB 2002]). In Deutschland haben sich die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten, die Kirch-Gruppe und RTL auf MHP als offizielle Plattform geeinigt [s. Herchenhein et al. 2002, 185]. Bislang herrscht allerdings im Markt eine proprietäre iTV-Infrastruktur (z.B. D-Box von Premiere World mit dem Betriebssystem Betanova; Set-Top-Box von Panasonic mit dem Betriebssystem OpenTV etc.).

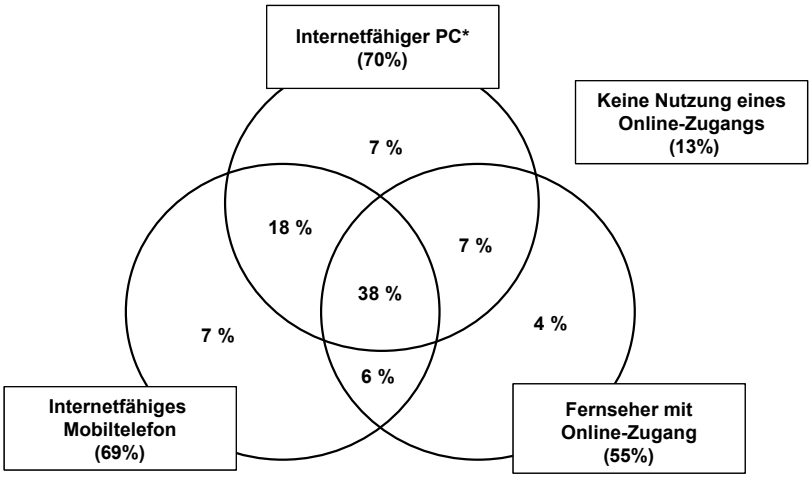


Abb. 3-2: Prognostizierter Online-Zugang der britischen Bevölkerung im Jahr 2005 [Füllemann 2002, 330]

Beispiel Abbey National Bank

Die Abbey National Group zählt zu den führenden Retailbanken in Grossbritannien. Seit November 1999 bietet Abbey National Personal Banking mittels interaktivem Fernsehen an. Die angebotenen Funktionalitäten decken sich dabei weitgehend mit denen des Online-Banking. Vorteile des interaktiven Fernsehens liegen dabei nach Angaben von Abbey National in der geringen Hemmschwelle zur Nutzung des Endgerätes (98 Prozent der Briten verfügen über ein herkömmliches Fernsehgerät), der einfachen Bedienung und den relativ günstigen Anschluss- und Verbindungskosten. Abbey National will durch ihr frühes Agieren als Banking-Anbieter im Bereich interaktives Fernsehen ‚First-Mover'-Vorteile realisieren [s. Moore 2000, 230ff.].

Die Weiterentwicklung von Breitbandtechnologien und damit einhergehend der Anstieg von Datendurchsatzraten schreitet zügig voran. Im Festnetzbereich erreichen ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line)[10]- oder Kabelnetz-Technologien im praktischen Einsatz eine Datendurchsatzrate von bis zu 8 MB (Mega-Byte) pro Sekunde. Mit der Einführung von Mobilfunktechnologien wie GPRS (General Packet Radio Services) und UMTS (Universal Mobile Telecommunications Systems) können zudem in Zukunft Breitbandapplikationen auch mobil genutzt werden - UMTS beispielsweise erlaubt Datendurchsatzraten von bis zu 2 MB pro Sekunde (abhängig von der Bewegungsgeschwindigkeit des Anwenders) (s. [eMarketer 2001, 266], [Motorola 2001, 4]). Aus technologischer Sicht eignen sich somit fixe als auch mobile

[10] Ein Glossar technischer Grundbegriffe enthält Anhang Anhang B.

Kanäle für den professionellen Einsatz im Absatz- und Servicemix der Finanzdienstleistungsbranche. Dabei wird die Entwicklung von neuartigen, zumeist mobilen Endgeräten die Nutzung internetbasierter Angebote steigern [s. Bradley/Doggart 2001, 3].

3.1.1.3 Kundenverhalten

Mit der zunehmenden Verbreitung der elektronischen Medien ändert sich auch das Profil ihrer Nutzer. Anfänglich waren Internetnutzer meist jung, gut verdienend, überdurchschnittlich gebildet und männlich. Pioniergeist, Neugier, aber auch eine überdurchschnittliche Preissensitivität prägten dieses Segment. Heutige Nutzerstrukturen entsprechen mehr dem Profil der Gesamtbevölkerung. Sie legen mehr Wert auf Komfort, Service, Vertrauen und ein gutes Preis-Leistungsverhältnis, sind aber auch weniger wohlhabend (s. [Rasch/Lintner 2001, 13], [Rhodes 2001]).

Die Nutzung mediengestützter Kanäle nimmt sowohl in der Bank- als auch in der Versicherungsbranche zu (s. Abb. 3-3). Dabei zeigen sich im Moment noch Unterschiede im Einsatzgebiet. Im Bankbereich betrieben bereits im Jahr 2000 europaweit 18 Prozent der erwachsenen Internetnutzer Online-Banking [s. Gross 2000, 2]. Der Online-Kanal wird entlang des gesamten Kundenprozesses genutzt (s. Abschnitt 2.3.2). In der Versicherungsbranche ist das Hauptnutzungsgebiet bis dato der Kundenprozessschritt „Informieren“. 53 Prozent der Befragten einer Studie zur Untersuchung des Online-Kundenverhaltens in der Versicherungswirtschaft gaben an, bereits Versicherungen online evaluiert zu haben [s. Speedfacts GmbH 2002]. Im Gegensatz dazu wird der europäischen Versicherungsbranche für die nächsten Jahre lediglich eine Online-Abschlussrate von 5 Prozent prognostiziert [s. Holzheu et al. 2000].

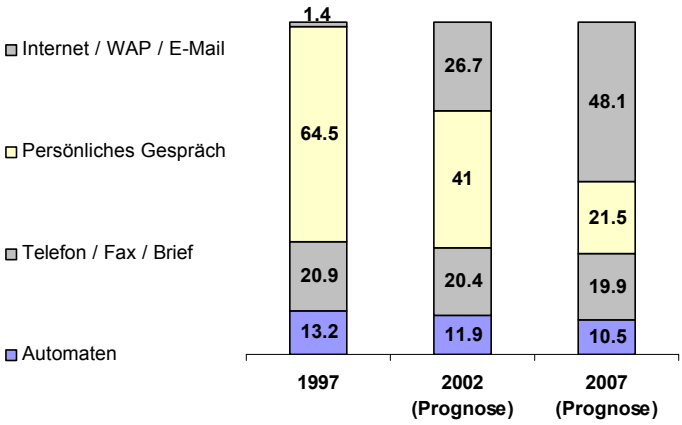


Abb. 3-3: Nutzung der Kommunikationsmedien in der Bankbranche [Engelke/Lauszus 2002, 269]

Auch nimmt die Loyalität der Kunden in der Finanzdienstleistungsbranche ab [s. Adams/Guthmann 1999, 449]. Faktoren für eine erhöhte Wechselbereitschaft sind die gestiegene Preis- und Produkttransparenz, die durch Direkt-Vertriebskanäle bequemere Möglichkeit, mehrere Geschäftsbeziehungen nebeneinander aufrechtzuhalten, und die Entpersonalisierung des Retailgeschäfts, z.B. durch eine zunehmende Betreuung von Retailkunden durch Betreuungsteams oder eine verstärkte Nutzung automatisierter Zugangskanäle [s. Winter 2002, 34].

3.1.2 Chancen und Risiken

3.1.2.1 Marktpositionierung

Der Ausbau der Absatz- und Servicekanäle eröffnet Unternehmen die Möglichkeit, sich im Markt neu zu positionieren und neue Geschäfts- und Kundenfelder zu erschliessen.

Beispiel Frankfurter Sparkasse und 1822direkt

Die Frankfurter Sparkasse ist die drittgrösste Sparkasse im deutschen Raum. Im Jahre 1999 wurde die 1822direkt als Ergänzung des klassischen Filialvertriebs der Frankfurter Sparkasse gegründet. Mittlerweile hat sich die 1822direkt als Direktbank im Markt über die Grenzen Frankfurts hinaus positioniert. Heute generiert die 1822direkt ca. 90 Prozent des Neugeschäfts im überregionalen Bereich [s. Gritsch 2001]. Somit konnte die Frankfurter Sparkasse mit ihrer Direktbank 1822direkt das Regionalitätsprinzip im Sparkassenverbund umgehen und sich neue Kundengruppen erschliessen.

Abbildung 3-4 zeigt strategische Optionen im Spannungsfeld zwischen dem Ausbau der Kanalinfrastruktur und der Erschliessung weiterer Kundengruppen. Je weitreichender die Marktpositionierung verändert werden soll, umso stärker ist das Kanalsystem den Bedürfnissen neuer Kundengruppen anzupassen.

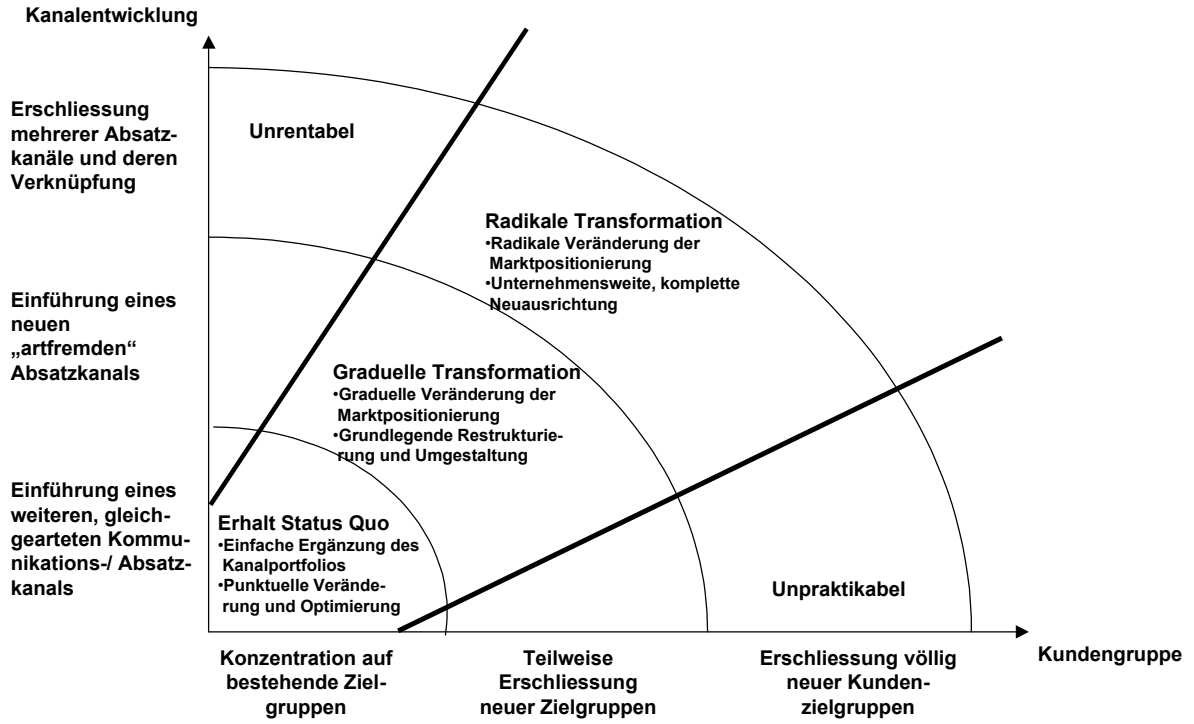


Abb. 3-4: Ausbau der Kanalstrukturen als Mittel zur Marktpositionierung [in Anlehnung an Schögel et al. 2002, 37]

Neben einer veränderten Zielgruppenansprache hat der Ausbau der Kanalstrukturen auch eine Verbesserung des Unternehmensimages zum Ziel [s. Möhlenbruch/Schmieder 2002, 28]. Innovatives Handeln soll den Markennamen im Wettbewerb stärken, die Bekanntheit steigern und Marktanteile sichern.

Beispiel Direct Line

Die britische Versicherungsgesellschaft ‚Direct Line' verkaufte Anfang der 1990er Jahre als erste Gesellschaft in Grossbritannien Versicherungspolicen über das Telefon zu günstigeren Konditionen. Innerhalb kurzer Zeit wurde mit dieser Strategie ein grosser Kundenstamm und eine hohe Markenbekanntheit aufgebaut. Obwohl zeitnah andere Versicherungsunternehmen eine ähnliche Absatzstrategie verfolgten, blieb die Stärke der Marke ‚Direct Line' bestehen und verhalf dem Unternehmen zu einem dauerhaften, signifikanten Marktanteil und einer hohen Marktbekanntheit [s. Moore 2000, 43].

Das Risiko einer Neupositionierung im Markt steigt mit dem Grad des Wandels. Bei radikalen Transformationen (s. Abb. 3-4) gilt es rasch Marktanteile zu gewinnen und eine Marke zu kreieren (s. [Heinisch/Wüest 2001, 28ff], [Lane 2002]). Folgende Faktoren helfen zu beurteilen, ob die Bedingungen für einen raschen Ausbau von Marktanteilen in einem Marktumfeld günstig sind (s. Abb. 3-5):

Marktumfeld	Ungünstig	Günstig
Reales Marktwachstum	niedrig	hoch
Anzahl der Wettbewerber	viele	wenig
Anzahl der unmittelbaren Kunden	viele	wenig
Eintrittsstrategie	**Ungünstig**	**Günstig**
Relativer Preis zu Mitbewerbern	hoch/niedrig	gleich
Relative Qualität zu Mitbewerbern	niedrig	hoch
Patentschutz / Exklusivität	nein	ja
Breite der Produktpalette	eng	breit
Marketingaufwendungen	niedrig	hoch
Vertrautheit Kundenbedürfnisse	niedrig	hoch
Kapazitätsvorhaltungen	niedrig	hoch

Abb. 3-5: Faktoren zur schnellen Gewinnung von Marktanteilen [s. Heinisch/Wüest 2001, 34]

Neben diesen strategischen Faktoren sind aber auch Risiken auf der Prozess- und IS-Ebene nicht zu vernachlässigen. Unausgereifte Prozesse können zu langen Prozesslaufzeiten führen und sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Ebenso steigen durch Ineffizienzen die Kosten, und Skaleneffekte lassen sich nicht realisieren. Instabile technische Lösungen verstärken diese Effekte.

Beispiel First-E

First-E, ein Tochterunternehmen der französischen Banque d´Escompte, war als reine Internet-Bank 1999 in den deutschen Markt eingetreten. Anfänglich wurde nur ein Produkt, ein Festgeldkonto, mit einem marktunüblichen Spitzenzinssatz von anfänglich 6 Prozent angeboten. In den ersten neun Monaten lockte First-E 125.000 neue Kunden mit einem Anlagevolumen von 1,5 Milliarden DM [s. ZDNet.de 2001]. Für den gewaltigen Kapitalzustrom und die hohe Zahl an Neukunden waren die vorhandenen Strukturen und Prozesse nicht ausgelegt. Teilweise dauerte es trotz ordnungsmässig eingereichter Unterlagen von Neukunden mehrere Wochen, bis ein Konto eröffnet wurde [s. Gneuss 2002]. Die Kundenzufriedenheit sank drastisch. Verschärfend kam hinzu, dass die hohen Zinsen ein Zuschussgeschäft waren. Später einsetzende Cross-Selling-Initiativen, Kunden neben dem Festgeldkonto weiter gehend zu betreuen, brachten nicht den gewünschten Erfolg. Im Oktober 2001 stellte First-E ihren Betrieb ein.

3.1.2.2 Kundenorientierung

Der Zugang zu Finanzdienstleistungen über verschiedene Medien und Kanäle ist heute keine Innovation mehr, sondern wird von den Kunden gefordert. Wird der Zugang auf einzelne Kanäle wie beispielsweise auf das Internet beschränkt, so erwarten Kunden Preisabschläge, wie den Verzicht auf Kontoführungsgebühren oder

besonders attraktive Produktbündel. Die Entwicklung des Kunden zum „Hybridkunden“, der fallweise unterschiedliche Kanäle nutzt, zeichnet sich ab. Einer Untersuchung der Unternehmensberatung McKinsey & Company zufolge generieren Kunden im Retailbanking, die mehr als einen Vertriebskanal in Anspruch nehmen, 25 bis 50 Prozent mehr Umsatz [s. Yulinsky 2000, 3]. Diese Erkenntnisse decken sich weitgehend mit [Eierhoff 2002], [Essayan et al. 2002] und [Mols 1998].

Die Erwartungen der Kunden haben sich auch in Bezug auf die Kommunikationsintensität gewandelt. Unternehmen bietet der Multi-Kanal-Ansatz die Möglichkeit, auf veränderte Kundenbedürfnisse, wie eine 24*7-Erreichbarkeit, zu reagieren und den Kundenprozess zu unterstützen. Sie haben die Möglichkeit, die Kontaktfrequenz mit dem Kunden und somit die Bindung an das Unternehmen zu erhöhen, um die Absatzposition zu stärken[11].

Durch eine verstärkte elektronische Kommunikation lässt sich das Kundenverhalten automatisiert beobachten und analysieren. Unternehmen können ihre Kunden besser kennenlernen und sie zielgenauer ansprechen. Ziel ist es, das Kundenpotenzial auszuschöpfen [s. Homburg/Schäfer 2000, 38].

Fallbeispiel Credit Suisse Financial Services

Die Credit Suisse Financial Services ist eine der führenden Retailbanken in Europa mit Hauptsitz in der Schweiz. In ihrem Stammland hat die Credit Suisse einen Marktanteil von 13 Prozent im Privatkundenmarkt. Mit dem Projekt „Loyalty-based Management“(LBM) möchte die Credit Suisse profitable Kunden identifizieren, binden und ihr Kundenpotenzial ausschöpfen.

Das Konzept basiert auf zwei Säulen. Zum einen wurde im Sinne des analytischen CRM das Database-Marketing ausgebaut, um beispielsweise Cross-Selling-Potenziale und Abwanderungstendenzen einzelner Kunden zu erkennen oder Marketingkampagnen zielgerichteter zu steuern. Ebenso wichtig wie die Analyse der Daten ist im LBM-Konzept die Integration der Ergebnisse in die Front-Office-Systeme. Verkaufsmitarbeiter sind besser über einzelne Kunden zu informieren, um ihre Verkaufs- und Serviceaktivitäten auf profitable Kunden ausrichten zu können.

[11] Der generelle Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und wirtschaftlichen Nutzen wurde in Abschnitt 2.2.1 dargestellt.

Ziel von LBM ist neben einer verbesserten Kundenbetreuung auch eine Förderung der Mitarbeitermotivation, da beispielsweise der Aufwand der einzelnen Mitarbeiter für einen Abschluss gesenkt werden kann. Wichtig in diesem Zusammenhang sind Möglichkeiten zur Erfassung von Kundenkontakten durch die Kundenverantwortlichen. Die enge Verknüpfung zwischen Dateneingabe, Datenauswertungen und bedarfsgerechter Präsentation der Ergebnisse ist ein Erfolgsfaktor im LBM (Expertengespräch Dr. Lucas Godelmann, Abteilungsleiter Wealth Management & Information Systems, Credit Suisse Financial Services).

Multi-Kanal-Strukturen, die nicht integriert sind, können sich negativ auf die Kundenbeziehung auswirken. Kunden nehmen ein Unternehmen als Einheit wahr und nicht in Kanälen. Daher ist es ihnen nur schwer zu vermitteln, warum beispielsweise Informationen über Transaktionen nur kanalspezifisch zur Verfügung stehen. Untersuchungen im B2C-Bereich zeigen, dass jeder zweite Kunde bei einem Kauf von Produkten oder Dienstleistungen vier bis fünf Kanäle nutzt. Die meisten der befragten Unternehmen haben aber maximal zwei Kanäle synchronisiert [s. Cambridge Technology Partners 2001]. Somit ist eine konsistente Kundeninteraktion nicht sichergestellt, und der Kunde erhält beispielsweise bei Rückfragen das gleiche Informationsmaterial von verschiedenen Stellen. Dies kann zu einem Imageverlust führen[12] [s. Möhlenbruch/Schmieder 2002, 28].

Beispiel Direkt Anlage Bank (DAB)

Die DAB fordert ihre Kunden auf, E-Mails nach Themengebieten vorzuklassifizieren (s. Abb. 3-6). Einzelne Ordnungsbegriffe wie Kapitalmassnahmen oder Pilot-Handel sind für Nutzer nur bedingt verständlich. Solche komplizierten Strukturen können eine Kommunikationsbarriere darstellen.

[12] Die Bedeutung des Images eines Unternehmens für die Kundenorientierung wird diskutiert in Abschnitt 2.2.1.

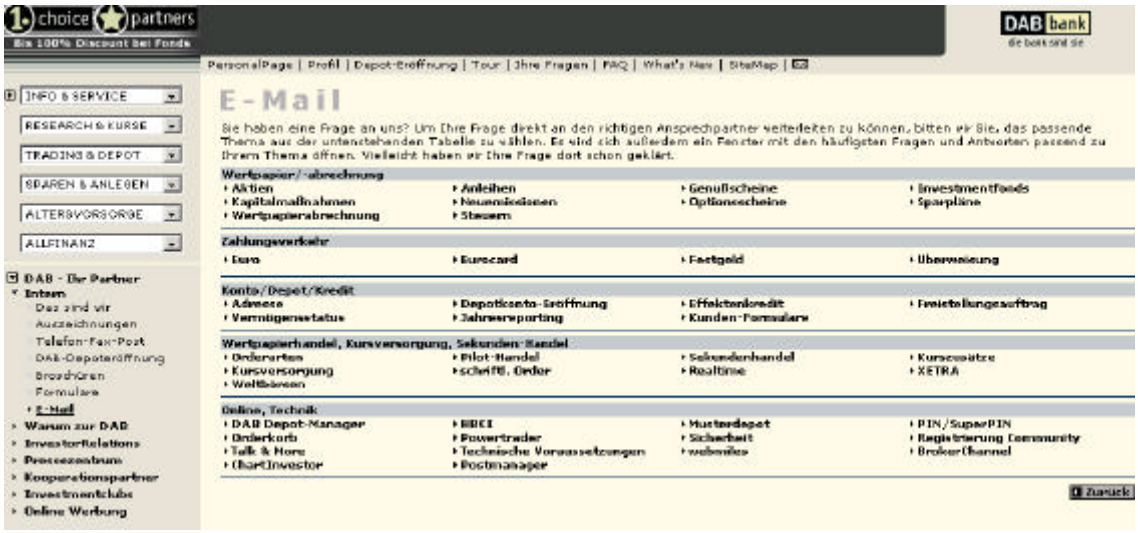


Abb. 3-6: Kontaktmöglichkeiten via E-Mail [Direkt Anlage Bank 2002]

Auch sind die vorhandenen Strukturen häufig so aufgebaut, dass Kommunikation nur in einem Kanal gefördert wird. Beispielsweise ist es bislang noch selten möglich, direkt aus dem Online-Kanal mit Mitarbeitern persönlich in Kontakt zu treten. Zusätzlich existieren häufig Kommunikationsbarrieren wie lange Wartezeiten an den Schaltern in einer Filiale oder komplexe Kontaktvarianten über den Online-Kanal. Wertvolles Potenzial im Sinne der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit geht verloren. Schwarz konnte einen positiven Zusammenhang zwischen Kontaktfrequenz und Kundenbindung nachweisen [Schwarz 2000, 64].

3.1.2.3 Prozesseffizienz

Im Gegensatz zur Kundenzufriedenheit, die schwer messbar ist, lassen sich durch effizientere Prozesse quantifizierbare Resultate erzielen, beispielsweise durch verkürzte Prozesslaufzeiten oder eine geringere Fehlerquote. Um Prozesskosten in Multi-Kanal-Strukturen zu vermeiden, ist es wichtig, die Kunden so zu beeinflussen, dass sie einen kostengünstigeren Kommunikationskanal wählen. Ein Beispiel aus der Versicherungsbranche zeigt mögliche Einsparpotenziale [s. Füsgen/Höfer 2002, 842]. Der teuerste Kommunikationskanal, Aussendienstmitarbeiter, soll mit geeigneten Anreizmechanismen und Steuerungsmassnahmen zugunsten des Call-Centers oder des Online-Kanals entlastet werden. Somit sinkt der durchschnittliche Kostensatz pro Transaktion von 15,26 USD auf 11,91 USD (s. Abb. 3-7).

Kanal	Durchschnittliche Kosten pro Servicetransaktion*	Auslastung ohne Multi-Kanal-Strategie	Auslastung mit Multi-Kanal-Strategie
Aussendienst	USD 19,40	63 %	41 %
Call-Center	USD 8,20	37 %	47 %
Online-Kanal	USD 0,85	0 %	12 %
* Dargestellte Kosten sind nicht repräsentativ und spiegeln nur die Relation zwischen den Kanälen wider			

Abb. 3-7: Kosten- und Auslastungsvergleich [Füsgen/Höfer 2002, 842]

Umverteilung und Automatisation von Aufgaben steigert ebenfalls die Prozesseffizienz. Viele Finanzdienstleistungsunternehmen fördern im Retailbereich die zunehmenden Nutzung der Selbstbedienung [s. Morrell 2000]. Sie bieten ihren Kunden Funktionen an, um einzelne Aktivitäten selbständig auszuführen, wie beispielsweise die Adressänderungen via Online-Kanal.

Beispiel Winterthur Versicherung

Die Winterthur Versicherung ist die grösste Sachversicheurng der Schweiz mit einem Marktanteil von knapp über 20 Prozent. Vertragsabschlüsse über den Online-Kanal erfolgen bei der Winterthur Versicherung im Regelfall ohne manuelle Zwischenschritte. Sendet ein Kunde ein im Internet ausgefülltes Antragsformular an die Winterthur Versicherung, so wird im Normalfall automatisch über Annahme des Antrags entschieden. Die Underwriting-Rules (Regelungen über die Annahme von Verträgen) sind im System hinterlegt. Sind einzelne Kriterien nicht erfüllt, wird der Antrag an den örtlich zuständigen Aussendienstmitarbeiter weitergeleitet, der dann mit dem Kunden direkt Kontakt aufnimmt, ggf. offene Fragen klärt und den Abschluss tätigt. In jedem Fall erfolgt die weitere Betreuung des Kunden durch den Aussendienst (Expertengespräch Diether Kuhn, Leiter Marketing & Channel-Management-Support, Winterthur Versicherung).

Die zunehmende Komplexität der Prozesse kann zu Ineffizienzen führen. Kunden können in jedem Prozessschritt das genutzte Medium und den zugehörigen Kanal ändern. Die Prozessabfolge ist variabel, einzelne Schritte lassen sich überspringen, wiederholen oder auf mehreren Kanälen parallel ausführen. Diese Prämissen sind in der Prozessarchitektur abzubilden und in Informationssysteme zu überführen. Voraussetzung ist eine Integration der IT-Systeme.

Kosten-Nutzen-Berechnungen helfen die Sinnhaftigkeit von Integrationskosten zu beurteilen. Eine Studie des IWI-HSG kam zu dem Ergebnis, dass viele Kanalverantwortliche mittelfristig nicht von einem Return-on-Investment für Multi-Kanal-Aufwendungen ausgehen. Vielmehr wird das Angebot mehrerer Kanäle als Notwendigkeit angesehen, um im Kampf um die Kunden nicht zurückzufallen [s. Gronover/ Kobler 2002, 42].

Komplexe Prozesse oder Technologien überfordern die Kunden. Dies verringert die Kundenzufriedenheit, insbesondere wenn der zur Verfügung gestellte Support nur schwer erreichbar oder nur unter Zahlung höher Servicegebühren ansprechbar ist.

Beispiel Moneyshelf der Deutschen Bank AG

Das Finanzportal Moneyshelf der Deutschen Bank AG richtete sich von der Geschäftsidee her an den Prozessen des Kunden aus und trug dem veränderten Kundenverhalten Rechnung, vermehrt Geschäftsbeziehungen mit verschiedenen Finanzdienstleistern zu unterhalten. Kunden hatten über Moneyshelf die Möglichkeit, mehrere Konten bei unterschiedlichen Kreditinstituten sowie ihr Online-Depot und Anlagekonto bei der Deutschen Bank AG über ein Portal zu verwalten. Bei der Lancierung des Portals im Jahre 2000 wurden als Ziel für das Jahr 2003 1,2 Millionen Kunden anvisiert [s. Heise-Online 2001a]. Bis Juni 2001 hatten sich allerdings erst 50 000 Nutzer registriert. Die mangelnde Akzeptanz hatte zum Teil technische Gründe. So konnte Moneyshelf nur über den Dienst von T-Online genutzt werden. Ausserdem musste ein Kunde seine Geheimzahlen anderer Bankinstitute weitergeben. Die Rechtmässigkeit dieses Verfahrens ist bis dato offen. Probleme gab es aber auch im Kundenservice. Lange Prozesslaufzeiten, beispielsweise im Kontoeröffnungsprozess oder bei Beschwerde-E-Mails, und eine häufig besetzte, kostenpflichtige Servicehotline, die nicht immer kompetent antworten konnte, wurden von den Kunden bemängelt[13]. Das Internet-Portal Moneyshelf.de der Deutschen Bank wurde im November 2001 abgeschaltet.

3.2 Varianten der Interaktion

Die Bereitstellung von präferierten Interaktionsmöglichkeiten erhöht die Kundenorientierung und wirkt direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg. Die Wahrscheinlichkeit einer Geschäftsbeziehung sinkt um 60 Prozent, wenn die vom Kunden gewünschten Interaktionsarten nicht unterstützt werden [s. PwC Consulting 2001, 13]. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine Studie von Jupiter Communications. Daneben spielen aber auch Kriterien wie Preis, Sicherheit und Navigationseigenschaften bei Online-Transaktionen eine wesentliche Rolle [s. Jupiter Communications 1999, 2].

Für die einzelnen Kontaktformen bedeutet dies, dass jede Variante der Kundenkommunikation Kundennutzen stiften muss, indem sie besonders preiswert, kompetent, persönlich oder situativ gut erreichbar ist [s. Bechmann 2002, 50] und gleichzeitig die Qualitätserwartungen der Kunden erfüllt [s. Kambil/Eselius 2000, 39].

[13] Diese Ergebnisse wurden durch Auswertung von 58 Kommentaren und Bewertungen auf Meinungsportalen von www.dooyoo.de und www.vocatus.de erzielt.

3.2.1 Interaktionstheorien

Interaktion lässt sich definieren als *verbaler und nicht-verbaler Austausch von Handlungen zwischen zwei oder mehreren Partnern, wobei Aktion und Reaktion interdependent sind* [s. Backhaus 1999, 134]. Für die mediengestützte Interaktion ergeben sich dabei verschiedene technische Varianten, die je nach dem Ziel der Kommunikation auszuwählen sind.

Zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung der Interaktion eignet sich eine grundsätzliche Analyse der menschlichen Kommunikation, etwa mit Hilfe von [Watzlawik et al. 1967]. Seine fünf Axiome reduzieren die Komplexität menschlicher Kommunikation, indem er sich auf die Betrachtung ihrer handlungsorientierten Wirkungen beschränkt. [14] Darauf aufbauend sind Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Interaktionen ableitbar (s. Abb. 3-8).

Axiom	Erklärung	Handlungsempfehlungen
Man kann nicht nicht kommunizieren	Jedes Verhalten ist Kommunikation. Keine Antwort ist demzufolge auch eine Antwort mit breitem Auslegungsspielraum und der Gefahr für Missinterpretationen.	• Zeitnahe Reaktion • An den Empfänger angepasste Kommunikationsform
Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt	Jede Mitteilung enthält neben ihrem Inhalt auch einen Hinweis, wie diese Nachricht zu interpretieren ist. Die menschliche Beziehung zueinander wird definiert (Prestige, Status).	• Zufriedenstellende Qualität der Inhalte • Kunden-Unternehmensbeziehung berücksichtigen • Möglicherweise vordergründig inhaltlicher Disput wegen Dissens auf der Beziehungsebene
Kommunikationssequenzen folgen einer bestimmten Interpunktion	Die Wahrnehmung des Ursachen-Wirkungs-Prinzips ist subjektiv. Bei der Eskalation von Beziehungskonflikten nimmt sich jeder als „Opfer“ wahr.	• Eskalationsspirale verstehen (Kulanz vor Schuldfrage stellen)
Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten	Kommunikation enthält digitale Komponenten wie das gesprochene oder geschriebene Wort und analoge Komponenten wie Körpersprache, Tonhöhe, Duftmarken.	• Analoge Komponenten wie Kleidung, Tonalität der Kommunikation unterstützen Beziehungsaufbau (Vertrauen und Sympathie schaffen) • Anteil der analogen Komponenten möglichst hoch halten

[14] Weitere wissenschaftliche Ansätze aus der Medien- und Kommunikationsforschung werden diskutiert in: [Karamasin/Winter 2000], [Lengel/Daft 1988]. [McQuail/Windahl 1999].

Axiom	Erklärung	Handlungsempfehlungen
Kommunikation verläuft entweder symmetrisch oder komplementär	Symmetrische Kommunikation zeichnet sich durch eine ebenbürtige Rangstellung der Beteiligten aus. Bei der komplementären Kommunikation wird den Beteiligten eine klare Rollenverteilung zugewiesen (Arzt und Patient).	• Kunden wünschen symmetrische Geschäftsbeziehungen • Gesprächspartner sollen auf das Niveau des Gegenübers eingehen (Computerspezialist und Laie)

Abb. 3-8: Fünf Axiome menschlicher Kommunikation von Watzlawik und deren Interpretation[15] [s. zur Herleitung der Handlungsempfehlungen Gronover et al. 2002]

Der persönliche Kontakt erlaubt die intensivste Kundeninteraktion, weil Kommunikationspartnern im direkten Gespräch prinzipiell alle verbalen und non-verbalen Ausdrucksformen zur Verfügung stehen. Die Kommunikation lässt sich individuell und symmetrisch den Bedürfnissen der Kunden anpassen.

Die mediengestützte Interaktion zeichnet sich im Vergleich dazu durch ein reduziertes Wahrnehmungsspektrum aus. Analoge Kommunikation ist nur in einem eingeschränkten Umfang möglich, ebenso wie die Anpassung der Interaktion an den Kundentyp und das gezeigte Verhalten. Infolgedessen kann es leichter zu Missinterpretationen der Kommunikationsinhalte kommen. Symmetrische Kommunikation ist schwerer zu erreichen.

Im Rahmen der weiteren Ausführungen werden verstärkt mediengestützte Interaktionsformen untersucht. Die folgende Unterteilung in textbasierte, sprachbasierte und multimediale Medien stützt sich auf eine Untersuchung von Schade, nach der im menschlichen Gehirn unterschiedliche Verarbeitungsmechanismen für Text, Sprache und Bilder existieren [zitiert in McCullough Johnston 2001, 9].

3.2.2 Entwicklung der Interaktionstechnologien

3.2.2.1 Textbasierte Interaktion

Textbasierte Kommunikationsformen stellen, beruhend auf absoluten Nutzungszahlen, den grössten Anteil mediengestützer Kommunikation dar [s. Morrell 2000, 71f.]. Neben den bekannten asynchronen Kommunikationsformen (Brief, E-Mail, SMS etc.) eröffnet die Internettechnologie über sog. Instant-Messaging-Systeme auch die Möglichkeit eines nahezu synchronen Austauschs von Nachrichten (sog. Chat).

[15] Eine ausführliche Darstellung der Axiome ist dokumentiert in Anhang B.2.

Ziel aktueller Entwicklungen der textbasierten Interaktion ist es, Kommunikationsgeschwindigkeit und Wirtschaftlichkeit zu verbessern:

- *Chat bzw. Instant-Messaging*. Diese Technologie ermöglicht einen direkten textbasierten Austausch von Nachrichten zwischen Teilnehmern einer Chat-Session. Dieses Verfahren wird im Kundenkontakt zumeist für konkrete Rückfragen oder auch im Rahmen von zeitlich begrenzten Fragestunden eingesetzt.
- *SMS-based-, WAP-based-, MMS-based-Location-based-Services (LBS)*. Ein weiteres Einsatzgebiet textbasierter Services werden in Zukunft vermehrt mobile textbasierte Nachrichten in Verbindung mit standortbezogenen Diensten (LBS) sein [s. Schmid 2001a, 50f.]. Diese ermöglichen die automatisierte Versendung ortsabhängiger und kontextbezogener Nachrichten an Kunden (z.B. einen Hinweis auf den nächstgelegenen Bankomaten).
- *Automatisierte E-Mail-, SMS-Beantwortung.* Mit Hilfe von Informationssystemen und künstlicher Intelligenz lassen sich digitale, asynchrone Nachrichten automatisiert bearbeiten. Dabei reicht das Einsatzgebiet dieser Technologie von der Kategorisierung und dem Weiterleiten von E-Mails an Verantwortliche (beispielsweise wenn Unternehmen über eine zentrale E-Mail-Adresse verfügen) über die Erstellung vorkonfigurierter Antworten aus Textbausteinen bis hin zur automatisierten Beantwortung einfacher Anfragen. Gemäss Herstellerprognose können ca. 15 Prozent der E-Mails im Privatkundenumfeld vollautomatisch beantwortet werden [s. Netter 2001, 14]. Untersuchungen mit Forschungspartnern im Rahmen des CC CKM ergaben, dass Systeme zur automatisierten E-Mail-Beantwortung hohes Potenzial haben, aber derzeit noch nicht für einen Einsatz in der Praxis ausgereift sind (s. Anhang A.3 Interaktionsmanagement). Da Zusammenhänge teilweise noch nicht richtig erkannt werden, sind alle Antwortmails nochmals manuell zu überprüfen.

3.2.2.2 Sprachbasierte Interaktion

Sprachbasierte Kommunikationsformen unterstützen eine zeitsynchrone Interaktion der Gesprächspartner, etwa ein persönliches Gespräch oder ein Telefonat. Ausnahmen stellen Anrufbeantworter und sog. Voice-Mails dar, deren Inhalte zeitversetzt abrufbar sind. Bei der Nutzung sprachbasierter Kommunikationsmittel lassen sich folgende Trends erkennen:

- *Voice-over-IP (VoIP).* Das Internet wird zur Sprachübermittlung genutzt. Bislang sind Online- und Telefon-Infrastruktur meistens getrennt. Deren Zusammenwachsen wandelt die Kommunikationsmöglichkeiten, wie beispielsweise die der Call-back-Funktion (s. Abb. 3-9). Bis dato erfolgt der Rückruf zumeist zeitverzögert, da Kunden sich häufig per Modem über die Telefonleitung in das Internet einwählen. Sie verwenden die gleiche physische Leitung für Telefonie und Internet. Mittels VoIP lassen sich beide Dienste simultan nutzen. Bislang ist VoIP allerdings im direkten Kundenkontakt nicht einsetzbar, da die benötigten Bandbreiten im Internet nicht sicher zur Verfügung stehen [Schubert/Prümm 1999, 292f.].



Abb. 3-9: Call-back-Funktion [1822direkt 2002]

- *Spracherkennung und Sprach-Portale*. Die Weiterentwicklung von Spracherkennungssystemen (Automatic Speech Recognition, ASR) zielt auf die Automatisierung sprachbasierter Kundenkommunikation. Bislang sind vor allem Sprachcomputer im Einsatz, die der Nutzer über klare Befehlskommandos bedient („Drücken Sie die Eins, wenn Sie ihren Depotstand abfragen möchten“). Sogenannte Sprach-Portale (auch Voice-Portale) verbessern den Dialog zwischen Mensch und Maschine. Sie sind in der Lage, die natürliche Sprache des Menschen zu verarbeiten und eine kontextbasierte Antwort aus zusammenhängenden Sätzen zu konstruieren [s. Weierich 2001, 2f.], wie beispielsweise die Börsenauskunft[16]

[16] Telefonnummer des Börsen-Sprachportals +49/9131-610022

der Firma Sympalog. Die Qualitätsunterschiede bei Spracherkennungsanwendungen sind derzeit noch sehr gross. Die zugrunde liegende Technologie gilt zwar als marktreif, allerdings ist die Feinabstimmung von ASR-Systemen sehr kostspielig. Um eine ausreichende Qualität sicherzustellen, eignet sich der Einsatz von ASR aufgrund der hohen Kosten vor allem für grosse Organisationen [s. Computerwoche 2001, 48].

3.2.2.3 Multimediale Interaktion

Multimediale Interaktion basiert auf einer Verknüpfung von Text, Sprache und Bildern, beispielsweise in Form von Videos. Diese erlauben durch ein breiteres Wahrnehmungsspektrum (s. Abschnitt 3.2.1) eine der persönlichen Kommunikation ähnliche Interaktion [s. Sauer et al. 2000, 324]. Dabei zeichnen sich folgende technische Entwicklungen ab:

- *Collaboration Tools*. Räumlich verteilte Anwender arbeiten auf Grundlage der Internettechnologie virtuell an einem gemeinsamen Bildschirm und kommunizieren gleichzeitig via Chat oder Internet-Telefonie. Jede der beteiligten Parteien kann dem Kommunikationspartner einzelne Web-Seiten zur Ansicht zukommen lassen (Page-Sharing/Screen-Sharing), ihn durch die Seiten führen (Follow-Me-Browsing) oder beide können gemeinsam an einem Dokument arbeiten (Collaborative White Boarding) [s. Füsgen/Höfer 2002, 829f.].
- *Videokonferenz*. Die simultane Übertragung von Bildern und Ton in Echtzeit erlaubt neue Formen der Zusammenarbeit und der Kundeninteraktion. Hierbei kann Kommunikation zwischen mehr als zwei Gesprächsteilnehmern stattfinden. Für den Privatkundensektor ist diese Form der Kommunikation unbedeutend. Dies liegt bis dato auch an der fehlenden Infrastruktur (z.B. Videokameras, Mikrophone) der Kunden.
- *Avatare*. Zunehmende Verbreitung finden automatisierte Chat-Sessions. Hierbei beantworten Maschinen, basierend auf künstlicher Intelligenz, standardisierte Fragen. Zumeist werden diese Funktionalitäten durch eine „virtuelle Persönlichkeit“ visualisiert, die als Avatar oder Web-Bot bezeichnet wird[17].

[17] Seltener wird diese Technologie auch ohne eine virtuelle Persönlichkeit eingesetzt, wie beispielsweise die Antwortdatenbank „Ihre Fragen“ der Direkt Anlage Bank. In diesem Fall handelt es sich um eine rein textbasierte Kommunikation.

3.2.3 Einsatz mediengestützter Interaktionstechnologien

Interaktionstechnologien unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Einsatzgebiete in der Kundenkommunikation. Bisherige Untersuchungen (s. [Purdy et al. 2000], [Sauer et al. 2000], [Mühlfelder et al. 1999], [Morkes et al. 1999], [McCullough Johnston 2001], [Garcia/Jacobs 1999]) beschäftigen sich vor allem mit der Wirkung der Kommunikationsformen auf das menschliche Verhalten. Empfehlungen für den konkreten Einsatz der Interaktionstechnologien werden kaum gegeben. Basierend auf der Interaktionstheorie von Watzlawik (s. Abschnitt 3.2.1) lassen sich die Interaktionsvarianten klassifizieren und zu einem Entscheidungsbaum verdichten. Dieser soll Hilfestellung bei der Gestaltung der Kundenschnittstelle geben [für eine ausführliche Herleitung s. Senger et al. 2002].

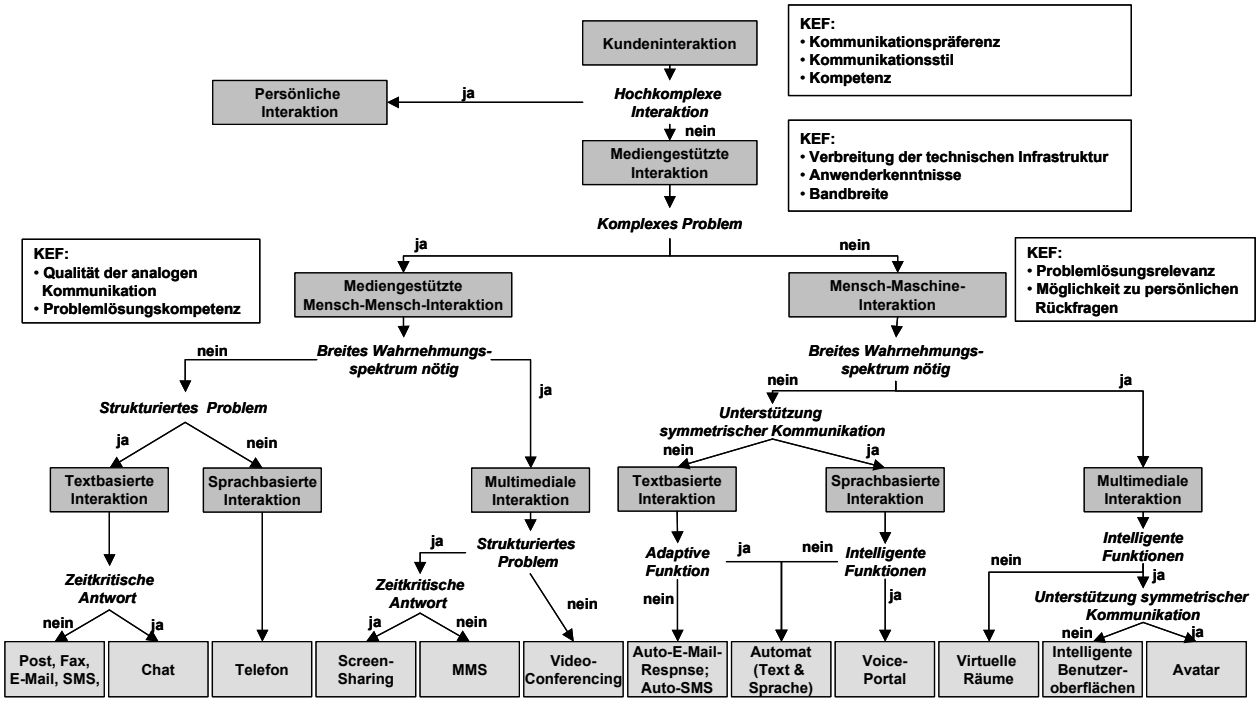


Abb. 3-10: Klassifizierung von Interaktionsvarianten

Die Kommunikation mit wertvollen Kunden oder mit Kunden, die hochkomplexe Fragestellungen, wie beispielsweise eine Baufinanzierung, besprechen wollen, sollte wegen des höheren Wahrnehmungsspektrums persönlich erfolgen. Die Breite des Wahrnehmungsspektrums legt fest, wie viele digitale und analoge Kommunikationselemente zwischen den Kommunikationspartnern ausgetauscht werden können (s. Abschnitt 3.2.1). Das Wahrnehmungsspektrum beeinflusst das Verständnis und die Intensität der Wahrnehmung von Inhalten [s. McCullough Johnston 2001, 214].

Mediengestützte Interaktionsformen lassen sich nach den Kommunikationspartnern in eine Mensch-Mensch oder Mensch-Maschine-Kommunikation unterteilen. Ob über text-, sprachbasierte oder multimediale Medien kommuniziert wird, hängt vom notwendigen Wahrnehmungsspektrums ab:

- *Text*. Textbasierte Interaktionsformen eignen sich besonders, um Fakten und einfache Zusammenhänge zu vermitteln. Die Stärken liegen in der klaren Fokussierung auf das Wesentliche und der damit einhergehenden hohen Aufgabenorientierung. Beispielsweise lässt sich ein wohlstrukturiertes und einfaches Problem schneller und zielgerichteter mittels Chat lösen als im persönlichen Kontakt [s. Sauer et al. 2000, 10]. Bisweilen nutzen Finanzdienstleistungsunternehmen dieses Potenzial noch nicht genügend. Bis zu 25 Prozent der E-Mails werden unbeantwortet gelassen. Häufig entspricht die Antwort stilistisch oder qualitativ nicht den Erwartungen der Kunden [s. Hauptmann 2001].

- *Sprache*. Sprachbasierte Interaktionsformen helfen rasch auch unstrukturierte Probleme zu lösen. Gesprächsteilnehmer müssen weniger exakt formulieren als bei textbasierter Interaktion. Eine Mehrheit der Kunden empfindet die natürliche Sprache als ein angenehmes Mittel der Interaktion [s. Nass/Lee 2001, 172]. Daher wird in Zukunft der Einsatz von Spracherkennungstechnologien zunehmen. Sprachcomputer der nächsten Generation müssen auch in der Lage sein, Informationen aus analogen Kommunikationselementen der Kunden zu extrahieren (z.B. Ärger, Wut, Freude, Hilflosigkeit), um darauf geeignet reagieren zu können. Kunden stufen Sprachcomputer mit „ihnen“ ähnlichen Persönlichkeitsmerkmalen (Männer bevorzugen Männerstimmen in der gleichen Tonalität wie ihre eigene Stimme etc.) kompetenter ein und sind folglich auch eher zu weiteren Interaktionen bereit [s. Gabott/Hogg 2000]. Eine symmetrische Kommunikation ist eher möglich als bei textbasierten Interaktionsformen.

- *Multi-Media*. Multimediale Interaktionsformen kommen einem persönlichen Gespräch am nächsten. Sie können über Stimme und Bilder Gefühlsregungen transportieren und wichtige Aussagen non-verbal verstärken [s. Delhees 1994, 255]. Im Gegensatz zur persönlichen Kommunikation werden diese analogen Kommunikationsinhalte aber abgeschwächt. Grund für diese Beschränkung ist die Reduktion räumlicher Dimensionen auf einen zweidimensionalen Bildschirm.

3.3 Ziele und Gestaltungselemente

„The promise of lower transaction costs, increased sales productivity and more convenient service has lured [financial services companies] into setting up new electronic and product-specific channels. But they have quickly found that their delivery capabilities are outstripping the traditional branch-centered model they use to manage them. As a result they face stubbornly high efficiency ratios, expected revenues that never materialize, and channel managers at odds with the standards by which they are measured and rewarded" [Holmsen et al. 1998, 2]. Die Treiber Kundenorientierung und Prozesseffizienz legen Zielsetzungen für Multi-Kanal-Strukturen fest und bestimmen deren Gestaltung.

3.3.1 Zielsetzung

Der Nutzen von Multi-Kanal-Strukturen lässt sich über zwei Argumentationsketten ableiten. Dabei bilden Kundenorientierung und Prozesseffizienz das Spannungsfeld, in dem sich die Zielsetzungen des Multi-Channel-Managements bewegen (s. Abb. 3-11).

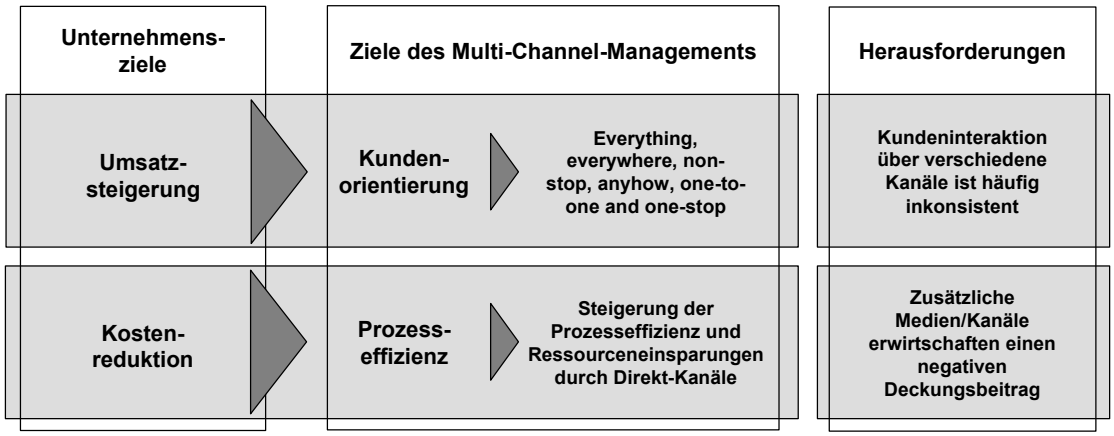


Abb. 3-11: Ziele des Multi-Channel-Managements

- *Umsatzsteigerung*. Eine kundenorientierte Vertriebs- und Servicestruktur erhöht den Absatz [s. Dannenberg 2001, 4f.]. Die Profitabilität von Kunden nimmt durch die Nutzung mediengestützter Kanäle zu. Ein durchschnittlicher Kunde im Retailbereich von Banken ist als Multi-Kanal-Kunde im Schnitt um 26 Prozent profitabler, hält 8 Prozent mehr Produkte, die Kundenbindung steigt um 40 Prozent und Betreuungskosten sinken um 9 Prozent [s. Essayan et al. 2002, 3]. Aus Unternehmenssicht muss es ein Ziel sein, das Kauf- und Serviceerlebnis des Kunden aktiv zu steuern. Dies setzt die Versorgung der Kunden mit relevanten

und personalisierten Informationen am Ort der Nutzung ohne Zeitverlust und ohne Koordinationsaufwand voraus [s. Österle 2001a, 8]. Ein Kunde erwartet Produkte und Dienstleistungen entlang seiner Kundenprozesse aus einer Hand („everything“), wo („everywhere“) und wann („non-stop“) immer er mit dem Unternehmen in Interaktion tritt. Die Wahl des Kommunikationsmittels bestimmt der Kunde („anyhow“). Von Seiten des Unternehmens soll das Gefühl vermittelt werden, dass der Kunde gesamthaft wahrgenommen wird („one-to-one“). Die Prozesse zwischen Kunde und Unternehmen sind durchgängig („one-stop“) [s. Österle/ Muther 2000, 111].

Die Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen entspricht jedoch selten diesem Ideal, da sie häufig inkonsistent ist. Beispielsweise sind Auskünfte über verschiedene Kanäle unterschiedlich, oder Call-Center-Agenten können nicht zu einem Vorfall im Online-Kanal Stellung nehmen, weil die Integration der Kanäle fehlt.

- *Kostenreduktion*. Vertriebs- und Servicekosten lassen sich durch Prozessverbesserungen senken [s. Hitt/Frei 1999, 2]. Eine Verlagerung von Tätigkeiten hin zum Kunden im Rahmen einer Selbstbedienung oder eine Verbesserung der Prozesse vermeidet Kosten (s. [Jupiter Communications 1999, 31], [Moore 2000, 154ff.]). Zusätzliche Kanäle decken häufig ihre Investitions- und Betriebskosten nicht ab [s. Hobmeier 2001]. Gründe dafür sind geringe Nutzungs- oder Umsatzzahlen, ein zu langsames Wachstum des Nutzerstamms oder unterschätzte Aufwendungen für den Aufbau und den Erhalt der Kanalinfrastrukturen.

  Einer Untersuchung zufolge, die das IWI-HSG in Zusammenarbeit mit The Information Management Group (IMG) durchführte, konnten bislang 40 Prozent der Schweizer Versicherungsunternehmen durch die Einführung mediengestützter Kanäle anteilig Kosten im traditionellen Vertrieb vermeiden [s. Gronover/Kobler 2002, 16]. Allerdings sind die Gesamtvertriebskosten in der Regel gestiegen. Bislang haben sich die Investitionen in mediengestützte Kanäle nicht amortisiert.

3.3.2 Metamodell

Zielsetzung des Business Engineering (u.a. [Österle 1995], [Österle/Winter 2000]) ist die Transformation von Unternehmen und die systematische Entwicklung neuer Geschäftslösungen auf den Ebenen Strategie, Prozess und Informationssystem. Ein Ansatz zu dessen systematischer Entwicklung ist das Method Engineering [s. Gutzwiller 1994], zu dessen Bausteinen auch ein Metamodell zählt [s. zur Metamodellierung

Ferstl/Sinz 1998, 117ff.]. Ein Metamodell beschreibt die relevanten Gestaltungselemente und deren Beziehung zueinander.

Für das Multi-Channel-Management wurde folgendes Metamodell entwickelt (s. Abb. 3-12). Die Elemente wurden im Rahmen der Forschungsarbeit identifiziert, werden an dieser Stelle nur kurz erläutert und erst in den folgenden Kapiteln detailliert besprochen. Das vorgestellte Metamodell baut auf den Arbeiten von [Alt et al. 2002], [Österle/ Blessing 2000, 77], [Schmid 2001b, 55f.] und [Schulze 2000, 109ff.] auf.

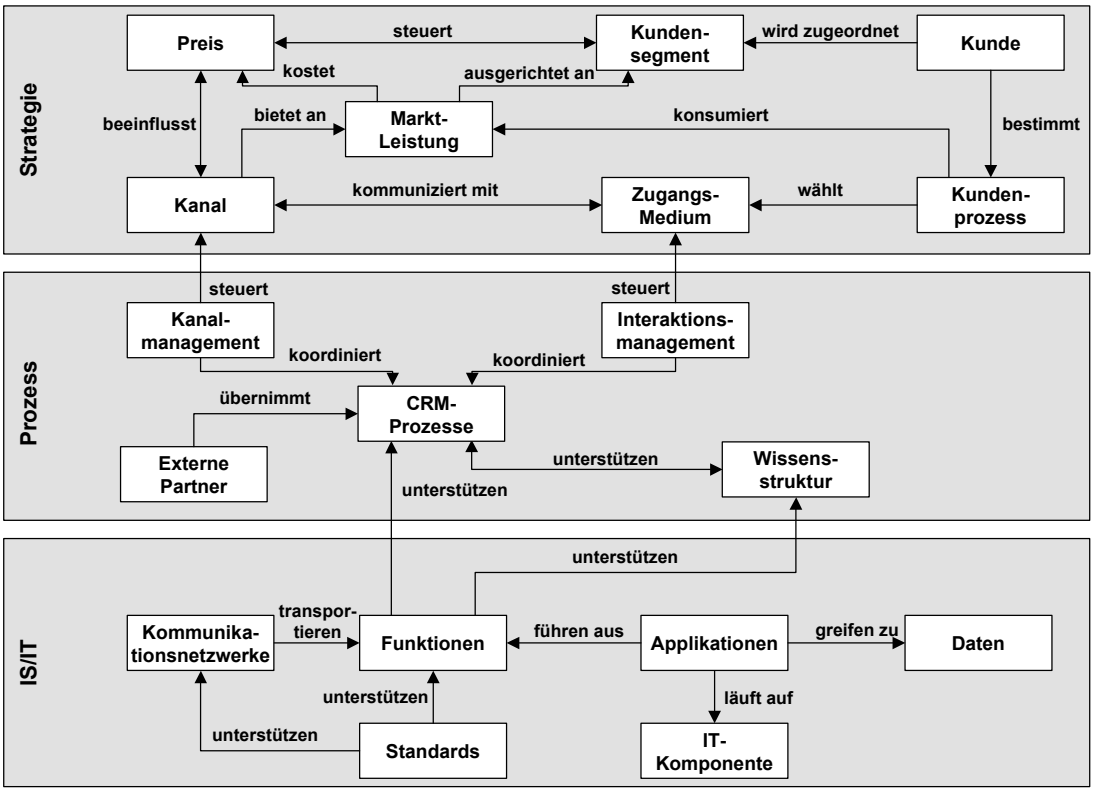


Abb. 3-12: Metamodell für das Multi-Channel-Management

- *Kunde*. Ein Kunde tritt mit dem Unternehmen in eine Geschäftsbeziehung und bestimmt aufgrund seiner Bedürfnisse die Marktleistungen.
- *Kundenprozess*. Ein Kundenprozess ist ein Prozess, den ein Kunde durchläuft, wenn er die Leistungen eines Unternehmens zur Befriedigung seiner Bedürfnisse beansprucht.
- *Kundensegment*. Eine Kundengruppe spezifiziert eine homogene Gruppe von Kunden, die durch bestimmte Eigenschaften charakterisiert sind.
- *Marktleistung*. Eine Marktleistung ist ein Produkt oder eine Dienstleistung, die ein Unternehmen am Markt anbietet.

- *Preis*. Ein Preis ist die im Regelfall in Geld dotierte Gegenleistung, die ein Unternehmen für eine Marktleistung erhält.
- *Kanal*. Ein Kanal ist eine organisatorische Einheit des Unternehmens, über die Kunden Leistungen der CRM-Prozesse beziehen.
- *Zugangsmedium*. Ein Medium ist ein Endgerät, mit dem der Kunde kommuniziert.
- *Interaktionsmanagement*. Das Interaktionsmanagement steuert die Kommunikation mit dem Kunden.
- *Kanalmanagement*. Das Kanalmanagement steuert die Kanäle.
- *CRM-Prozesse.* CRM-Prozesse fassen Aktivitäten und Ablauffolgen zusammen, deren Wertschöpfung in den funktionalen Bereichen Marketing, Vertrieb und Service liegt. Aus Untersuchungen liessen sich sechs CRM-Prozesse identifizieren (s. Abschnitt 2.2.2)
- *Wissensstruktur*. Eine Wissensstruktur liegt den CRM-Objekten zugrunde und spezifiziert die Beziehungen der CRM-Objekte untereinander.
- *Externer Partner*. Externe Partner übernehmen gegen eine Gegenleistung einzelne Aktivitäten der CRM-Prozesse.
- *Funktion*. Eine Funktion unterstützt IT-technisch einzelne Aufgaben eines Prozesses.
- *Applikation*. Eine Applikation führt mehrere Funktionen aus, die in einem logischen Zusammenhang stehen.
- *Standards*. Standards definieren Konventionen und Verfahren. Durch eine formale Erhebung zum Standard durch ein anerkanntes Gremium erhalten diese Vorschriftscharakter.
- *Daten*. Daten sind Ausdrucksmittel für die Mitteilung von Informationen. Applikationen und WebServices greifen bei deren Ausführung zumeist auf Daten zu.
- *Kommunikationsnetzwerke*. Kommunikationsnetzwerke dienen der Übertragung von Daten, Sprache, Text oder Bildern zwischen mehreren Partnern.
- *IT-Komponenten*. IT-Komponenten beschreiben den technischen Aufbau des Informationssystems (Systemsoftware, Hardware etc.).

3.4 Zwischenfazit

Kapitel drei fasst Entwicklungstrends, Chancen und Risiken für das Multi-Channel-Management zusammen (s. Abb. 3-13):

Marktentwicklung	**Erkenntnisse**
Markttrends	• Multi-Kanal-Ansatz stärkt die Wettbewerbsposition im B2C Umfeld • Kostendruck auf Distributions- und Servicesysteme wächst
Technologieentwicklung	• Entwicklung weiterer Medien, Endgeräte und Kanäle • Bandbreite nimmt kontinuierlich zu
Kundenverhalten	• Nutzung mediengestützter Kanäle nimmt zu • Loyalität der Kunden gegenüber Finanzdienstleistern nimmt ab
Chancen und Risiken	**Erkenntnisse**
Marktpositionierung	• Mediengestützte Kommunikation eröffnet neue Geschäftsfelder • Distributions- und Servicesystem trägt zum Markenimage bei • Neupositionierungen im Markt abhängig von Kundenentwicklung, kritischer Masse, Prozess- und IS-Effizienz
Kundenorientierung	• Hybrid-Kunden sind profitabler • Multi-Kanal-Systeme erhöhen Kontaktfrequenz • Kundenverhalten ist besser zu beobachten und zu analysieren • Inkonsistente Kommunikation • Benutzerschnittstellen sind nicht integriert
Prozesseffizienz	• Transaktionen über kostengünstigere Kanäle abwickeln • Prozessstandardisierung senkt Prozesskomplexität • Prozesskomplexität nimmt stark zu, hohe Integrationskosten • Kanalkonflikte in funktional übergreifenden Prozessen

Abb. 3-13: Marktentwicklungen, Chancen und Risiken

Um die Herausforderungen von Multi-Kanal-Strukturen besser zu verstehen, werden verschiedene Varianten der Interaktion vorgestellt und basierend auf Kommunikationstheorien diskutiert. Somit lässt sich ein Entscheidungsbaum ableiten, der zeigt, welche Interaktionsoptionen in welcher Situation zielführend sind.

Aus den externen Einflussfaktoren, den übergeordneten Unternehmenszielen und dem Spannungsfeld zwischen Kundenorientierung und Prozesseffizienz lassen sich Gestaltungsanforderungen an das Multi-Channel-Management ableiten (s. Abb. 3-14). Für das Interaktionsmanagement gilt es Medien und Interaktionsvarianten auszubauen, die Interaktionsformen den Kunden- und Prozessbedürfnissen anzupassen und das

Kundenverhalten zu steuern. Kanalmanagement beinhaltet die Integration und Komplexitätsreduktion von Kanälen und die Koordination verschiedener organisatorischer Kanaleinheiten.

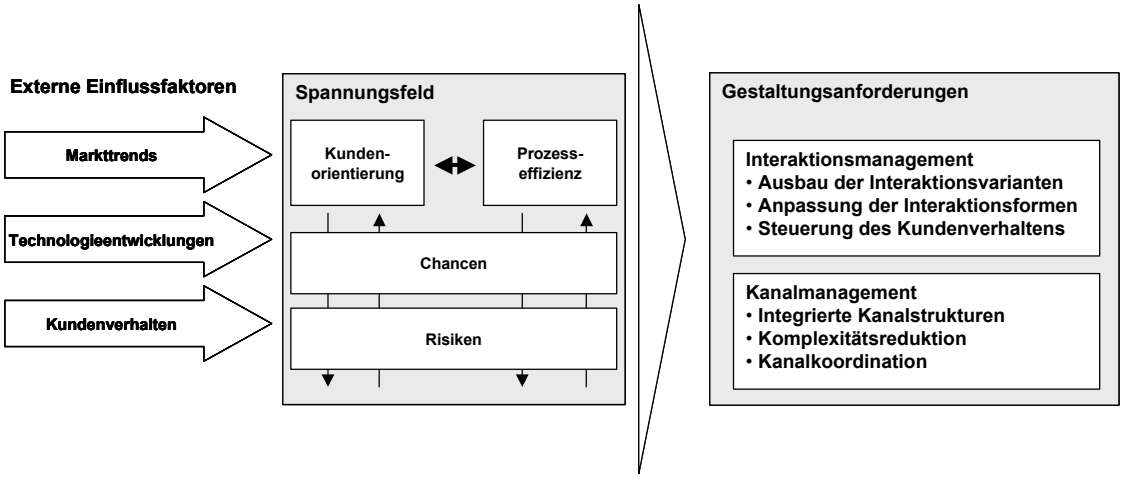


Abb. 3-14: Gestaltungsanforderungen

Das vorgestellte Metamodell enthält die für diese Arbeit relevanten Gestaltungselemente, die in den folgenden Kapiteln eingehend zu diskutieren sind.

4 Gestaltung der Strategieebene in Multi-Kanal-Strukturen

„Of all marketing decisions, the ones regarding distribution are the most far-reaching. A company can easily change its prices or its advertising. […] But once a company sets up its distribution channels, it will generally find changing them to be difficult" [Stern/Sturdivant 1987, 34]. Hierfür ist die Definition einer Multi-Channel-Strategie[18] notwendig. Eine *Geschäftsstrategie legt den langfristigen Kurs der Entwicklung eines Unternehmens und der Unternehmensführung unter Berücksichtigung der zu erwartenden Umweltentwicklungen fest* [s. Brenner 1995, 18]. Multi-Channel-Management muss auf strategischer Ebene folgende Fragen beantworten:

- Über welche Kanäle und Medien können die Kundenprozesse der wichtigsten Kundengruppen unterstützt werden?
- Welche Produkte sollen über welchen Kanal angeboten werden?
- Welche strategischen Varianten sind rentabel und wie lässt sich der Erfolg von Multi-Kanal-Strukturen messen?

Zur Ableitung von strategischen Gestaltungsempfehlungen für das Multi-Channel-Management werden ausgewählte Ansätze aus Literatur und Praxis erläutert und bewertet (Abschnitt 4.1). Aufbauend auf diesen Ergebnissen wird eine Technik[19] zur Entwicklung einer Multi-Kanal-Strategie vorgestellt (Abschnitt 4.2). Eng mit der Strategieentwicklung verknüpft sind Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen der einzelnen Optionen. In Abschnitt 4.3 werden sowohl Aspekte der Investitionsrechnung als auch der Entwicklung operativer Kennzahlen diskutiert. Ein Zwischenfazit fasst die wesentlichen Ergebnisse dieses Kapitels zusammen (Abschnitt 4.4).

4.1 Grundlagen

Für die Entwicklung von Gestaltungsvorschlägen werden im Folgenden bestehende Ansätze aus Wissenschaft und Praxis analysiert. Die überwiegende Mehrheit der umsetzungsorientierten Vorgehensmodelle stammt von Beratungsunternehmen oder Analysten. Dabei beleuchten die ausgewählten Methoden möglichst unterschiedliche

---

[18] Die Begriffe Geschäftsstrategie, Unternehmensstrategie und Strategie werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

[19] Eine Technik ist im Terminus des Business Engineering eine Anleitung zur Erstellung von Ergebnissen [s. IMG 1997, EINL 23]. Die Technik zur Strategieentwicklung in Mehr-Kanal-Systemen ergänzt das Vorgehensmodell von Schulze zur CRM-Einführung [s. Schulze 2000].

Aspekte der strategischen Gestaltung von Multi-Kanal-Strukturen. Auf ähnliche Ansätze wird verwiesen.

4.1.1 Bewertungsraster für einen Methodenvergleich

‚Business Engineering' ist eine methoden- und modellbasierte Konstruktionslehre für Unternehmen im Informationszeitalter [s. Österle/Winter 2000, S. 7]. Um in Projekten die nötige Stringenz zu erzielen, wird am IWI-HSG das ‚Method Engineering' [s. Gutzwiller 1994], ein Ansatz zur systematischen Entwicklung von Methoden, eingesetzt. Diese Methode hat sich in verschiedenen Forschungsprojekten bewährt (s. u.a. [Kaiser 2000], [Schulze 2000], [Thiesse 2001]). Das Method Engineering beruht auf sechs Bausteinen (s. Abb. 4-1):

Baustein des Method Engineering	Beschreibung
Ergebnisse	Ergebnisse sind durch Projektaktivitäten erreichte Ziele. Diese werden zumeist in Form von (Ergebnis-)Dokumenten festgehalten, da die reine Durchführung von Aktivitäten noch keinen Erfolg sichert.
Aktivitäten (Vorgehensmodell)	Aktivitäten legen Handlungen im Rahmen eines Projekts fest. Ein Vorgehensmodell definiert die Ablauffolge der Aktivitäten. Techniken helfen bei der Ausführung von Aktivitäten.
Techniken	Techniken sind Anleitungen und Beschreibungen, wie ein oder mehrere Ergebnisse zu erzielen sind. Sie konzentrieren sich auf kritische Fragestellungen.
Rollen	Rollen weisen den Mitwirkenden in einem Projekt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zu.
Stakeholder Value	Der Stakeholder Value legt Erfolgsfaktoren zur Messung des Geschäfts- und Projekterfolgs fest.
Metamodell	Ein Metamodell ist ein Datenmodell des Business Engineering. Es beschreibt die einzelnen Gestaltungsobjekte, wie Prozess, Aufgaben, Kunden etc. und deren Zusammenhänge.

Abb. 4-1: Bausteine des Method Engineering
(in Anlehnung an [Gutzwiller 1994, 11ff.], [Österle/Blessing 2000, 76f.])

Die sechs Bausteine des Method Engineering sind Grundlage für die Bewertung der im Folgenden vorgestellten Ansätze zur Entwicklung einer Multi-Kanal-Strategie. Ergänzend werden Stärken und Entwicklungspotenziale der Konzepte betrachtet.

4.1.2 Ausgewählte Ansätze aus Literatur und Praxis

4.1.2.1 Customer-driven Distribution System nach L. Stern und F. Sturdivant

Fokus: Der Ansatz des ‚Customer-driven Distribution Systems' beschreibt einen Prozess zur Entwicklung einer Distributionsstrategie und der zugehörigen Kanäle [s.

Stern/Sturdivant 1987]. Zielsetzung ist die Selektion von geeigneten Distributionskanälen, abgeleitet aus Kundenwünschen.[20]

Vorgehen: Stern und Sturdivant entwickelten ein 8-stufiges Vorgehensmodell (s. Abb. 4-2):

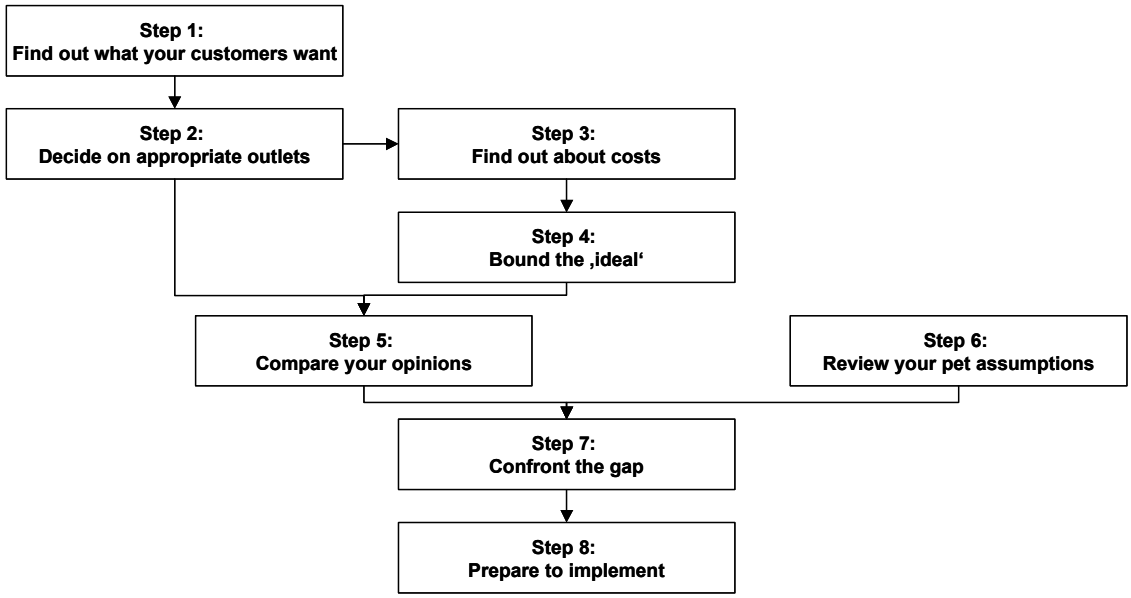


Abb. 4-2: Vorgehensmodell zur Entwicklung des Customer-driven Distribution System [in Anlehnung an Stern/Sturdivant 1987, 35ff.]

- *1. Schritt: Kundenbefragung*. Kunden sind nach ihren Wünschen und ihren Erwartungen an Distributionssysteme zu befragen. Im Mittelpunkt sollen dabei Aspekte wie Komfort (Convenience) und Zusatzleistungen im Verkaufsprozess stehen. Kunden sollen für ihre gemachten Vorschlägen einen Preis nennen, den sie zu zahlen bereit wären. Externen Personen, wie z.B. Wissenschaftlern oder Beratern, führen diese Befragung durch.
- *2. Schritt: Konzeption eines Idealsystems*. Die identifizierten Kundenwünsche sind auszuwerten und zu gruppieren. Sie dienen als Ausgangsbasis für die Entwicklung eines „idealen" Distributionssystems. Wiederum externe Personen führen diesen Schritt durch.
- *3. Schritt: Kostenanalyse*. Entweder interne Mitarbeiter oder externe Experten bewerten die Kosten und den Nutzen des Idealsystems sowie dessen grund-

[20] Weitere Ansätze, deren Fokus auf der Auswahl von Vertriebskanälen liegt, sind dokumentiert in [Kotler/Bliemel 1999, 844ff.], [Loss 2002], [Raskino 2001] und [Schögel 1997].

sätzliche Machbarkeit. Das in Schritt 2 konzipierte Idealsystem ist in dieser Phase beizubehalten.

- *4. Schritt: Bewertung des Idealsystems*. Die Konzeption des Idealsystems wird mit Führungsverantwortlichen des Unternehmens (Top-Management) diskutiert. In einem von externen Wissenschaftlern bzw. Beratern moderierten Workshop wird bewertet, wie das Idealsystem das Unternehmen und dessen bisherige Strukturen beeinflussen würde. Aus diesen Ergebnissen wird ggf. ein überarbeitetes Konzept für das Distributionssystem erarbeitet.
- *5. Schritt: Alternativenvergleich*. Die Wissenschaftler bzw. Berater ermitteln die Unterschiede zwischen dem Idealsystem, dem in Schritt 4 modifizierten System und dem bestehenden Distributionssystem. Sind die Unterschiede gering, so lässt dies auf ein bereits kundenorientiertes Distributionssystem schliessen. Bei grossen Differenzen ist das bestehende System anzupassen.
- *6. Schritt: Kritische Diskussion der Grundannahmen*. Externe Branchenexperten sollen mit Vertriebsverantwortlichen Grundannahmen und Branchentrends kritisch diskutieren. Dieser Schritt soll die Weiterentwicklung des Unternehmens fördern und neue Impulse geben.
- *7. Schritt: Konzeption eines Soll-Distributionssystems*. Aus der in Schritt 5 identifizierten Lücke ist ein Soll-Distributionssystem zu entwickeln. Die in Schritt 6 erkannten Trends sollen darin einfliessen. Diese Aufgabe wird von den Vertriebsverantwortlichen und den externen Wissenschaftlern bzw. Beratern gemeinsam wahrgenommen.
- *8. Schritt: Planung der Umsetzung*. Die Vertriebsverantwortlichen leiten konkrete Schritte zur Umsetzung des Soll-Distributionssystems ab und kontrollieren deren Umsetzung.

Bestandteile: Die Aktivitäten sind in 8 Schritte unterteilt. Deren zu erzielende Ergebnisse sind verbal beschrieben. Einzelne Techniken sind nicht dargestellt. Die an den Aktivitäten beteiligten Rollen wurden definiert. In die einzelnen Schritte sind Kunden, das Top-Management, Vertriebsverantwortliche, externe Forscher bzw. Berater und Branchenexperten involviert. Die Ermittlung von Erfolgsfaktoren ist nicht explizit Teil des Vorgehensmodells. Die Kostenanalyse kann lediglich als Vorstufe dienen. Gestaltungselemente im Sinne eines Metamodells sind Kunden(segmente), Kanäle, Distributionsprozesse, Preise, Kosten und Branchentrends, deren Zusammenhänge sind allerdings nicht beschrieben.

Stärken: Kunden und ihre Bedürfnisse sind zentraler Bestandteil des Konzepts. Aktuelle Entwicklungen und Trends sollen durch die Diskussion mit externen Branchenexperten antizipiert werden. Entscheider und Distributionsverantwortliche ergänzen die Konzeption um eine unternehmensinterne Sichtweise. Das Vorgehensmodell ist ausführlich beschrieben und nachvollziehbar.

Entwicklungspotenzial: Die Aktivitäten gehen zwar vom Kunden aus, allerdings stützen sich die Ergebnisse nicht auf eine Untersuchung des Kundenverhaltens. Kunden sollen Wünsche äussern, somit wird vor allem im Markt Bekanntes wiedergegeben. Diese Vorgehensweise fördert nicht das Entdecken von Innovationen. Des Weiteren bezieht sich das Vorgehensmodell von Stern/Sturdivant ausschliesslich auf den Verkaufsprozess. Eine Erweiterung des Ansatzes entlang des Customer-Buying-Cycle[21] bzw. des Kundenprozesses wäre wünschenswert.

4.1.2.2 Multi-Channel-Action-Plan nach McKinsey & Company

Fokus: Der Ansatz von McKinsey & Company beschreibt die Definition einer kundenbasierten Multi-Channel-Geschäftsarchitektur [s. Yulinsky 2000]. Zentraler Aspekt ist die Gestaltung und aktive Steuerung des Kauferlebnisses von Seiten des Unternehmens. Die Rolle jedes Kanals in der Interaktion mit dem Kunden ist zu definieren.[22] Annahme ist, dass nicht jeder Kanal jedem Kunden uneingeschränkt zur Verfügung stehen soll.

Vorgehen: Basierend auf Erfahrungen erfolgreicher Unternehmen wurde eine 4-stufige Vorgehensweise zur Entwicklung eines ‚Multi-Channel-Action-Plans' abgeleitet (s. Abb. 4-3).

---

[21] Der Customer-Buying-Cycle (CBC) ist ein generisches Modell zur Strukturierung der Kundenbeziehung. Es unterscheidet die Phasen Evaluation, Kauf, Anregung und Nachkauf-Phase (s. [Ives/Learmonth 1984], [Muther 1999]).

[22] Einen weiterern Ansatz mit ähnlicher Zielsetzung entwickelte die Unternehmensberatung Accenture Inc. [s. Power 2000].

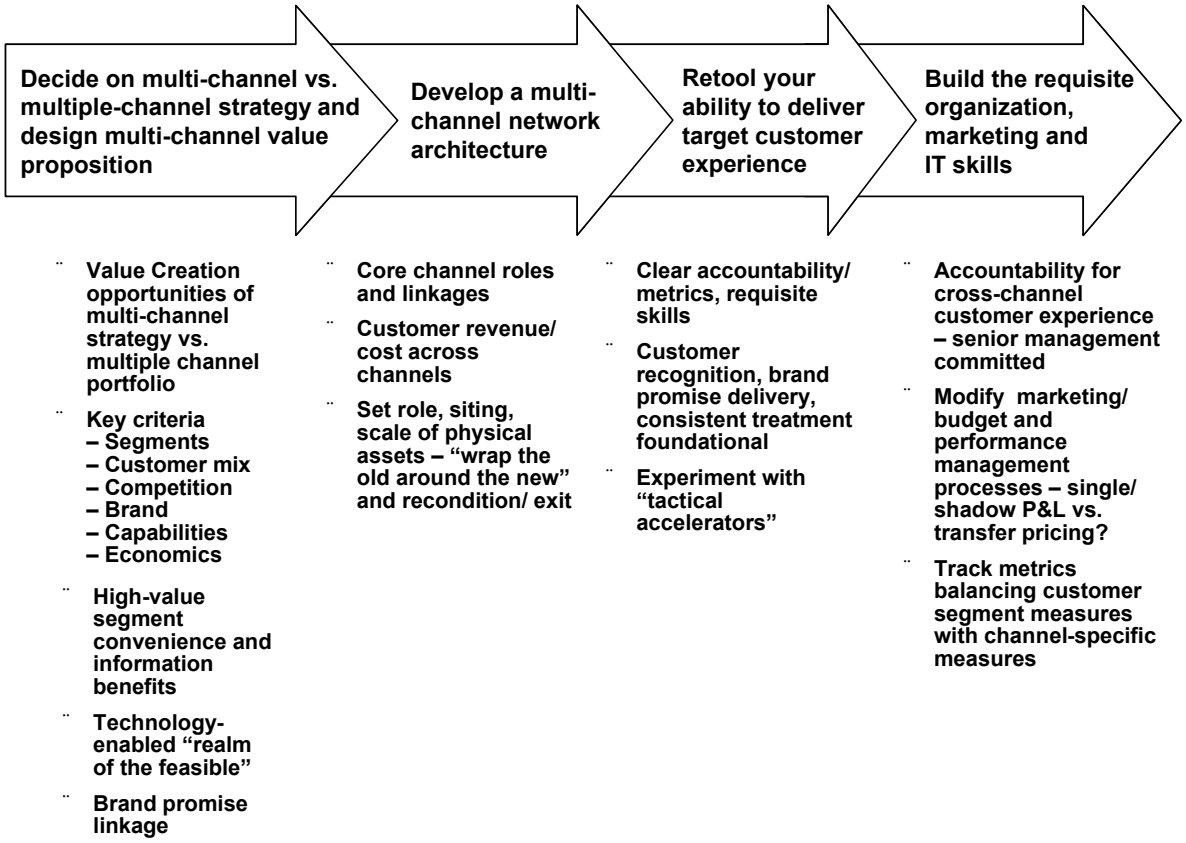


Abb. 4-3: Multi-Channel-Action-Plan [Yulinsky 2000, 2]

- *Entwicklung einer Zielvision*. Unternehmen müssen zwischen dem Aufbau separater Kanäle (multiple-channel-strategy) und einem integrierten kanalübergreifenden Ansatz (multi-channel-strategy) wählen. Auswahlkriterium sind die Bedürfnisse der profitablen Kunden. Für die gewählte Option wird eine Zielvision erarbeitet. Dabei wird Mehrwert für Kunden vor allem durch mehr Komfort und durch zielgenauere Informationen geschaffen.

- *Definition einer Multi-Channel-Netzwerk-Architektur*. Für jeden Kanal werden ausgehend von Kundensegmenten Rollenmodelle und Investmentprioritäten bestimmt. Welche Segmente welche Kanäle nutzen sollen oder dürfen, wird festgelegt. Die kostenintensive ‚3E-Trap' (Everything to Everyone Everywhere) ist zu vermeiden. Der Multi-Channel-Action-Plan berücksichtig nicht alle Kunden gleichermassen, sondern richtet sich klar an den profitablen Kundensegmenten aus.

- *Schaffung einer markengerechten Kundenerfahrung*. Planung einer durchgängigen Steuerung des Kundenkontakts, basierend auf der Markenstrategie des Unternehmens. Das Markenimage muss sich im Kanalkomfort und in der Informationsversorgung widerspiegeln. Für eine zielgruppengerechte Kundenerfahrung sind

einzelne Kunden in der Interaktion schnellstmöglich zu identifizieren und nach ihrem Wert zu klassifizieren.

- *Aufbau unternehmensinterner Strukturen*. Um eine konsistente Interaktion mit den Kunden zu erreichen, müssen nicht nur Organisations- und IT-Strukturen koordiniert werden. Der Multi-Channel-Action-Plan legt seinen Fokus auf die Anpassung der Marketingstrukturen, auf eine umfassende Koordination der Marketingaktivitäten sowie auf ein kanalübergreifendes Messsystem.

Bestandteile: Die Ergebnisse und die zugehörigen Aktivitäten sind im Multi-Channel-Action-Plan beschrieben. Konkrete Techniken sowie ein Rollenmodell fehlen allerdings. Der Multi-Channel-Action-Plan orientiert sich stark am Stakeholder Value. Die Unterscheidung der Kunden nach ihrer Profitabilität ist eine der wesentlichen Grundannahmen dieses Ansatzes. Obwohl die Definition von Messkriterien und Messgrössen eine wichtige Rolle spielt, wird auf konkrete Angaben verzichtet. Ein Metamodell wird nicht explizit definiert. Gestaltungselemente sind Kundensegmente, Kanäle, Wettbewerber, Marke, Organisationsstrukturen, Mitarbeiterfähigkeiten und Messgrössen.

Stärken: Der Multi-Channel-Action-Plan ist ein umfassender Ansatz, der von der Visionsentwicklung bis hin zur Umsetzung reicht. Zentrale Idee ist eine starke Fokussierung der Kanalausrichtung auf profitable Kunden und das Design eines durchgängigen Kauf- und Serviceerlebnisses. Von besonderer Relevanz sind Marketingaktivitäten und die Markenführung (Branding).

Entwicklungspotenzial: Der Ansatz gestaltet zwar die Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen, die Analyse enthält aber vor allem unternehmensinterne Aspekte. Der Kunde und seine Bedürfnisse werden nicht separat erfasst. Die Vorgehensweise und einzelne Techniken werden aus den einzelnen Stufen nur in Grundzügen deutlich.

4.1.2.3 PRICE-Approach nach G. Webb

Fokus: Der PRICE-Approach[23] beschreibt eine Vorgehensweise zur Einführung von Multi-Kanal-Strukturen [Webb 2001, 124ff.]. Zentrale Aspekte sind die Ausrichtung der Kanalstrukturen an den angebotenen Leistungen und an den Kunden.

---

[23] Process and Rules for Implementing m-Commerce Effectively, wobei m-Commerce in diesem Kontext für multi-channel-commerce steht.

Vorgehen: Das Vorgehen basiert auf Projekterfahrungen des Beratungsunternehmens ‚The Webb Partnership' aus Multi-Kanal-Projekten im B2C Umfeld. Das Vorgehensmodell lässt sich in drei Schritte unterteilen (s. Abb. 4-4):

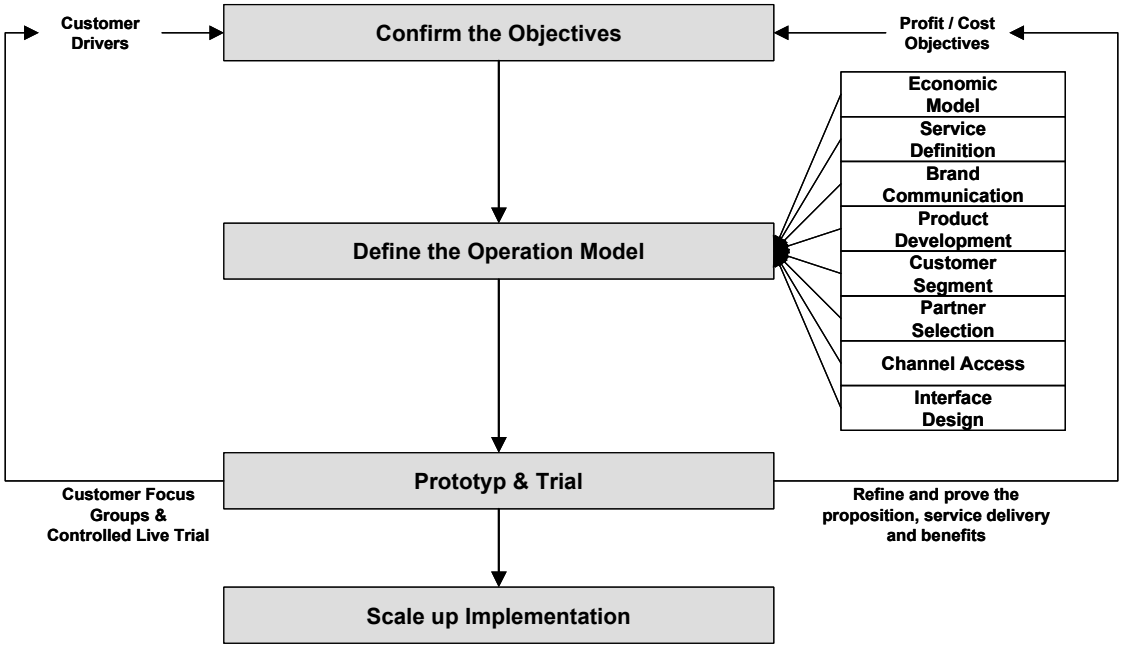


Abb. 4-4: Der PRICE-Approach [Webb 2001, 130]

- *Festlegung von Zielen*. Für alle Beteiligten (Stakeholder) muss der Nutzen von Multi-Kanal-Strukturen konkretisiert werden. Dies können u.a. verbesserte Prozesse mit kürzeren Prozessdurchlaufzeiten, Kosteneinsparungen und Verbesserungen im Service sein.
- *Definition eines ‚Customer Operation Model'*. Für die folgenden Gestaltungselemente sind im Customer Operation Model strategische Entscheidungen und Ziele zu definieren:
  - Geschäftsmodell
  - Service-Definition
  - Marken-Kommunikation
  - Produktentwicklung
  - Zielsegmente
  - Partnermanagement

  - Kanalintegration
  - Technologien und Schnittstellen-Design
- *Prototyping, rasche Einführung und kontinuierliche Verbesserung*. Die erarbeiteten Konzepte sollen prototypisch umgesetzt werden. Diesen ersten Umsetzungsvorschlag können Kunden bewerten, beispielsweise in Kunden-Fokusgruppen. Die von den Kunden gemachten Verbesserungsvorschläge sind zu prüfen und sollen ggf. in die Konzeption aufgenommen werden. Ziel ist eine rasche Einführung bzw. ein schneller Ausbau der Kanalfunktionen und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Bestandteile: Das PRICE-Konzept enthält ein Vorgehensmodell, basierend auf einzelnen Aktivitäten. Deren Ergebnisse und die dafür notwendigen Techniken werden rudimentär beschrieben. Ein Rollenkonzept ist nicht vorhanden. Der Stakeholder Value wird im Rahmen der Zieldefinition beachtet. Gestaltungselemente sind Kunden(segmente), Kanäle, Medien, Technologien, Marken, Partner, Leistungen, Prozesse und Wettbewerber. Zusammenhänge im Sinne eines Metamodells werden nicht beschrieben.

Stärken: Das vorgestellte Vorgehensmodell ist umfassend. Schritte von der Ideenfindung bis zum Prototyping und zur Einführung sind beschrieben. Zentraler Aspekt ist eine kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens entlang der Bedürfnisse der Kunden, ähnlich dem Kundenprozessansatz.

Entwicklungspotenzial: Die zur Entwicklung des Customer Operation Model notwendigen Teilaspekte sind sehr breit angelegt. Sie reichen von Aspekten der Markenführung bis zur technischen Gestaltung der Benutzerschnittstelle. Ein Rollenmodell wäre bei diesem breiten Aufgabenspektrum hilfreich. Auch sind keine konkrete Reihenfolge und Zusammenhänge der Aktivitäten im Customer Operation Model dokumentiert. Hier wäre die Konkretisierung des Vorgehensmodells wünschenswert. Strategische und operative Aspekte sind stark vermischt.

4.1.2.4 Multi-Channel-Management nach Arthur D. Little

Fokus: Der Fokus des von der Unternehmensberatung Arthur D. Little veröffentlichten Ansatzes liegt auf der Beseitigung von Kanalkonflikten [s. Camp 2001]. Als Grundhypothese wird angenommen, dass in Multi-Kanal-Strukturen immer Konfliktpotenzial zwischen den verschiedenen Absatz- und Servicestrukturen vorhanden ist.

Die sich daraus ergebenden Kanalkonflikte unterscheiden sich lediglich in ihrer Intensität.

Vorgehen: Ziel dieses Ansatzes ist die Entwicklung von innovativen Distributionssystemen, mit möglichst minimierten Kanalkonflikten. Das Vorgehen wird in drei Schritte unterteilt:

- *Ist- und Soll-Analyse bestehender Kanalstrukturen*. Neben einer Erfassung der bestehenden Kanalsysteme sollen Unternehmen für die heutige und zukünftige Situation folgende Fragen beantworten:
  - Was ist der wichtigste Absatzkanal?
  - Adressieren alle Kanäle den gleichen Markt und Kundenstamm?
  - Welche Wettbewerbssituation herrscht in den verschiedenen Absatzstrukturen?
  - Welche Kooperationen gibt es in den unterschiedlichen Kanalstrukturen?
- *Identifikation möglicher Kanalkonflikte*. In Anlehnung an die Wettbewerbskräfte (Five Forces) von [Porter 1985, 4ff.] sind interne und externe Konfliktpotenziale für die bestehenden und zukünftigen Kanalstrukturen zu identifizieren (s. Abb. 4-5).

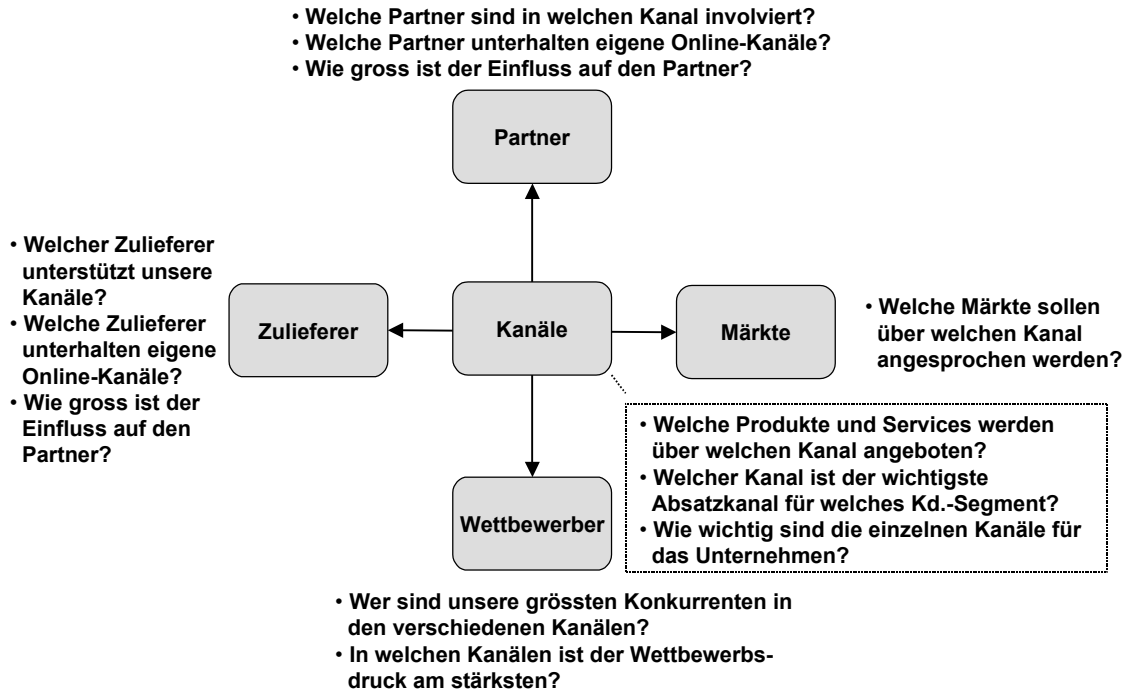


Abb. 4-5: Kanal-Konflikt-Analyse [s. Camp 2001, 2]

- *Gestaltung von konfliktminimalen Kanalstrukturen*; Projekterfahrungen zeigen, dass Kanalkonflikte sich verschärfen, wenn mehrere Kanäle gleiche Kundensegmente in gleichen Märkten mit gleichen Produkten bewirtschaften. Dies trifft vor allem auf integrierte Kanalstrukturen zu. In diesen Fällen sind pro-aktiv geeignete Massnahmen einzuleiten und Strukturen anzupassen.

Bestandteile: Der Ansatz enthält eine grobe Gliederung des Vorgehens in Aktivitäten. Durch die Formulierung von Fragen wird eine Konkretisierung des Vorgehens vorgenommen. Einzelne Techniken und ein Rollenmodell werden nicht beschrieben. Der Stakeholder Value spielt nur eine untergeordnete Rolle. Gestaltungsobjekte des Ansatzes sind Kanäle, Kooperationspartner, Zulieferer, Wettbewerber, Kunden und organisatorische Regelungen. Ein Metamodell wird nicht beschrieben.

Stärken: Der Ansatz konzentriert sich auf das Problem der Kanalkonflikte und liefert Hilfestellungen für deren Lösung. Zentrale Idee ist die Abschwächung bestehender Kanalkonflikte durch organisatorische Regelungen.

Entwicklungspotenzial: Offen bleiben konkrete Hilfestellungen zur Lösung. Durch die Betrachtung einer sehr spezifischen Problemstellung bestehender Distributionssysteme wird nicht umfassend auf Fragestellungen von Multi-Kanal-Strukturen eingegangen.

4.1.3 Kritische Würdigung

Die vorgestellten Ansätze sind nur eine Auswahl möglicher Vorgehensmodelle, wie sie in der Literatur beschrieben sind (s. zu weiteren Ansätzen [Kotler/Bliemel 1999, 844ff.], [Loss 2002, 40ff.], [Power 2000]). Es wurde versucht, thematisch unterschiedliche Ansätze vorzustellen. Auf ähnliche Konzepte ist in den einzelnen Abschnitten verwiesen, wobei diejenigen beschrieben wurden, die am detailliertesten dokumentiert sind.

Keiner der Ansätze erfüllt die Bewertungskriterien vollständig (s. Abb. 4-6), daher wurde, basierend auf einem Projekt mit der St. Galler Kantonalbank und Workshops mit Forschungspartnern des Kompetenzzentrums CRM und CKM, ein eigener Ansatz entwickelt. Die Erkenntnisse aus den vorgestellten Konzepten und deren Entwicklungspotenziale wurden dabei weitgehend berücksichtigt.

Methode	Business Engineering						Zentraler Aspekt
	Ergebnisse	Aktivitäten	Techniken	Rollen	Stakeholder Value	Metamodell	
Customer-driven Distribution System [Stern/Sturdivant 1987]	●	●	○	●	○	○	Selektion adäquater Distributions-kanäle
Multi-Channel-Action-Plan (Mc Kinsey & Company) [Yulinsky 2000]	◖	◖	○	○	◖	○	Steuerung der Interaktion
PRICE-Approach [Webb 2001]	◖	●	◖	○	●	○	Ausrichtung der Kanäle an den Leistungen
Multi-Channel-Management (A.D.Little) [Camp 2001]	●	◖	○	○	○	○	Vermeidung von Kanalkonflikten
Legende: ● = erfüllt; ◖= teilweise erfüllt; ○= nicht erfüllt							

Abb. 4-6: Bewertung der vorgestellten Ansätze aus Literatur und Praxis

4.2 Strategieentwicklung

Im Kern beschränkt sich die Strategieentwicklung in Multi-Kanal-Strukturen auf die Frage: Welche Produkte sind über welchen Kanal für welches Kundensegment anzubieten? Die Dimensionen Kunde, Kanal und Leistung sind zu diskutieren.

4.2.1 Optionen der Strategieentwicklung in Multi-Kanal-Strukturen

4.2.1.1 Ausrichtung an Kundengruppen

Eine Studie aus den USA zur Kundenprofitabilität im Bankwesen zeigt, dass 20 Prozent der Bankkunden für über 100 Prozent der Rendite verantwortlich sind. Die unprofitabelsten 40 Prozent der Bankkunden führen zu einer Verringerung des Gewinns [s. Hayes 1997 zitiert in Ramsay/Malcolm 1999, 331]. Abhängig von den Kundenstrukturen sind mögliche Zielsetzungen in Multi-Kanal-Strukturen:

- *Fokussierung auf (zukünftig) rentable Kunden*. Multi-Kanal-Strukturen verstärken die Kundenbindung [s. PwC Consulting 2001, 12]. Investitionen in den Auf- und Ausbau der Kanäle sollen sich auf rentable Kundengruppen beschränken. Andere Kundensegmente können die entstehende Infrastruktur nutzen, ihre Bedürfnisse werden aber nicht gesondert berücksichtigt.

Beispiel Helsana

Die Helsana Versicherungen AG (Helsana) ist die grösste private Krankenversicherung der Schweiz mit 1,4 Millionen Kunden und 2600 Mitarbeitern. Durch den Anstieg der Kosten im Gesundheitswesen musste die Helsana im Jahr 2001 erstmals einen Verlust ausweisen. Als eine der definierten Gegenmassnahmen möchte die Helsana ihren Kundenstamm gezielt um jüngere und gesunde Kunden erweitern. Diese Zielgruppe nutzt im Regelfall zur Kommunikation nicht nur den stationären Vertriebskanal, sondern erwartet vielmehr ein Multi-Kanal-Angebot.

Multi-Channel-Management bedeutet für die Helsana, „Kunden immer den gewünschten Vertriebskanal zur Verfügung zu stellen. Dabei agieren die Kanäle komplementär, d.h. es besteht zwischen den Kanälen keine interne Konkurrenz, sondern sie verstehen sich als Ergänzung. Nicht jeder Kanal kann jeden Kundenkontakt abdecken." (Expertengespräch Felix Obrist, Leiter Marketing & Vertrieb)

- *Rentabilisierung unprofitabler Kunden*. Unrentable Kunden sollen animiert werden, kostengünstigere Kanäle zu nutzen. Durch eine verursachungsgerechte Preispolitik sollen sie zumindest kostendeckend betreut werden. Mediengestützte Kanäle werden von Kunden allerdings nur genutzt, wenn sie dessen Bedürfnisse befriedigen. Daher ist in eine nutzerfreundliche, integrierte und leistungsstarke Struktur zu investieren.

Beispiel Advance-Bank

Die Advance-Bank ist ein Tochterunternehmen der Allianz-Gruppe und zählt zu den führenden Online-Banken in Deutschland. Die Advance-Bank versucht konsequent ihre Kunden zur Nutzung von Online-Diensten zu animieren und auf Call-Center bzw. eine schriftliche Abwicklung zu verzichten. Beispielsweise kostet das Einrichten von Lastschriftverfahren über das Call-Center oder die Zusendung von Kontoauszügen extra Gebühren.

Die Unternehmensberatung McKinsey & Company votiert für eine konsequente Ausrichtung an der ersten Variante (s. Abschnitt 4.1.2.2). Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Bedarfsanalyse von grosser Bedeutung ist und intuitive Entscheidungen der Verantwortlichen zu Fehlern führen können. So lässt sich das Nutzungsverhalten der Kunden, insbesondere bei neuartigen Kanälen oder Services, nur schwer prognostizieren.

Anonymisiertes Beispiel eines Schweizer Finanzdienstleistungsunternehmens

Mit der Einführung des Online-Kanals wurde die Idee diskutiert, die Mehrheit der Kunden ausschliesslich über mediengestützte Kanäle zu betreuen und für umsatzstarke Kunden einen Aussendienst aufzubauen. Diese Idee wurde allerdings verworfen. Aktuelle Auswertungen bestätigen diese Entscheidung. Auch vermögende Kunden reagieren positiv auf eine mediengestützte Ansprache (s. Expertengespräch Anhang A.2).

4.2.1.2 Anpassung von Leistungen

Die Leistungssysteme von Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche mit Multi-Kanal-Strukturen unterscheiden sich nach:

- *Spezifischen Leistungen und Preisen pro Kanal.* Vorteile dieser Option liegen in einem hohen Differenzierungspotenzial zwischen den Kanälen. Diese Variante eignet sich zur Steuerung von Kunden auf einzelne Kanäle. Nachteilig sind die hohen Aufwendungen bei der Produktentwicklung und -pflege. Insbesondere in der Finanzdienstleistungsbranche mit langen Vertragslaufzeiten von teilweise mehreren Dekaden steigt mit vielen Leistungsvarianten der Dokumentations- und Pflegeaufwand.
- *Kanalübergreifenden einheitlichen Leistungen und Preise.* Eine fehlende Differenzierung der Kanäle vermindert mögliche Kanalkonflikte, da der unmittelbare Einfluss auf die Absatzstrukturen geringer ist. Allerdings trägt diese Option nicht der Marktentwicklung Rechnung. So ist insbesondere in der Bankenbranche zu beobachten, dass Kunden, die in traditionellen Retailbanken ausschliesslich den Online-Kanal nutzen, geringere Preise zahlen.

Beide Extremformen sind in Reinform kaum in der Praxis anzutreffen. Mischformen sind verbreitet. Ein Trend ist die kanalspezifische Bündelung von Standardleistungen für Kundengruppen [s. Wübker/Hardock 2001]. Hierfür sind Produkt- und Servicelinien modular aufzubauen.

Beispiel UBS

Die UBS ist eine der führenden Retailbanken der Schweiz. Sie bietet ihren Kunden je nach Alter und Kanalnutzung unterschiedliche Pakete für Privat- und Kontokorrentkonten. Das Angebot reicht von Jugendkonten, Studentenkonten über das Standardangebot bis hin zu Seniorenkonten. Die grundsätzlichen Bestandteile sind gleich, nur die Bündelung und Bepreisung unterscheidet sich. So entfallen für Erwachsene über

60 Jahre bei einem durchschnittlichen Haben-Saldo über 10 000 CHF die Kontoführungsgebühren. Weist das Konto einen geringeren Betrag aus, verzichtet der Kunde aber auf die Zusendung der Kontoauszüge, so werden 2 CHF Kontoführungsgebühren fällig, anderenfalls sind monatlich 6 CHF zu bezahlen.

Vermehrt setzt sich auch das Konzept von Wahlangeboten durch. Bis dato wurden Kunden mit Segmentierungsverfahren in Produktgruppen eingeteilt (z.B. die vermögenden Privatkunden), für die dann entsprechende Angebote entwickelt wurden. Dies führte nicht immer zu befriedigenden Ergebnissen. Im Rahmen der Wahlangebotsstrategie werden Basis-, Standard- und Komfortpakete zu unterschiedlichen Preisen definiert, die Kunden kanalübergreifend wählen können [s. Bühler 2000].

Beispiel Allianz

Die Allianz ist eines der führenden Versicherungsunternehmen weltweit mit Sitz in Deutschland. Wahlangebote in der KfZ-Versicherung sind seit langem üblich. So können Kunden zwischen der obligatorischen Haftpflichtversicherung, einer Teilkasko- oder Vollkasko-Versicherung wählen. Das Angebot wird noch durch einzelne kleinere Zusatzpakete wie einen Schutzbrief, eine Insassen-Unfall-Versicherung oder eine Verkehrsrechtschutz-Versicherung abgerundet.

4.2.1.3 Kanalstrukturen und Marktpositionierung

Die Positionierung der Kanäle am Markt unterscheidet sich in (s. im Folgenden [Körnert/Wolf 2000, 744], [Schögel 2001, 28]):

- *Autarke Marktpositionierung.* Bei der autarken Aufgabenverteilung nimmt jeder Kanal Distributions- und Serviceaufgaben selbständig wahr. Häufig werden in diesem Fall Tochtergesellschaften gegründet oder zumindest ein eigener Markenname eingeführt.

Beispiel Redsafe.com der Rentenanstalt / Swiss Life Group

Die Rentenanstalt/Swiss Life ist eine der führenden Lebensversicherungsgesellschaften der Schweiz. Im Jahr 2001 lancierte sie unter dem Namen Redsafe.com ein unabhängiges Finanzportal für die Schweiz. Diese Tochtergesellschaft der Rentenanstalt/ Swisslife Gruppe vertreibt sowohl eigene als auch fremde Bank-, Fonds- und Versicherungsprodukte.

- *Interdependente Marktpositionierung.* Die Absatz- und Servicekanäle nehmen die Distributionsaufgaben als Gesamtsystem wahr. Ein gemeinsamer Kundenstamm wird über alle Kanäle bedient. Die meisten Banken und Versicherungen verfolgen diesen Ansatz (s. [Gronover/Kobler 2002], [Schmid et al. 2000]).

Beispiel Deutsche Bank

Der Marktauftritt der Deutschen Bank Holding wurde in den letzten Jahren häufig umstrukturiert. Anfänglich wurde neben dem klassischen Filialgeschäft der ‚Deutschen Bank' eine autarke Online-Bank, die ‚Bank 24' gegründet.

Im Jahre 1999 erfolgte eine Neuausrichtung der Marktpositionierung. Das Retailgeschäft wurde zusammengefasst, indem ein Teil der Filialen der ‚Deutschen Bank' und die Online-Bank ‚Bank 24' zur ‚Deutschen Bank 24' zusammengeführt wurden. Die ‚Deutsche Bank 24' bot für das Segment Retailkunden ihr Leistungsspektrum über verschiedene Kommunikationskanäle an. Somit existierte innerhalb der ‚Deutschen Bank 24' ein interdependenter Kanalansatz. Parallel dazu existierte die ‚Deutsche Bank', die sich vor allem auf Private-Banking und Geschäftskunden spezialisierte.

Zum 1. Oktober 2002 wurden die ‚Deutsche Bank 24' und die ‚Deutsche Bank' unter dem neuen Namen ‚Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG' zusammengelegt. Damit einher geht eine Konsolidierung der Kanalstrukturen der vormals bestehenden Unternehmen, beispielsweise werden Filialen und Internet-Auftritte wieder zusammengeführt.

Orientierungshilfe bei der Auswahl der strategischen Positionierung liefern folgende Faktoren (s. Abb. 4-7)[24]:

View of industry evolution	**Bias towards competing channels**	**Bias towards coordinated channels**
Commoditization of products	fast	slow
Cost of complexity	high	low
Client preferences	advice seekers	individual product
Starting position	**Bias towards competing channels**	**Bias towards coordinated channels**
Market share	low	high
Products	distinctive	average
Capabilities	strong frontline sales	strong IT
Marketplace	highly contested / deregulated	concentrated oligopolies

Abb. 4-7: Entscheidungsunterstützung zur Marktpositionierung [Holmsen et al. 1998, 87]

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird von einer interdependenten Aufgabenverteilung ausgegangen. Die Herausforderungen autarker Kanalstrukturen werden u.a. in [Coughlan et al. 2001] und [Schögel 1997] diskutiert.

[24] Ein ähnliches Strukturierungsraster ist dokumentiert in [Gulati/Garino 2000].

4.2.2 Technik: Strategieentwicklung

Die Technik zur Strategieentwicklung in Multi-Kanal-Systemen legt 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 (s. Abb. 4-8)

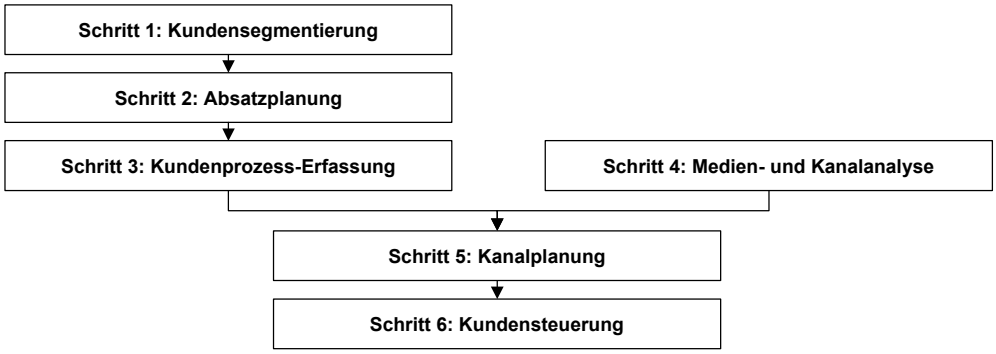


Abb. 4-8: Vorgehensmodell

Die Technik wurde in Zusammenarbeit mit der St. Galler Kantonalbank (SGKB) im Zeitraum von Oktober 2000 bis April 2001 entwickelt und angewandt. In das Projekt waren ca. 10 Personen aus verschiedenen Organisationseinheiten involviert. Die Zuordnung von Aktivitäten zu Aufgabenträgern wird als Rollenmodell bezeichnet. Beteiligte Rollenträger sind in den einzelnen Schritten genannt. Aspekte des Stakeholder Values werden im Abschnitt Wirtschaftlichkeitsanalyse diskutiert.

Die vorgestellte Technik war auch Gegenstand von zwei Workshops im Rahmen der Kompetenzzentren CRM und CKM. Im November 2000 wurden mit den Forschungspartnern das Vorgehensmodell und die Technikentwürfe diskutiert (s. Anhang A.3 Multi-Kanal-Management I). Verbesserungsvorschläge und Anregungen wurden aufgenommen und sind in das Projekt bei der St. Galler Kantonalbank eingeflossen. Nach Fertigstellung des Projekts wurden den Forschungspartnern die Techniken präsentiert, und diese nochmals im Rahmen des Kompetenzzentrums überprüft (s. Anhang A.3 Multi-Kanal-Management II). Im Sinne des Action Research (s. Abschnitt 1.5) wurden die über einen längeren Zeitraum gemachten Erfahrungen bei der SGKB, in einem Expertengespräch im August 2002 aufgenommen (Expertengespräch, Paul Eggenschwiler, Leiter Multi-Channel und Mitglied der Direktion). Diese Erkenntnisse sind in die Darstellung der Techniken eingegangen. Das gewählte Vorgehen erwies sich für den Einsatz in der Praxis als geeignet.

4.2.2.1 Fallbeispiel St. Galler Kantonalbank

Die St. Galler Kantonalbank (SGKB) ist gemessen an ihrer Bilanzsumme die neuntgrösste Bank der Schweiz und gehört dem Verbund der Kantonalbanken an. Im Bereich Retailbanking werden etwa 280 000 Kunden im Kanton St. Gallen von ca. 1000 Mitarbeitern betreut.

Frühzeitig hat die SGKB die Bedeutung der elektronischen Vertriebs- und Servicekanäle erkannt. 1979 wurde das erste Selbstbedienungsterminal eingeführt, 1986 startete Videotext-Telebanking, 1997 wurde das erste Call-Center eröffnet und seit 1999 können die Kunden ihre Bankgeschäfte via Internet erledigen. Der Filialvertrieb ist für die Bank immer noch der wichtigste Distributions- und Servicekanal.

Im Jahr 2000/2001 wurde ein Projekt zur Erarbeitung einer Multi-Kanal-Strategie durchgeführt. Für das gesamte Kanalsystem waren Ressourcen- und Investitionsentscheidungen zu treffen. Grundlage des Projekts war die abgeschlossene Neudefinition der Gesamtbankstrategie.

Zielsetzungen des Projekts „Multi-Channel-Management“ waren:

- *Analyse der bestehenden Kanalstrukturen*. Die Koordination des existierenden Multi-Kanal-Systems wies aus organisatorischer und informationstechnischer Sicht Mängel auf. Die historisch gewachsenen Strukturen der verschiedenen Absatzkanäle waren unzureichend integriert. Im Rahmen des Multi-Channel-Projekts waren die bestehenden Strukturen zu erfassen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.
- *Entwicklung einer kundenorientierten Vision für das Multi-Channel-Management*. Ziel war es, für einzelne Kundengruppen und Produkte Zielkanäle zu definieren, die zum einen die Bedürfnisse der Kunden und zum anderen die strategischen Vorgaben des Unternehmens berücksichtigen. Auf ein strukturiertes Vorgehen wurde Wert gelegt, um den nachträglichen Abstimmungsbedarf zu verringern.
- *Ableitung konkreter Massnahmen zur Umsetzung*. Aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse und der Multi-Channel-Strategie waren konkrete Umsetzungsmassnahmen abzuleiten und zu priorisieren.

4.2.2.2 Schritt 1: Kundensegmentierung

Ziel der Kundensegmentierung ist die Klassifizierung des gesamten Kundenbestandes in homogene Gruppen. Für die Durchführung einer Kundensegmentierung gibt es verschiedene Verfahren [s. für eine ausführliche Darstellung Gronover/Bach 2000]:

- *Statisch qualitative und quantitative Segmentierungsverfahren*. Eine Einteilung von Kunden wird nach qualitativen (Alter, Geschlecht, Wohnort etc.) oder quantitativen (Einkommen, Depotvermögen etc.) Grössen vorgenommen [s. Emödi 1999, 129]. Aus Angaben wie der Wohnadresse oder dem monatlichen Einkommen lassen sich Rückschlüsse auf die Profitabilität des Kunden ziehen.

- *Verfahren zur Kundenbewertung*. Eine Zuordnung von Kunden zu verschiedenen Gruppen wird nach dem aktuellen oder erwarteten Kundenwert vorgenommen. In entsprechende Berechnungsmodelle fliesst zumeist der aktuelle Vermögensstatus der Kunden und deren zukünftiges Entwicklungspotenzial ein, aber auch ihre für das Unternehmen erwirtschafteten Erträge (s. [Knöbel 1997], [Rudolf-Sipötz 2001, 12f.]). Verfahren zur Kundenbewertung geben Auskunft, welche Kunden für ein Unternehmen attraktiv sind.

- *Data Mining Verfahren*. Die Bildung homogener Gruppen erfolgt auf Grundlage von Datenkorrelationen, die nicht zwingend in einem logischen Zusammenhang stehen. Somit lassen sich bislang unbekannte Beziehungen aufzeigen [s. Gentsch 1999, 6].

In der Praxis wird für die Entwicklung einer Kundensegmentierung häufig ein Mix der Verfahren eingesetzt. Die Eignung der Verfahren hängt dabei von der Problemstellung, der Qualifikation der Verfahrensanwender und den Nutzern der Ergebnisse ab (s. Abb. 4-9). Beispielsweise erhalten Kunden, die durch qualitative oder quantitative Segmentierungsverfahren als A-Kunden klassifiziert wurden, häufig verbesserte Konditionen und eine intensivere Betreuung. Eine Analyse des Kundenwertes kann ggf. zu dem Schluss kommen, dass C-Kunden für das Finanzdienstleistungsunternehmen rentabler sind [s. Henn 2001, 39].

Verfahren / Kriterien	Verfahren der qualitativen & quantitativen Kundensegmentierung	Verfahren der Kundenbewertung	Data Mining Verfahren zur Kundensegmentierung
Verfahren	Identifikation von Kundengruppen nach statistischen und logischen Kriterien	Identifikation von Kundengruppen durch Berechnung des Kundenwerts und des Kundenpotenzials	Identifikation von Kundengruppen durch Bildung von (bislang ungekannten) Korrelationen in kundenrelevanten Daten
Zeitbetrachtung	Vergangenheitsbezogene Betrachtung	Vergangenheitsbezogene Betrachtung, aber Prognosen über die Entwicklung von Kundensegmenten möglich	Vergangenheitsbezogene Betrachtung, aber Prognosen über die Entwicklung von Kundensegmenten möglich
Qualifikation der Verfahrensanwender	Mitarbeiter ohne Methodenwissen • Verfahren durch IT-Unterstützung ohne spezifische Kenntnisse durchführbar • Segmentierung stützt sich häufig auf Erfahrungen • Interpretation durch logische Schlussfolgerungen möglich	Mitarbeiter mit statistischem Methodenwissen • Komplexe mathematische Modellentwicklung • Aufbereitung der Ergebnisse für deren Interpretation nötig • Verfahren logisch und nachvollziehbar	Mitarbeiter mit statistischem Methodenwissen und Data Mining Kenntnissen • Auswahl geeigneter Verfahren basierend auf Erfahrungen • Aufbereitung der Ergebnisse für deren Interpretation nötig • Verfahren tw. nicht mehr logisch nachvollziehbar
Ressourcenbedarf	niedrig / mittel	hoch	hoch
Qualifikation der Ergebnissnutzer	Mitarbeiter ohne spezielle Kenntnisse • Vorgehen nachvollziehbar • Ergebnisse leicht interpretierbar	Mitarbeiter ohne spezielle Kenntnisse • Vorgehen nachvollziehbar • Ergebnisse interpretierbar	Mitarbeiter mit speziellen Kenntnissen • Komplexe Methoden • Ergebnisse nicht logisch interpretierbar • Lediglich einzelne, optimierte Verfahren und Ergebnisse eignen sich für die Nutzung durch breite Mitarbeiterschichten

Abb. 4-9: Klassifikation von Kundensegmentierungsverfahren [Gronover/Bach 2000, 53]

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Die Segmentierung der Kunden war nicht Teil des Projektes „Multi-Channel-Management“, sondern wurde im Rahmen der Neuausrichtung der Gesamtbankstrategie durchgeführt. Ziel für das Multi-Kanal-Management war es bis dahin, umsatzschwache und somit vermeintlich preissensible Kunden auf mediengestützte Kanäle zu lenken. Die vorgenommene Kundensegmentierung zeigte aber, dass insbesondere Kunden mit hohem Umsatzpotenzial Kanäle wie das Online-Banking oder das Call-Center nutzen. Hingegen bevorzugen weniger profitable Kundensegmente weiterhin

die Filiale. Aus Banksicht ist es folglich sinnvoll, mediengestützte Kanäle weiter auszubauen und gleichzeitig zu versuchen, das Verhalten der umsatzschwachen Kunden zu beeinflussen.

4.2.2.3 Schritt 2: 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 [s. Kotler/Bliemel 1999, 145ff.]. Eine Beschreibung einer Technik zur „Kundenpotenzialanalyse“ findet sich in [Schulze 2000, 55ff.].

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 (s. Abb. 4-10). Die Absatzplanung wird im Regelfall von Mitarbeitern aus den Abteilungen Marketing, Produktmanagement und/oder Vertrieb erstellt, ggf. mit Unterstützung durch externe Berater.

Segment	Retail-Segment			
Attraktivität	A-Kunde	B-Kunde	C-Kunde	D-Kunde
Ziel	• Intensive Pflege • Hohe Kundenzufriedenheit • Abwanderung verhindern	• Gezielt ausbauen • Umwerben	• Halten • Tendenz beobachten und ggf. entwickeln	• Kosten senken • Kosten ggf. auf Kunden übertragen • Abbau in Kauf nehmen
Ressourceneinsatz	sehr hoch	hoch	mittel	keiner
Betreuungsform	• Persönlich & umfassend • Unternehmensgetrieben	• Persönlich • Regelmässig	• Anlass bezogen	• 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				

Abb. 4-10.: Absatzplanung (veränderte Projektunterlagen SGKB)

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.

4.2.2.4 Schritt 3: 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 [s. Reichmayr 2002, 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, 40ff.] und [Schulze 2000, 133ff.] sind zu Beginn die zu untersuchenden Kundenprozesskategorien festzulegen. Diese orientieren sich an:

- den in der Kundensegmentierung identifizierten Kundengruppen (s. Abschnitt 4.2.2.2) und
- der in der Absatzplanung festgelegten Produktnutzung (s. Abschnitt 4.2.2.3).

Für Finanzdienstleistungsunternehmen ist es 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 [s. Österle 1995, 61f]. Der Kundenprozess ist in 8-10 Makroprozesse zu zerlegen, welche die wichtigsten Einzelschritte zusammenfassen. Die Kundenprozesse lassen sich im Rahmen von Workshops definieren. Mitarbeiter aus dem Projekt-Kernteam sollten die Workshops moderieren. Erfahrungen aus dem Kompetenzzentrum CRM zeigen, dass im Privatkundenbereich Kundenworkshops zur Ableitung von Kundenprozessen nicht zwingend nötig sind (s. Anhang A.3 Kundenprozess). Die Prozesse sind den Marketing- und Vertriebsverantwortlichen zumeist schon aus eigener Erfahrung bekannt.[25]

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 (s. Abb. 4-11):Dieser gliedert sich in die Prozessschritte:

Information. *Kunden sammeln zuerst anonym Informationen, personalisieren und vergleichen diese mit anderen Informationsquellen. Wichtige Informationen werden archiviert.*

Beratung. *Abhängig von der Komplexität des Problems wünschen Kunden eine Beratung. Nach der Terminvereinbarung können in einem persönlichen Gespräch bislang nicht beantwortete Fragen diskutiert, kritische Faktoren erläutert und Alternativen von Seiten des Beraters aufgezeigt werden. Abschliessend trifft der Kunde seine Entscheidung.*

Vertragsabschluss & Initialabwicklung. *Es werden konkrete Vertragsbestandteile ausgehandelt und abgestimmt, der Vertragsabschluss wird vollzogen und die wichtigsten Unterlagen abgelegt. Danach ist das Unternehmen für die Initialabwicklung verantwortlich. Der Kunde erhält nun Zugangsdaten wie beispielsweise seine Kontonummer und ein Passwort.*

[25] Kundenprozesse im Business-to-Business-Umfeld sind im Rahmen von Kundenbefragungen zu erheben (s. Anhang A.1 Siemens, Landis & Staefa, [Reichmayr 2002]).

Transaktion. *Vertragstransaktionen werden über die gesamte Laufzeit des Prozesses abgewickelt und archiviert.*

Service. *Anforderungen an Serviceleistungen von Seiten des Unternehmens lassen sich klassifizieren in Auswertungen zur Produkt-Performance (z.B. Berichte über die Depot-Entwicklung), Änderung von Vertragsbestandteilen (z.B. Änderung der monatlichen Rate eines Sparplans) und die Bereitstellung von individuellen Zusatzinformationen (z.B. Newsletter über neue Zinssätze). Zusätzlich werden Änderungen und Informationen archiviert.*

Vertragsauflösung. *Vertragsbeziehungen enden durch Ablauf der Vertragslaufzeiten, durch eine vorzeitige Auflösung durch den Kunden oder durch den Tod des Vertragspartners. An die Vertragsauflösung schliesst sich ggf. eine Folgeberatung an. Die Bank erstellt eine Enddokumentation, die der Kunde archiviert.*

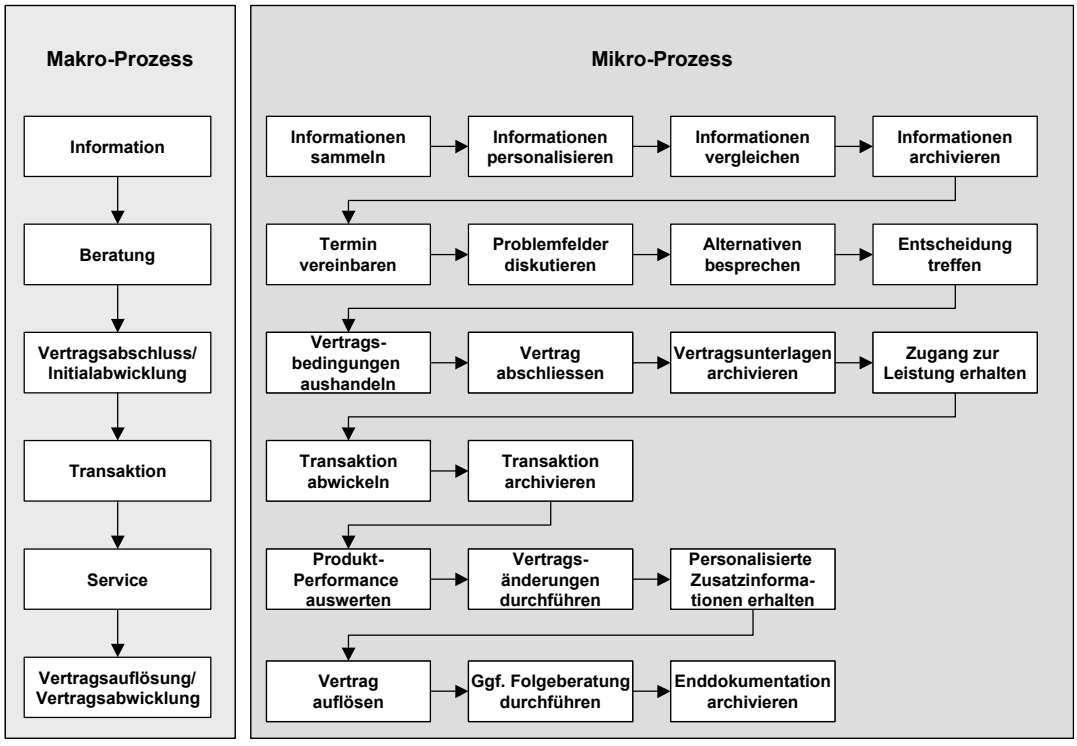


Abb. 4-11: Exemplarischer Kundenprozess der Finanzdienstleistungsbranche

4.2.2.5 Schritt 4: 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 (s. Abb. 4-12):

Kanal	Call-Center		
Kanal-Kenngrössen	• 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)	• Einführung einer neuen Call-Center-Software • Ausbau des Call-Centers um Heimarbeitsplätze (virtuelles Call-Center)		
SWOT-Analyse			
Stärken	**Schwächen**	**Chancen**	**Risiken**
• Gut ausgebildete Mitarbeiter • Geringe Mitarbeiter-fluktuation • Hohe Kundenzu-friedenheit • Gute Erreichbarkeit	• Fehlende Personal-entwicklungspläne • Ineffiziente Auslas-tung der Mitarbeiter (Leerzeiten) • Teilweise technische Probleme	• Entwicklung hin zu einem ganzheitlichen Beratungskanal • Entlastung des stationären Vertriebs von Routineaufgaben • Imagepflege	• Mangelnde Fokus-sierung auf Kern-aufgaben • Zu hohe Investitions-kosten

Abb. 4-12: 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) [s. zum Konzept der SWOT-Analyse Lombriser/Abplanalp 1997, 186ff.] zu erstellen. Diese fasst Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Kanals zusammen.

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Die SGKB untersuchte mit der Kanal- und Medienanalyse (s. Abb. 4-12) 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 Kanäle*

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

4.2.2.6 Schritt 5: 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 (s. Abb. 4-13). Dies sind Kundensegment-Produkt-Kanal-Matrizen, die sowohl das Ist- als auch das Soll-Leistungsangebot eines Finanzdienstleisters dokumentieren. Beispielsweise lässt sich aus der Abbildung 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	NP	S	E
Sparprodukte	A	IST	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	○	○	●	○	●
		SOLL	●	●	●	⦿	●	⦿	⦿	⦿	⦿	●	⦿	●	●	●	●	●	●	●
Anlage-produkte	A	IST	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	●	○	●	●	○	○
		SOLL	●	●	●	●	●	●	●	⦿	⦿	●	○	○	●	●	●	●	●	○
Vorsorge-produkte	A	IST	●	●	●	●	○	●	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○
		SOLL	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○
Finanzierungs-produkte	A	IST	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	●	○	○	●	○	○
		SOLL	●	●	●	⦿	●	●	●	●	○	●	○	○	●	○	○	●	○	○
Zahlungs-verkehr	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 Funktions-umfang	⦿	=	Funktionsumfang eingeschränkt
	○	=	kein Ausbau			

Abb. 4-13: Segmentspezifische Kanallandkarte (veränderte Projektunterlagen SGKB)

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 [s. zur Technik des Brainstormings Blumenschein/Ehlers 2002, 97ff.] 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 verträglichem administrativem Aufwand auf den Kunden abwälzbar sind.

4.2.2.7 Schritt 6: Kundensteuerung

Untersuchungen unter den 30 grössten Retailbanken weltweit zeigen, dass im Schnitt 15 Prozent der Retailkunden den Online-Kanal aktiviert haben, aber nur 7 Prozent diesen regelmässig nutzen (mindestens einmal pro Monat) [s. Essayan et al. 2002, 4]. Für Kunden der Finanzdienstleistungsbranche ist der stationäre Vertrieb immer noch der präferierte Kanal (s. [Mols 1998], [Ramsay/Malcolm 1999], [Schmid et al. 2000]).

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 Finanzdienstleistern allerdings erst in Ansätzen vorhanden [s. Gronover/Kobler 2002, 20]. 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 nicht, da sie schwer durchsetzbar und häufig nicht mit der Vertriebsphilosophie vereinbar ist [s. Gronover/Kobler 2002, 20].

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.

Die Betrachtung der Projektergebnisse nach ca. 15 Monaten zeigte, dass sich das Verhalten der Kunden langsamer verändert als angenommen. Folglich wurden Teilprojekte zurückgestellt (Expertengespräch Paul Eggenschwiler, Leiter Multi-Channel und Mitglied der Direktion).

Eine Befragung unter Schweizer Versicherungsunternehmen belegt, dass derzeit Marketingmassnahmen zur Steuerung des Kundenverhaltens am häufigsten zum Einsatz kommen [s. Gronover/Kobler 2002, 20ff.]. 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 [s. Rudolph 1998]. Die

Kosten der verschiedenen Interaktionsvarianten lassen sich dadurch abbilden. Kennzeichen des Zielkostenmanagements sind [s. Seidenschwarz et al. 1997, 109]:

- die Betrachtung des gesamten Lebenszyklus,
- die Ableitung der Zielkosten aus dem realisierbaren Marktpreis und den Stückzahlen,
- die zu deckenden Kosten umfassen alle unternehmensinternen Aktivitäten sowie
- die Herleitung des Zielgewinns aus übergeordneten finanziellen Zielen.

Ein Modell des Zielkostenmanagements für Bankdienstleistungen entwickelte Krugmann (s. Abb. 4-14). Die Beschreibung eines Beispiels befindet sich im Anhang B.3.



Abb. 4-14: Preisfindung für Bankdienstleistungen mittels Zielkosten-Kalkulation [Krugmann et al. 2000, 101]

4.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen

Kanalübergreifende Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen untersuchen zwei Aspekte. Zum einen sind Investitions- und Ausbauvorhaben mittels einer szenariogestützten Wirtschaftlichkeitsberechnung zu prüfen und zum anderen Messgrössen für die operative Steuerung und Erfolgsmessung abzuleiten.

4.3.1 Kostenentwicklung in Multi-Kanal-Strukturen

Investitionen in Distributions- und Servicekanäle sind in den letzten Jahren angestiegen. Erhoffte Einsparungseffekte liessen sich nicht realisieren [s. Henn 2001, 39]. Mögliche Gründe sind:

- eine mangelnde strukturelle Anpassungen der Vertriebsorganisation beispielsweise durch den Abbau von Stellen im stationären Vertriebskanal [s. Engelke/Lauszus 2002, 265],
- eine erhöhte Kontaktfrequenz durch verändertes Kundenverhalten und damit gestiegene Gesamtkosten [s. Fotschki/Stockmann 1994, 30],
- eine unzureichende Koordination der Kanäle und folglich Doppelspurigkeiten [s. Raskino 2001, 1],
- unterschätzte Investitions- und Erhaltungskosten sowie
- in die Investitionsplanung nicht einbezogene Koordinationskosten.

Trotz dieser negativen Kostenbetrachtung bauen die meisten Unternehmen Multi-Kanal-Strukturen weiter auf und aus. Ein Multi-Kanal-Angebot verstärkt die Kundenorientierung [s. Uniquare 2000, 4] und ist für die meisten Finanzdienstleistungsunternehmen zwingend notwendig. Die meisten Kunden erwarten telefonische Serviceleistungen und eine Online-Präsenz. Insbesondere der Online-Kanal ist mittlerweile zu einem Imageträger für Unternehmen geworden.

„Kosten in alternative Vertriebskanäle sind additive Kosten. Eine bewusste Entscheidung für eine Multi-Kanal-Strategie führt zu Mehrkosten“ (Expertengespräch Ralph Debler, Leiter Marketing & Vertrieb, Zürich Invest Bank).

Zukünftig erwarten viele Verantwortliche die Realisierung von Kostensenkungspotenzialen (s. Abb. 4-15). Gleichzeitig gehen aber viele Kanal-Verantwortliche davon aus, dass sich die Investitionen mittelfristig nicht amortisieren (vgl. Abschnitt 3.3.1).

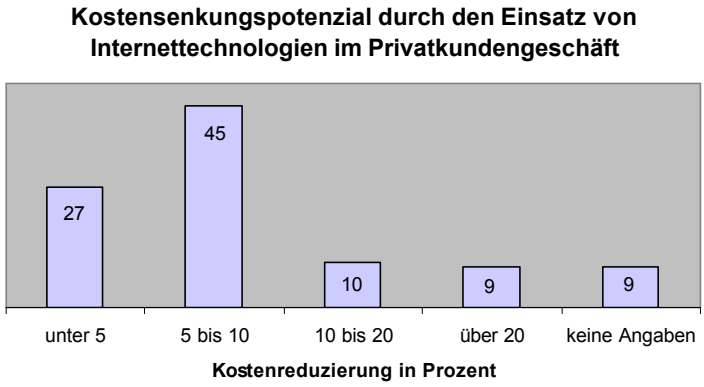


Abb. 4-15: Kostensenkungspotenzial im Bankvertrieb durch den Einsatz von Internettechnologien bis Ende 2003 [FAZ 2002, 16]

4.3.2 Technik: Szenariogestützte Wirtschaftlichkeitsrechnung zur Investitionsplanung

Eine begrenzte Verfügbarkeit von Ressourcen zwingt Unternehmen Investitionsalternativen zu vergleichen. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung hilft monetäre und nicht monetäre Wirkungen zu berücksichtigen. Eine szenariogestützte Wirtschaftlichkeitsrechnung unterscheidet optimistische, realistische und pessimistische Schätzungen.

Massgebliche Kriterien einer Wirtschaftlichkeitsrechnung sind [s. Schüller 1992, 40]:

- eine nachvollziehbare Kosten- und Erlösveränderung,
- Kostenvermeidung durch Ressourceneinsparungen und
- ein am Marktzinssatz orientierter Kapitalzinsfuss, der in das gesamte Steuerungsmodell integriert ist.

Wörner entwickelte in Zusammenarbeit mit der Advance-Bank eine szenariogestützte Wirtschaftlichkeitsrechnung für die Bewertung von Multi-Kanal-Strukturen [s. im Folgenden Wörner 1997]. Das Vorgehensmodell ist in vier Schritte unterteilt (s. Abb. 4-16). Die einzelnen Techniken sind in der Dissertation von Wörner ausführlich dokumentiert.

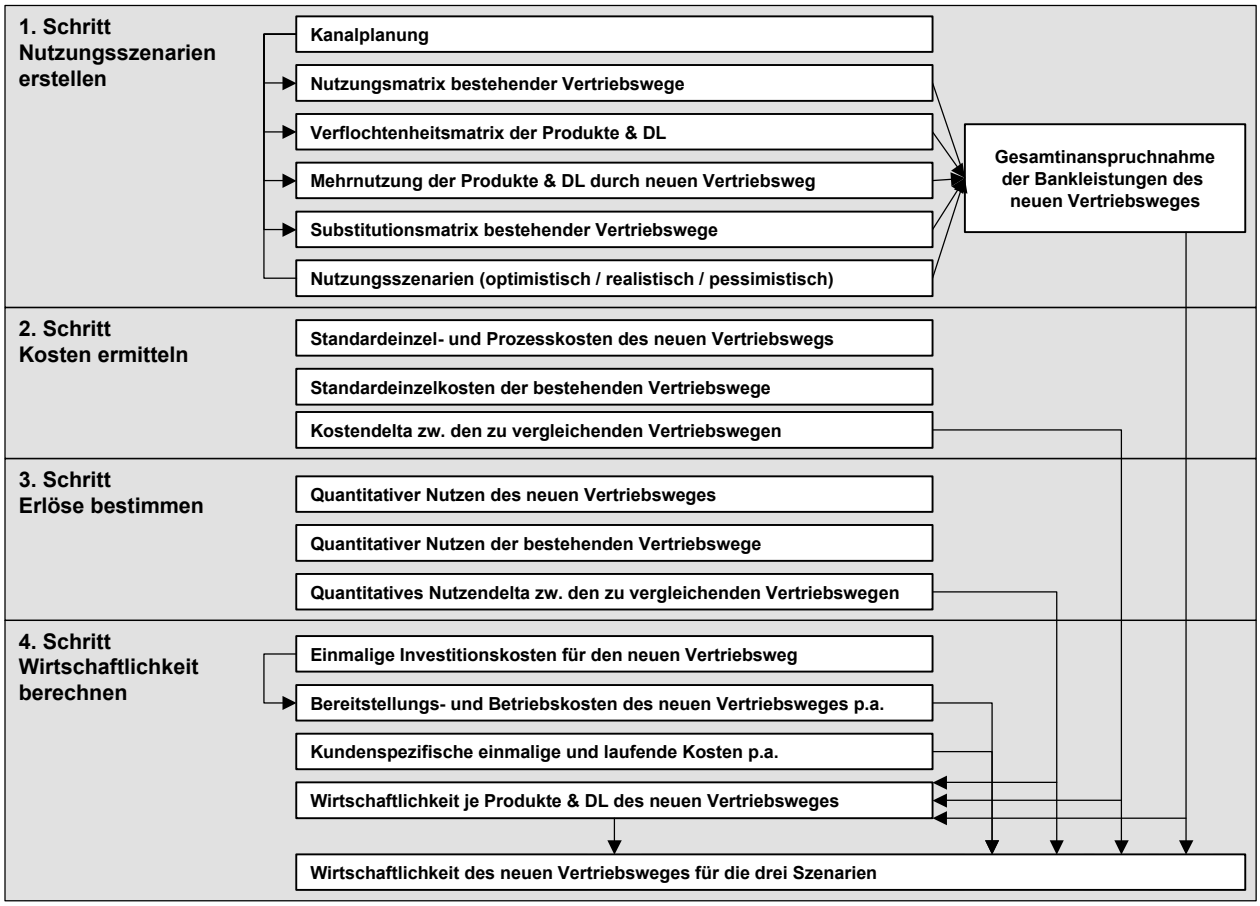


Abb. 4-16: Vorgehensmodell zur szenariogestützten Wirtschaftlichkeitsanalyse [Wörner 1997, 79]

4.3.2.1 Fallbeispiel Bank Austria

Die Bank Austria, ein Tochterunternehmen der HypoVereinsbank, ist die grösste Retailbank in Österreich. Sie verfügt über ein flächendeckendes Netzwerk von mehr als 400 Geschäftsstellen und betreut mehr als 1,8 Millionen Privatkunden. Daneben bietet die Bank Austria ihren Retailkunden Leistungen über den Online-Kanal und über Call-Center an.

Im Jahr 2000 wurde ein Projekt für eine szenariogestützte Wirtschaftlichkeitsanalyse durchgeführt, um Investitionsentscheidungen zu überprüfen (s. Anhang A.1). Ausgangslage waren Entwicklungsszenarios der verschiedenen Vertriebskanäle.

Ziel der Analyse waren die:

- *Berechnung von Prozesskosten pro Kanal.* Anhand von exemplarischen Prozessen waren Kostendifferenzen zwischen den Kanälen zu errechnen.

- *Rentabilität pro Kanal.* Ausgehend von verschiedenen Absatz- und Nutzungsszenarien war die Rentabilität der einzelnen Kanäle zu berechnen.

Hierfür wurde auf ein modifiziertes Vorgehensmodell von Wörner zurückgegriffen [s. Wörner 1997], da die für die Methode notwendigen Daten zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht vorhanden waren oder nur unter grossem Aufwand aus den bestehenden Systemen zu extrahieren gewesen wären.

4.3.2.2 Schritt 1: Aufstellen von Nutzungsszenarien

Ausgehend von der Soll-Kanalplanung (s. Abschnitt 4.2.2.6) wird die Nutzung der Produkte und Dienstleistungen pro Kanal antizipiert (Nutzungsmatrix). Dabei sind neben der Geschäftsentwicklung (Kunden, Umsatz etc.) folgende Effekte in die Kalkulation mit einzubeziehen:

- *Verflochtenheit*. Die Nutzung verschiedener Leistungen bedingen sich gegenseitig, z.B. folgt der Eröffnung eines Depots die Eröffnung eines Kontokorrentkontos und der Kauf von Wertpapieren.
- *Mehrnutzung*. Veränderungen der Kanäle und Medien führen zu einer Änderung des Nutzerverhaltens. So sank beispielsweise der durchschnittliche Auszahlungsbetrag und stieg die Anzahl der Auszahlungstransaktionen seit Einführung der Bankomaten (vgl. Abschnitt 2.3.3).
- *Substitution*. Der Ausbau von Kanalfunktionalitäten führt zu einer Umverteilung der Kanalaktivitäten. Beispielsweise sinkt die Anzahl der Schaltertransaktionen durch das Aufstellen von Automatenzonen.

Beispiel Bank Austria

Im vorgestellten Projekt waren ausgehend von der Soll-Kanalplanung erwartete Nutzungszahlen festzulegen. Bei den bestehenden Kanälen waren ausreichende Nutzungszahlen vorhanden. Für die zu prüfenden neuen Optionen wurden, basierend auf der Verbreitung der Zugangsmedien und im Analogieschluss zu vergleichbaren Kanälen, entsprechende Zahlen geschätzt.

Auf eine detaillierte Verflochtenheits-, Mehrnutzungs- und Substitutionsmatrix, wie sie Wörner vorschlägt, wurde verzichtet, da für das Modell angesichts einer äusserst ungenauen Schätzung kein Erklärungsgewinn ersichtlich war.

Der Hinweis auf die beschriebenen Zusammenhänge war für die Experten bei der Kalkulation der Nutzungszahlen allerdings hilfreich. Eine prozentuale Schätzung der Substitutionstendenzen wurde im weiteren Verlauf des Projekts notwendig.

Für die Gesamtinanspruchnahme der unterschiedlichen Kanäle und deren Nutzungsszenarien sind optimistische, realistische und pessimistische Szenarien aufzustellen, welche für die folgenden Berechnungen als Grundlage dienen (s. Abb. 4-17). Im gleichen Schritt muss die Entwicklung der Produktnutzung antizipiert werden.

Kanal: Online-Kanal	**Entwicklung**		**Basis-jahr**	**Jahr 01**			**Jahr 02**
				opt.	**real.**	**Pes.**	
Online-Kanal-Nutzer	**opt.**	+ 15 %	1000	1150	1050	950	…
	real.	+ 5%					
	pes.	–5%					
Absatz von Produkten & Dienstleistungen im Online-Kanal							
Produkt 1		+ 5%	100 (10%)	172	157	142	
Dienstleistung 1		- 15 %	500 (50%)	402	367	332	
...							
Legende: Szenarien opt. ... optimistische real. ... realistisch pes. ... pessimistische							

Abb. 4-17: Ermittlung der Produktnutzung (veränderte Projektunterlagen Bank Austria)

4.3.2.3 Schritt 2: Ermittlung der Kosten

Die Kosten für Produkte und Dienstleistungen sollen auf Basis von Standardeinzelkosten pro Kanal ermittelt werden (s. Abb. 4-18). Bei neuen Kanälen müssen darüber hinaus Prozesskosten bestimmt werden, um zusätzliche Gemeinkosten (z.B. für Infrastruktur) in die Berechnung einfliessen zu lassen. Alle Kostenarten sind auf Basis von Planzahlen zu berechnen (Plankostenrechnung), um Entwicklungen abzuschätzen.

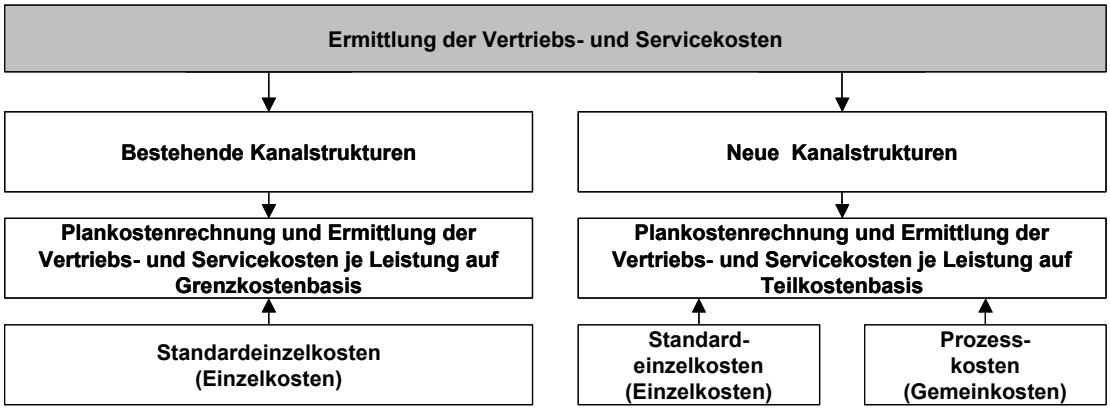


Abb. 4-18: Verrechnungsverfahren zur Kostenermittlung [Wörner 1997, 103]

Die Kostenrechnung der bestehenden Kanäle wird zu Grenzkosten durchgeführt. Somit werden nur die Kosten betrachtet, die beispielsweise durch zusätzliche Transaktionen entstehen. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass die bestehenden Kanalstrukturen unverändert bleiben.

Die Kosten für einen neuen Kanal werden auf Teilkostenbasis ermittelt. Neben den Standardeinzelkosten fliessen über die Prozesskosten Gemeinkosten mit ein. Dies ist notwendig, um die Höhe der Aufwendungen für den Ausbau der Kanalstrukturen in die Wirtschaftlichkeitsanalyse mit einfliessen zu lassen.

Beispiel Bank Austria

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse wird umso zeitaufwendiger, je mehr Produkte, Kanäle und Medien betrachtet werden. Daher wurden nur die für die Bank Austria wichtigsten Kanäle Filiale, Call-Center und Online-Kanal untersucht. Auch wurde die Anzahl der betrachteten Produkte stark limitiert. Dabei ist es sinnvoll, möglichst unterschiedliche Produktkategorien hinsichtlich Nutzerkreis, Volumen und Gewinnmarge auszuwählen.

Die Kosten pro Leistung sind mit den in Schritt 1 bestimmten Nutzungsszenarien zu multiplizieren. Somit lassen sich die erwarteten Kosten pro Kanal beziffern und miteinander vergleichen.

4.3.2.4 Schritt 3: Ermittlung von Erlösen

Vereinfacht wird der Nutzen eines Kanals für ein Unternehmen über den Erlös definiert. Dabei lassen sich Leistungen unterscheiden, für die ein Kunde eine einmalige bzw. jährliche Gebühr entrichtet, die pro Transaktion bezahlt werden muss oder deren Inanspruchnahme für den Kunden kostenfrei ist.

Die Umsätze sind pro Leistung aus den Variablen Gebührenmodell, Vertriebskanal und Anzahl Kunden in Abhängigkeit der drei Szenarien zu berechnen.

Leistungen, die nicht zu direkten Einnahmen führen, lassen sich ggf. durch qualitative Effekte rechtfertigen, z.B. durch eine Steigerung der Markenbekanntheit oder eine Senkung von Prozesskosten. Um diese Effekte im Modell abzubilden, sind vermiedene Kosten zumindest anteilig in die Erlösberechnung mit einzubeziehen. Beispielsweise steigt die Bekanntheit von Marken i.d.R. mit dem Ausbau von Kanal-Strukturen an [s. im Folgenden Füllemann 2002, 331]. Untersuchungen zeigen, dass die durchschnittlichen Akquisitionskosten pro Kunden von 55 US-Dollar bei reinen Online-Anbietern auf 34 US-Dollar bei Multi-Kanal-Anbietern im B2C-Bereich sinken.

Beispiel Bank Austria

In Schritt 3 des Vorgehensmodells werden bereits sehr detaillierte Annahmen über die Produkt- und die Preisgestaltung erwartet. Zum Zeitpunkt der gemachten Analyse herrschte hierüber im Unternehmen allerdings noch Abstimmungsbedarf. Somit wurden bestehende Preis- und Produktannahmen übernommen. Das Vorgehensmodell zwingt zu einer frühzeitigen Einbindung aller am Projekt beteiligten Organisationseinheiten. Dies wirkt sich positiv auf den weiteren Projektverlauf aus.

4.3.2.5 Schritt 4: Berechnung der Wirtschaftlichkeit

Die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit einzelner Investitionsalternativen baut auf folgendem Schema auf (s. Abb. 4-19):

Ermittlung der Wirtschaftlichkeit pro Jahr und Szenario	Fiktives Beispiel
Laufende nutzungsunabhängige Kosten pro Kanal	- 1.000.000 GE
Kundenspezifische einmalige und laufende Kosten/Erlöse durch die Nutzung des Kanals	- 30.000 GE
Bankspezifische Erlöse minus Kosten pro Kanal	+ 350.000 GE
= Szenariogestützte Wirtschaftlichkeit eines Kanals für ein Jahr und ein Szenario	= - 620.000 GE
Wirtschaftlichkeitskoeffizienten	0,33

Abb. 4-19: Wirtschaftlichkeit eines Kanals für ein Jahr
[in Anlehnung an Wörner 1997, 196ff.]

- *Laufende nutzungsunabhängige Kosten.* Diese Grösse setzt sich aus den abgezinsten, anteiligen Investitionskosten (z.B. Projektkosten, Hard- und Softwarekosten) und nutzungsunabhängigen Fixkosten wie Personal- oder Marketingkosten zusammen.
- *Kundenspezifische einmalige und laufende Kosten.* Diese nutzungsabhängige Grösse umfasst Kosten, die Kunden zuzurechnen sind, wie beispielsweise einmalige Aufwendungen bei der Freischaltung eines Kunden.
- *Bankspezifische Erlöse minus Kosten.* Unter dieser Position werden die in den Schritten 2 und 3 errechneten Kosten von den Erlösen substrahiert.
- *Wirtschaftlichkeit und Wirtschaftlichkeitskoeffizient.* Aus der Summe der einzelnen Positionen ergibt sich die erwartete Wirtschaftlichkeit[26] eines Kanals für ein Jahr. Der Wirtschaftlichkeitskoeffizient, eine relative Masszahl zwischen Erlösen

[26] Das Wirtschaftlichkeitsprinzip besagt, dass ein bestimmter Erfolg mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz erfolgen sollte [s. Gabler 1988, 2731].

und Kosten, ermöglicht die Vergleichbarkeit von Investitionsalternativen [s. Dellmann 1987, 372][27].

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Erlöse (nominal)}}{\text{Kosten (nominal)}}$$

Die Wirtschaftlichkeitsberechnungen müssen für jedes Jahr des Betrachtungszeitraums, für jedes Szenario und für jeden Kanal durchgeführt werden. Die Ergebnisse lassen sich zu kanalspezifischen Sichten konsolidieren und geben über die erwartete Rentabilität der Investitionen Aufschluss.

Beispiel Bank Austria

Die Bestimmung der Investitionskosten war zum Zeitpunkt der Wirtschaftlichkeitsberechnung schwierig, da noch keine konkrete Planung hinsichtlich Funktionsausbau der einzelnen Kanäle vorlag. Somit wurden die laufenden Kanal-Kosten einfach auf die nächsten Jahre fortgeschrieben.

4.3.3 Technik: Messgrössen

Eine Befragung von 50 Entscheidungsträgern der grössten 1000 Unternehmen weltweit zeigte, dass ca. 60 Prozent der Unternehmen Messgrössen für den Bereich Kundeninteraktion definiert haben. Diese beziehen sich allerdings primär auf interne Abläufe. Nur 12 Prozent der Befragten gaben an, bei der Entwicklung von Kennzahlen auch Kundensichten mit einzubeziehen [s. Botwinik 2001, 3]. Bis dato erfassen viele Unternehmen vor allem quantitative, unternehmensinterne Grössen. Ein direkter Bezug zum Kunden und zu qualitativen Grössen sind nur selten in eine Messgrössensystematik integriert (s. [Botwinik 2001, 3], [Gronover/Kobler 2002, 43]).

Bereits im Rahmen der Strategieentwicklung sind Messgrössen und deren Soll-Werte festzulegen. Hierfür wurde ein dreistufiges Vorgehen gewählt, welches aus den Schritten ‚Projektziele definieren', ‚kritische Erfolgsfaktoren abstimmen' und ‚Messgrössen ableiten' besteht (s. Abb. 4-20).

[27] Wirtschaftlichkeitskoeffizienten >= 1 gelten als wirtschaftlich.

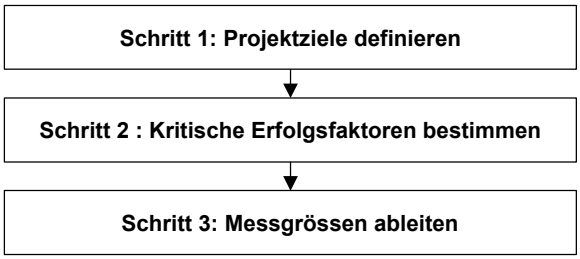


Abb. 4-20: Entwicklung von Messgrössen

4.3.3.1 Fallbeispiel St. Galler Kantonalbank

Teil des Multi-Channel-Projekts bei der St. Galler Kantonalbank (s. Abschnitt 4.2.2.1) war die Definition von Messgrössen zur Steuerung der Kanäle. Da auf eine ausführliche Wirtschaftlichkeitsrechnung verzichtet wurde, sollten zumindest über definierte Soll-Messgrössen grobe Erlös-Schätzungen für Multi-Kanal-Strukturen vorgenommen werden. Konkrete Ziele dieses Schrittes waren:

- *Ziele konkretisieren.* Der Zwang, sich auf eine begrenzte Anzahl messbarer Projektziele zu einigen, konkretisierte die Zielsetzungen. Somit konnte schon zu diesem frühen Zeitpunkt der erwartete Nutzen des Multi-Channel-Projekts für die SGKB erarbeitet werden.
- *Erfolg messen.* Diese Kennzahlen und festgelegte Soll-Werte dienen den Verantwortlichen als Erfolgsindikator und können die Motivation der Projektbeteiligten steigern. Auch werden somit von Beginn an Erwartungen an die Projekte geklärt.

4.3.3.2 Schritt 1: Projektziele definieren

Zwei bis drei wesentliche Ziele der Multi-Kanal-Initiative sind festzulegen. Im Regelfall lassen sich diese Ziele auf Forderungen nach einer erhöhten Kundenorientierung und einer besseren Prozesseffizienz zurückführen (s. Abschnitt 2.2.1).

Eine Beschränkung auf wenige Kernziele ist sinnvoll, da eine starke Fokussierung die Projektbeteiligten zwingt, sich auf einheitliche Ziele zu verständigen. Zusätzlich steigen pro Messgrösse die Kosten der Erhebung. Es ist auf ein Gleichgewicht zwischen Kosten der Messung und der Nutzung der Messgrössen zu achten.

Im Sinne der Kundenprozessorientierung sollten die Zielsetzungen auch für Kunden einen Nutzen darstellen (s. Abschnitt 2.1.1). Dieser Aspekt wird häufig zugunsten einer unternehmensinternen Sichtweise vernachlässigt.

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Die SGKB wählte einen Mix aus Projektzielen mit Kunden- und Unternehmensfokus. Die konsequente Formulierung von Projektzielen aus Kundensicht erwies sich als nicht konsensfähig, da beispielsweise Kosteneinsparungen kaum Vorteile für den Kunden bringen.

Zu den Kernprojektzielen des Multi-Channel-Projekts zählte die Forderung, den Service für alle Kunden kanalübergreifend zu verbessern.

4.3.3.3 Schritt 2: Kritische Erfolgsfaktoren bestimmen

Die Projektziele sind über kritische Erfolgsfaktoren zu konkretisieren. Die Frage, wann Multi-Channel-Management für ein Unternehmen erfolgreich ist, muss beantwortet werden.

Auswertungen aus Expertengesprächen (s. Anhang A) zeigen, dass gängige Erfolgsfaktoren nur bedingt geeignet sind. Häufig gelten viele Nutzer oder häufige Transaktionen als Erfolg für einen Kanal. Diese Zahlen belegen aber lediglich, dass die Anzahl der Kunden, die mehrere Kanäle nutzt, steigt. Dies führt u.U. zu dem Effekt, der schon bei der Einführung der Call-Center beobachtet wurde. Nach hohen Investitionen in die Call-Center-Infrastruktur (Aufbau Call-Center-Einheit, IT-Investitionen etc.) sanken zwar die Kosten pro Transaktion, gleichzeitig erhöhte sich aber die Kontaktfrequenz [s. Oehy 2001, 54]. Folglich stiegen die Transaktionskosten pro Kunde ebenso wie die Gesamtkosten für das Distributions- und Servicesystem an. Der Erfolg im Sinne einer verbesserten Kundenorientierung oder Prozesseffizienz ist über Nutzungszahlen kaum messbar.

Das Verhältnis der Erfolgsfaktoren zu den definierten Projektzielen ist zu prüfen. Hohe Nutzungszahlen eines Kanals sagen nur bedingt etwas über den Erfolg eines Kanals aus. Besser eignet sich als Erfolgsfaktor, Substitutionseffekte, z.B. die Verringerung kostenintensiver Bank-Schaltertransaktionen, zu definieren.

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Greift man das im vorherigen Abschnitt 4.3.3.2 beschriebene Projektziel ‚Verbesserung des kanalübergreifenden Service' auf, so eignet sich als kritischer Erfolgsfaktor die Kundenzufriedenheit. Diese ist mittels Befragungen zu erheben.

4.3.3.4 Schritt 3: Messgrössen ableiten

Aus den kritischen Erfolgsfaktoren werden Messgrössen abgeleitet. Idealerweise lassen sich sowohl für die Kunden- als auch die Unternehmensperspektive qualitative

und quantitative Messgrössen festlegen. Dabei ist neben den Kenngrössen auch abzustimmen [s. Remenyi et al. 1991, 177ff.]:

- in welchem *Umfang* die Messungen stattfinden (ob lediglich eine Stichprobe gezogen wird oder ob der gesamte Kundenbestand als Basis dient),
- in welchem *Zeitintervall* die Messungen stattfinden (ob Zahlen sinnvollerweise täglich, monatlich, quartalsweise oder jährlich zu erheben sind),
- welche *Variablen* exakt gemessen werden (ob die Variable „Zahlungsüberweisungen" nur einmalige Überweisungen oder auch Daueraufträge enthält) und
- welche *Masseinheiten* die Variablen annehmen sollen (absolute oder prozentuale Zahlen).

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Erfahrungen aus dem Projekt bei der St. Galler Kantonalbank zeigten, dass pro Erfolgsfaktor die Definition von drei bis fünf Messgrössen adäquat ist.

Im Beispiel der ‚Kundenzufriedenheit' wurden Umfang und Frequenzen der Befragungen festgelegt. Neben der subjektiv empfundenen Zufriedenheit der Kunden eignet sich beispielsweise auch die Cross-Selling-Rate zwischen bestimmten Produktgruppen als mögliche Messgrösse.

Es wurden Kenngrössen zur Messung der Substitution zwischen den Kanälen definiert. Die Steigerung des Selbstbedienungsgrades (SB-Grad) war ein Projektziel. Hierfür wurden exemplarisch folgende Kenngrössen abgeleitet:

- $\text{SB Bargeldbezug} = \frac{\sum (\text{Bankomat - Bezüge})}{\sum (\text{Bankomat - Bezüge} + \text{Bar - Auszahlungen})}$
- $\text{SB Kontoführung} = \frac{\sum (\text{Online - Service - Konten})}{\sum (\text{Servicekonten})}$
- $\text{SB Call - Center Auskünfte} = \frac{1 - (\sum (\text{Konto - /Zahlungsverkehr - Auskünfte}))}{\sum (\text{Anrufe})}$

Für eine bessere Übersichtlichkeit können Messgrössen systematisiert werden. Beispielsweise gibt es bei der Helsana Versicherung kanalspezifische Balanced Scorecards [zum Konzept der Balanced Scorecard s. Kaplan/Norton 1996], welche die wichtigsten qualitativen und quantitativen Messgrössen umfassen (Expertengespräch Felix Obrist, Leiter Marketing & Vertrieb). Die Rentenanstalt/Swiss Life integriert ihre qualitativen und quantitativen Kanalmessgrössen in ihre unternehmensweite Balanced Scorecard (Expertengespräch Jan Vonderlinn, Leiter Marktmanagement Privatkunden, Rentenanstalt/Swiss-Life).

4.4 Zwischenfazit

Ziel des Kapitels 4 war es, Handlungsoptionen in Multi-Kanal-Strukturen aufzuzeigen und ein Vorgehen zur Strategieentwicklung abzuleiten. Nicht mehr technologische Neuerungen treiben den Auf- und Ausbau von Kanalstrukturen, sondern der Wunsch nach mehr Kundenorientierung und einer verbesserten Prozesseffizienz.

Folgende Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten:

- *Am Kundenprozess orientieren.* Der Aufbau von Multi-Kanal-Strukturen sollte vom Kundenprozess ausgehen. Diese konsequente Ausrichtung am Kunden und seinen Bedürfnissen steigert die Zufriedenheit, ermöglicht das Auffinden von innovativen Services, verbessert die Prozesseffizienz sowohl beim Kunden als auch beim Unternehmen und vermindert die Gefahr von Fehlinvestitionen.

- *Leistungsportfolio anpassen*: Voraussetzung für die Kundensteuerung sind eine Straffung des Leistungskatalogs, eine Anpassung der Preisstrukturen und ein an den Kanalmerkmalen und Kundenbedürfnissen ausgerichtetes Betreuungskonzept.

- *Kanalplanung entwickeln.* Auf Basis der Kundenprozessen, der Kundensegmenten, einer Analyse der (zukünftig) angebotenen Kanäle und Medien und der strategischen Gesamtvorgaben ist eine Kanalplanung abzuleiten. Diese ist der zukünftige Leitfaden für Entwicklungen auf der Prozess- und IS-Ebene. Eine abgestimmte Kanalplanung erleichtert die Erstellung von Projektplänen und gibt Sicherheit über zukünftige Entwicklungsbestrebungen.

- *Kunden steuern.* Das Kundenverhalten ändert sich nur langsam. Um strategische Zielsetzungen zu erreichen, bedarf es einer Kundensteuerung. Im Regelfall sind hierfür drei Massnahmen denkbar: Nutzungsregeln, Marketingmassnahmen oder Preissteuerung. Für die von vielen Unternehmen präferierte, aber noch nicht umgesetzte Steuerung über den Preis eignet sich die Entwicklung von Preissystemen mittels Zielkostenmanagement.

- *Investitionen bewerten und Ziele definieren.* Multi-Kanal-Projekte scheitern häufiger aus wirtschaftlichen als aus technischen Gründen [s. Henn 2001, 39]. Bereits im Rahmen der Strategieentwicklungen sind Investitionsalternativen zu berechnen und zukünftige Messgrössen inkl. Soll-Werten festzulegen. Dies schafft bei allen Beteiligten Klarheit über die erwarteten Zielsetzungen.

5 Gestaltung der Prozessebene in Multi-Kanal-Strukturen

Anfänglich wurden Multi-Kanal-Strukturen häufig separat aufgebaut, um rasch am Markt präsent zu sein. Eine Abstimmung erfolgte zumeist nur auf strategischer Ebene [s. Mattheis/Vietor 2000, 18]. Folglich repräsentieren heute mehrere Kanäle gemeinsam ein Unternehmen nach aussen, deren interne Prozesse nicht ausreichend integriert sind [s. Diepen 2000, 1]. Beispielsweise ist es bei der UBS, einer der führenden Schweizer Retailbanken, nicht möglich, Daueraufträge über das Online-Banking einzusehen oder zu ändern, die in der Filiale eingerichtet wurden. Für Kunden sind solche Multi-Kanal-Strukturen unbefriedigend. Mit einer zunehmenden Vernetzung wächst die Tendenz zu einer kanalübergreifenden Interaktion, und die Anforderungen an die Prozessgestaltung steigen. Für die Prozessebene sind Fragen zu beantworten wie:

- Wie ist die Interaktion entlang der Kundenprozesse zu gestalten?
- Worauf ist bei der Modellierung der kanalübergreifenden Prozesse zu achten?
- Welche Auswirkungen haben kanalübergreifende Prozesse auf die Kanal-organisation?

Die Prozessebene dient als Bindeglied zwischen Strategie- und IS-Ebene [s. Österle 1995, 21]. Grundlage der Prozessgestaltung ist die Prozessmodellierung (Abschnitt 5.1). Für das Multi-Channel-Management liefern die bislang dokumentierten Methoden allerdings nur konzeptionelle Ansatzpunkte. Im Rahmen der Prozessgestaltung sind Aspekte der Interaktion (Abschnitt 5.2) und der Abstimmung der Kanäle (Abschnitt 5.3) zu diskutieren. Zur erfolgreichen Prozessgestaltung gehört auch eine Überprüfung und ggf. Anpassung der Organisationsstrukturen (Abschnitt 5.4). Ein Zwischenfazit fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen (Abschnitt 5.5).

5.1 Grundlagen

Um in Multi-Kanal-Strukturen Kundenorientierung und Effizienzsteigerung zu erreichen, ist die Prozessebene mit ihren Aktivitäten, Leistungen, organisatorischen Einheiten etc. anzupassen [s. zur Prozessebene Österle 1995, 16ff.]. Unternehmen müssen für eine durchgängige Kommunikation über alle Medien, Kanäle und Funktionen Kundenkontakte koordinieren und Wissensflüsse steuern.

5.1.1 Methoden der Prozessmodellierung

Prozesse sind „*a collection of activities that takes one or more kind of input and creates an output that is of value to the customer*“ [s. Hammer/Champy 1993, 35]. Zur Gestaltung von Prozessen wird im Regelfall eine systematische Vorgehensweise gewählt, um die Komplexität zu vermindern und die Kreativität[28] der Mitarbeiter zu nutzen [s. Hess 1996, 18f.]. Eine Reihe von Methoden zum Entwurf und zur Weiterentwicklung betrieblicher Prozesse entstand in den 1990er Jahren, wie beispielsweise die Methoden ARIS [s. Scheer 1997], PROMET [s. IMG 1997] oder ‚Process Innovation' [s. Davenport 1992]. Ein detaillierter Methodenvergleich von 14 Ansätzen ist dokumentiert in Hess [s. Hess 1996, 31ff.]. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Syntax der Methode PROMET verwendet (s. Anhang B.4), die am IWI-HSG im Kompetenzzentrum Prozessentwicklung entstanden ist.

Das Multi-Channel-Management verfügt selbst über keine Prozesse, im ablauforganisatorischen Sinn. Ziel ist es vielmehr, CRM-Prozesse (s. Abschnitt 2.2.2) zu verbessern und abzustimmen. CRM-Prozesse zählen zu den wissensintensiven Prozessen[29]. Wissensintensive Prozesse weisen eine hohe Komplexität, einen hohen Wissensbedarf und typischerweise einen hohen Grad an Interaktion auf [s. Eppler et al. 1999, 3]. Somit sind in Multi-Kanal-Strukturen nicht nur die Geschäftsprozesse zu untersuchen, sondern auch deren Wissensflüsse (s. Abb. 5-1). Stehen bei den klassischen, operativen Geschäftsprozessen meistens die Abläufe im Vordergrund, so orientiert sich die Verbesserung von wissensintensiven Prozessen an der Wissensverarbeitung. Prozessorientiertes Wissensmanagement durchläuft die Aktivitäten: ‚Wissen identifizieren', ‚Wissen generieren', ‚Wissen erfassen' und ‚Wissen verteilen' (s. [Newman/Conrad 2000, 16-2], [Niessen et al. 2000]).

---

[28] Systematische Ansätze eignen sich besser, kreatives Potenzial von Mitarbeitern auszuschöpfen als ein intuitives freies Vorgehen [s. Geschka 1986, 158f.].

[29] In der Literatur finden sich einige Prozessklassen, in denen Wissen eine besondere Rolle spielt. Es wird von wissensintensiven, wissensorientierten, wissensverarbeitenden Prozessen oder Wissensprozessen gesprochen. Eine trennscharfe Unterscheidung der Begriffe fehlt. In dieser Arbeit werden die Begriffe synonym verwendet. Hingegen bezeichnen Wissensmanagementprozesse Unterstützungsprozesse zur Steuerung von Wissensflüssen.

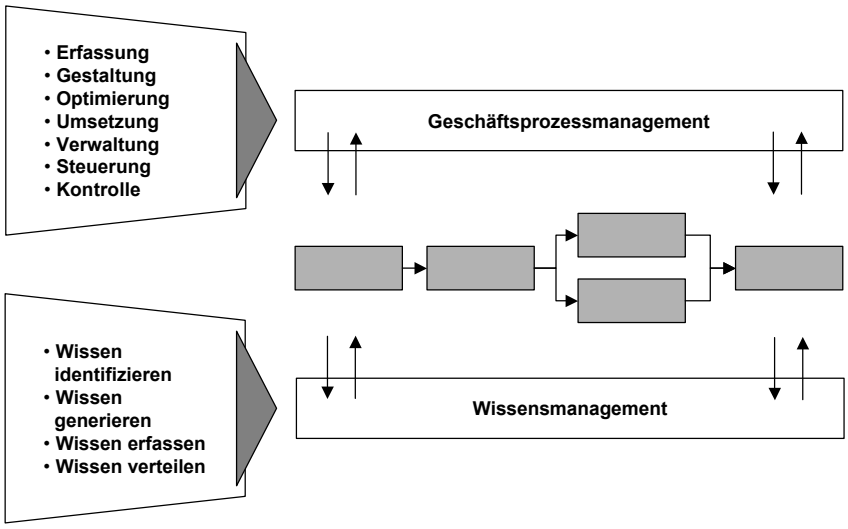


Abb. 5-1: Funktionsbereiche des Geschäftsprozessmanagements und des Wissensmanagements [in Anlehnung an Nägele/Schreiner 2002, 27]

Um die Wissensverarbeitung in Geschäftsprozessen darzustellen, werden oft klassische Modellierungsmethoden erweitert. Beispielsweise wurde die Methode ARIS um Wissenslandkarten und Wissensstrukturdiagramme ergänzt [s. Allweyer/Scheer 1998]. Ähnliche Ansätze sind PROMOTE [Hinkelmann et al. 2002] oder GOP-WM des Fraunhofer Instituts IPK [Heisig 2002]. Eine Alternative stellen arbeitsplatz- bzw. mitarbeiterorientierte Modellierungsmethoden dar, die Wissen und dessen Prozesse aus Mitarbeitersicht abbilden [s. Jarke/Kethers 1999]. Detaillierte Methodenvergleiche sind dokumentiert in Remus und Thiesse (s. [Remus 2002, 36ff.], [Thiesse 2001, 46ff.]).

5.1.2 Vergleich und Bewertung bestehender Ansätze

Aus den vorgestellten Ansätzen lassen sich zwar Hinweise für die Gestaltung kanalübergreifender Prozesse gewinnen, allerdings wird die konkrete Problemstellung der Kommunikationsgestaltung und Abstimmung über verschiedene Kanäle kaum behandelt. In der Literatur gehen bislang nur wenige Autoren dieser Fragestellung auf Prozessebene nach. Erste umsetzungsorientierte Ansätze werden im Folgenden vorgestellt. Als Beschreibungsraster dient die in Abschnitt 4.1.1 verwendete Systematik.

5.1.2.1 Technik Multi-Channel-Management nach Schulze

Fokus: Ziel der Multi-Channel-Technik von Schulze ist die organisatorische und technische Steuerung, Koordination und Integration der Kanäle sowie Medien. Zentraler Aspekt ist, wie „Unternehmen [...] Informationen aufgrund eines Kundenkon-

taktes über eine Medien-Kanal-Kombination auf andere Kanäle weiterleiten können“ [Schulze 2000, 150].

Vorgehensmodell: Schulze unterteilt seine Technik in sechs Schritte (s. Abb. 5-2). Die Wirkung der Kundenkontakte dient als Differenzierungskriterium. Ein Kundenkontakt kann abhängig von seiner Relevanz drei mögliche Reaktionen auslösen:

- *Erledigen*. Hat ein Kundenkontakt keine grosse Bedeutung für ein Unternehmen, so wird er ohne Folgeaktivität erledigt.
- *Informieren*. Ergeben sich aus dem Kundenkontakt Angaben, die möglicherweise relevant sind, aber nicht in einem direkten Bezug zu einem bestimmten Mitarbeiter stehen, so ist ein potenzieller Empfängerkreis zu informieren.
- *Aktivieren*. Der Kundenkontakt ist Auslöser von Nachfolgeaktivitäten. Einzelne Mitarbeiter sind konkret zu aktivieren.

1. Schritt: Aktivierung festlegen. Alle Kundenkontakte hoher Relevanz stossen eine Aktivität an. Einzelne adressierbare Mitarbeiter sind zu informieren. Zur Realisierung dieser Mitarbeiteraktivierung ist ein Kommunikationsmittel bzw. ein Kommunikationsmittelmix zu definieren. Über diesen muss jeder Mitarbeiter in der Lage sein, einen anderen Mitarbeiter zu informieren.

2. Schritt: Dokumentation festlegen. Kundenkontakte mittlerer Relevanz können eine Information verschiedener Mitarbeiter nach sich ziehen, allerdings besteht kein direkter Bezug zu einzelnen Mitarbeitern. Es muss bestimmt werden, in welcher Weise Kundenkontakte zu dokumentieren und abzulegen sind. Jeder Mitarbeiter muss diese Information selbständig abrufen können (Pull-Verfahren).

3. Schritt: Kanalarchitektur festlegen. Jedem Kunden(kontakt) wird ein Mitarbeiter oder eine Organisationseinheit als Verantwortliche(r) zugeordnet.

4. Schritt: Medienintegration festlegen. Für die Kommunikation stehen verschiedene Medien wie ein PC oder ein Telefon zur Verfügung. Zu prüfen ist, welche Medien miteinander integrierbar sind, beispielsweise PC und Telefon über CTI. Um die Kommunikation effizienter zu gestalten, sind Integrationsanforderungen zu erstellen.

5. Schritt: Kanalsteuerung festlegen. Schulze schlägt vor, den Preis für die Kanalnutzung so zu gestalten, dass die Kanalwahl der Kunden gesteuert werden kann. Dabei wird als geeignete Variante beispielsweise ein pauschaler Kostenabschlag von 10 Prozent auf Direktkanäle beschrieben.

6. Schritt: Kanalregelungen festlegen. Die Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens sind mittels Regelungen zu steuern. Mitarbeitern benötigen Leitlinien zur internen und externen Kommunikation.

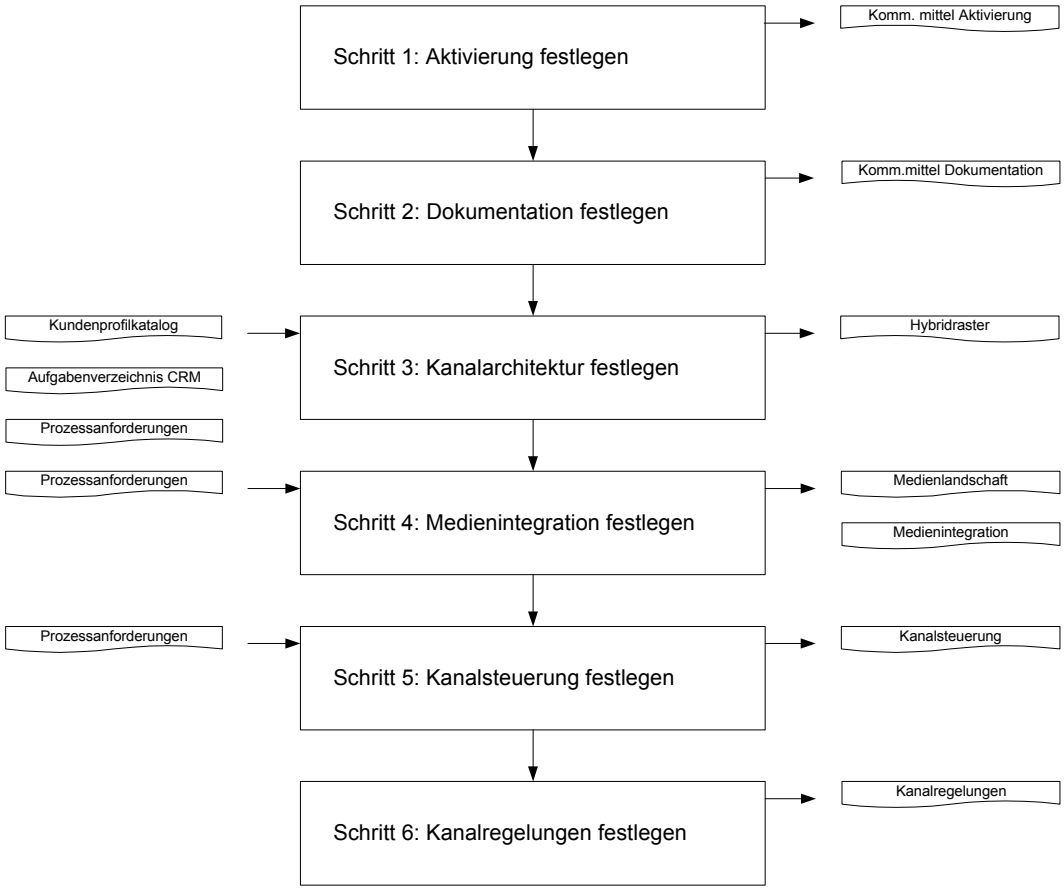


Abb. 5-2: Technik Multi-Channel-Management [Schulze 2000, 153]

Bestandteile: Die Technik Multi-Channel-Management ist Bestandteil einer Methode zur Einführung von CRM. Diese Methodik wurde auf Grundlage des Method Engineering entwickelt (s. Abschnitt 4.1.1) und umfasst folglich wesentliche Bestandteile des Systematisierungsrasters. Allerdings ist die Kategorie „Stakeholder Value“ nur rudimentär vorhanden.

Stärken: Die Dokumentation einzelner Templates erleichtert den Einsatz der Methodik in der Praxis. Interessant ist auch der Aspekt der Bewertung von Informationen nach dem Grad der Aktivierung.

Entwicklungspotenzial: Die Schritte eins bis vier haben operativen Charakter, wohingegen die Stufen fünf und sechs eher strategischer Natur sind. Eine klare Trennung dieser beiden Ebenen würde die Anwendbarkeit erleichtern, da häufig erst strategische Massgaben getroffen werden, die mit zeitlicher Verzögerung operativ

umzusetzen sind. Die Verknüpfung der Ergebnisse sollte noch deutlicher herausgearbeitet werden.

5.1.2.2 Prozessgestaltung im Multi-Channel-Management nach LakeWest Group

Fokus: Der methodische Ansatz der Unternehmensberatung LakeWest Group verbindet bestehende Unternehmensprozesse über verschiedene Kanäle mit Kunden und externen Partnerunternehmen [s. LakeWest Group 2000]. Der Hauptfokus liegt auf der Integration.

Vorgehensmodell: Das Vorgehensmodell ist in drei Stufen untergliedert. Zielsetzung ist die Entwicklung einer Projekt- und Umsetzungsplanung mit Prioritäten.

1. Schritt: Priorisieren des Integrationsbedarfs. Die wichtigsten Geschäftsprozesse sind hinsichtlich ihres Integrationsbedarfs über verschiedene Kanäle zu untersuchen. Berücksichtigt werden sollen Aspekte wie das Marktumfeld mit Best Practices, die Kundensegmente, unternehmensspezifische Prioritäten sowie die vorhandenen technologischen Potenziale. Ergebnis ist eine priorisierte Auswahl von kanalübergreifend zu integrierenden Geschäftsprozessen.

2. Schritt: Kosten-Nutzen-Analyse. Basierend auf den wichtigsten Geschäftsprozessen sollen die Nutzenpotenziale der Multi-Kanal-Integration abgeleitet werden. Neben realisierbaren Synergien sind finanzielle Kennzahlen für verschiedene Szenarien zu ermitteln und mit aktuellen Initiativen und einem kritischen Aktivitätenpfad abzugleichen. Die Massnahmenliste aus Stufe 1 ist ggf. anzupassen.

3. Schritt: Entwicklung einer Umsetzungsplanung. Aus den priorisierten Aktivitäten entstehen Massnahmenpakete und eine Umsetzungsplanung. Dabei dürfen organisatorische Aspekte nicht vernachlässigt werden.

Bestandteile: Dokumentiert ist die Methodik durch ein einfaches Vorgehensmodell und einzelne Technik-Templates. Die erwarteten Ergebnisse werden deutlich. Auf eine Stakeholder-Value-Betrachtung wird im Rahmen der Kosten-Nutzen-Analyse verwiesen. Ein Rollenmodell und ein Metamodell fehlen.

Stärken: Die Methodik legt grossen Wert auf eine Kosten-Nutzen-Betrachtung der Multi-Kanal-Prozesse und deren Priorisierung. Diese einfache Technik hilft bei der Entwicklung eines Umsetzungsplans.

Entwicklungspotenzial: Die Methodik geht nicht genügend ins Detail. So wird beispielsweise nicht explizit dargestellt, wie Kosten und Nutzen der Massnahmen abzuschätzen sind oder welche Kriterien für die Festlegung der Reihenfolge Erfolg versprechend erscheinen. Hier wäre eine ausführlichere Dokumentation wünschenswert. Das Vorgehen besitzt einen zu generischen Charakter.

5.1.2.3 Kritische Würdigung der Ansätze

Die vorgestellten Ansätze zeigen, dass die Techniken zur Gestaltung von kanalübergreifenden Prozessen sich erst in einem rudimentären Stadium befinden. Die Ansätze erfüllen zwar formal wichtige Kriterien des Business Engineering (s. Abb. 5-3), liefern aber zur Lösung der Problemstellung nur einen geringen Beitrag. Trotz eines umfangreichen Literaturstudiums liessen sich keine weiteren umsetzungsorientierten Ansätze auf Prozessebene identifizieren. Leitlinien zur systematischen Prozessgestaltung in Multi-Kanal-Strukturen sollen deshalb in dieser Arbeit abgeleitet werden.

Methode	Business Engineering						Zentraler Aspekt
	Ergebnisse	Aktivitäten	Techniken	Rollen	Stakeholder Value	Metamodell	
Technik Multi-Channel-Management [Schulze 2000, 150ff.]	◖	●	◖	◖	○	●	Modellierung des Informations- und Aktivitätenflusses
Prozessgestaltung im Multi-Channel-Management [LakeWest Group 2000]	●	●	◖	○	◖	○	Entwicklung eines Umsetzungsplans zur Kanalintegration
Legende: ● = erfüllt; ◖= teilweise erfüllt; ○= nicht erfüllt							

Abb. 5-3: Bewertung der vorgestellten Ansätze aus Literatur und Praxis

5.1.3 Interaktionsperspektiven

Ansätze zur methodischen Planung und Steuerung der Kundenintegration gehen auf Überlegungen einer nach Interaktionen zwischen Anbieter und Kunden differenzierten Analyse der Prozessaktivitäten zurück [s. Shostack 1984]. Um ein Prozessmodell entsprechend zu analysieren, ist dieses in einzelne Interaktionsperspektiven zu unterteilen (s. Abb. 5-4) (s. [Kingman-Brundage 1989], [Knackstedt/Dahlke 2001], [Wieber/Jacob 2000]):

Prozessperspektiven	Abgrenzungsmerkmal
Interaktionsgrenze	Abgrenzung zwischen Kundenaktivitäten und Anbieteraktivitäten
Sichtgrenze	Abgrenzung zwischen für Kunden sichtbaren Aktivitäten und für Kunden nicht sichtbarens Aktivitäten
Wahrnehmungsgrenze	Abgrenzung zwischen Aktivitäten im direkten Kundenkontakt und Aktivitäten ohne direkten Kundenkontakt
Kundengrenze	Abgrenzung zwischen kundeninduzierten Aktivitäten und generellen Vorbereitungs- und Kontrollaktivitäten

Abb. 5-4: Perspektiven der Interaktion [in Anlehnung an Kingman-Brundage 1989]

Mittels der Interaktionsperspektiven lassen sich Veränderungsoptionen in Multi-Kanal-Strukturen systematisch prüfen. Anhand eines Beispiels aus der Finanzdienstleistungsbranche werden die Perspektiven der Interaktion verdeutlicht. Dargestellt wird der Prozess „Kreditvergabe“ für den Bereich Fahrzeugfinanzierung (s. Abb. 5-5).

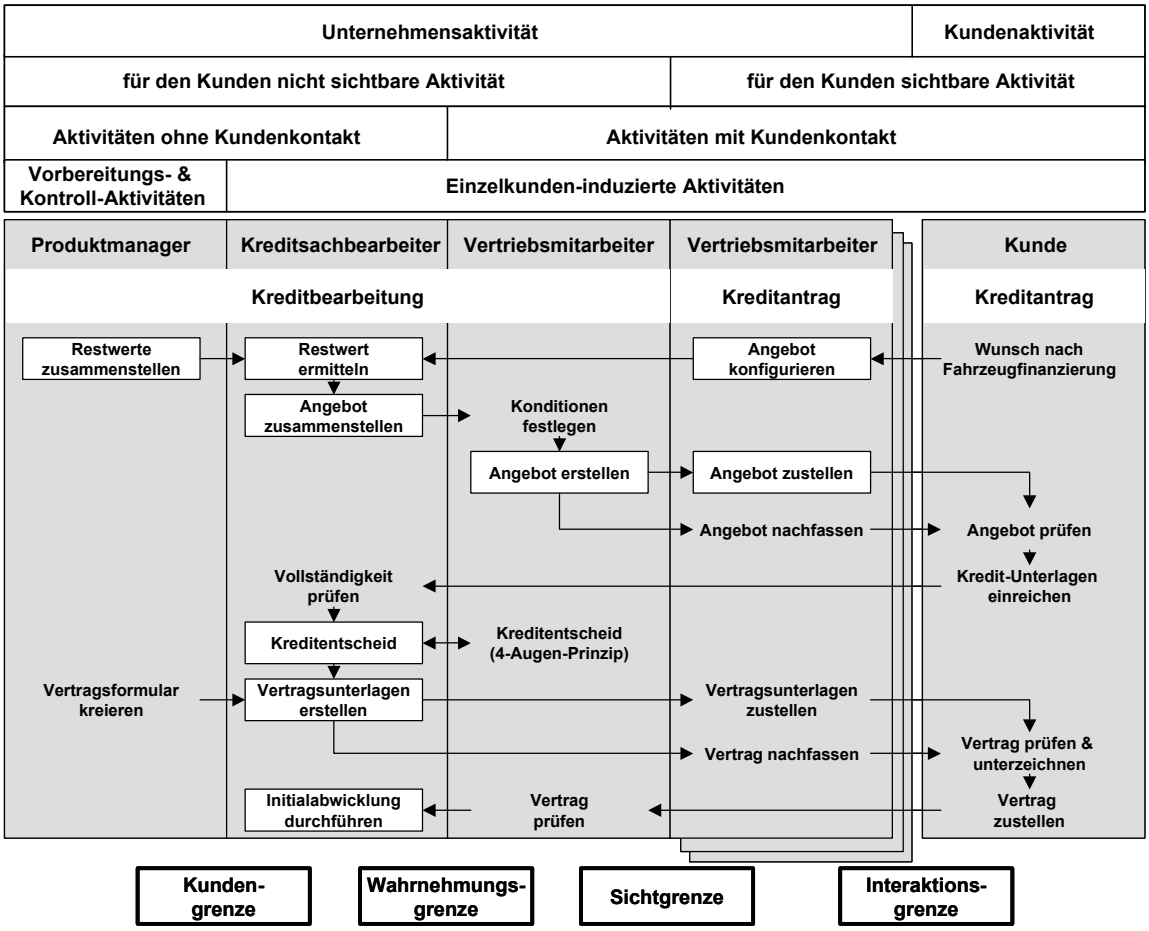


Abb. 5-5: Beispielprozess „Fahrzeugfinanzierung“ mit Interaktionsperspektiven

Ein Kunde übermittelt zunächst die Eckdaten des gewünschten Angebots an den Finanzdienstleister, prüft das ihm zugestellte Angebot und reicht zusätzliche Vertragsunterlagen wie beispielsweise seinen Einkommensbescheid ein. Der Prozess endet aus

Kundensicht mit der Vertragsunterzeichnung. Dabei kann der Kunde über verschiedene Kanäle mit dem Unternehmen agieren, beispielsweise mit einem Kundenberater oder über den Online-Kanal.

Die Aktivitäten des Unternehmens lassen sich nach Interaktionsperspektiven gliedern. Die Interaktionsgrenze trennt Aktivitäten des Kunden von jenen des Unternehmens. Je nach Kanal kann die Interaktionsgrenze unterschiedlich verlaufen. Beispielsweise konfiguriert ein Kunde die Bestandteile seiner Fahrzeugfinanzierung über den Online-Kanal selbst, im stationären Vertrieb übernimmt diese Funktion der Kundenberater. Die Sichtgrenze teilt für Kunden sichtbare von nicht einsehbaren Kanal-Aktivitäten. Ein Kunde sieht nicht, wie sein Angebot vom Vertriebsmitarbeiter erstellt wird, wohl aber das fertige Resultat. Die Wahrnehmungsgrenze ist gleichzusetzen mit einer Unterteilung zwischen Front-Office- und Back-Office-Aktivitäten. Letztere zeichnen sich durch fehlenden Kundenkontakt aus. Die Kundengrenze unterscheidet Aufgaben, die ein einzelner Kunden anstösst, von generellen Vorbereitungs- und Kontrollaktivitäten.

5.2 Interaktionsmanagement

Obwohl viele Finanzdienstleistungsunternehmen dem persönlichen Kontakt immer noch die höchste Bedeutung beimessen, ist die mediengestützte Kommunikation nach absoluten Nutzungszahlen bereits weiter verbreitet (s. [Morrell 2000, 71f.], [PwC Consulting 2001, 15]). Dabei muss die mediengestützte Kommunikation den Anforderungen der Kunden, beispielsweise hinsichtlich Reaktionszeiten auf E-Mails, entsprechen (s. Abschnitt 3.2.1). Negativ fallen Kunden technische Mängel, eine schlechte Nutzerführung, suboptimale Prozesse oder eine zu komplexe Abwicklung auf [s. Meuter et al. 2000, 8].

Das Interaktionsmanagement betrachtet die kanalübergreifende Kommunikation. Gestaltungsempfehlungen für die Prozessmodellierung sollen abgeleitet werden. Für die mediengestützte Interaktion lassen sich drei Trends identifizieren, welche den Einsatz und die Entwicklung der Kanäle und Medien beeinflussen (s. Anhang A.3 Interaktionsmanagement):

- Multi-Kanal-Zugriff (Multi-Channel Access)
- Mediengestützte Zusammenarbeit (Collaboration)
- Selbstbedienung (Self-Service)

5.2.1 Interaktionsfunktionen

5.2.1.1 Multi-Kanal-Zugriff

Medien und Kanäle wachsen in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden zunehmend zusammen. Dabei ist diese Entwicklung nur teilweise von Unternehmen selbst gesteuert, beispielsweise wenn Banken in Filialen Web-Terminals zur Abwicklung von Transaktionen aufstellen [s. McKendrick 2002, 16]. Vielfach ist es der Kunde, der die Kanalgrenzen überschreitet. Während ein Kunde mit dem Finanzberater telefoniert, überprüft er dessen Angaben gleichzeitig im Web.

Beispiel Winterthur Versicherung

Untersuchungen der Winterthur Versicherung haben ergeben, dass Kunden in vielen Fällen nicht den gesamten Kundenprozess über einen Kanal durchlaufen. Beispielsweise wird das Bedürfnis des Kunden im Rahmen einer klassischen Zeitungskampagne geweckt, er informiert sich via Internet über weitere Details und schliesst letztlich die Versicherung beim Aussendienstmitarbeiter ab. Entscheidend ist, dass über die Internetabschlüsse hinaus in ca. 25 Prozent der Fälle, in denen Kunden über das Portal www.Winterthur-Insurance.ch Berechnungen durchführen und eine konkrete Offerte bestellen, anschliessend ein Vertrag über den Aussendienst abgeschlossen wird. Die von der Winterthur Versicherung verfolgte Multi-Access-Strategie funktioniert. Der Kunde soll in jedem Prozessschritt mit dem Unternehmen über jeden Kanal kommunizieren können. Ziel ist es, die Kanäle an der Schnittstelle zum Kunden zu verbinden und nicht einzelne Kanäle voneinander abzugrenzen. Entscheidend ist die Gesamtleistung für einen Kunden (Expertengespräch Diether Kuhn, Leiter Marketing & Channel-Management-Support).

Multi-Kanal-Zugriffe (Multi-Channel-Access) bedeuten, der Kunde kann in jedem Prozessschritt mit dem Unternehmen über jedes Medium kommunizieren. Hierfür sind die Kanäle über verschiedene Medien zugänglich zu machen.

Beispiel Winterthur Versicherung

Die Philosophie der Winterthur-Versicherung hinsichtlich ihrer Multi-Access-Strategie ist im Portal www.Winterthur-Insurance.ch zu erkennen. Auf jeder Web-Site befindet sich im rechten Drittel ein Kontakt-Container, welcher die Möglichkeit eröffnet, sich die Adresse eines Beraters in seiner Nähe anzeigen zu lassen, der die Telefon- und Faxnummer des Service-Centers enthält und der auch eine Call-back- und eine E-Mail-Funktion anbietet (s. Abb. 5-6). Dabei wird die ‚Aussendienst-Suchfunktion (agent-locator)' ca. 2500 Mal im Monat betätigt und die Call-back-Funktion einige Hundert Mal.

Ziel der Winterthur Versicherung ist es, jedem Kunden den Kontaktkanal anzubieten, den er in seinen Prozessschritten präferiert. Eine Interaktion über verschiedene Kanäle und Medien wird aktiv gefördert (Expertengespräch Diether Kuhn, Leiter Marketing & Channel-Management-Support).

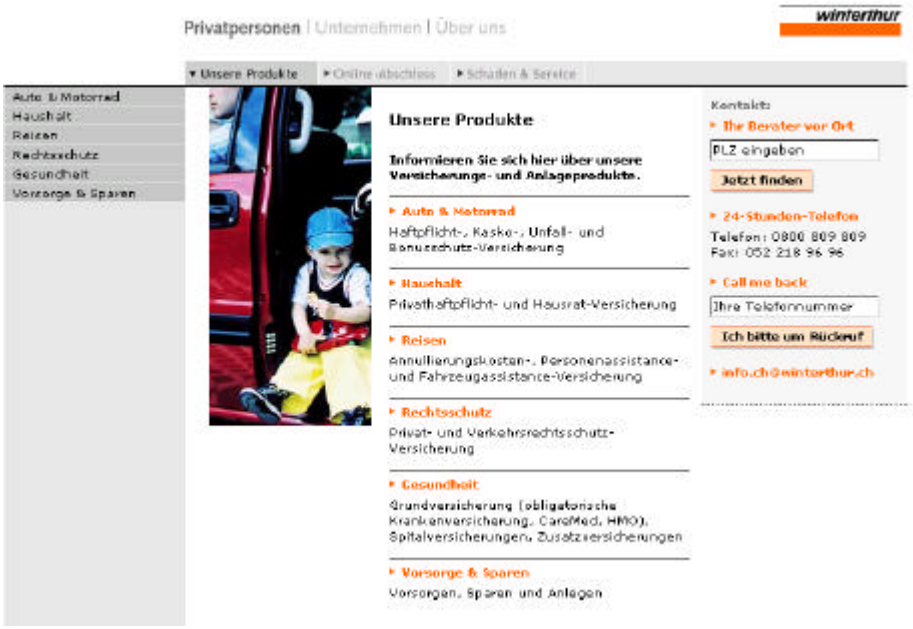


Abb. 5-6: Kontakt-Container auf www.Winterthur-Insurance.ch
[Winterthur Versicherung 2002]

Der Ausbau der Kanäle wird zukünftig durch einen integrierten Kommunikationsansatz geprägt. Die Internettechnologie erlaubt eine Konvergenz von Netzwerken, beispielsweise über VoIP (s. Abschnitt 3.2.2.2). Somit verbinden sich die Kanäle aus Kundensicht, denn sie können über ein Medium genutzt werden.

Beispiel UBS

Die UBS hat für ihre e-banking-Kunden eine Applikation zur persönlichen Kommunikation mit dem Kundenberater entwickelt, um Antwortzeiten zu verkürzen. Als erste Schweizer Grossbank bietet die UBS damit einen beidseitig geschützten Zweiwegkommunikationskanal. Bei einer erstmaligen Aktivierung des ‚Secure Messaging' wird ein kundenindividueller Nutzungsbereich mit Standardordnern wie Posteingang, Postausgang, Papierkorb etc. angelegt. Die Adresse des Kundenberaters wird automatisch im Adressbuch hinterlegt. Der Einsatz von automatischen Kontrollmechanismen gewährleistet eine effizientere und zuverlässigere Verarbeitung der Kundenanfragen [s. UBS 2002].

Der Ansatz des Multi-Kanal-Zugriffs wird derzeit zumeist mit einem PC als Nutzerschnittstelle assoziiert. Aber auch andere Medien, wie beispielsweise das Mobiltelefon oder die Automaten, eignen sich dafür.

Beispiel Wells Fargo

Kunden von Wells Fargo, einer grossen amerikanischen Retailbank, können in Kalifornien an Bankautomaten nicht nur Geld abheben und Kontostände prüfen, sondern auch Web-Angebote abrufen. Nachdem sich ein Kunde legitimiert hat, wird er von den „Street Corner Portals" persönlich begrüsst. Ein Laufband zeigt die aktuellen MSNBC-Headlines, und über eine spezifische Menüführung kann auf weitere Produkte der Bank zugegriffen werden. Somit wird die Funktionalität von Kiosksystemen erheblich erweitert. Über eine Link-Liste ist auch das Herunterladen von Inhalten aus dem Internet möglich [o.V. 2000].

5.2.1.2 Mediengestützte Zusammenarbeit

Die Kommunikation via Telefon stellt die häufigste Kommunikationsform zwischen Kunden und Finanzdienstleistungsunternehmen dar [s. Morrell 2000, 71f.]. Neue technologische Entwicklungen erweitern das Spektrum einer mediengestützten, persönlichen und zeitnahen Zusammenarbeit (Collaboration). Zunehmende Verbreitung findet die Verbindung von Online-Auftritt und Call-Center via Chat, Call-back-Funktion oder Collaboration-Werkzeugen (s. Abschnitt 3.2.2). Aufgrund technologischer Restriktionen findet diese Kommunikation bislang weitestgehend textbasiert statt.

Mediengestützte Zusammenarbeit erweitert den Funktionsumfang einzelner Medien um die Möglichkeit persönlicher Kommunikation. Dieser Ausbau trägt der zunehmenden Forderung der Kunden Rechnung, beispielsweise über den Internet-Kanal rasch individuelle Auskünfte zu erhalten [s. Ferrara et al. 2000, 16]. Im Privatkunden-Umfeld gelten etwa 40 Prozent der Kaufabbrüche im Online-Kanal als vermeidbar, wenn Kunden die Möglichkeit hätten, online eine Frage zu stellen und sofort eine Antwort zu bekommen [s. Wagner 2000, 278]. Dabei eignet sich Chat nicht nur für Standardanfragen, sondern auch für einfache Beratungsleistungen.

Beispiel E-TRADE Mortgages

E-TRADE ist einer der führenden Finanzdienstleister weltweit mit ca. 4 Millionen Kunden und einem Einlagevolumen von ca. 50 Milliarden US-Dollar. Während den Hauptgeschäftszeiten bietet E-TRADE Mortgages Interessenten und Kunden einen Chat mit qualifizierten Beratern an (s. Abb. 5-7). Kunden schätzen an diesem Angebot, auf Rückfragen auch kurzfristig eine Antwort zu bekommen.

Bislang arbeiten ca. 30 Berater in einem rollierenden System zeitweise als Chat-Agenten. Nach Angaben der Service Managerin kommuniziert jeder Chat-Agent mit ca. 50 bis 100 Kunden pro Tag. Dabei können von den Mitarbeitern simultan mehrere Chat-Sessions bearbeitet werden (Expertengespräch Susanne Miles, Service Manager).

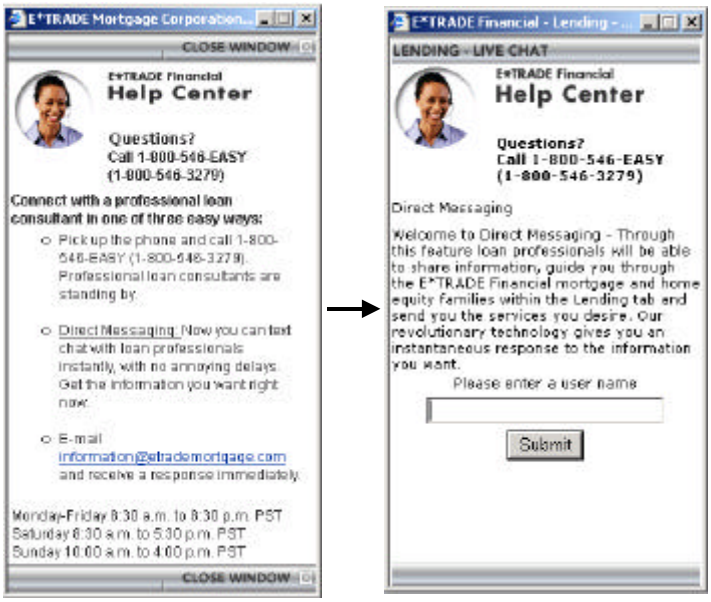


Abb. 5-7: Chat-Sessions bei E-Trade [E-Trade 2001]

Collaboration-Werkzeuge, wie beispielsweise Microsoft NetMeeting, bieten die Möglichkeit des Screen-Sharing (gemeinsame Bildschirmnutzung) (s. Abschnitt 3.2.2.3). Diese Funktion ist insbesondere bei komplexeren Problemen zielführend, beispielsweise im Software-Support (s. Anhang A.3 Interaktionsmanagement). Mitarbeiter können nach einer Freigabe durch den Kunden deren Navigationsverhalten beobachten, online mit ihnen „chatten“, einzelne Web-Sites den Kunden auf den Bildschirm schicken und den Cursor des Kunden bedienen.

Dabei steigt die Bedeutung visueller Interaktionskomponenten mit der Komplexität des auszutauschenden Sachverhalts. Die Anwendung und der Transfer von erworbenem Wissen gelingt Personen besser, denen diese Informationen persönlich oder mittels visueller Unterstützung, beispielsweise über Videokonferenzen oder Screen-Sharing, vermittelt werden [s. Sauer et al. 2000, 321f.].

Allerdings lässt sich belegen, dass Vertrauen zwischen einander unbekannten Gesprächspartnern mittels medialer Interaktion nicht in dem Maße entstehen kann wie im persönlichen Gespräch [s. Mühlfelder et al. 1999, 356]. Die Anbahnung von Kundenkontakten, komplexen Beratungsdienstleistungen und Vertragsverhandlungen sind deshalb Bereiche, in denen sich der direkte Kontakt nur schwer ersetzen lässt.

Kunden möchten ihre Bedürfnisse möglichst überall und jederzeit befriedigen. Voraussichtlich werden zukünftig verstärkt mobile Endgeräte genutzt, um den Wunsch der Kunden nach einer verzögerungsfreien und direkten Interaktion zu erfüllen. Erste Entwicklungen wie beispielsweise Chat-Funktionalitäten von Mobiltelefonen belegen diese Tendenz [s. Nokia Inc. 2001].

5.2.1.3 Selbstbedienung

Unter Kostengesichtspunkten sind für Unternehmen Anwendungen attraktiv, die einzelne, häufig wiederkehrende Aktivitäten von Kunden vollautomatisch unterstützen. E-Business-Verantwortliche sehen für Online-Anwendungen im Bereich Selbstbedienung (SB) ein grosses wirtschaftliches Potenzial (Expertengespräche Daniel Stüssi, Geschäftsleiter, Coop Allgemeine Versicherung; Roger Müri, Leiter Marketing und Kanalentwicklung, Winterthur Leben Schweiz; [Morrell 2000]). Die Haupteinsatzgebiete derartiger Systeme liegen in der Kaufunterstützung (z.B. Produktkonfigurator), der Transaktionsabwicklung (z.B. Eingabe von Zahlungsaufträgen) und der Vermittlung von Wissensinhalten (z.B. FAQ-Liste[30]). Die Möglichkeiten über Selbstbedienungsfunktionen Verträge abzuschliessen, sind bislang aus rechtlichen Gründen noch beschränkt (Expertengespräch Roger Müri, Leiter Marketing und Kanalentwicklung, Winterthur Leben Schweiz).

Beispiel der Helsana

Um Kosten zu reduzieren und den Service für Kunden auszudehnen, setzt die Helsana auf mehr Selbstbedienungsfunktionen im Internet. Beispielsweise können Kunden der Helsana online Angebote konfigurieren, Verträge abschliessen oder Schäden melden (s. Abb. 5-8).

[30] Frequently Asked Questions

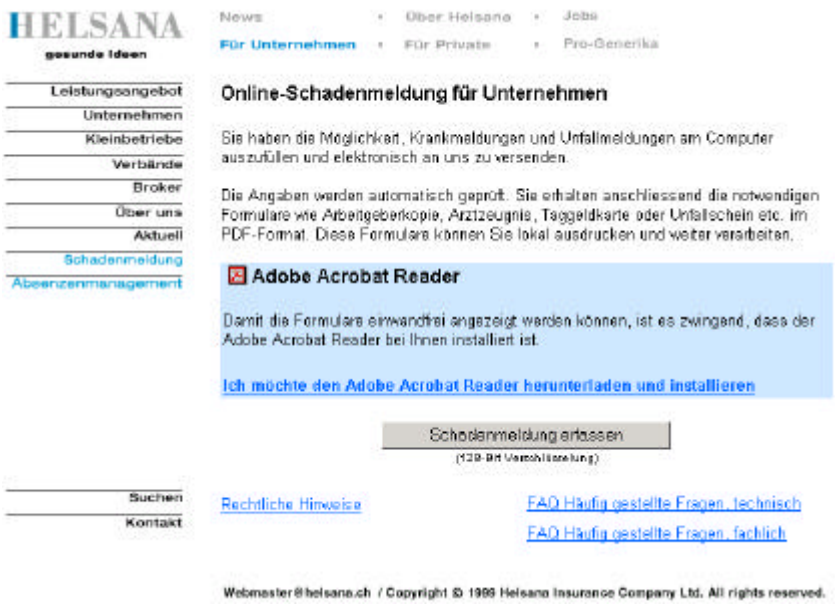


Abb. 5-8 Schadensmeldung bei der Helsana [Helsana 2002]

Zumeist werden bislang zur Selbstbedienung einfach Automaten eingesetzt, die nur strukturierte Aktionen zulassen und nicht auf den Nutzer eingehen, wie z.B. Bankomaten oder klassische Sprachcomputer (IVR). Komplexe ‚intelligente' Benutzerschnittstellen oder SB-Assistenten, die sich durch Lernfähigkeit, Reaktivität und eine autonome, zielgerichtete Aufgabenerfüllung auszeichnen [s. Senger/Riempp 2001, 200], gewinnen zukünftig an Bedeutung. Nachweislich beeinflussen SB-Assistenten Kaufentscheidungen und Benutzerzufriedenheit positiv [s. Häubl/Trifts 2000, 17ff.]. Erklärbar ist dies u.a. mit einer gesteigerten Verweilzeit und Konzentration beim Besuch eines Internet-Auftritts mit intelligenter SB-Unterstützung [s. Meuter et al. 2000, 59]. Die Interaktion erfolgt symmetrischer als bisher, weil Kunden nicht nur Informationen konsumieren, sondern eine ihrer Situation angepasste Rückmeldung erhalten. Nicht zu vernachlässigen ist auch die Erkenntnis, dass einzelne Kundengruppen bewusst den persönlichen Kontakt meiden und SB-Funktionen vorziehen [s. Meuter et al. 2000, 59].

In ‚intelligenten' Benutzerschnittstellen kommen Agententechnologien in Form von Avataren oder Sprach-Portalen zum Einsatz (s. Abschnitt 3.2.2). Grundannahme ist die SRCT-Theorie (Social Response to Communication Technologies): Menschen verhalten sich in der Kommunikation mit Computern und anderen Menschen gleich. Eine ‚Personifizierung' des maschinellen Interaktionspartners hat folglich positive Effekte auf die Qualität der Mensch-Maschine-Interaktion [s. Morkes et al. 1999, 420]. Beispielsweise bringen Kunden Sprachcomputern eher Vertrauen entgegen,

wenn diese ihnen ähnliche „Persönlichkeitsmerkmale“ (z.B. gleiches Geschlecht, ähnliche Stimmlage) aufweisen (s. [Gabott/Hogg 2000, 387], [Nass/Lee 2001, 175]).

Beispiel Schwäbisch Hall Bausparkasse

Eine durchgängige und kompetente Beratung zu den Themen Bausparen und Baufinanzierung ist Ziel der Schwäbisch Hall. Dieser Beratungsanspruch soll sich auch im Online-Auftritt der Schwäbisch Hall widerspiegeln. Hierfür wird ein Avatar eingesetzt, der einen natürlichsprachigen Dialog interpretieren kann. Ziel ist es Kunden auf eine spielerische Art zu informieren und gleichzeitig die Verweilzeiten auf dem Online-Kanal zu verlängern.

Visualisiert wird der Avatar durch den aus der Werbung bekannten Bausparfuchs (s. Abb. 5-9). Im Rahmen von Workshops mit Mitarbeitern wurden die Charaktereigenschaften des Avatars festgelegt. Der Bausparfuchs sollte nett, intelligent, humorvoll und witzig sein. Um dem Chat-Fuchs eine persönliche Note zu geben, wurden für diesen Hobbies, Gewohnheiten und Familienbeziehungen kreiert.

Charakteristisch für den Chat-Fuchs ist auch seine Stimme. Antworten erscheinen nicht nur in Textform auf dem Bildschirm, sondern werden auch gesprochen. Mit einer weiteren Verbesserung von Spracherkennungstechnologien ist vorstellbar, eine verbale Kommunikation zuzulassen, wenn Kunden über die entsprechende Infrastruktur (Soundkarte, Mikrophone und Lautsprecher) verfügen.

Trainiert wurde der Avatar mit Wissen aus Call Center Trainingsunterlagen, Aussendiensthandbüchern und Marketingmaterial. Das Wissen wurde dabei in 58 Kategorien gegliedert und mit dem Internet-Auftritt durch 525 Links verknüpft [s. Kiwilogic 2002]. So lässt sich der Bausparfuchs auch als Navigator für die Homepage einsetzen. Fragt man beispielsweise nach den momentan gültigen Zinssätzen, so erhält man nicht nur eine konkrete Zahl als Antwort, sondern es wird auch eine entsprechende Internet-Seite mit relevanten Informationen geöffnet. Es ist geplant, den Avatar noch stärker mit dem Call-Center zu verzahnen. Versteht der Chatfuchs eine Frage des Kunden nicht, so soll ein Mitarbeiter im Hintergrund die Kommunikation übernehmen.

Im Herbst 2000 ging der virtuelle Bausparfuchs als erster deutscher Beraterbot mit ca. 1700 Erkennungen und 2000 Antworten online. Es zeigte sich, dass der Avatar neben seiner originären Aufgabe, der Unterstützung der Kundeninteraktion, verstärkt auch von den eigenen Mitarbeitern als Navigationshilfe genutzt wird und mittlerweile oft die Suche in Handbüchern ersetzt.

Im Sinne eines Multi-Kanal-Zugriffs kann man aus der gleichen Maske heraus auch Termine mit Beratern vereinbaren oder via E-Mail oder Call-back-Funktion Antwort auf individuelle Fragen bekommen (Expertengespräch Tobias Göggel, Abteilung Presse und Information, Schwäbisch Hall Bausparkasse).



Abb. 5-9: Der Bausparfuchs als integraler Bestandteil des Beratungsangebots [Bausparkasse Schwäbisch Hall 2002]

5.2.2 Technik: Interaktionsdesign

Der Auf- und Ausbau der Kundeninteraktion ist durch ein systematisches Vorgehen zu unterstützen. Dabei liegt der Fokus der Technik Interaktionsdesign auf Aspekten einer durch Informationstechnologie unterstützten Kommunikation.

Multi-Kanal-Projekte bauen im Regelfall auf einer bestehenden Prozessstruktur auf. Voraussetzung für die im Folgenden beschriebenen Handlungsempfehlungen sind definierte CRM-Prozesse. Hilfestellung zur Entwicklung von CRM-Prozessen liefert die Arbeit von Schmid, die Beispielprozesse für die Bereiche Marketing, Verkauf und Service enthält [s. Schmid 2001b].

5.2.2.1 Fallbeispiel St. Galler Kantonalbank

Die Technik Interaktionsdesign entstand in Zusammenarbeit mit der St. Galler Kantonalbank, wurde aber nach Ablauf des Projektes noch um weitere Forschungsergebnisse aus dem Kompetenzzentrum CKM ergänzt und modifiziert (s. Anhang A.3 Interaktionsmanagement, Personalisierung).

Ziel war es:

- *Interaktionsanforderungen zu definieren.* Ausgehend vom Kundenprozess (s. Abschnitt 4.2.2.4) waren Funktionsanforderungen für eine zielgerichtete Kommunikation zu bestimmen.
- *Funktionen pro Kanal festzulegen.* Um den Kundenprozess zu unterstützen, sollten aufbauend auf der Kanalplanung (s. Abschnitt 4.2.2.6) konkrete Massnahmen abgeleitet werden.
- *Massnahmen zu priorisieren.* Die einzelnen Massnahmen wurden priorisiert und zu Umsetzungspaketen zusammengefasst.

5.2.2.2 Schritt 1: Funktionsanforderungen definieren

Ausgangsbasis ist die Kanalplanung (s. Abschnitt 4.2.2.6), die auf der Strategieebene bestimmt, welcher Kanal welche Kundenprozessschritte abdeckt. Diese strategischen Massgaben sind auf Prozessebene weiter zu detaillieren. Es ist festzulegen, welche einzelnen Funktionen über verschiedene Kanäle angeboten werden sollen.

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Mittels der Brainstorming-Technik wurden mit allen Beteiligten des Multi-Channel-Projekts wesentliche Aktivitäten entlang der definierten Kundenprozessschritte erarbeitet. Ziel war es, die Anforderungen der Kunden an das Unternehmen aufzunehmen. Herausfordernd für die Moderatoren der Workshops war es insbesondere, eine Diskussion über die Machbarkeit einzelner Massnahmen zu diesem Zeitpunkt zu vermeiden.

Die in Workshops zu identifizierenden Funktionsanforderungen sind anschliessend hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Interaktion mit dem Kunden zu überprüfen (s. Abb. 5-10). Zur Unterteilung sind die in Abschnitt 5.1.3 definierten Perspektiven der Interaktion heranzuziehen.

Kundensegment	A-Kunde			
Kundenprozess	Nutzung von Finanzierungsprodukten			
Teilprozess (Makro-Ebene)	Beratung			
Teilprozess (Mikro-Ebene)	**Teilaufgabe des Kunden**	**Funktionsanforderung an das Unternehmen**	**Eignung für Prozessportal**	
			Sicht-grenze	Interaktions-grenze
Termin vereinbaren	• Kontakt aufnehmen • Ort & Zeit vereinbaren	Kontaktbarriere abbauen (offene Filialgestaltung, Kontaktmöglichkeiten im Online-Kanal)	✓	✓
		Expertenverzeichnis	✓	
		Kalender-Funktion		
		Terminbestätigung mit Orts- & Zeitangabe versenden (verschiedene Medien)	✓	
		Vorab-Fragebogen	✓	✓
...	...	...		

Abb. 5-10: Funktionsanforderungen festlegen (veränderte Projektunterlagen SGKB)

Die einzelnen Funktionsanforderungen lassen sich in drei Klassen unterteilen. Die Auswirkungen der Vorschläge auf die Prozessgestaltung ist zu prüfen. Die Interaktionsperspektiven (s. Abschnitt 5.1.3) gliedern die Funktionsanforderungen in:

- *Aktivitäten unternehmensseitig der Sichtgrenze*. Einzelne Funktionsanforderungen sind zwar für die Erstellung der Leistung wichtig, dienen aber in erster Linie der Unterstützung von Mitarbeitern. Beispielsweise sind elektronische Kalender eine Grundvoraussetzung für eine kanalübergreifende Terminvereinbarung. Diese müssen aber nicht für den Kunden einsehbar sein. Aktivitäten unternehmensseitig der Sichtgrenze haben keine direkten Auswirkungen auf die Gestaltung der Kanäle und werden im Rahmen dieser Technik nicht weiter behandelt. Die identifizierten Funktionsanforderungen greift die Technik Multi-Kanal-Prozesse (s. Abschnitt 5.3.2) wieder auf.

- *Aktivitäten kundenseitig der Sichtgrenze*. Aktivitäten kundenseitig der Sichtgrenze sind für den Kunden einsehbar und über die verschiedenen Kanäle abzubilden. Jeder Kundenprozessschritt sollte mit einer entsprechenden Aktivität korrespondieren, denn eine ausreichende Informationsversorgung fördert die Nachvollziehbarkeit und das Verständnis für einzelne Prozessschritte, dient der Vertrauensbildung und erhöht die Kundenzufriedenheit [s. Burgoon et al. 2000, 53ff.]. Dabei ist

nicht davon auszugehen, dass Kunden wissen, welche Optionen ihnen in den einzelnen Kanälen zur Lösung eines Problems zur Verfügung stehen [s. Kleinaltenkamp 1996, 20].

- *Aktivitäten kundenseitig der Interaktionsgrenze*. Aktivitäten kundenseitig der Interaktionsgrenze sind für den Kunden einsehbar und zeichnen sich zusätzlich durch eine aktive Rolle des Kunden aus. Im Regelfall ist dies entweder Selbstbedienung oder eine direkte, zumeist mediengestützte Zusammenarbeit. Prozessschritte, die häufig wiederkehren, weitgehend standardisierbar und wenig erklärungsbedürftig sind, eignen sich für den Ausbau von Selbstbedienungsmassnahmen. Die mediengestützte Zusammenarbeit gewinnt an Bedeutung, wenn für Aktivitäten räumliche und zeitliche Barrieren zu überwinden sind, die Aktivitäten weniger standardisierbar sind bzw. nicht mit entsprechender Regelmässigkeit auftreten. Auch kann die Problemstellung komplexer sein als bei der Selbstbedienung.

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Selbstbedienung

Eine signifikante Anzahl von Kunden fragt monatlich mehrmals in der Filiale nach, ob ihre Gehaltseingänge bereits auf ihren Konten verbucht sind. Die SGKB evaluiert die Möglichkeit, diesen Prozessschritt durch ein automatisches Versenden von SMS oder E-Mails zu standardisieren.

Mediengestützte Zusammenarbeit

Seit der Einführung des Online-Kanals steigt die Komplexität von Fragen an Call-Center-Agenten. Einfache Anfragen wie Kontostandsfragen gehen zurück. Dies bedeutet, dass an die Mitarbeiter im Call-Center und an die unterstützende Technik neue Anforderungen zu stellen sind. Beispielsweise sind Mitarbeiter besser zu schulen und Wissensdatenbanken in die Arbeitsoberflächen von Call-Center-Agenten einzubinden.

5.2.2.3 Schritt 2: Leistungsdesign festlegen

In diesem Schritt wird ausgehend von den Funktionsanforderungen das konkrete Leistungsdesign mit seinen Prozessen bestimmt. Ziel ist die Erstellung eines Massnahmenkatalogs zur Kundenprozessunterstützung (s. Abb. 5-11). Hilfestellung kann dabei der Entscheidungsbaum aus Abschnitt 3.2.3 liefern. Pro Kanal sind für die Teilprozesse und die daraus abgeleiteten Funktionsanforderungen (s. Abschnitt 5.2.2.1) konkrete Massnahmen festzulegen.

Kundenprozess	Nutzen von Finanzierungsprodukten					
Teilprozess (Mikro-Ebene)	Termin vereinbaren					
Funktions-anforderungen	**Portal-aktivitäten**		**Kanäle**			
	Interaktions-grenze	Sichtgrenze	**Stationärer Vertrieb**	**Online-Kanal**	**Call-Center**	**Automaten**
Kontaktbarriere abbauen	✓	✓	• Gestaltung der Schalterhalle • Beratungs-gutschein	• Web-Formular für Terminver-einbarung • Chat	• Zentrale Service-Nummer	• Kontakt-formular • Chat
...	...	...	...	...	...	...

Abb. 5-11: Massnahmenkatalog (veränderte Projektunterlagen SGKB)

Anschliessend müssen die einzelnen Optionen beurteilt und priorisiert werden. Hierfür eignet sich eine Nutzwertanalyse [s. zur Nutzwertanalyse Hoffmeister 2000, 278ff.], wobei die Entscheidungskriterien und deren Gewichtung unternehmensindividuell zu definieren sind. Die Auswahl muss sich mit der Absatzstrategie, der Kanalplanung und den unternehmensinternen Ressourcen decken. Dabei sind die einzelnen Massnahmen hinsichtlich Kosten, Umsetzbarkeit und Umsetzungsdauer zu beurteilen.

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Eine umfassende Liste möglicher Massnahmen wurde im Multi-Channel-Projekt in jedem Kanal separat erstellt. Aufgabe des Projekt-Kernteams war es, die Ergebnisse zu konsolidieren. Anschliessend erhielten alle Projektbeteiligten den zusammengestellten Massnahmenkatalog. Dieser diente als Grundlage für die Nutzwertanalyse.

Für die Nutzwertanalyse wurden die Kriterien Kundennutzen, Effizienzsteigerung und Konkurrenzdruck gewählt (s. Abb. 5-12). Gemeinsam bewerteten die Projektbeteiligten im Rahmen eines Workshops die einzelnen Optionen. Da Nutzwertanalysen stark subjektiven Einflüssen unterliegen [s. Zangemeister 1976, 54], ist die Beteiligung aller Projektteilnehmer an der Bewertung wichtig.

Massnahme	**Chat über Online-Kanal und Automaten**			
Kriterium	**Bewertungskriterien**	**Gewich-tung**	**Bewer-tung**	**Ergebnis** (Gewichtung * Bewertung)
Kundennutzen	Freie Kanalwahl, zusätzliche Leistungen, 24-7-Erreichbarkeit, Komfort, höhere Spesen durchsetzbar etc.	0,5	*3*	1,5
Effizienz-steigerung	Interne Kapazitätsauslastung verbessern, Einbindung von Kunden in Prozesse, Qualifikationsabstufung von Mitarbeitern etc.	0,4	*2*	0,8
Konkurrenz-druck	Erforderlich in der Kundenwahrnehmung, deckt sich mit Fast-Follower-Strategie der SGKB;	0,1	*1*	0,1
SUMME				2,4
Machbarkeit	Mittel (ggf. Automaten gering)	**Zeitbedarf in Monaten**		2
				Legende Bewertung: 1 = gering; 2 = mittel; 3= hoch

Abb. 5-12: Nutzwertanalyse zur Priorisierung von Umsetzungsmassnahmen (veränderte Projektunterlagen SGKB)

Nach der Priorisierung der Einzelmassnahmen anhand des Summen-Wertes der Nutzwertanalyse werden die Massnahmen zu sinnlogischen Arbeitspaketen zusammengefasst, und es wird ein Umsetzungsplan erstellt.

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Das Projekt-Kernteam konsolidierte anschliessend die Ergebnisse. Dabei wurden alle Massnahmen nochmals unter dem Aspekt rascher Erfolge (Quick-Wins) betrachtet und Umsetzungspläne entwickelt, die dem Lenkungsausschuss als Entscheidungsgrundlage dienten. Eine grobe Schätzung der Umsetzungsdauer durch die Projektbeteiligten half dem Kernteam bei der Erstellung eines ersten, groben Zeitplans.

Es folgt die Anpassung der Soll-Prozesse der Kanäle (s. Abb. 5-13). Das Leistungsdesign ist für die einzelnen Kanäle unterschiedlich, beispielsweise wird im Online-Kanal die Funktion des Status-Tracking angeboten, wohingegen Kunden, die einen Vertrag über den stationären Vertrieb abschliessen, ein Bestätigungsschreiben erhalten. Bei der Prozessgestaltung ist auf möglichst wenige Kanal- bzw. Medienwechsel zu achten. Wenn Kunden eine E-Mail schreiben, dann präferieren sie i.d.R. auch eine Antwort über das gleiche Medium, also beispielsweise den PC oder das Mobiltelefon (s. Anhang A.3 Kampagnenmanagement). Zusätzlich lassen sich durch weniger Schnittstellen Koordinationskosten vermeiden.

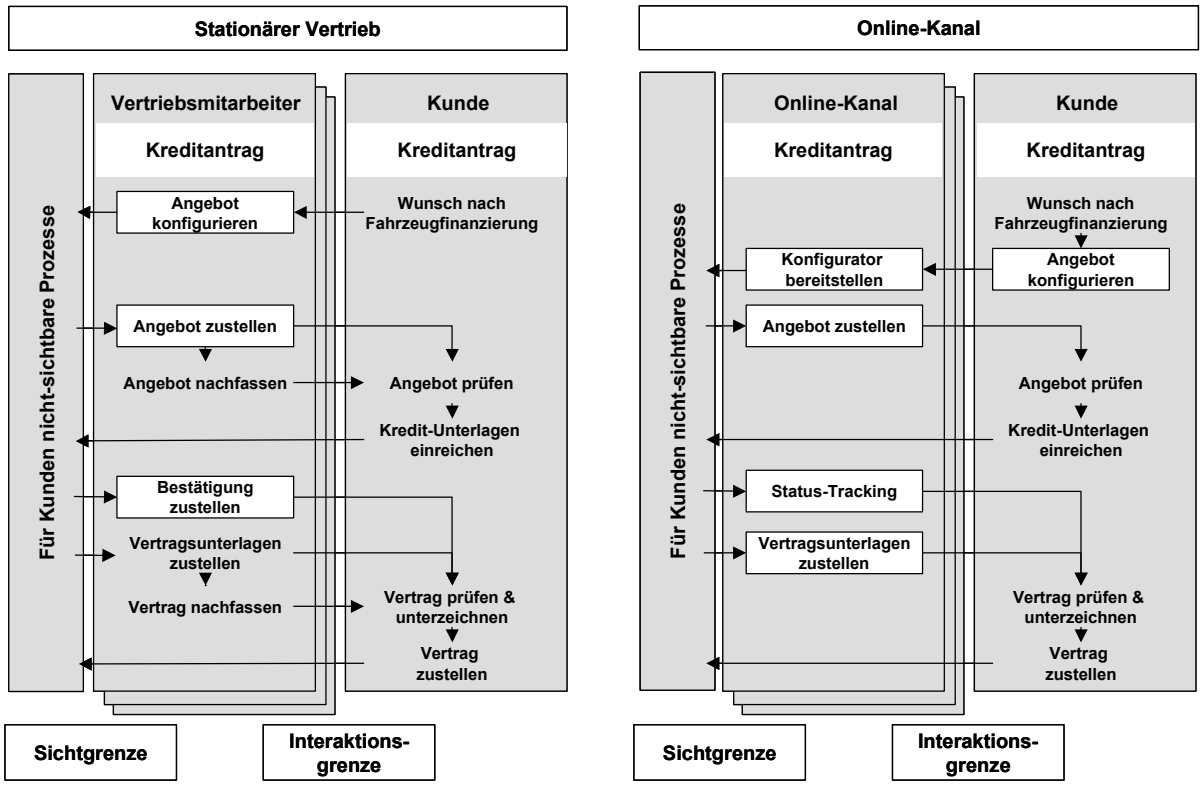


Abb. 5-13: Kanalspezifisches Leistungsdesign für die Interaktion

5.3 Kanalmanagement

Im Gegensatz zum Interaktionsmanagement, welches sich mit der Gestaltung der Kommunikation auseinandersetzt, geht das Kanalmanagement der Frage nach, wie die Kanäle zu integrieren und zu koordinieren sind. Viele Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche haben bislang ihre einzelnen Kanäle unzureichend miteinander synchronisiert (s. Abb. 5-14) (s. [Deloitte Research 2000, 7], [PwC Consulting 2001, 10], [Uniquare 2000, 6ff.]). Gleichzeitig erwarten aber die Verantwortlichen gerade aus der Synchronisation und damit der Nutzung von Verbundeffekten Effizienzsteigerungen [s. Hofferbert-Junge/Wiedmeyer 2002, 8].

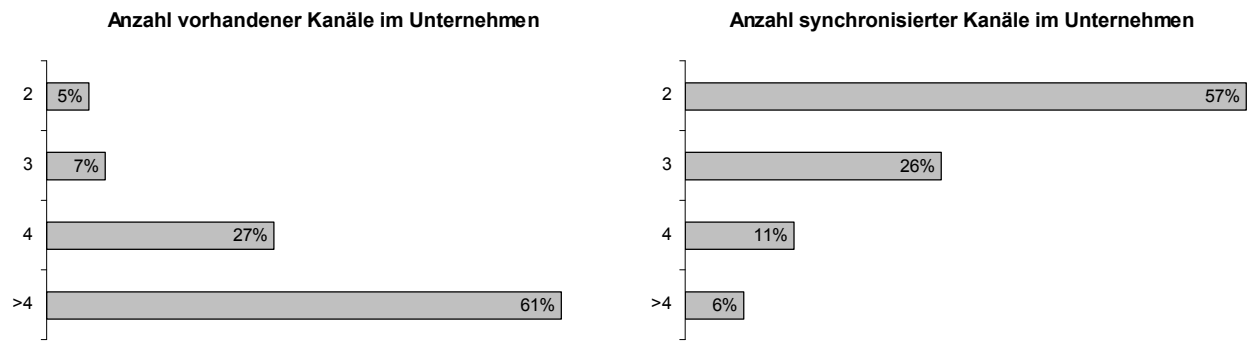


Abb. 5-14: Anzahl Kanäle in Unternehmen und deren Synchronisationsgrad [Rotz 2002, 478]

Die operative Abstimmung der Kanäle muss über die Prozessebene erfolgen. Zur Verbesserung der bestehenden Kanäle existieren folgende Ansatzpunkte:

- Standardisierung von Prozessen
- Integration externer Partner
- Modellierung von Wissensflüssen

5.3.1 Prozessgestaltung

5.3.1.1 Standardisierung von Prozessen

Durch die Einführung mehrerer Kanäle potenziert sich die Variantenvielfalt in den Prozessen. Beispielsweise ergeben sich für den in Abbildung 5-15 dargestellten 6-stufigen Prozess rechnerisch 216 Möglichkeiten eines Prozessverlaufs, wenn die einzelnen Prozessschritte wie dargestellt angeboten werden. Es findet nicht zwangsläufig eine sequenzielle Abfolge statt. Einzelne Prozessschritte werden übersprungen, parallel auf mehreren Kanälen ausgeführt oder in Schleifen durchlaufen. Bis dato unterhalten viele Unternehmen kanalspezifische Prozesse, auch wenn diese bezüglich ihrer Funktionen und Ergebnisse je Kanal ähnlich sind; beispielsweise erfolgen Kreditprüfungen häufig separat.

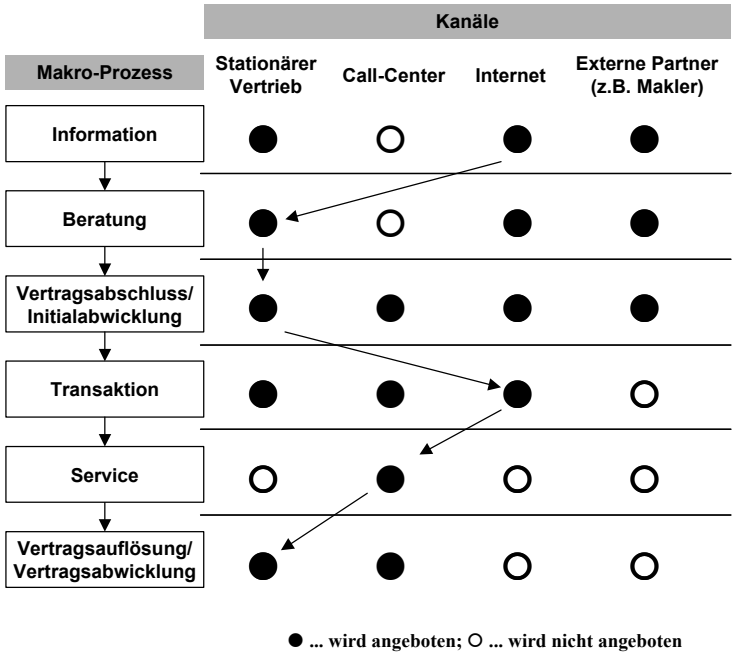


Abb. 5-15: Variantenvielfalt von Geschäftsprozessen und Beispielprozess

Die wachsende Prozesskomplexität verursacht zusätzliche Kosten, die über Aufwendungen für einzelne Kanäle hinausgehen. Treiber sind [s. im Folgenden Schögel 1997, 101f.]:

- die zunehmende Anzahl der Prozessvarianten und
- die mangelnde Koordination der Kanäle.

Mit einer Verdoppelung der Kanäle steigen die Komplexitätskosten, also die Kosten für die zusätzliche Koordination, nach einer Untersuchung von Schögel um 30-40 Prozent. Eine Standardisierung der Prozesse kann dazu beitragen, diese Kosten zu vermeiden. Die Anzahl der Prozessvarianten sollte verringert werden, und damit wird die Integration der Prozesse vereinfacht.

Beispiel Bank Austria

Ziel eines Projekts zur Definition von Vertriebsprozessen für den Online-Kanal war die konsequente, gemeinsame Durchführung von Teilprozessen (vgl. Abb. 5-16). Im Sinne eines integrierten Kanal-Ansatzes waren Prozessschritte über die Kanäle Filiale, Online-Kanal und Service-Center zu vereinheitlichen (Anhang A.1).

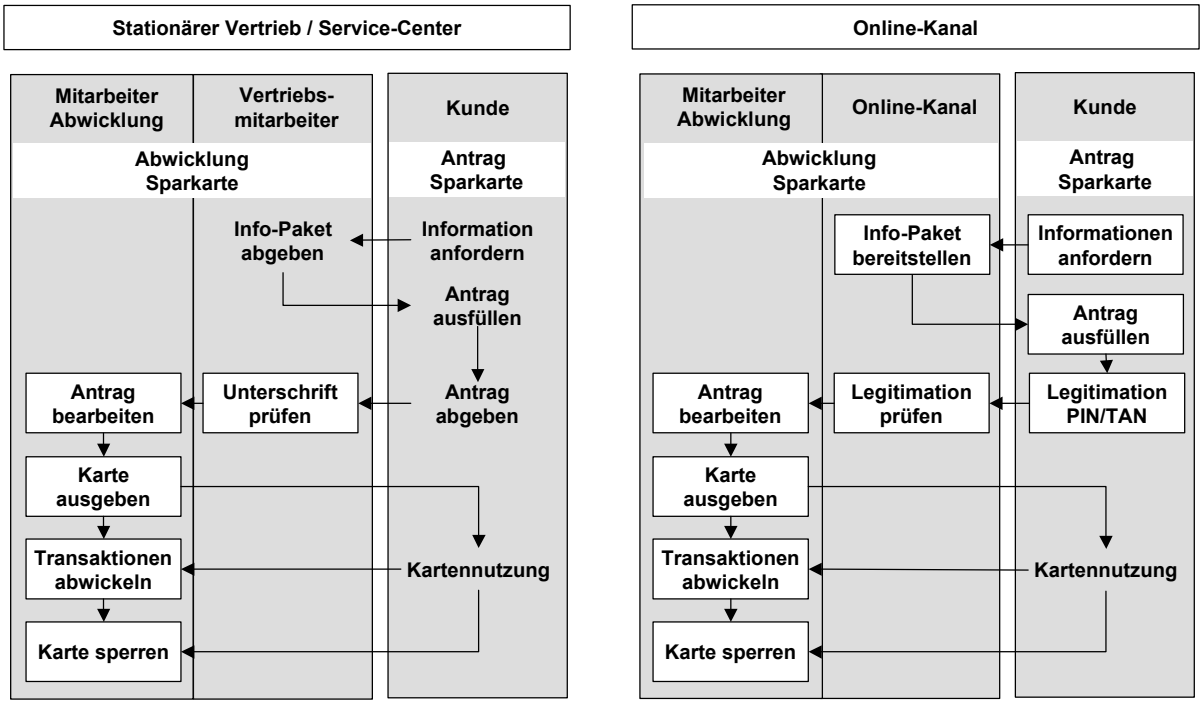


Abb. 5-16: Beispielprozess Sparkarte (veränderte Projektunterlagen Bank Austria)

Die Reduktion der Prozesskomplexität vermeidet nicht nur Kosten, sondern kann auch die Kundenzufriedenheit verbessern. Kunden wünschen sich eine Kommunikation, die sich an bekannten Abläufen orientiert [s. Lades/Raum 2001, 31].

5.3.1.2 Integration externer Partner

Externe Partner können Prozesse an der Schnittstelle zum Kunden ergänzen (Angebot zusätzlicher Leistungsprozesse bzw. Prozessvarianten) oder vollständig übernehmen (Verlagerung von Prozessen).

Bei der Auslagerung von Prozessen an Dritte wird unterschieden zwischen einer Verlagerung einzelner Aktivitäten (Out-Tasking) oder ganzer Geschäftseinheiten mit ihren Prozessen (Out-Sourcing) [s. Keen/McDonald 2000, 196]. Insbesondere Out-Tasking-Aktivitäten verlangen eine enge Integration mit den externen Partnern und bauen zumeist auf internetbasierten Lösungen auf.

Beispiel Auto Leasing D

Die Auto Leasing D GmbH (ALD) positioniert sich als Partner des Autohandels mit einem umfassenden Angebot an Allfinanz-Dienstleistungen mit besonderen Schwerpunkten im Fahrzeugleasing und der Gebrauchtwagenfinanzierung. ALD versteht sich als Gegengewicht zu den Banken der Automobilhersteller.

ALD bewirtschaftet für ihre unterschiedlichen Zielgruppen (Endkunden, Autohändler etc.) verschiedene Kanäle. Die technologischen Entwicklungen der letzten Jahre führten zu immer kürzeren Innovationszyklen und steigenden Kosten bei der Kanalgestaltung. Kritisch war hier insbesondere der Angebots- und Kreditbearbeitungsprozess, der mittlerweile an die Firma afb Application Service AG (afb) ausgelagert wurde. Afb hat sich auf die Unterstützung des Kreditbearbeitungsprozesses in der Finanzdienstleistungsbranche spezialisiert und verfügt in diesem Bereich über ein tiefes Prozesswissen. Afb unterstützt den Kreditbearbeitungsprozess von der Angebotserstellung bis hin zum Kreditentscheid (s. Abb. 5-17). Mit Vertragsabschluss werden die Daten in die IT-Systeme der ALD überspielt. Die Verflechtung zwischen ALD und afb ist für die Kunden nicht erkennbar (Expertengespräch Hans-Heiner Lüdemann, Gesamtleiter und Prokurist, ALD; Michael Preuße, Leiter IT-Vertriebssysteme, ALD).

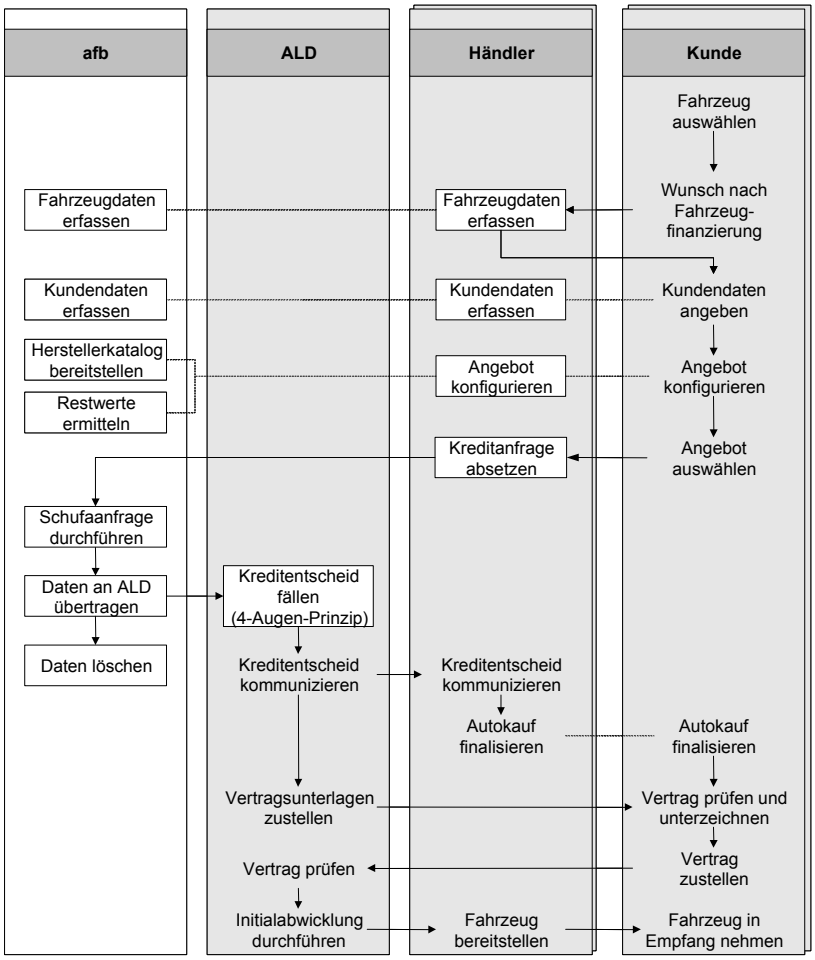


Abb. 5-17: Integration von afb-Dienstleistungen in den Online-Kanal der ALD [Senger/Österle 2003 i.D.]

Beispiel afb Application Service

Afb bietet seine Produkte in verschiedenen Varianten an. Zum einen können Unternehmen die Software erwerben und selbst betreiben, oder die afb agiert als Application Service Provider (ASP). Die Bereitschaft der Unternehmen, eine ASP-Lösung einzusetzen, ist in den letzten Jahren gestiegen. Für jedes Unternehmen, das die afb als ASP betreut, wird ein eigenes, physisch getrenntes System aufgesetzt. Hohe Sicherheitsstandards und ausgereifte Back-up-Konzepte machen diese Lösung für viele Verantwortliche in der Finanzdienstleistungsbranche attraktiver als der Aufbau und die Wartung eigener Systeme (Expertengespräch, Dalibor Karacic, Vorstand Marketing, afb; Michaela Fuchs, Senior Executive Marketing, afb).

Out-Sourcing von gesamten Kanalstrukturen wird seit längerem im Call-Center-Bereich praktiziert. Die Bertelsmann Arvato AG ist europaweit einer der grössten Anbieter von Call-Center-Dienstleistungen u.a. für Firmen wie die Deutsche Bank. Anbieter wie die britische Firma M-Box gehen noch einen Schritt weiter und übernehmen für ihre Kunden die gesamte mediengestützte Interaktion mit den Endkunden. Prozesse vom Auftragseingang über die Lieferung bis hin zum Zahlungsmanagement lassen sich auslagern. Den Verbrauchern stehen dabei Kanäle wie Call-Center, Online-Kanal, interaktives Fernsehen und eine Kommunikation via Brief/Fax zur Verfügung. Dieses Angebot wird zwar hauptsächlich von Einzelhandelsunternehmen genutzt, zeigt aber mögliche Entwicklungstendenzen.

Ob eine Integration externer Partner sinnvoll ist, hängt von den Kernkompetenzen des Unternehmens und des Anbieters, der strategischen Bedeutung der Aufgabe bzw. des Prozesses und der Tiefe des benötigten Wissens ab [s. Reichmayr 2002, 98].

5.3.1.3 Modellierung von Wissensflüssen

Zur Unterstützung einer abgestimmten Kommunikation mit dem Kunden über alle Kanäle sind neben den Prozessen auch die Wissensflüsse anzupassen (s. Abschnitt 5.1.1). Dabei lässt sich das zur Unterstützung von CRM-Prozessen notwendige Wissen in verschiedene Kategorien unterteilen [s. Schulze et al. 2000, 156]:

- *Markt & Wettbewerber*. Marktentwicklungen, Produkt- und Serviceinformationen von Wettbewerbern, Marktstudien, etc.
- *Kunden*. Kundenstammdaten, Kontaktdaten, Kundenprozesse, Präferenzen etc.
- *Verträge*. Vertragsdaten, Verkaufsorganisation, Nachlässe, Lieferbedingungen etc.
- *Produkte*. Produktspezifikationen, Preise, Rabattstaffelung, Produktentwicklungen etc.

- *Probleme & Lösungen*. Beschwerden, FAQ-Listen, Prozesse zur Beschwerdebehebung, Kulanzrichtlinien etc.

Für Multi-Kanal-Strukturen ergeben sich dabei zwei besondere Herausforderungen. Zum einen ist das in den Prozessen vorhandene und benötigte Wissen zu identifizieren, und zum anderen ist der Wissensaustausch kanalübergreifend zu lenken. Wissen, das in einem Prozessschritt entsteht, wird von einem anderen Mitarbeiter in einem anderen Prozessschritt benötigt [s. Wiig 1995, 211ff.]. Entlang der Geschäftsprozesse entstehen Wissensflüsse (vgl. Abb. 5-18).

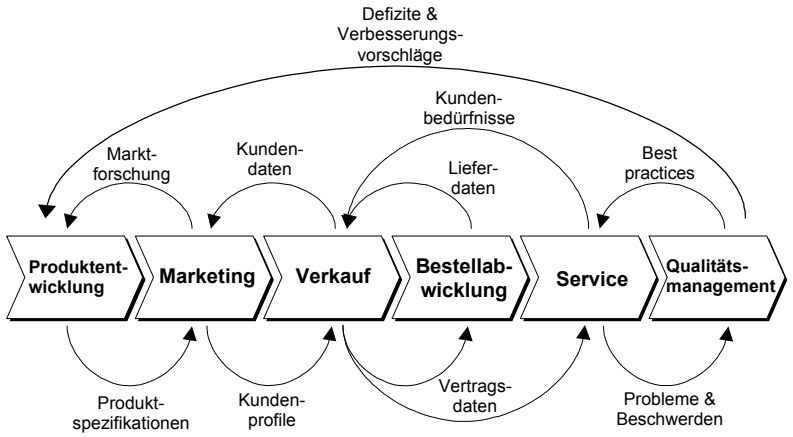


Abb. 5-18: Wissensflüsse in CRM-Prozessen [Schulze 2000, 22]

Beispiel Union Investment

Die Union Investment Gruppe ist die drittgrößte deutsche Fondsgesellschaft mit einem verwalteten Fondsvermögen von rund 100 Milliarden Euro. Innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes vertreiben hauptsächlich vermittelnde Banken die Produkte der Union Investment. Endkunden und Mitarbeiter der Partnerbanken können bei Rückfragen aber direkt mit der Union Investment in Kontakt treten. Die Mitarbeiter im Customer Communication Center müssen daher zeitnah über aktuelle Entwicklungen im Kundenstamm, an den Kapitalmärkten, zu den eigenen Produkten, den Depotserviceleistungen oder auch Rechts- und Steuerfragen informiert werden. Um diese Wissensflüsse zu steuern, wird zukünftig ein Content-Management-System eingesetzt, dass die Informationen verteilen soll. (Expertengespräch Thomas Pitz, Gruppenleiter Informationsmanagement & Kundenservice).

Eine einheitliche Sicht auf den Kunden wird in Multi-Kanal-Strukturen angestrebt, wofür eine abgeglichene Kundendatenbank häufig vorausgesetzt wird (s. [Botwinik 2001, 4], [Otto/Surmont 2002, 421]). Davenport warnt allerdings, dass bei grossen Unternehmen die Komplexität *einer* unternehmensweiten Kundendatenbank nicht zu bewältigen ist. Vielmehr gilt es, Wissensflüsse entlang der Prozesse aktiv zu steuern [s. Davenport et al. 2001, 66] und somit einzelne Datenbanken logisch zu integrieren.

Expertengespräche (s. Anhang A.2) mit Vertretern von Schweizer Versicherungsunternehmen zeigten, dass die meisten Unternehmen eine abgeglichene Kundendatenbasis anstreben. Bislang konnten allerdings vor allem kleinere bis mittlere Versicherungsunternehmen dieses Vorhaben erfolgreich umsetzen. Eine kanalübergreifende Steuerung von Wissensflüssen ist dagegen bei den Verantwortlichen derzeit kaum ein Thema. Dabei ist eine strukturierte Suche und Bereitstellung von Wissen ebenso notwendig wie dessen systematische Ablage.

Wissensintensive Prozesse zeichnen sich durch einen flexiblen, unplanbaren Wissensbedarf aus. Sie erzeugen darüber hinaus unterschiedliche, zum Modellierungszeitpunkt nur teilweise vorhersehbare Ereignisse und sind durch einen starken Wissenstransfer sowohl innerhalb als auch zwischen Geschäftsfällen eines Prozesses charakterisiert [s. Goesmann 2001, 61]. Die wissenschaftliche Untersuchung eines Akquisitionsprozesses zeigt, dass ein Konsens über konkrete Aktivitäten, Aufgaben und Prozessschritte erreicht werden konnte. Eindeutige chronologische oder logische Abhängigkeiten zwischen den Prozessschritten liessen sich nur in geringem Umfang belegen [s. Hoffmann et al. 2002, 178].

5.3.2 Technik: Multi-Kanal-Prozesse

Die Prozesskomplexität und die Wissensflüsse der bestehenden CRM-Prozesse [s. zu deren Herleitung Schmid 2001b] sind in Multi-Kanal-Strukturen anzupassen.

5.3.2.1 Fallbeispiel Helsana

Die Helsana bearbeitet im Schnitt ca. 40 000 Kundenkontakte in einer Woche. Kunden können mit der Helsana über Geschäftsstellen des stationären Vertriebs, einen mobilen Aussendienst, verschiedene schweizweit verteilte Call-Center und einen Online-Kanal kommunizieren.

Ein Projekt zur Erarbeitung einer CRM-Strategie und zur Strukturierung der mittelfristigen CRM-Initiativen war Ausgangspunkt der Überlegungen (s. Anhang A.1). In einem ersten Schritt wurden unternehmensweit Entscheidungsträger nach ihrer CRM-Vision befragt. Die Ziele, ein Ausbau der Beratungskompetenz, eine intensive Kundenbetreuung und ein verstärkter Aufbau personalisierter Dienstleistungen erfordern eine Synchronisation der Kanäle. Die aktuelle und richtige Verfügbarkeit von Informationen wurde als ein wesentlicher Faktor für den zukünftigen Erfolg identifiziert.

Ziel des Multi-Kanal-Projekts auf Prozessebene waren bzw. sind (Expertengespräch Erik Krumdieck, Leiter E-Commerce):

- *Verbesserung der Kommunikation*. Das Angebot verschiedener Zugangswege trägt den Interaktionspräferenzen der Kunden und Interessenten Rechnung. Dazu möchte die Helsana die Kanäle und Endgeräte verstärkt integrieren.
- *Verbesserung der Kontaktqualität*. Mitarbeiter sollen einen Gesamtüberblick über Kundenkontakte und Transaktionen erhalten. Somit lassen sich u.a. Kontakte zu Interessenten besser nutzen und Kundenauskünfte zielgerichteter erteilen.
- *Verbesserung der Datenqualität*. Ein umfassendes Bild vom Kunden und eine breite Datenbasis entsteht, wenn Kunden über alle Kanäle beobachtet werden. Beispielsweise hilft die Analyse des Informationsprozesses und der Kanalnutzung eines Kunden, Produkte und Leistungen besser auf individuelle Bedürfnisse zuzuschneiden oder Kommunikationspräferenzen festzulegen.
- *Steigerung der Effizienz*. Eine Integration der kanalspezifischen Prozesse ist notwendig, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden und die Kommunikationsqualität zu verbessern. Da das Anfragevolumen bei Krankenversicherungen saisonal stark schwankt und nur zu einem jährlichen Stichtag Krankenkassenwechsel möglich sind, sind insbesondere für diese Spitzenzeiten kanalübergreifende Prozesse eine Voraussetzung zur erfolgreichen Neukundenakquisition.

Die Modellierung von Wissensflüssen wurde in Zusammenarbeit mit der Helsana erarbeitet. Die Projektergebnisse konnten im Sinne des Action Research (s. Abschnitt 1.5) über einen längeren Zeitraum beobachtet werden. Die Erkenntnisse aus diesen Beobachtungen sind in die Technik eingeflossen.

5.3.2.2 Schritt 1: Prozesskomplexität reduzieren

Basierend auf den CRM-Prozessmodellen ist die Prozesskomplexität zu analysieren. Die Prozessmodelle sind anfänglich noch um die in der Technik Interaktionsdesign (s. Abschnitt 5.2.2.1) identifizierten Funktionsanforderungen zu ergänzen.

Um die durch mehrere Kanäle entstehende Prozesskomplexität zu reduzieren, lassen sich:

- Kanalnutzungsvarianten einschränken,
- Prozesse kanalübergreifend standardisieren und/oder

- einzelne Prozesse auslagern.

Option eins, eine Verminderung der Kanalnutzungsvarianten, hat nicht nur Auswirkungen auf die Prozessebene, sondern auch auf die strategische Gesamtkonzeption. Für eine derartige Einschränkung ist die Kanalplanung (s. Abschnitt 4.2.2.6) anzupassen. Diese Handlungsoption kann u.U. im Gegensatz zur Zielsetzung der Kundenorientierung stehen und ist im Gesamtkontext aller Kanäle zu prüfen.

Die Untersuchung der beiden verbleibenden Optionen greift die Gliederung der Prozesse in Interaktionsperspektiven auf (s. Abschnitt 5.1.3) [s. im Folgenden Knackstedt/Dahlke 2001, 422]:

- *Standardisierung*. Eine Verschiebung der Wahrnehmungsgrenze für einzelne Aktivitäten in Richtung Kunde ist zu prüfen. Eine Verlagerung der Prozessaktivitäten in den Back-Office-Bereich führt zu einer Zusammenlegung bislang kanalspezifischer Aktivitäten und i.d.R. zu Kosteneinsparungen. Als Leitlinie gilt: Je weiter die Prozesse vom Kunden entfernt sind, desto eher sind sie standardisierbar.

  Im Retailgeschäft der Finanzdienstleistungsbranche mit seinen hochgradig standardisierten Leistungen lassen sich auch kundennahe Prozesse vereinheitlichen. Kanalübergreifend einheitliche Prozesse kundenseitig der Wahrnehmungsgrenze können beispielsweise durch gleichartige Eingabemasken in die IT-Systeme unterstützt werden. Im Gegensatz zur Zusammenlegung der Aktivitäten im Back-Office-Bereich ist darauf zu achten, dass sich die Prozesse in den verschiedenen Kanälen mit der Zeit nicht unterschiedlich entwickeln [s. Curtice 2001, 8]. Der Abstimmungsbedarf steigt.

Beispiel Helsana

Die Helsana startete im Jahr 2002 ein Projekt zur Reduktion der Prozesskomplexität von Multi-Kanal-Strukturen. Bislang wurden ähnliche kundennahe Prozesse, wie z.B. die Angebotsbearbeitung, über verschiedene Kanäle separat geführt. Diese bisher kanalspezifischen Prozesse unterscheiden sich aber weniger voneinander, als anfänglich angenommen.

Nutzen verspricht sich die Helsana durch eine bessere Prozesseffizienz und vereinfachte Steuerung des Gesamtsystems. In der Prozessbetrachtung sind somit lediglich die Prozesse im Kundenprozessportal kanalspezifisch zu gestalten (s. Abb. 5-19). Die Prozessschritte von der Bedarfsabklärung bis zum Ausfüllen des Antrags werden vereinheitlicht, stehen aber über verschiedene Kanäle zur Verfügung (Expertengespräch Erik Krumdieck, Leiter E-Commerce, Helsana). Eine Vereinheitlichung soll Schnittstellen verringern und Komplexität reduzieren.

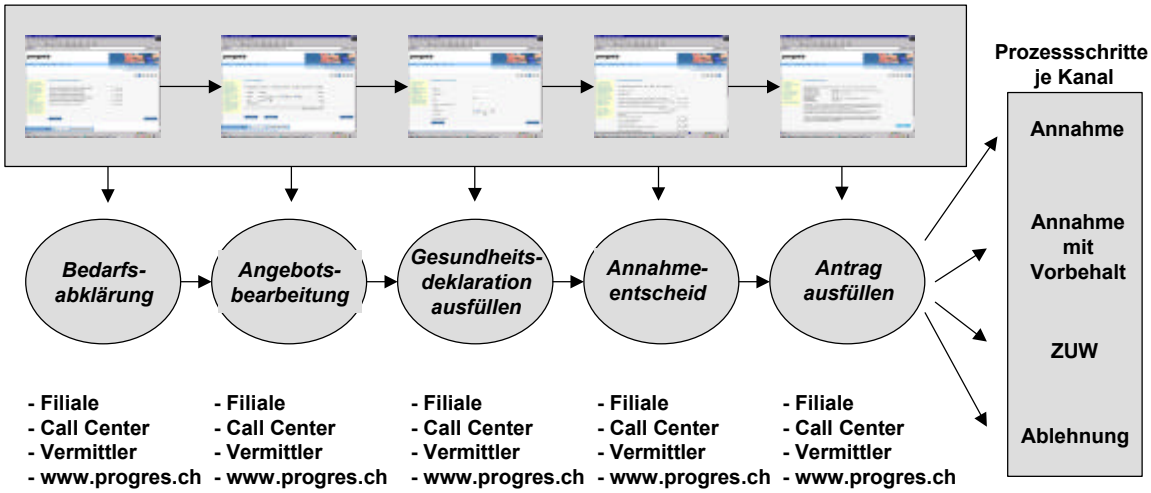


Abb. 5-19: Ziel: Vereinheitlichung von Prozessen (Projektunterlagen Helsana)

- *Out-Sourcing bzw. Out-Tasking*. Zur quantitativen und qualitativen Verbesserung von Prozessen, z.B. durch die Erhöhung der Auslastung von Call-Center-Agenten oder die Verkürzung der Bearbeitungszeiten in der Kreditsachbearbeitung, ist die Verlagerung von Prozessen an externe Partner zu prüfen. Im Allgemeinen gelten Aktivitäten unternehmensseitig der Wahrnehmungsgrenze als für das Out-Sourcing geeignet. Durch technologische Entwicklungen und eine zunehmende Vernetzung lassen sich mittlerweile auch kundennahe Prozesse an externe Partnerunternehmen verlagern.

  McHugh fordert sogar, alle Prozesse extern zuzukaufen, die ein Unternehmen in der notwendigen Effizienz und Qualität nicht selbst am Markt anbieten kann [s. McHugh et al. 1995, 136]. Für die Auswahl von Outsourcing/Out-Tasking-Alternativen identifizierten Padillo/Diaby ein multidimensionales Zielsystem. Die Entscheidung, ob einzelne Prozesse im Unternehmen auszuführen oder an externe Partner zu vergeben sind, hängt von der Wettbewerbsfähigkeit, der innerbetriebliche Leistungsfähigkeit, von finanziellen Kenngrössen und dem Beschaffungsrisiko ab [s. Padillo/Diaby 1999, 3207ff.].

Beispiel Helsana

Die Helsana nutzt Angebote externer Partner. Dienstleister wie Internet-Marktplätze für Versicherungen, z.B. Comparis, unterstützen den Akquisitionsprozess der Helsana. Interessenten können sich auf diesen Portalen informieren und Angebote vergleichen. Die dort gesammelten Daten von Interessenten an Produkten der Helsana werden an die Helsana übermittelt und dort weiterbearbeitet.

Die CRM-Soll-Prozesse sind mittels der in Abschnitt 5.1.1 erwähnten Modellierungsmethoden anzupassen. Abbildung 5-20 illustriert die Optionen der Prozessgestaltung anhand eines fiktiven Beispielprozesses aus der Versicherungsbranche. Die Vollständigkeitsprüfung der Unterlagen kann von einzelnen kanalspezifischen Mitarbeitern in die zentrale Vertragsabteilung verlegt werden. Auch ist zu prüfen, ob der Prozess der Antragsabwicklung nicht vollständig ausgelagert werden könnte.

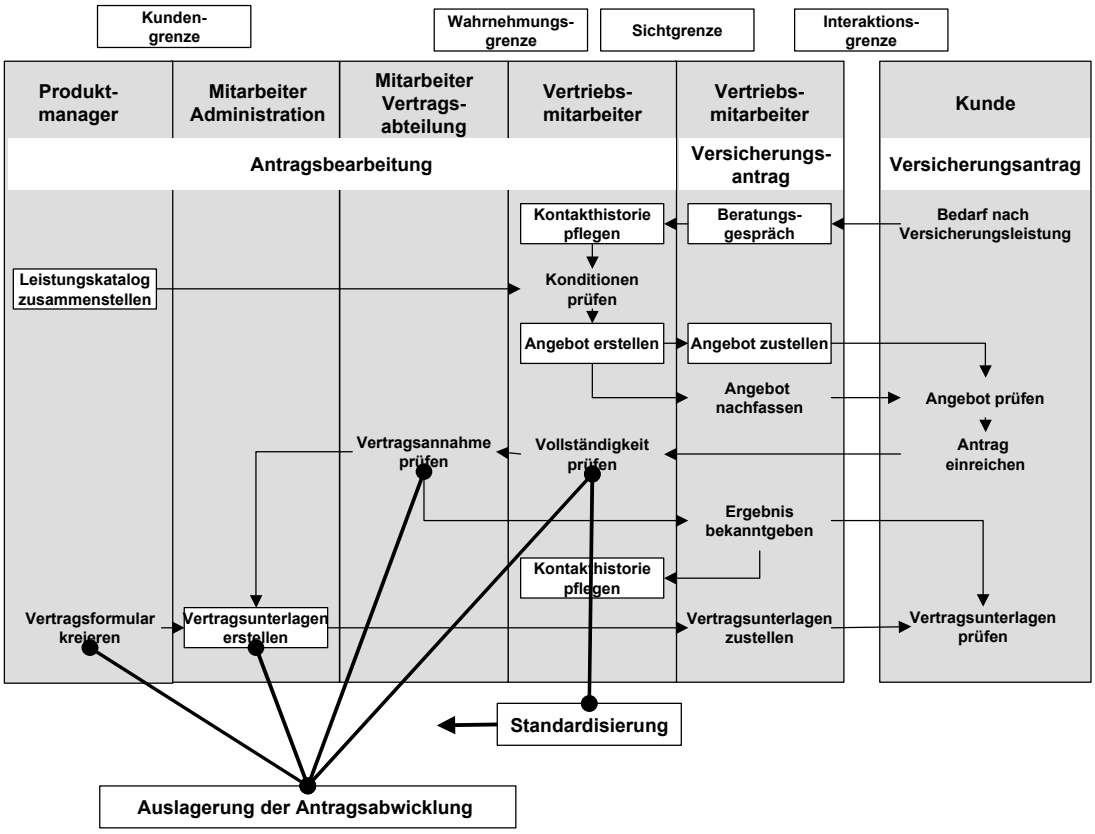


Abb. 5-20: Beispielprozess Versicherungsantrag

5.3.2.3 Schritt 2: Wissensflüsse modellieren

Aktivitäten im Wissensmanagement werden in der Literatur häufig in vier Klassen eingeteilt (s. Abb. 5-21) (s. [Newman/Conrad 2000, 16-2], [Niessen et al. 2000, 223f.]). Die Herausforderungen in Multi-Kanal-Strukturen liegen insbesondere in den

Stufen eins „Wissen identifizieren“ und vier „Wissen verteilen“, da hierbei verschiedene Kanäle direkt eingebunden sind.

	Aktivität im Wissensmanagement	Beschreibung
1	Wissen identifizieren	Umfasst Aktivitäten, welche auf das Auffinden von relevantem Wissen für einen Geschäftsprozess abzielen.
2	Wissen generieren	Erweitert die bestehende Wissensbasis um neues Wissen.
3	Wissen erfassen	Transformation des Wissens in eine verwendbare Form. Bei explizitem Wissen sind dies im Regelfall Dokumente etc. Implizites Wissen wird über den Träger des Wissens erfasst, beispielsweise durch die Dokumentation in einem Expertenverzeichnis.
4	Wissen verteilen	Übertragung des Wissens an andere Personen, z.B. in Form eines elektronischen Austauschs von Dokumenten (explizites Wissen) oder einer Teilnahme an einem Expertennetzwerk (implizites Wissen).

Abb. 5-21: Aktivitäten im Wissensmanagement

Um Transparenz über das im Unternehmen vorliegende Wissen zu schaffen und benötigtes Wissen rasch aufzufinden und nutzen zu können, ist der *Wissensbedarf* in den einzelnen Prozessschritten zu *identifizieren*.

Beispiel Helsana

Eine Analyse der bestehenden Prozesse zeigte, dass eine Vielzahl von Medienbrüchen es den Mitarbeitern erschwerte, schnell notwendige Informationen zu bekommen. In einigen Fällen verhinderte dies eine weitere Verbesserung des Kundenservice, da wichtige Informationen für Mitarbeiter nicht einsehbar waren oder die Navigation durch verschiedene, nicht integrierte Systeme sehr zeitaufwendig war. Mitarbeiter im Kundendienst (Inbound-Call-Center) konnten beispielsweise keine Auskünfte über den genauen Bearbeitungsstand von Arztrechnungen geben. Um diese Situation zu verbessern, wurden im Rahmen des CRM-Projekts Wissensflüsse modelliert.

Im Projekt der Helsana sollte eine einfache Technik zur Anwendung kommen, ohne den Einsatz spezifischer Software und für alle Beteiligten nachvollziehbar. Aus diesem pragmatischen Ansatz heraus wurde in Anlehnung an die Methode von Thiesse ein Template entwickelt [s. Thiesse 2001, 145ff.], das für einzelne Prozessschritte den aktuellen Wissensbedarf, die zugrundeliegenden IT-Systeme und Datenträger sowie die Wissensflüsse erfasst und Soll-Wissensflüsse modelliert (s. Abb. 5-22). Die Ergebnisse dienen als Anhaltspunkte für die weitere Entwicklung der IT-Systeme.

	Prozess	Kampagnenentwicklung					
	Mikro-Prozesse	Eingehendes Wissen	Datenträger		Ausgehendes Wissen	Datenträger	
			IST	SOLL		IST	SOLL
1	Idee / Auslöser untersuchen	Controlling-Daten	Papier	ERP-System	Ideen-Bewertung	Papier	DMS
		Marktforschungs-daten	Papier	Intranet			
		Planungsdaten	Papier	Papier			
		Produktdaten	Intranet	Intranet			
2	Marktbearbeitung definieren	Leistungsdaten	Host/ DWH	Host/ DWH	Kampagnenplan	Papier	DMS
		Vertragsdaten	Host/ DWH	Host/ DWH			Intranet
		Empirische Marktdaten	Papier (extern)	Intranet			
	...	...	...	...	...	...	...

Abb. 5-22: Template zur Erfassung der Wissensflüsse (veränderte Projektunterlagen Helsana)

Beispiel Helsana

Kritisch war bei der Analyse die Festlegung der Granularität der Prozesse. Wissensbedarfe und Wissensflüsse mussten sinnlogisch darstellbar sein, jedoch durfte durch einen zu hohen Detaillierungsgrad der Überblick nicht verloren gehen. Dieses Spannungsfeld wurde mittels der definierten, aufgabenspezifischen Rollen gelöst. Jeder untersuchte Prozessschritt wurde so weit zusammengefasst, wie er von einer Rolle, in den meisten Fällen einem Mitarbeiter, ausgeführt werden konnte.

Die Helsana identifiziert den aktuellen Wissensbedarf im Rahmen von Expertengesprächen. Dies ging mit einer Erfassung der zugrundeliegenden IT-Systeme oder sonstiger Wissensträger, wie Papier oder Expertenwissen, einher. Gleichzeitig wurde die Verknüpfung der einzelnen Prozessschritte im Wissensfluss deutlich.

Gegenstand der Analyse war auch die Identifikation von potenziellem Wissen oder Informationen, die den Kunden oder Mitarbeitern zur Verfügung stehen sollten. Die meisten dieser Informationen waren im Unternehmen vorhanden, wurden aber aufgrund einer mangelnden Prozessintegration nicht genutzt. Diese Erkenntnis verstärkte den Wunsch, nach einem durchgängigen Modell der Wissensflüsse.

Eng mit den Fragestellungen der Phase „Wissen identifizieren“ verknüpft ist die Phase der *Wissensverteilung*. Im Retailgeschäft der Finanzdienstleistungsbranche steht die Verteilung von explizitem Wissen im Vordergrund. Hochspezifische Fragestellungen und die Notwendigkeit von implizitem Wissen[31], beispielsweise über

[31] Implizites Wissen wird über Expertenverzeichnisse und Netzwerkstrukturen verteilt. Ziel ist es, Wissensträger anhand ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten zielgenau zu bestimmen und einen Austausch anzuregen [s. hierzu ausführlich Gebert/Kutsch 2003 i.D.].

einzelne Experten, treten in den Abläufen für dieses Kundensegment seltener auf. Die Geschäftsvorfälle sind weitgehend standardisiert. Für eine strukturierte Wissensverteilung sind insbesondere drei Verfahren relevant, die kanalübergreifend zu realisieren sind [s. Gormley 1999, 10]:

- *Regelbasierte-Systeme*. Geschäftsregeln steuern den Wissensfluss.
- *Workflow*. Geschäftsprozesse steuern den Wissensfluss.
- *Personalisierung*. Nutzerprofile steuern den Wissensfluss.

Beispiel Helsana

Ebenso wichtig wie die Schaffung von Wissenstransparenz war für das Projekt auch die Gestaltung der Wissensnutzung. Mitarbeitern im Kundenkontakt ist das aufbereitete Wissen zielgerichtet zur Verfügung zu stellen. Die Benutzeroberfläche zeigt standardmässig Informationen aus der Kundenakte und die Kontakthistorie an (s. Abb. 5-23). Zusätzlich soll eine regelbasierte Software Cross-Selling-Empfehlungen generieren und eine Workflow-Engine Standardprozesse mit relevanten Informationen versorgen. Mittels Personalisierungsfunktionen lassen sich ergänzende Informationen abhängig von der Rolle des Mitarbeiters und dem Prozess anzeigen (Expertengespräch Fredi Kuster, Leiter Vertriebssupport).

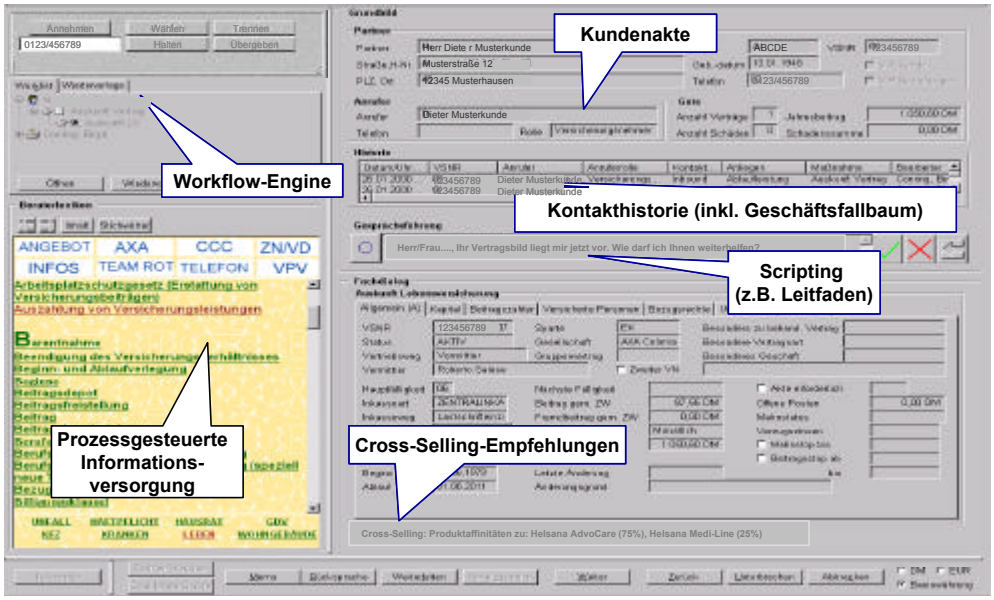


Abb. 5-23: Ausbaustufen des Front-End-Systems VISION (Projektunterlagen Helsana)

5.4 Organisationsgestaltung

Multi-Kanal-Strukturen zeichnen sich durch funktions- und abteilungsübergreifende Prozesse aus. Dabei gelten Abstimmungsschwierigkeiten zwischen organisatorischen

Einheiten, beispielsweise durch Kommunikationsbarrieren, Zielkonflikte oder verlängerte Liegezeiten, als eine wichtige organisatorische Ursache für mangelhafte Wettbewerbsfähigkeit [s. Picot et al. 1998, 202]. Häufig sind nicht ablauforganisatorische Herausforderungen das Problem, sondern persönliche Kontroversen der Mitarbeiter wie beispielsweise der Kanalverantwortlichen. Organisatorische Massnahmen können bestehende Kanalkonflikte entschärfen. In der Literatur wird Multi-Channel-Management teilweise sogar als primär organisatorisches Problem beschrieben [s. Diepen 2000, 3].

5.4.1 Herausforderung Kanalkonflikte

5.4.1.1 Konfliktarten

In Unternehmen mit Multi-Kanal-Strukturen entstehen im Regelfall Kanalkonflikte [s. Coughlan et al. 2001, 237]. Geeignete Mechanismen und Regelungen tragen dazu bei, diese zu minimieren [s. Wheeler/Hirsh 1999, 147]. Das Konfliktpotenzial steigt dabei mit dem Ausbau der Kanalaktivitäten. Bietet beispielsweise ein Unternehmen auf seiner Web-Site nur Produktinformationen an, so hat dies auf die Verkauforganisation kaum Auswirkungen. Werden hingegen über den Online-Kanal auch Produkte mit einer differenzierten Preisstruktur und Zusatzservices offeriert, so wirkt dies nachhaltig auf die Absatzstruktur und führt u.U. zu massiven Kontroversen. Kanalkonflikte sind nicht zwangsläufig negativ [s. Coughlan et al. 2001, 237ff.]. Sie können auch dazu beitragen, die Leistungsfähigkeit der Distributions- und Servicekanäle zu erhöhen. Schögel diskutiert die Idee des „optimalen“ Konfliktniveaus [s. Schögel 1997, 92f.].

In der Literatur (s. [Camp 2001], [Coughlan et al. 2001], [Webb 2002]) und aus Diskussionen mit Forschungspartnern (s. Anhang A) zeigten sich potenzielle Spannungsfelder. Abhängig von den Konfliktparteien ist eine Unterteilung in interne und externe Kanalkonflikte möglich (s. Abb. 5-24). Viele der dargestellten Konfliktpotenziale lassen sich im Kern auf die Umverteilung von Verkaufsvolumen, sogenannte Kannibalisierungseffekte, zurückführen. Diese führen zu Divergenzen zwischen den Kanälen, da die Ressourcenverteilung in vielen Unternehmen vom Verkaufserfolg bzw. den Nutzungszahlen abhängt.

Internes Konfliktpotenzial	
Auslöser	**Konfliktpotenzial**
Einführung neuer Kanäle	• Umverteilungseffekte beispielsweise bei Verkaufsvolumen oder Ressourcen • Machtverlust einzelner Organisationseinheiten • Aufteilung der Investitionskosten auf verschiedene Kanaleinheiten
Gestaltung von Produkten	• Differenzierung von Produktbündeln zwischen Kanälen
Gestaltung von Marketing-kampagnen	• Kanalspezifische Ausrichtung von Marketingkampagnen und aktive Kundensteuerung
Gestaltung der Preise	• Spezifische Preis- und Rabattstrukturen für einzelne Kanäle
Veränderung des Anforderungs-profils der Mitarbeiter	• Umverteilung von Mitarbeiterressourcen • Veränderung des Aufgabenspektrums • Veränderungen in Abläufen und Strukturen • Verschiebung von Wertschöpfungsstufen
Veränderung interner Abläufe	• Macht- und Einflussverlust • Zusätzlicher Abstimmungsbedarf
Externes Konfliktpotenzial	
Auslöser	**Konfliktpotenzial**
Mangelnde Synchronisation der Kanäle zu Kunden	• Uneinheitliche Informationen • Unklare Prozesse
Konkurrenz zu externen Vertriebspartnern	• Umverteilung von Verkaufsvolumen • Spezifische Preis- und Rabattmodelle • Regionalitätsprinzip
Verschiebung von Wert-schöpfungsstufen zwischen Unternehmen und externen Partnern bzw. Kunden	• Verlagerung von Wertschöpfungsstufen hin zum Unternehmen • Verlagerung von Wertschöpfungsstufen hin zum Vertriebspartner

Abb. 5-24: Konfliktpotenzial in Multi-Kanal-Systemen
[s. ausführlich in Gronover/Riempp 2001]

5.4.1.2 Phasen im Konfliktmanagement

Ein methodischer Ansatz zur Identifikation von Konfliktpotenzialen wurde bereits in Abschnitt 4.1.2.4 dargestellt. Dieser zeigt aber nur am Rande konkrete Lösungsvorschläge im Umgang mit Kanalkonflikten auf. Für das Konfliktmanagement lassen sich drei Phasen identifizieren (s. Abb. 5-25) [s. im Folgenden Schögel 1997, 183ff.]:

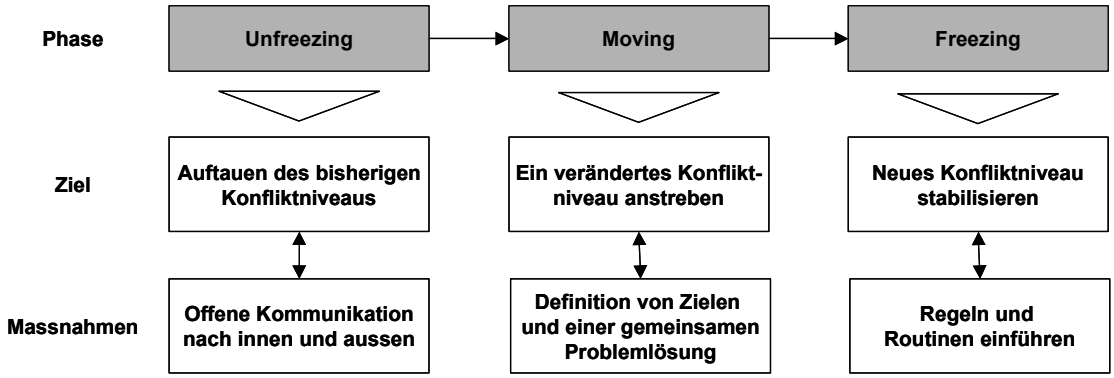


Abb. 5-25: Phasen des Konfliktmanagements [in Anlehnung an Schögel 1997, 184]

- *Unfreezing*. Die Aufgaben bestehen darin, das bestehende Konfliktniveau ‚aufzutauen' und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels zu schaffen. Eine offene Kommunikation soll bereits im Vorfeld Konfliktpotenziale minimieren und Spannungen abbauen. Problemsituationen sind klar anzusprechen, deutlich darzustellen und notwendige Veränderungen anzukündigen.
- *Moving*. Die Veränderung des Konfliktniveaus steht im Mittelpunkt. Zu diesem Zeitpunkt sind wahrscheinlich latente Konflikte bereits ausgebrochen. Konflikte lassen sich dabei nicht gänzlich vermeiden. Ziele und Aufgaben der verschiedenen Kanäle sind zu kommunizieren und die Konfliktparteien in die Lösungsfindung mit einzubeziehen.
- *Freezing*. Das veränderte Konfliktniveau ist über Regeln und Routinen zu stabilisieren. Mögliche Massnahmen sind kanalübergreifende Anreizsysteme oder auch Ombudsstellen, die Konfliktsituationen entschärfen, falls Regeln nicht eingehalten werden.

5.4.1.3 Praxisbeispiele

Die grössten Widerstände bei der Einführung neuer Distributionskanäle wurden in Zusammenhang mit dem Online-Kanal während der Boom-Phase der ‚New Economy' Ende der 90er Jahre beobachtet. Überzogene Expertenschätzungen hinsichtlich der Entwicklung des Internets verunsicherten Mitarbeiter. Insbesondere Versicherungen, deren Vertrieb zu grossen Teilen auf selbständigen Aussendienstmitarbeitern aufbaut, beobachteten grosse Widerstände gegen den Kanalausbau. Die Strategien der Verantwortlichen reichten von einer offenen Eskalation der Konflikte bis hin zum Ausbau der Kanalstrukturen „quasi durch die Hintertüre", d.h. z.B. ohne spezifische Marketingmassnahmen für einen neuen Kanal [s. Gronover/Kobler 2002, 41].

Kanalkonflikte sind für die Verantwortlichen ein ‚heikles' Thema. Daher sind im Folgenden die Aussagen von Expertengesprächen (s. Anhang A.2) teilweise anonymisiert wiedergegeben.

Experten-Statement eines Vertriebsverantwortlichen aus der Versicherungsbranche

„Der Aussendienst ist Amok gelaufen. Er hat sich mehr gegen den Online-Vertriebskanal gewehrt als gegen die Konkurrenz. Das Argument – wenn ein Kunde bei uns über den Online-Kanal eine Versicherung abschliesst, dann ist das doch besser, als wenn er die Versicherung bei der Konkurrenz abschliesst – hat nicht gezogen."

Heute hat sich diese Situation relativiert. Mediengestützte Kanäle wie das Internet oder Call-Center sind akzeptiert und zählen in der Finanzdienstleistungsbranche mittlerweile zum Standard. Ein innovativer Online-Kanal wirkt auf das Unternehmensimage und kann den Absatz positiv beeinflussen (Expertengespräch Diether Kuhn, Leiter Marketing & Channel-Management-Support, Winterthur Versicherung).

Um Ressourcen am Markt zu bündeln und Kunden umfassend zu betreuen, müssen sich die Kanäle koordinieren. Tendenziell wird versucht, interne Konfliktsituationen zu vermeiden. Mit Massnahmen wie dem Angebot von gleichen Preisen über alle Kanäle oder dem Verzicht auf Marketingaktionen, welche ausschliesslich mediengestützte Kanäle bewerben, versuchen Finanzdienstleistungsunternehmen Konflikte mit ihren Vertriebsmitarbeitern zu vermeiden.

Einzelne Unternehmen haben mit organisatorischen Änderungen auf Kanalkonflikte reagiert.

Beispiel Basler Versicherung

Die Basler Versicherung beteiligt ihren Aussendienst am Erfolg des Internet-Kanals. Neukunden, die ihre Versicherung über den Online-Kanal abschliessen, werden basierend auf ihrer Wohnadresse einem Aussendienstmitarbeiter zugeschlüsselt. Dieser erhält zwar keine Abschlussprovision, aber Bestandsprovisionen. Mit dieser Systematik konnten Konfliktpotenziale zwischen Aussendienst und Vertriebsleitung erheblich reduziert werden (Expertengespräch Arnoud Middel, Assistenz Geschäftsleitungsbereich Sales Management).

Eines der befragten Versicherungsunternehmen führte ein Regelwerk zur Steuerung des Vermittlungsprozesses ein und entschärfte durch Provisionsteilung zwischen den Kanälen Kannibalisierungseffekte. Konkret wurde mittels Regeln festgelegt, welche Geschäftsfälle einzelne Kanäle abschliessen dürfen. Eine Empfehlung zwischen den Kanälen führt zu einer Aufteilung der Abschlussprovisionen je nach Grad der Beteiligung (nur Adressempfehlung, Beratung etc.).

5.4.2 Kanalorganisation

5.4.2.1 Varianten der Aufbauorganisation

Mit der Zunahme der bewirtschafteten Kanäle und somit auch der Komplexität der Prozesse wächst der Bedarf nach interner Koordination und Führung. Für die Aufbauorganisation ist eine Struktur zu finden, welche Verantwortungsbereiche für Produkte, Kunden und Kanäle organisatorisch gliedert. Bislang ist der Organisationsaufbau zumeist funktional (s. Abb. 5-26).

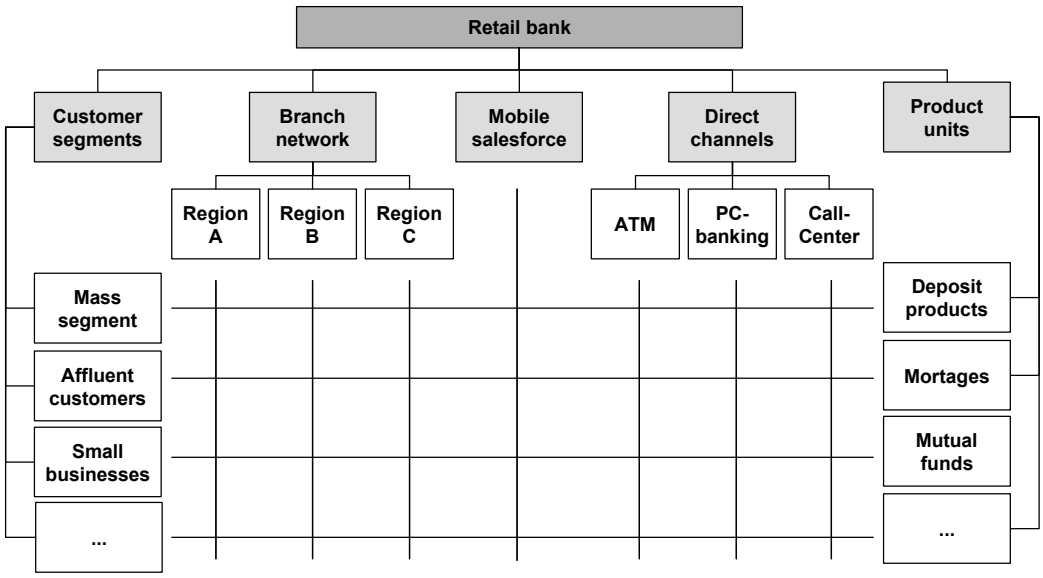


Abb. 5-26: Beispiel einer üblichen Kanalorganisation [in Anlehnung an Holmsen et al. 1998, 87]

Beispiel St. Galler Kantonalbank

Die Distributions- und Serviceentscheidungen trifft bei der SGKB die Vertriebsleitung. Verantwortliche für Kundensegmente, Produkte und Kanäle unterstützen die Vertriebsleitung und bringen Entscheidungsvorlagen ein. Dabei wird von den Leitern Produktentwicklung, Marketing, Multi-Channel etc. sowie den Regionalleitern einzelner Vertriebskanäle erwartet, sich untereinander zu koordinieren. Die übergreifende Ergebnisverantwortung und Entscheidungsbefugnis liegt in dieser Organisationsstruktur allerdings bei der Vertriebsleitung (Expertengespräch Paul Eggenschwiler, Leiter Multi-Channel und Mitglied der Direktion).

Funktionale Aufbauorganisationen wandeln sich voraussichtlich in zwei Stufen (s. Abb. 5-27) (s. [Botwinik 2001, 13ff.], [Diepen 2000, 12]).

- *Matrixorganisation*. Prozessverantwortliche steuern gemeinsam mit Funktionsverantwortlichen die Interaktions- und Kanalprozesse. Zu beobachten ist, dass in

Matrixorganisationen Abstimmungsschwierigkeiten zunehmen, Reaktionszeiten steigen, Prozesse komplexer werden und sich die interne Kosten- und Ertragsrechnung verkompliziert [s. Holmsen et al. 1998, 87]. Matrixorganisationen sind nur eine Zwischenstufe in der Entwicklung von einer funktionalen zu einer prozessbasierten Aufbauorganisation [s. Scheed/Reineke 2002, 79].

- *Prozessbasierte Aufbauorganisation*. Mit der Integration weiterer externer Partner und einer stärkeren Verzahnung mit dem Kunden gewinnen prozessbasierte Organisationsstrukturen an Bedeutung, weil sie den Abstimmungsbedarf verringern [s. Vanhaverbeke/Torremans 1999, 46]. Einzelne Prozesse werden als eigenständige operative Einheiten geführt. Diese prozessorientierten Einheiten sind fallweise von Serviceeinheiten wie dem Rechnungswesen oder der IT zu unterstützen. In Multi-Kanal-Strukturen dienen die CRM-Prozesse als operative Einheiten, welche die Kanäle als Serviceeinheiten ergänzen.

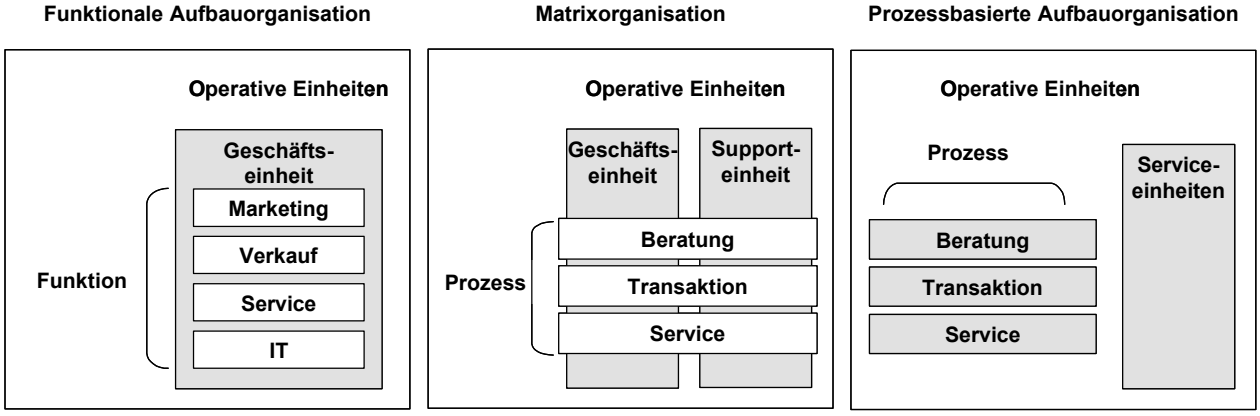


Abb. 5-27: Organisationsentwicklung [in Anlehnung an Botwinik 2001, 14]

Eine prozessbasierte Organisation bedeutet meist den Bruch mit bisherigen Organisationsprinzipien und einen entsprechend hohen Reorganisationsaufwand [s. Scheed/Reineke 2002, 79]. Diese Entscheidung für oder gegen eine prozessbasierte Organisation kann nicht alleine aus Gründen zur Steuerung von Multi-Kanal-Strukturen erfolgen. Das Unternehmen und der Markt sind zu betrachten. Es ist abzuwägen, ob der Nutzen durch weniger Abstimmungsaufwand und eine durchgängigere Prozessgestaltung die Kosten der Umstrukturierung rechtfertigen.

5.4.2.2 Varianten der Kanalsteuerung

Neben der Einordnung der Kanäle in die Gesamtorganisation ist zu prüfen, wie Kanäle untereinander zu führen und aufeinander abzustimmen sind. Studien des IWI-HSG in Zusammenarbeit mit der IMG belegen, dass sich für die organisatorische

Leitung der Kanäle bislang noch keine einheitliche Lösung in der Finanzdienstleistungsbranche etabliert hat (s. [Gronover/Kobler 2002], [Schmid et al. 2000]).

Die Varianten zur Kanalsteuerung bewegen sich dabei auf einem Kontinuum zwischen einer zentralen und einer dezentralen Lösung (s. Abb. 5-28) [s. im Folgenden Schögel 1997, 160ff.]. Die Vorteile der Zentralisierung liegen u.a. in der Erleichterung der Kontrolle und der Vermeidung von Doppelspurigkeiten. Das fördert den Wissenstransfer und vereinheitlicht Entscheidungen. Für die dezentrale Variante spricht eine erhöhte Motivation der Kanalverantwortlichen und eine Verbesserung des Wissensaufbaus in den Einheiten. Der Wettbewerbsgedanke im Unternehmen wird gefördert, und Entscheidungswege werden verkürzt.

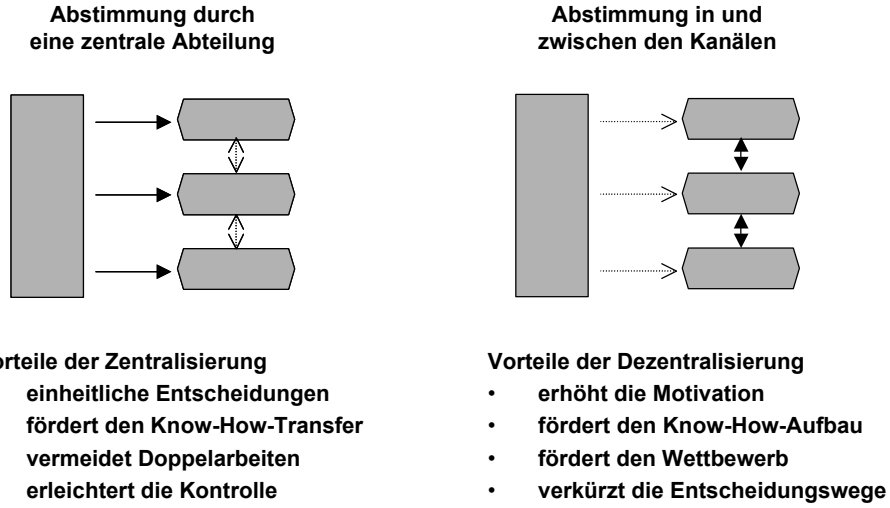


Abb. 5-28: Varianten der Kanalsteuerung [Schögel 1997, 161]

Vertiefende Experteninterviews der erwähnten Studien zeigten, dass eine rein zentrale Kanalsteuerung in der Praxis äusserst selten umgesetzt wurde, auch wenn dies geplant war. In den allermeisten Fällen arbeiten verschiedene Verantwortliche zusammen, und die Kompetenzen überschneiden sich häufig. Eine vollständige Zentralisierung scheitert in den meisten Fällen an einer Überforderung der Zentralinstanz. Analog kann eine dezentrale Lösung nicht funktionieren, wenn angemessene zentrale Rahmenbedingungen bzw. Koordinationsinstanzen fehlen [s. Koller 1998].

Fallbeispiel Helsana

Die Helsana steuert ihre Kanäle hierarchisch-funktional über eine koordinierende Stelle, die in der Organisationseinheit Marketing & Vertrieb angesiedelt ist. Die Fach- und Ergebnisverantwortung für die einzelnen Kanäle liegt bei sog. Kanal-Managern (Fachspezialisten), wie beispielsweise den Verantwortlichen für die Call-Center oder die Geschäftsstellen einer Vertriebsregion. Die Verantwortung über alle Kanäle zu zentralisieren ist nach Meinung der Helsana nicht sinnvoll, da nachhaltiges Fachwissen über sieben verschiedene Kanäle und die zugehörigen Medien nur schwer zu bündeln ist (Expertengespräch, Felix Obrist, Leiter Marketing & Vertrieb).

5.4.2.3 Mechanismen der Kanalsteuerung

„One unfortunate legacy of the branch-centered system is that a customer´s balances and revenues are normally allocated to branches, regardless of the channels actually used by that customer. As a result the contribution of branches to the network is often overestimated, and that of newer channels underestimated" [Holmsen et al. 1998, 85].

Die Steuerung der Kanäle sollte über eine interne Leistungsverrechnung erfolgen, um den Nutzen der Investitionen aufzuzeigen. Durch kanalübergreifende Prozessabläufe reichen traditionelle Bewertungsmodelle auf Basis von Standardprozessen, wie sie für den stationären Vertrieb und den Backoffice-Bereich schon häufig definiert sind, nicht mehr aus [s. im Folgenden Schwanitz 2001, 589ff.]. Folgende Bewertungsoptionen sind möglich (s. Abb. 5-29):

- *Vertikale Bewertung*. Die Wirtschaftlichkeit einzelner Kanäle wird durch die Zurechnung von Aufwänden und Erträgen bestimmt. Haben Kanäle zusätzlich die Ergebnisverantwortung und Entscheidungskompetenzen, um das eigene Betriebsergebnis zu steuern, so werden sie als Profit-Center bezeichnet [s. Rinker 1997, 104][32].
- *Horizontale Bewertung*. Der vergleichende Ressourceneinsatz pro Teilprozess zeigt auf, welcher Prozessschritt in welchen Kanälen welche Kosten verursacht. Dieses Mengengerüst dient als Anhaltspunkt für die Kundensteuerung und als Grundlage einer innerbetrieblichen Leistungsverrechnung.

[32] Hingegen wird eine organisatorische Einheit als Cost-Center bezeichnet, die „generates expenses and has no responsibility for generating revenues. Its goals is to adhere to expense budgets." [s. Hoffman 1999, 47].

- *Diagonale Bewertung.* Hierbei handelt es sich um die individuelle Kalkulation einzelner Prozesse über mehrere Kanäle im Sinne der Prozesskostenrechnung. Die Herausforderung liegt in der fairen und transparenten Bewertung der Einzelbeiträge der Kanalressourcen. Da der Kunde die Auswahl der Prozessschritte vornimmt, ist er gleichermassen Prozessinitiator und Prozessträger. Eine Kalkulation der Prozesskosten muss sich daher am (einzelnen) Kunden orientieren.

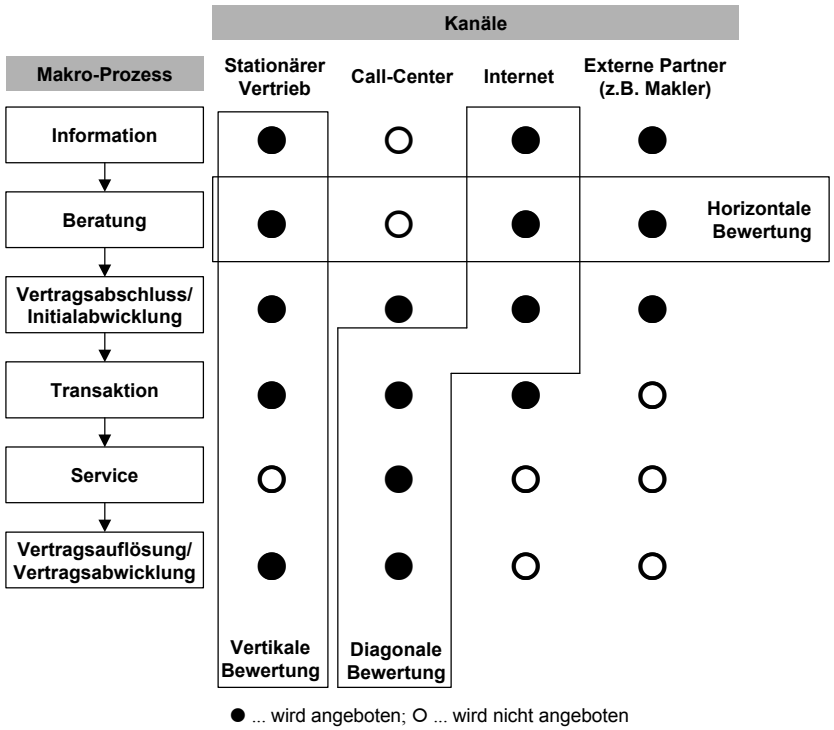


Abb. 5-29: Bewertungsoptionen

Der Kanalerfolg wird häufig vertikal bewertet. Idealerweise werden die Kanäle als Profit-Center geführt. Ziel der Profit-Center-Konzeption ist Ergebnistransparenz, Förderung des unternehmerischen Denkens und Motivation der Verantwortlichen [s. Rinker 1997, 106]. Bislang steuern allerdings erst wenige Unternehmen ihre Kanäle durch differenzierte Verrechnungsmodelle, da dies mit einem hohen Aufwand verbunden ist.

Beispiel Sanitas Versicherung

Die Sanitas, eine der führenden privaten Krankenversicherungen der Schweiz, berechnet heute den Deckungsbeitrag I pro Kanal. Über die verschiedenen Kanäle werden mit dem Deckungsbeitrag I positive Erträge erwirtschaftet. Allerdings beinhaltet der Deckungsbeitrag I keine Aufteilung von Fixkosten, wie beispielsweise Marketingkosten. Erklärtes Ziel des Unternehmens ist, eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung auf Kanalebene einzuführen, denn die aktuellen Zahlen reichen der Geschäftsleitung für ein operatives Multi-Channel-Konzept nicht aus (Expertengespräch Hebert Wyss, Leiter Bereich Marketing/Vertrieb).

Für die Umsetzung eines Profit-Center-Ansatzes sind Verrechnungsgrundsätze zu bestimmen, wobei festzulegen ist, welche Einheit für welche Leistungen welchen Betrag bezahlt. Dabei ist die politische Abstimmung im Unternehmen meist kritischer als die Entwicklung der Ertrags- und Kostenverrechnungsmodelle (Expertengespräch Jan Vonderlinn, Leiter Marktmanagement Privatkunden, Rentenanstalt/Swiss-Life).

Beispiel Coop Allgemeine Versicherung

Die Coop Allgemeine Versicherung vergibt für jede Teilaktivität einen 'Statistikcode'. Pro Statistikcode werden fixe und variable Kosten errechnet. Bei den variablen Kosten handelt es sich um die, durch die Aktivität verursachten Prozesskosten. Nutzt ein Kunde in einem Kanal einen Prozess, so werden dessen Kosten an den Kundenverantwortlichen verrechnet (Expertengespräch Daniel Stüssi, Geschäftsleiter).

Neben einer Verrechnung von Erträgen und Kosten sind in der Berechnung auch kunden- und kanalspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen. Beispielsweise bestehen zwischen Kanälen signifikante Unterschiede hinsichtlich des Kundenpotenzials (z.B. Online-Kunden nutzen mehrere Produkte) oder der Kunden-Risikostruktur (z.B. Online-Kunden haben mehr Versicherungsschäden). Diese Effekte sind statistisch zu erheben und sollten als Zu- bzw. Abschläge in das Berechnungsmodell einfliessen.

5.4.3 Kundenverantwortung

5.4.3.1 Varianten der Kundenverantwortung

Die Zuordnung von Verantwortlichkeiten für einzelne Kunden(segmente) auf Organisationseinheiten birgt Konfliktpotenziale. In traditionellen Vertriebsstrukturen werden einzelne Kunden einem Berater(team) zugeordnet. Bei der heute existierenden Vielzahl von Kanälen ist diese organisatorische Variante mit einem erhöhten Koordinationsaufwand verbunden, denn der Träger der Kundenverantwortung ist für die

gesamte Kundenbeziehung verantwortlich. Im Idealfall hat er einen Überblick über alle Aktionen, die zwischen Kunde und Unternehmen ablaufen. Häufig äussert sich die Kundenverantwortung auch in gesonderten Berechtigungsstrukturen hinsichtlich der Kundenbeziehung wie z.B. der Möglichkeit, gesperrte Konten wieder freizugeben.

In der Finanzdienstleistungsbranche verfügen die meisten Unternehmen über eine zentrale Kundenverantwortung, d.h. es existiert ein Ansprechpartner, der auch als Relationship-Manager bezeichnet wird [s. Schmid 2001b, 22]. Dieser kann in der Filiale, im Aussendienst oder auch in einer zentralen Einheit verankert sein. Im Falle einer dezentralen Kundenverantwortung nimmt jeder Kanal, jede Produktlinie oder auch jeder Prozess die Kundenverantwortung separat wahr.

Eine zentrale Kundenverantwortung erlaubt ein einheitliches Auftreten gegenüber dem Kunden, eine leichtere Kontrolle und eine koordinierende Betreuungsstrategie. Die Dezentralisierung der Kundenverantwortung fördert hingegen eine Verkürzung der Entscheidungswege, eine erhöhte Flexibilität in kritischen Situationen und ggf. auch eine bessere interne Leistungsverrechnung (s. Abb. 5-30).

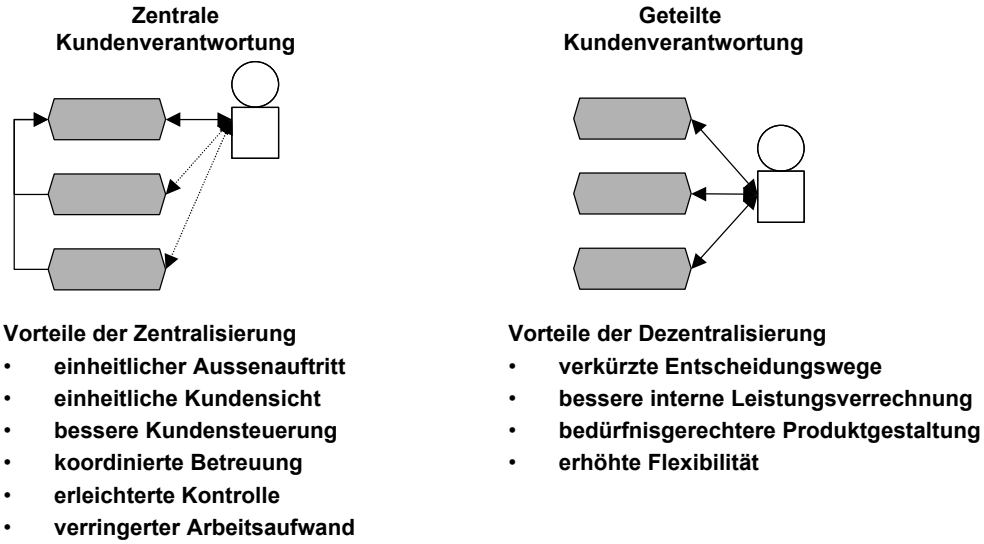


Abb. 5-30. Varianten der Kundensteuerung

Die von Unternehmen häufig favorisierte zentrale Lösung der Kundensteuerung [s. Gronover/Kobler 2002, 39ff.] setzt voraus, dass:

- *Mitarbeiter in allen Kanaleinheiten von Kundenkontakten profitieren.* Insbesondere Vertriebsmitarbeiter, die leistungsorientiert entlohnt werden, müssen von Kundenkontakten profitieren, auch wenn sie nicht die Kundenverantwortung tragen.

- *der koordinierenden Stelle die relevanten Daten zur Verfügung stehen.* Zu klären ist, welche Daten sinnvollerweise zu erfassen sind. Transaktionsdaten stehen in der Finanzdienstleistungsbranche häufig kanalübergreifend zur Verfügung, im Gegensatz zu qualitativen Daten wie Beschwerden, Anfragen etc. [s. Gronover/Kobler 2002, 39ff.].

5.4.3.2 Anreizsysteme

Anreizmechanismen unterstützen die Realisierung einer zentralisierten Kundenverantwortung. Dabei lassen sich grob materielle, vor allem finanzielle Anreize, von immateriellen Anreizstrukturen wie Karriereanreize, Arbeitsinhalte oder Führungsstil unterscheiden (s. Abb. 5-31).

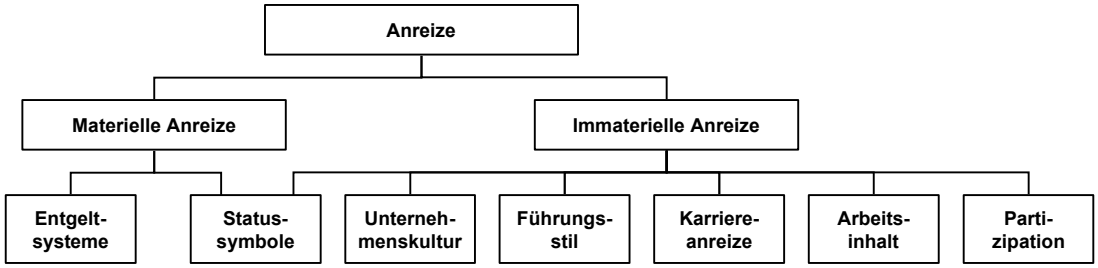


Abb. 5-31 Klassifikation von Anreizarten [Mergel/Reimann 2000, 16]

Bislang sind bestehende Anreizstrukturen häufig nicht auf einen Multi-Kanal-Ansatz ausgerichtet. Es werden Massnahmen zur Kundensteuerung (s. Abschnitt 4.2.2.7) eingesetzt, die nicht mit den Kundenverantwortlichen abgestimmt sind oder sogar ihren persönlichen Anreizstrukturen widersprechen [s. Hofferbert-Junge/Wiedmeyer 2002, 9]. Beispielsweise steht eine aktive Positionierung des Online-Kanals durch den Kundenberater in Konkurrenz zu seinem eigenen Zielsystem, welches sich an Vertragsabschlüssen misst. Wird ein Kunde animiert, verstärkt den Online-Kanal zu nutzen, so geht dieser Kunde dem Berater zumindest teilweise verloren.

Beispiel Credit Suisse Financial Services

Mit dem Ausbau der Kanäle hat die Credit Suisse auch ihr Anreizsystem für Vertriebsmitarbeiter angepasst. Die einzelnen Verkaufsmitarbeiter können nach klaren Regeln Punkte erzielen. Daraus wird eine Rangliste erstellt, die im Intranet veröffentlicht wird. Daneben gibt es bei Erreichung einer bestimmten Punktezahl Geldprämien, und die besten Vertriebsmitarbeiter werden Mitglieder in einem ‚Top-Club'. Auch Spontanprämien sind bei Sonderaktionen möglich.

Die Vertriebsmitarbeiter schätzen an dem Incentivesystem ‚Energy' die klaren Strukturen, die attraktiven Preise und den offenen Leistungsvergleich. Kritisiert wird, dass die Kriterien der Leistungsmessung nicht immer fair sind, der Konkurrenzdruck unter den Kollegen zunimmt und durch Programme wie Energy suggeriert wird, dass sie nicht motiviert genug sind (Expertengespräch Andreas Mahler, Abteilung Marketing).

Um Mitarbeiter zur Datenpflege zu motivieren, bedarf es anderer Anreizmechanismen. Untersuchungsergebnisse aus dem Bereich Telekommunikation[33] zeigen, dass Mitarbeiter sich an Wissensmanagementinitiativen beteiligen, wenn die Datenerhebung einfach und nicht zeitintensiv ist sowie ernsthaft von der Führungsebene eingefordert wird und zu einem Bestandteil der täglichen Arbeit zählt. Finanzielle Anreize sind nicht nötig, aber in der Anfangsphase lässt sich damit das Change Management unterstützen [s. Büren et al. 2002].

Kritisch ist die Datenerhebung bei (selbständigen) Vertriebsmitarbeitern. Aussendienstmitarbeiter haben in der Regel kein Interesse, ihr Wissen zu teilen und zusätzlichen Aufwand für die Datenerhebung zu betreiben. Gerade für die selbständigen Agenten sind diese Informationen zudem ihr ‚Kapital'. Eine konstruktive Mitarbeit in diesem Bereich lässt sich v.a. dann erzielen, wenn sich die Dateneingabe lohnt, d.h. für den Aussendienst muss ein klar ersichtlicher Mehrwert generiert werden, beispielsweise über die Bereitstellung von qualifizierten Interessentenkontakten (Leads) (Expertengespräch Diether Kuhn, Leiter Marketing & Channel-Management-Support, Winterthur Versicherung). Folglich ist auf den Ausbau des analytischen CRM grosser Wert zu legen.

5.5 Zwischenfazit

Ziel des fünften Kapitels war es, Gestaltungsempfehlungen für die Prozessebene zu erarbeiten. Da die Analyse bestehender Ansätze zu keinem befriedigenden Ergebnis

[33] Das Interaktionsmodell von Telekommunikationsunternehmen im Privatkundenbereich weist Ähnlichkeiten mit der Finanzdienstleistungsbranche auf (s. Abschnitt 2.3.3). Somit ist ein Analogieschluss für unternehmensinterne Bereiche von Banken und Versicherungen zulässig.

führte, wurden basierend auf Interaktionsperspektiven verschiedene Handlungsoptionen identifiziert und dafür notwendige Techniken entwickelt.

Es liessen sich folgende Handlungsoptionen ableiten:

- *Zugriff über verschiedene Kanäle ermöglichen*. Obwohl viele Kunden eine persönliche Kommunikation bevorzugen, hat die mediengestützte Interaktion diese mengenmässig bereits überholt [s. Morrell 2000]. Medien werden technisch immer weiter verschmelzen, somit müssen Kanäle dieser Entwicklung Rechnung tragen.
- *Mediengestützte Zusammenarbeit anbieten*. Kunden wollen zukünftig (komplexere) Probleme schneller als bisher über räumliche Distanz lösen. Prozesse lassen sich durch mediengestützte Zusammenarbeit verkürzen, und die Möglichkeit einer zeitnahen Problemlösung verbessert die Kundenorientierung und den Absatz.
- *Selbstbedienung ausbauen*. Eine Verlagerung einzelner Teilprozesse an Kunden spart Kosten ein und verbessert den Kundenservice. Allerdings dürfen die SB-Funktionen nicht zu komplex sein und müssen in Bezug auf Zeit und Ort die beste Alternative für die Lösung eines Kundenproblems darstellen.
- *Prozesse standardisieren.* Prozessstandardisierung reduziert die Komplexität in Multi-Kanal-Strukturen und hilft Koordinationskosten zu vermeiden. Ähnliche Abläufe werden auch von Kunden als angenehm empfunden.
- *Mit externen Partnern zusammenarbeiten.* Externe Partner können Teilprozesse übernehmen und Kosten im Unternehmen vermeiden und die Prozessqualität verbessern. Durch eine zunehmende Vernetzung lassen sich auch kundennahe Prozesse an externe Partnerunternehmen verlagern.
- *Wissensflüsse steuern.* Die reine Speicherung von Daten in einer gemeinsamen Datenbasis ist nicht ausreichend, da insbesondere das schnelle Finden von Informationen für eine zielführende, kundenorientierte Kommunikation wichtig ist. Das Unternehmen muss Wissen entlang der CRM-Prozesse steuern.
- *Kanalkonflikte frühzeitig entschärfen.* Insbesondere Umverteilungseffekte führen zu Konflikten in Multi-Kanal-Strukturen. Bereits in der Planungsphase müssen die Betroffene in Entscheidungen mit einbezogen werden.
- *Transparenz schaffen.* Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten sollten über organisatorische Massnahmen geregelt werden. Hierbei gilt es, den Abstimmungsbedarf zu verringern.

6 Gestaltung der IS-Ebene in Multi-Kanal-Strukturen

Beim Aufbau einer Multi-Kanal-Lösung werden auf der Informationsebene die Anforderungen der Prozesse umgesetzt. Eine Untersuchung über den Status von Projekten im CRM-Umfeld zeigt, dass Handlungsbedarf insbesondere bei der Integration der Daten besteht und dass bei vielen Unternehmen die Integration der Kanäle noch grosse Defizite aufweist (s. Abb. 6-1).

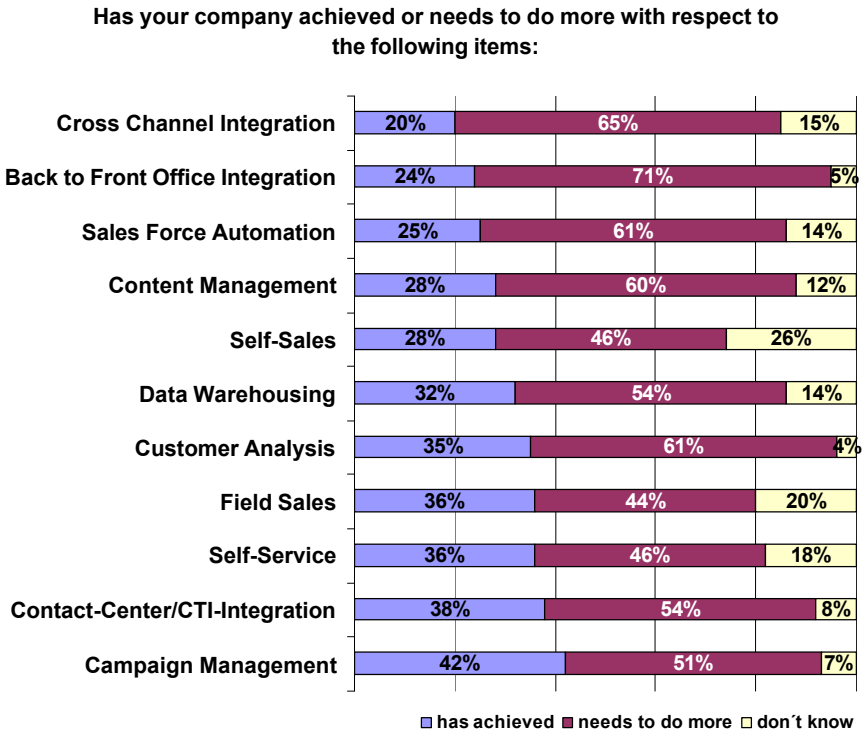


Abb. 6-1: Status von CRM-Projekten [PwC Consulting 2001, 10]

In diesem Zusammenhang sind beim Aufbau von Multi-Kanal-Strukturen Fragen zu beantworten wie:

- Wie ist die IS-Architektur aufzubauen, um mit verschiedenen Medien zu kommunizieren?
- Welche Anforderungen ergeben sich bei der kanalübergreifenden Integration für die Anwendungen und den Datenaustausch?

Dieses Kapitel definiert Gestaltungsanforderungen für die IS-Ebene. Einleitend werden spezifische Herausforderungen für IS-Architekturen in Multi-Kanal-Strukturen abgeleitet (Abschnitt 6.1). Dabei erweist sich die Integration der verschiedenen

Medien (Abschnitt 6.2) und der kanalübergreifende Datenaustausch (Abschnitt 6.3) als besondere Herausforderung. Das Zwischenfazit fasst wesentliche Handlungsempfehlungen zusammen (Abschnitt 6.4).

6.1 Grundlagen

Der Architekturbegriff wird in der Wirtschaftsinformatik verwendet, um Strukturen von Informationssystemen formal zu beschreiben. Theoretische Grundlagen des Architekturbegriffs und ausgewählter Architekturkonzepte sind zusammengefasst in [Sinz 1997] und [Pohland/Fleisch 2002,375ff.].

6.1.1 Anforderungen an eine Multi-Kanal-IS-Architektur

Eine Systemarchitektur beschreibt den logischen Aufbau eines Informationssystems. Komponenten mit ähnlichen Aufgaben werden in Schichten zusammengefasst. Die Schichten kommunizieren über definierte Schnittstellen miteinander. Dieses Vorgehen erhöht die Transparenz, d.h. aus Sicht einer Schicht bleibt die technische Komplexität von anderen Schichten verborgen, und Änderungen innerhalb einer Schicht lassen sich mit weniger Abstimmungsaufwand durchführen [s. Mühlhäuser 1997, 559]. Client-Server-Modelle unterteilen IS-Architekturen in fünf Schichten (s. Abb. 6-2) (s. im Folgenden [Leser et al. 2002, 6ff.], [Plattner 1993, 931ff.]).

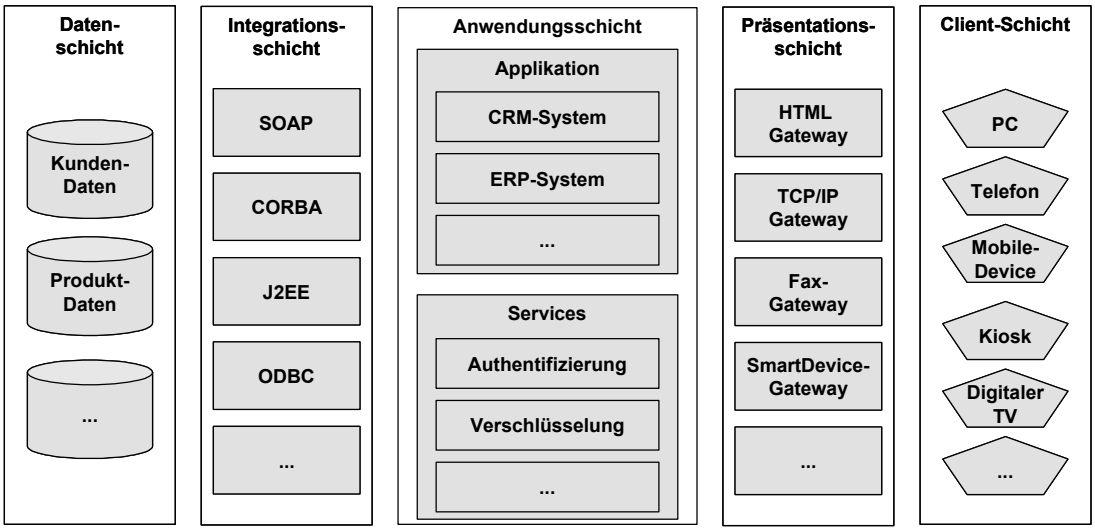


Abb. 6-2: Schichten einer IS-Architektur

- *Client-Schicht.* Diese Schicht fasst Medien wie Telefon, PC etc. mit ihren spezifischen Clients[34] zusammen. Medien sorgen für die Ein- und Ausgabe von Informationen und unterstützen durch ihre technischen Gegebenheiten (Speicherplatz, Darstellungslogik) und den verwendeten Client teilweise die Geschäftslogik.

  Herausforderung in Multi-Kanal-Strukturen. Die Nutzung von Medien korreliert stark mit der Benutzerfreundlichkeit (Usability) ihrer Anwendungen. Abgestimmt auf technische Gegebenheiten wie beispielsweise die Bildschirmgrösse oder die Bandbreiten zur Datenübertragung, sind Anwendungen einzelnen Medien anzupassen.

- *Präsentationsschicht*. Die Präsentationsschicht bereitet Inhalte abhängig vom Medium auf und unterstützt die Kommunikation zwischen Client und Applikation. Dabei arbeiten die verschiedenen Endgeräte auf unterschiedlichen Kommunikationsprotokollen (TCP/IP, GSM, Bluetooth etc.)[35], Betriebssystemen (z.B. für PC´s Microsoft NT, HP-Linux etc. oder für PDA´s WinCE, Palm OS etc.) und Anwendungssystemen (z.B. Microsoft Explorer oder Netscape Navigator). Die Präsentationsschicht übernimmt die Konvertierung von Inhalten in die für das jeweilige Endgerät notwendige Form.

  Herausforderung in Multi-Kanal-Strukturen. Clients auf verschiedenen Medien sind mit ihren unterschiedlichen Systemanforderungen kanalübergreifend anzusprechen. Für Multi-Kanal-Strukturen bedeutet das, die Inhalte so abzulegen, dass sie den spezifischen Anforderungen der Medien und ihrer diversen Clients angepasst werden können.

- *Anwendungsschicht*. In der Anwendungsschicht unterstützen Systeme einzelne Anwendungsprozesse. Eine Untergliederung der Anwendungsschicht in die Bereiche Applikationen und Services trägt aktuellen Softwareentwicklungen Rechnung (s. [Goodyear et al. 2000, 3-18], [PeopleSoft 2002]). Applikationen sind beispielsweise ERP-Systeme, CRM-Systeme oder Content-Management-Systeme, die grosse Teile der unternehmensspezifischen Geschäftsprozesslogik enthalten. Elektronische Services stellen Unterstützungsdienste wie Authentifizierung, Verschlüsselung oder Profiling-Services bereit. Sie ergänzen die Applikationen.

---

[34] Ein Client bezeichnet ein primär aktives Programm, welches von einem anderen Programm (Server) Dienste anfordert [s. im Folgenden Perrochon 1996, 27ff.]. Sowohl Clients als auch Server sind Software-Programme und nicht, wie umgangssprachlich häufig bezeichnet, Endgeräte bzw. Hardware-Komponenten.

[35] Der Glossar in Anhang Anhang B erklärt wichtige technische Fachbegriffe.

Herausforderung in Multi-Kanal-Strukturen. Prozesse sind kanalübergreifend anzubieten, d.h. es ist die dafür erforderliche Kanalinfrastruktur aufzubauen, und die notwendige Geschäftslogik ist zu integrieren. Für eine ausreichende Informationsversorgung müssen Funktionen zur Steuerung der Wissensflüsse die IS-Architektur ergänzen. Services sollen nicht nur kanalübergreifend, sondern auch prozessübergreifend allen Applikationen zur Verfügung stehen.

- *Integrationsschicht*. Die Integrationsschicht übernimmt die Zusammenführung und Steuerung von Teilprozessen der Anwendungsschicht und der Datenschicht. Dienste der Integrationsschicht, der sog. Middleware bzw. Enterprise Application Integration (EAI), sind Prozessmanagement-, Transformations-, Integrations- oder Schnittstellendienste.

  Herausforderung in Multi-Kanal-Strukturen. Um kanalübergreifend zusammenzuarbeiten, sind Daten und Geschäftslogik in Echtzeit zu integrieren.

- *Datenschicht*. Zur Speicherung von Daten existieren unterschiedliche Konzepte wie Data Warehousing, Operational Data Stores oder Context Server (s. [Auth/ Frie 2001], [Schmitt 2000]). In der Datenschicht werden verschiedene Datenträger zusammengefasst, wobei sich die Konzepte der Datenspeicherung und –bereitstellung unterscheiden (z.B. relationale Datenbanken, objektorientierte Datenbanken).

  Herausforderung in Multi-Kanal-Strukturen. Das Multi-Channel-Management gestaltet nicht die Datenschicht, sondern begreift sie als Rahmenbedingung [s. Leser et al. 2002, 10f.].

6.1.2 Varianten von Multi-Kanal-IS-Architekturen

IS-Architekturen in der Praxis differenzieren sich im Regelfall durch die in den fünf Schichten eingesetzte Software. Unternehmen können hierfür im Extremfall eine vollständige Eigenentwicklung oder die Einführung eines Standardsoftwarepaktes ohne Anpassungen wählen. Beide Extrema sind in der Praxis kaum anzutreffen. Mit Blick auf die Praxis lassen sich drei Gestaltungsalternativen diskutieren:

- *Multi-Kanal-Standardsoftware.* Unternehmen führen eine unternehmensunabhängige Standardsoftwarelösung ein und passen diese internen Anforderungen an (Customizing). Der Rückgriff auf eine Standardlösung kann Entwicklungsaufwand und Entwicklungszeit für Unternehmen deutlich verkürzen, sorgt für konsistente Unternehmensdaten und Prozessmodelle sowie für eine leichtere Wartbarkeit der

Anwendung [s. Brenner 1994, 96ff.]. Kritisch ist die häufig aufwendige Einführung und schwierigere Erweiterbarkeit der Applikation ausserhalb des Standardsoftwarepakets. Multi-Kanal-Softwarepakete, welche sämtliche Funktionsanforderungen aus Abschnitt 6.1.1 abdecken, sind derzeit nicht am Markt verfügbar [s. Leser et al. 2002, 10]. Unternehmen können deshalb noch Wettbewerbsvorteile durch den Aufbau unternehmensspezifischer IS-Lösungen erzielen.

- *Integrierte Multi-Kanal-Architektur.* Spezialisierte Softwarekomponenten verschiedener Anbieter werden zu einer Multi-Kanal-Architektur kombiniert. Diese IS-Architektur kann bei verschiedenen Unternehmen eingeführt werden, so dass sich Systemschnittstellen wiederverwenden lassen und die Integration der eingesetzten Standardsoftwareprodukte vereinfacht wird. Nachteilig sind der hohe Integrationsaufwand und die hohe Ressourcenbindung bei der Einführung. Eine integrierte Multi-Kanal-Architektur wird beispielsweise von der Unternehmensberatung PriceWaterhouseCoopers vermarktet. Unter dem Namen CRM ACCEL (Architecture for Cross-Channel Customer Experience and Loyality) sind verschiedene Standardkomponenten zu einer Multi-Kanal-Architektur verbunden [s. PWC Consulting 2002]. Es werden Produkte von Siebel, Sun Microsystems, BEA Systems und Avaya eingesetzt.

- *Gewachsene Multi-Kanal-Architektur.* Die IS-Architektur wächst evolutionär durch den sukzessiven Ausbau der Kanallandschaft. Dabei werden zumeist Standardkomponenten um eigenentwickelte Softwarelösungen ergänzt. Vorteile dieser Lösung sind kurze Einführungszeiten bei der Lösung von Teilproblemen und ein Wachstum in mehreren kleinen Schritten. Die Gefahr von Fehlinvestitionen sinkt, und die Komplexität der einzelnen Projekte bleibt meist überschaubar. Nachteilig sind u.a. redundante Entwicklungen von Softwarekomponenten und der hohe Integrationsaufwand in die bestehende IS-Architektur, die häufig zu nicht integrierten Prozess- und Systemlandschaften führen.

Diese Handlungsoptionen lassen sich wie folgt bewerten (s. Abb. 6-3):

Varianten	Multi-Kanal-Standardsoftware	Integrierte Multi-Kanal-Architektur	Gewachsene Multi-Kanal-Architektur
Einführungsdauer	Nicht bewertbar	hoch	mittel
Initialkosten		hoch	mittel
Wartungskosten		mittel	hoch
Flexibilität		hoch	mittel
Stärken	Prognose • Hoher Integrationsgrad • Nutzung der Expertise aus anderen Unternehmen • Hohe Softwarequalität • Anzahl der Schnittstellen gering	• Für spezifische Fragestellungen kommen ausgesuchte Softwareprodukte zum Einsatz • Einsatz ausgereifter Produkte möglich • Nutzung der Expertise aus anderen Unternehmen	• Schnelle Umsetzbarkeit einzelner Teilschritte • Geringe Komplexität einzelner Teilprojekte • Einsatz ausgereifter Produkte möglich • Ausbau auch für kleine Unternehmen finanzierbar
Schwächen	Prognose • Geringere Flexibilität bei der Umsetzung eigener Prozesse etc.	• Integration aufwendig • Integration einzelner Standardprodukte nur bedingt möglich bzw. mit sehr hohem Aufwand verbunden	• Hohe Folgekosten für Wartung • Hohe Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern • Integration sehr aufwendig
Fazit	Möglicherweise günstigste Variante, allerdings derzeit noch nicht bewertbar	Langfristig flexibelster Weg, allerdings mit langen Einführungszeiten	Derzeit die schnellste Variante mit massgeschneiderten Lösungen; langfristig teuer und schwer wartbar.

Abb. 6-3: Bewertung der Handlungsoptionen [in Anlehnung an Leser et al. 2002, 15]

Hält der Trend zur Erweiterung von Standardsoftware-Paketen an, so wird zukünftig Multi-Kanal-Standardsoftware verfügbar sein. Diese stellen dann eine günstige, schnell einzuführende und gut wartbare Lösung für die Anforderungen von Multi-Kanal-Strukturen dar. Derzeit sollten Unternehmen versuchen, möglichst viele Standardapplikationen einzusetzen und auf Eigenentwicklungen weitgehend zu verzichten. Gewachsene Multi-Kanal-Architekturen versprechen zwar eine rasche Lösung von Teilproblemen, werden aber mit der Zeit zu komplex und kaum wartbar.

6.2 Interaktionsmanagement

Aufgabe des Interaktionsmanagements auf IS-Ebene ist die Integration von Medien und Kanälen. Abbildung 6-4 illustriert Unterschiede bestehender Zugangsmedien.

Medien / Funktion	PC	Webpad	PDA	Smartphone	Mobiltelefon
Bildschirmgrösse in Pixel	>800x600	>640x480	<240x320	<360x120	96x44
Farbbildschirm	ja	ja	möglich	nein	möglich
Touch-Screen	nein	ja	ja	ja	nein
Alphanumerische Tastatur	ja	nein	möglich	nein	nein
Zugang Trägernetz	Modem, LAN	CECT, Bluetooth	IR, Modem	eingebaut	eingebaut
Typische Bandbreite	> 33.6kBpS	> 33.6kBpS	>9.6 kBpS	>9.6 kBpS	>9.6 kBpS
Lokale Daten-speicherung	umfassend	nein	beschränkt	beschränkt	beschränkt
Gewicht	hoch	gering	gering	sehr gering	sehr gering
Mobilität	sehr gering	mässig	hoch	sehr hoch	sehr hoch
Lokale Software	umfangreich	Browser	umfangreich	PIM[36]	PIM

Abb. 6-4: Wesentliche Eigenschaften unterschiedlicher Endgeräte [Nösekabel 2002, 10]

Für die Integration der Medien ergeben sich Anforderungen in der IS-Architektur in der Client- und Präsentationsschicht (s. Abschnitt 6.1.1):

- Integration von verschiedenen Medien bzw. deren Clients in die IS-Architektur,
- Abstimmung der IS-Architektur auf die Nutzungseigenschaften der Medien,
- Bereitstellung von Inhalten für unterschiedliche Medien bzw. Clients.

6.2.1 Client-Schicht

Client-Anwendungen unterscheiden sich in Multi-Kanal-Strukturen je nach Medium und Kanal. Grundsätzlich ist zu klären, ob webbasierte oder webfähige Clients eingesetzt werden. Laufen Anwendungen ausschliesslich auf den Applikationsservern und sind durch einen Standardbrowser abrufbar, so spricht man von einer webbasierten Softwarearchitektur. Den webfähigen Applikationen liegen hingegen Client-Server-Architekturen zugrunde, die um eine Web-Benutzerschnittstelle erweitert wurden. In

[36] Personal Information Management (PIM) umfasst Funktionen wie Kalenderfunktionen, Adressverwaltung etc.

der Regel lässt sich hierbei nur ein Teil der Funktionen über den Standardbrowser abrufen. Vor- und Nachteile dieser Technologien sind (s. Abb. 6-5):

	Webfähige Architektur	Webbasierte Architektur
Vorteile	• Applikationen sind auch offline nutzbar (Synchronisation) • Abhängigkeit von der Netzwerkumgebung nimmt ab • Netzschwankungen haben weniger Einfluss auf die Leistungsfähigkeit	• Schnellere und flexiblere Einführung • Kostengünstigere Wartung • Homogene Applikationslandschaft • Hardware beim Mitarbeiter wird kostengünstiger (weniger Schwund) • Es wird immer auf aktuellen Daten gearbeitet (keine Replikationskonflikte)
Nachteile	• Ausrollen der Software ist aufwendig • Teilweise sind verschiedene Software-Versionen zu pflegen • Wartung schwieriger und teurer	• Nutzer muss online sein • Hohe Abhängigkeit von der Übertragungsbandbreite und Netzwerkstabilität

Abb. 6-5: Vor- und Nachteile webfähiger und webbasierter Architekturen

Heute werden in Unternehmen verschiedene Clients für unterschiedliche Medien eingesetzt. Der Aufwand für Entwicklung und Pflege dieser heterogenen Clients wird in Zukunft dazu führen, dass sich mittelfristig eine gemeinsame Nutzerschnittstelle durchsetzt [s. Hoffmann 2002, 2]. Dabei ist zu beachten, dass die Installation oder der Zukauf von Zusatzprogrammen die Verbreitung der Kanalnutzung behindert [s. Webb 2001, 40].

Beispiel Auto Leasing D

Die ALD setzt für ihre unterschiedlichen Vertriebskanäle unterschiedliche Clients ein. So steht Endverbrauchern eine webbasierte Lösung über das Internet zur Verfügung. Den Autohäusern bietet ALD zwei Varianten von Clients an: Die Softwareversion ‚ALD direkt 7', die sich durch einen hohen Funktionsumfang auszeichnet, und eine sich auf die wesentlichen Funktionen beschränkende Online-Version ‚ALD direkt online'. ‚ALD direkt online' ist derzeit vor allem für Gelegenheitsnutzer gedacht. Ziel ist es, mittelfristig möglichst viele Absatzpartner auf ALD direkt online umzustellen, da der Support der Client-Server-Lösung ‚ALD direkt 7' aufwendig ist (Expertengespräch Hans-Heiner Lüdemann, Gesamtleiter und Prokurist, ALD; Michael Preuße, Leiter IT-Vertriebssysteme, ALD).

Viele Softwarehersteller treiben ihre Entwicklungen in Richtung webbasierter Architektur voran. Peoplesoft und Onyx verfügen bereits über rein webbasierte IS-Architekturen [s. im Folgenden Hoffmann 2002]. Siebel bietet seit der Version 7 eine sog. ‚Smart Web Architecture' an, die das Arbeiten mit dem Standardbrowser so komfortabel gestalten soll wie bislang mit der Desktop-Applikation. Dabei baut der

Web-Client zwei Kommunikationskanäle zu den Servern auf. Das Herunterladen der Daten und der Elemente der Benutzeroberfläche erfolgt getrennt. SAP verfolgt mit ‚MySAP CRM' einen Portalansatz, bei dem es sich nicht um eine rein webbasierte IS-Architektur handelt.

Beispiel PeopleTool 8 der Firma PeopleSoft

Die Firma Peoplesoft hat ihre Software-Architektur konsequent auf das Internet ausgerichtet. Die PeopleSoft Internet Architektur ist serverzentriert und komponentenbasiert (s. Abb. 6-6). Jeder internetfähige Standardbrowser, welcher HTML, WML oder XML interpretiert, kann auf Applikationen von PeopleSoft zugreifen und Transaktionen durchführen. Der Datenaustausch innerhalb des Systems erfolgt auf Basis von XML [s. im Folgenden PeopleSoft 2000].

Anfragen über Standarddevices oder externe Systeme werden über verschiedene Servlets bearbeitet, die auf einem javafähigen Web-Server arbeiten (s. Abb. 6-6). Das ‚Presentation Relay Servlet' steuert Anfragen und Transaktionen, die Medien über das HTTP-Protokoll absetzen, und leitet diese an die entsprechenden Prozesse weiter. Es ‚mappt' die HTML-Anfragen mit den Anforderungen der Kernapplikationen. Das ‚Integration Relay Servlet' hat die gleiche Funktion für Fremdapplikationen, und das ‚Portal Servlet' ist auf Anfragen aus dem People-Soft-Portal spezialisiert.

Der ‚User Interface Generator' stellt aufgerufene Inhalte dynamisch aus den XML-Dateien zusammen und passt sie den Anforderungen des Clients (HTML, WML, XML etc.) an.

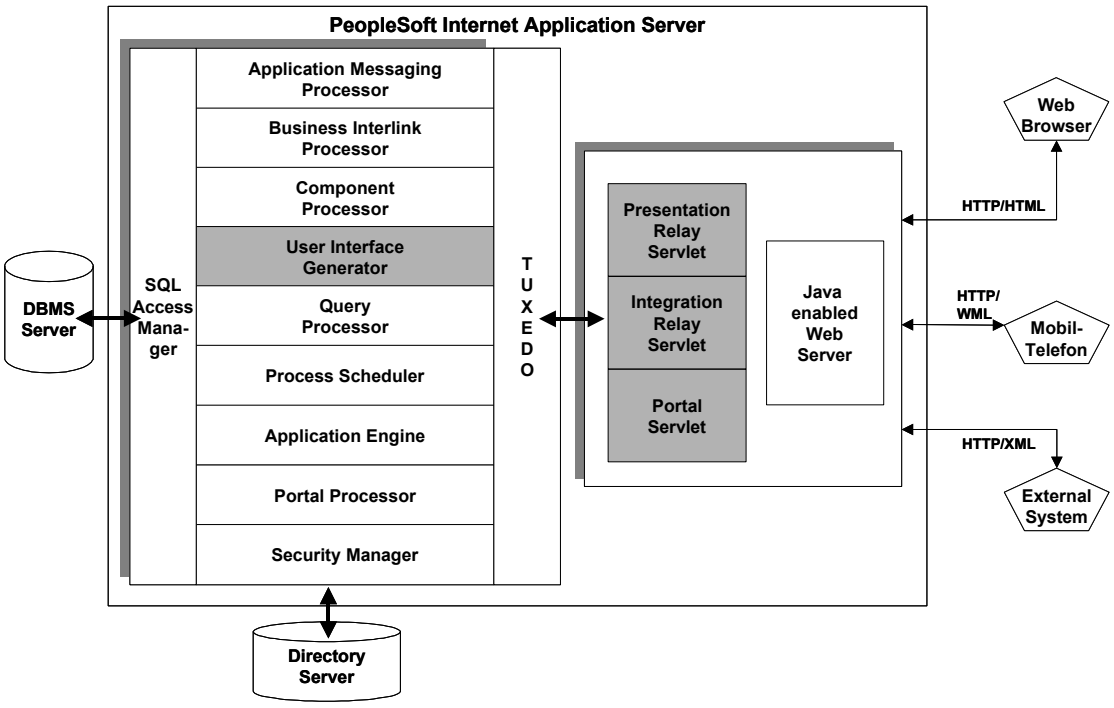


Abb. 6-6: Open Architecture for Internet and Integration der Firma PeopleSoft [PeopleSoft 2000]

6.2.2 Präsentationsschicht

In Multi-Kanal-Strukturen greift ein Medium mit seinem Client auf mehrere Applikationen (Server) zu. Gleichzeitig muss eine Applikation verschiedene Medien bedienen. Um diese m:n-Beziehung umzusetzen, werden Adaptionsserver, sog. Gateways, eingesetzt (s. Abb. 6-7) [s. Nösekabel 2002, 8ff.].

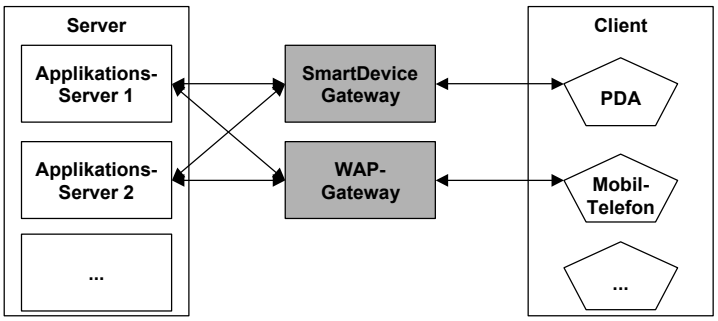


Abb. 6-7: Adaptionsserver in einer Client-Server-Architektur

Eine problemlose Kommunikation und ein korrekter Datenaustausch zwischen Client und Server setzen übereinstimmende Schnittstellen und Kommunikationsprotokolle voraus. Ein Adaptionsserver kann mehrere Aufgaben übernehmen: Er vermittelt einerseits zwischen unterschiedlichen Kommunikationsprotokollen und nimmt bei Bedarf Änderungen an der Struktur der übertragenen Daten vor. Andererseits passt er die Struktur der übermittelten Daten den Anforderungen des jeweiligen Empfängers an [s. Perrochon 1996, 36ff.]. Abhängig von den technischen Voraussetzungen und den Kommunikationsstandards benötigen verschiedene Medien unterschiedliche Gateways (s. Abb. 6-8):

Medium bzw. Dienst	Kommunikationsstandards		Gateway
	Sprachstandard	Kommunikationsprotokoll	
Web Browser	HTML	HTTP	HTML-Gateway
GSM Mobiltelefon	WML	WAP	WAP-Gateway
US Mobiltelefon	WML/HDML	HTTP	HTML-Gateway
IMode Device	cHTML	HTTP	HTML-Gateway
IVR	VoiceXML	HTTP	VoIP-Gateway
PDA Device	XML/DHTML	HTTP	SmartDevice Gateway
…	…	…	…

Abb. 6-8: Einsatzbereiche verschiedener Gateways [Brokat 2001, 16]

Die meisten Hersteller haben die Gateways in ihre IS-Architektur standardmässig integriert. Teilweise werden für die Integration einzelner Medien spezielle Adaptionsserver angeboten.

Beispiel Multi-channel-Communication Server (MCS) der Firma Vignette

Der MSC ergänzt die E-Business-Architektur der Firma Vignette [s. im Folgenden Sthanu 2001]. Er integriert mobile Medien und stellt Inhalte bedarfsgerecht zur Verfügung. Standardmässig unterstützt der MCS Webpads, webfähige Mobiltelefone auf WAP-Standard, E-Mail-Applikationen, E-Mail-fähige mobile Devices (z.B. PDA´s) und Fax-Applikationen (s. Abb. 6-9). Zusätzlich zeichnet der MSC die Reaktionen der Nutzer auf und gibt diese an andere Applikationen weiter.

Vignette legt grossen Wert auf die enge Verknüpfung des MSC mit dem Personalisierungsserver. Bei der Kommunikation mit mobilen Medien sind die Geschwindigkeit der Datenübertragung und die Verweilzeiten der Nutzer geringer als beispielsweise bei Informationsabfragen über einen stationären PC. Ziel der Verknüpfung zwischen MCS und Personalisierungs-Engine ist es, die gesendete Datenmenge durch die Auswahl relevanter Daten zu reduzieren.

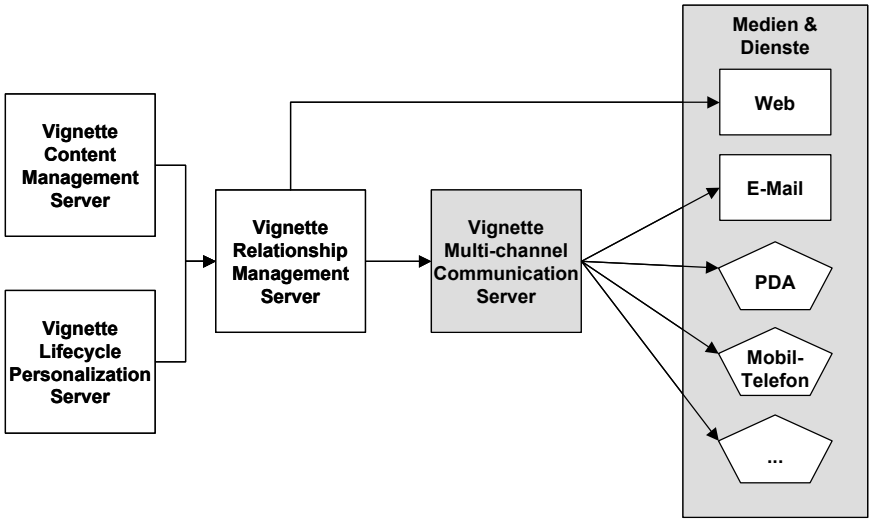


Abb. 6-9: Integration mobiler Medien in die IS-Architektur von Vignette [Sthanu 2001, 13]

Die Einbindung verschiedener Medien setzt neben einer technischen Integration auch eine medienspezifische Aufbereitung der Inhalte voraus, die beispielsweise unterschiedliche Bildschirmgrössen berücksichtigen.

Die Extensible Markup Language (XML) erlaubt die Mehrfachverwendung von Inhalten. XML trennt Inhalt, Struktur und Layout einzelner Informationsobjekte (s. Abb. 6-10)[37].

[37] Ein XML-Dokument enthält drei Komponenten [s. im Folgenden Christ 2002, 43f.]:

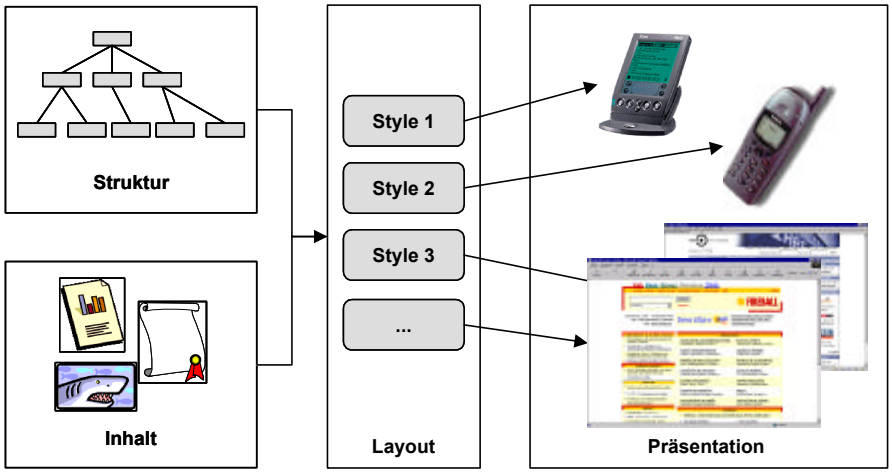


Abb. 6-10: Trennung von Struktur, Inhalt und Layout [Christ 2002, 45]

Beispiel Bank of Ireland

Die Bank of Ireland ist eine der führenden Retailbanken in Irland. Sie betreut ihre Kunden über verschiedene Kanäle wie Filiale, Online-Kanal oder einen auf der WAP-Technologie basierenden mobilen Online-Kanal. Im Zuge der Einführung des WAP-Kanals wurde die bestehende IS-Architektur zu einer Multi-Channel-Architektur ausgebaut [s. Möllers/Walk 2002]. Die Geschäftsprozesse wurden im Back-End durch Enterprise Java Beans (EJB) modelliert. Im Front-End sorgt der Einsatz der Beschreibungssprache XML für eine Abstraktion der Daten und Präsentationsschnittstellen. Somit lassen sich die Inhalte je nach Kanal aufbereiten. Um die Vorteile der Umstellung auf XML zu nutzen, musste die bisherige Schalteranwendung auf einen Browser-basierten Client umgestellt werden.

Viele Anbieter von CRM-Standardsoftware, wie Peoplesoft, Applix setzen auf den XML-Standard zum Datenaustausch und zur Datenspeicherung. Eine Alternative ist der Einsatz einer spezifischen Middleware, welche die Konvertierung der Daten übernimmt. Beispielsweise setzt SAP eine derartige CRM-Middleware ein, die über offene Schnittstellen zu Standardprotokollen wie EDI, SOAP oder XML verfügt [s. SAP AG 2002, 4].

Dokumententypdefinition. Eine Dokumententypdefinition (DTD) bestimmt Elemente und Attribute. Die DTD legt die Struktur der XML-Dateien fest. Beispielsweise hat die Finanzdienstleistungsbranche für Teilbereiche mit XBRL (extensible Business Reporting Language) eine eigene, standardisierte DTD entwickelt.

XML-Datei. Der Inhalt eines XML-Dokuments wird in der XML-Datei verwaltet. Diese ist durch klar definierte Elemente, sog Tags, strukturiert. Die Strukturierungselemente (Tags) ergeben sich aus der zugrundeliegenden DTD.

Stylesheets. Erst zum Zeitpunkt des Aufrufs der Inhalte versehen Stylesheets (Formatdefinition) XML-Objekte mit Layout-Anweisungen. Für unterschiedliche Medien und Nutzungsszenarien sind individuelle Stylesheets zu erstellen.

Der Einsatz von XML hat gegenüber anderen Dateiformaten viele Vorteile, aber auch einige Nachteile (s. Abb. 6-11):

XML als Dateiformat	
Vorteile	• Inhalte lassen sich über Stylesheets den Kommunikationsstandards der verschiedenen Endgeräte anpassen. • Externe Inhalte sind einfach integrier- und austauschbar, da lediglich die Struktur (DTD) anzupassen ist. • Viele Anwendungen und Datenbanken können XML-Dateien lesen. • Suche wird erleichtert, da Metadaten leicht festzulegen sind und Suchmaschinen i.d.R. die Datencontainer durchsuchen können.
Nachteile	• Standardbrowser interpretieren XML nicht sauber (Bspw. konvertiert der MS IE 5.0 zur Anzeige XML in HTML) • Verschiedene XML-Standards erschweren die Übersichtlichkeit • Proprietäre Anpassungen behindern den unternehmensübergreifenden Datenaustausch • Speicherung von XML-Dokumenten kann zu einer schlechteren Performance von Datenbanken führen

Abb. 6-11: Vor- und Nachteile von XML
[in Anlehnung an Seeboerger-Weichselbaum 2000, 23ff.]

Zur Integration verschiedener Medien existiert ein eigener XML-Standard. Multi Channel Access XML (MAXML) vereinheitlicht Sprachstandards verschiedener Endgeräte, wie HTML für den PC, Palm PQs für PDAs, VoiceXML für Mobiltelefone etc. [s. MAXML 2001]. MAXML spielt allerdings bislang in der Applikationsentwicklung nur eine untergeordnete Rolle. Es liess sich keine Anwendung identifizieren, die MAXML bereits nutzt.

6.3 Kanalmanagement

Multi-Kanal-IS-Architekturen müssen neben verschiedenen Medien auch unternehmensinterne Informationssysteme integrieren. Den grössten Produktivitätszuwachs versprechen sich Vertreter europäischer Banken dabei von einer kanalübergreifenden Sicht auf den Kunden und einer konsistenten Kommunikation (s. Abb. 6-12).

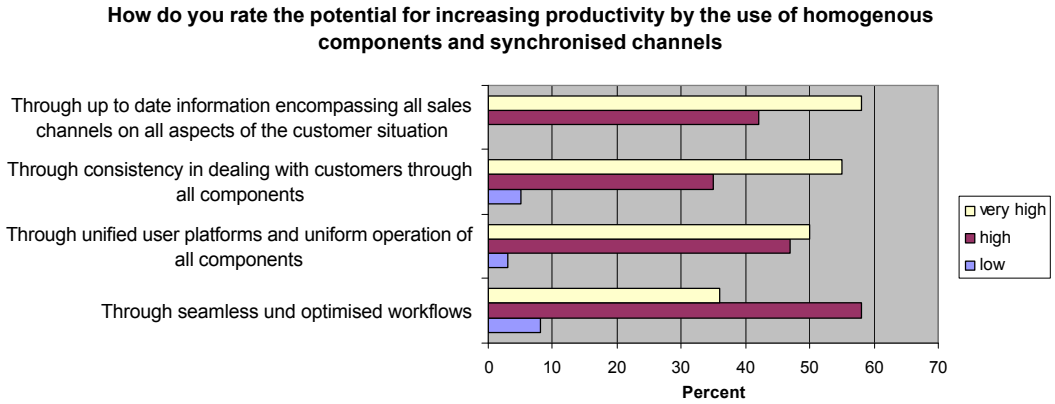


Abb. 6-12: Potenziale der Kanalintegration bei europäischen Banken [Uniquare 2000, 8]

Für die Integration der kanalübergreifenden Informationssysteme ergeben sich Anforderungen vor allem in der Anwendungs- und Integrationsschicht (s. Abschnitt 6.1.1):

- Datenintegration,
- kanalübergreifende Verwendung von Informationen,
- verbesserte kanalübergreifende Kommunikation durch Services.

6.3.1 Anwendungsschicht

6.3.1.1 Applikationen

CRM-Prozesse werden im Regelfall durch spezifische Applikationen unterstützt, welche die Geschäftslogik abbilden [s. ausführlich zur CRM-IS-Architektur Schmid 2001b, 112ff.]. Durch den Ausbau der Kanal-Strukturen wird der Einsatz zusätzlicher Applikationen notwendig. Diese sollen den kanalübergreifenden Austausch von Wissen fördern. Um die in den Kanälen entstehenden Informationen zu nutzen, reicht eine reine Kundenkontakthistorie nicht mehr aus, da beispielsweise Betreuer nicht wöchentlich die Karteien all ihrer Kunden durchgehen oder Zusammenhänge aus allen Kanälen für die Berater nur noch aufwendig herauszufiltern sind.

Beispiel LGT Bank (LGT)

Die LGT ist eine der führenden Privatbanken mit Sitz in Liechtenstein. Sie betreut eine grosse Anzahl von Privatkunden, die hohe Ansprüche an die Serviceleistungen stellen. Dazu führte die LGT im Jahr 2000 eine regelbasierte Software ein, die das Wissen über den Kunden, welches über die verschiedenen Kanäle erfasst wird, mit aktuellen Marktentwicklungen abgleicht. Die regelbasierte Softwarelösung vergleicht Kundendaten (z.B. die Risikoneigung eines Kunden) automatisiert mit aktuellen Marktentwicklungen (z.B. Entwicklung der Aktienmärkte) und informiert den Kundenberater, sobald kritische Werte (z.B. Aktien-Portfolio verliert 10 Prozent des Werts) überschritten werden [s. Mühlemann 2001]. Für den Kunden wird ein echter Mehrwert durch die zielgerichtete Nutzung von Wissen generiert, und die Kundenbeziehung wird weiter intensiviert.

Zur Steuerung des Wissensflusses eignen sich drei Softwarearten mit ihren zugehörigen Konzepten (s. Abschnitt 5.3.2.3):

- *Regelbasierte Software.* Geschäftsregeln steuern den Wissensfluss. Beispielsweise wird die Entwicklung von Aktienkursen mit dem Portfolio der Kunden automatisiert abgeglichen. Bei Schwankungen über 10% werden Kunde und Betreuer mit relevanten Informationen versorgt. Die Regeln sind dabei manuell zu definieren und können entweder manuell oder mit Hilfe von Data Mining Verfahren angepasst bzw. weiterentwickelt werden. Firmen wie Blaze Advisor oder Innovations bieten regelbasierte Softwaresysteme an.

- *Workflow-Systeme.* Modellierte Geschäftsprozesse steuern den Wissensfluss. Beispielsweise werden entlang des Schadensbearbeitungsprozesses in der Versicherungsbranche Kundendaten, Vertragsdaten und relevante Informationen (z.B. Gerichtsurteile etc) übergeben. Die Firma Pivotal hat in ihre CRM-Software eine Workflow-Lösung integriert.

- *Personalisierungssoftware.* Nutzerprofile steuern den Wissensfluss. Mitarbeiter der Kreditsachbearbeitung erhalten beispielsweise über ein Mitarbeiterportal Informationen über die Leitzinsentwicklungen der führenden Zentralbanken. Inhalte lassen sich durch eine explizite Auswahl oder automatisiert personalisieren. Bei der automatisierten Auswahl der Inhalte, zumeist mittels Collaborative Filtering Verfahren, werden Nutzerprofile miteinander verglichen und ähnlichen Nutzern ähnliche Inhalte angezeigt. Die Firma Broadvision bietet mit ihrem Produkt ‚One-to-One Enterprise' umfangreiche Personalisierungsmöglichkeiten.

Die einzelnen Verfahren zeichnen sich durch verschiedene Zielsetzungen, Vor- und Nachteile aus (s. Abb. 6-13):

Verfahren	Regelbasierte-Software	Workflow-System	Personalisierungssoftware
Zielsetzung & Einsatzgebiete	• Ziel: Automatisierter Abgleich von dynamischen Informationen • Regeln ableitbar • Fokussierung auf entscheidungsrelevante Informationen	• Ziel: Informationen mit einem Prozess verknüpfen • Prozesse standardisierbar • Hohe Wiederholungsrate	• Ziel: Informationen auf individuelle Bedürfnisse zuschneiden • Spezifisches Interessen- bzw. Nutzerprofil • Viele Informationen vorhanden
Vorteile	• Automatisierte Erkennung kritischer Zusammenhänge • System kann eine Vielzahl von Regeln prüfen • Fehlerwahrscheinlichkeit wird verringert	• Verkürzung der Prozessdurchlaufzeiten (Liege- und Suchzeiten) • Qualitätsverbesserung der Prozesse durch bessere Informationsversorgung	• Standardmässige Vorkonfiguration und individuelle Anpassung möglich • Automatisierte Personalisierungsverfahren zeigen neue Zusammenhänge auf
Nachteile	• Definition und Pflege der Geschäftsregeln aufwendig • Nicht alle Geschäftsvorfälle sind in Regeln abbildbar	• Definition und Pflege der Workflows aufwendig	• Bei einer automatisierten Personalisierung sind fehlerhafte Rückschlüsse möglich

Abb. 6-13: Vor- und Nachteile von Verfahren zur Steuerung des Wissensflusses

Die Verfahren können sich gegenseitig ergänzen und schliessen sich nicht aus.

Beispiel Business Knowledge Integr@tion Suite ‚In-Contact'der Firma Innovations

Die In-Contact-Familie besteht aus verschiedenen Teilen, die es ermöglichen, gemeinsam Geschäftsregeln zu definieren, zu verwalten, Geschäftsvorfälle in Echtzeit zu überprüfen und die Ausgabe von Informationen an den Geschäftsprozess zu koppeln (Workflow) [s. im Folgenden Innovations 2002].

Im ‚In-Contact-Modeller' setzen Fachanwender ihr Expertenwissen über die Definition eines Regelbaumes in klare Strukturen um (s. Abb. 6-14). Der ‚In-Contact-Server' verknüpft den definierten Regelbaum mit den vorhandenen Daten. Dafür wird der Regelbaum automatisiert in Java-Code umgewandelt. Sollen Daten in Echtzeit, d.h. beispielsweise direkt bei der Eingabe, geprüft werden, so ist hierfür die ‚In-Contact-Engine' notwendig. Basierend auf den Entscheidungen des Regelbaums werden dann Informationen abhängig vom Prozess zur Verfügung gestellt.

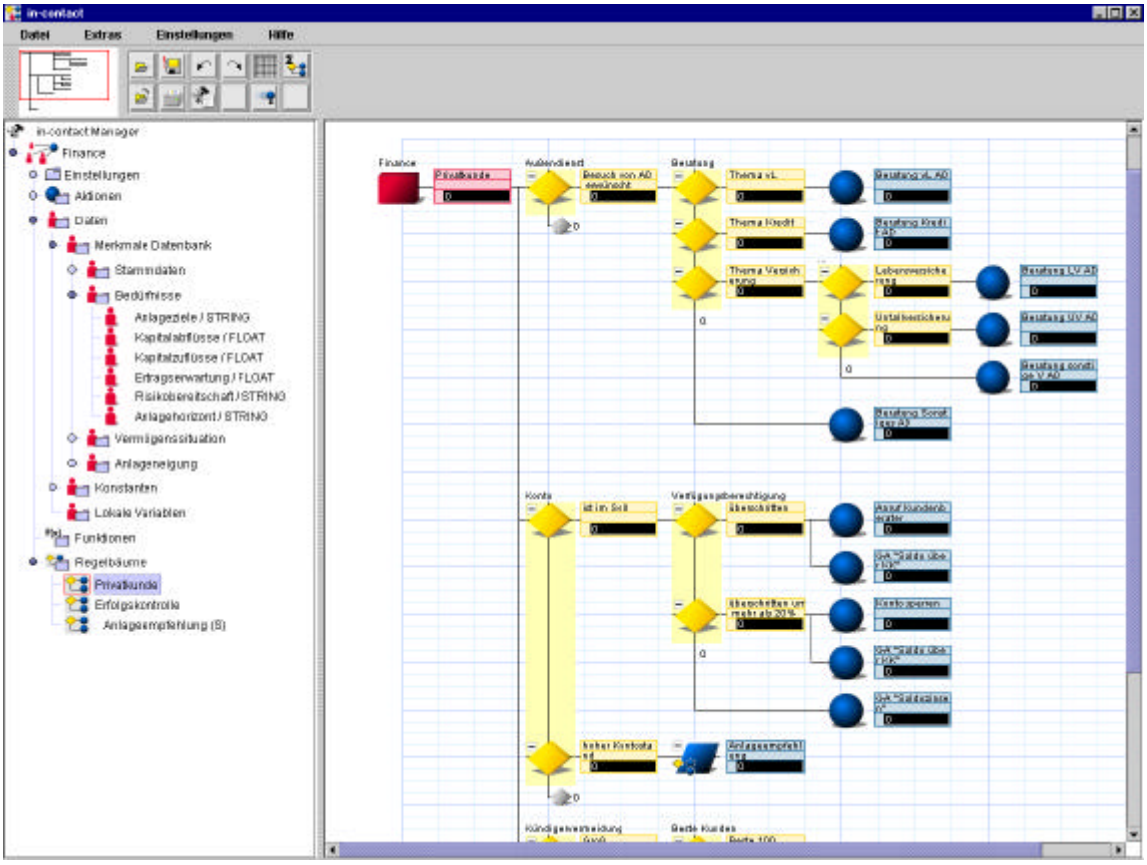


Abb. 6-14: In-Contact-Modeller der Firma Innovations

6.3.1.2 Services

Ergänzend zu den Applikationen stellen Services Funktionen prozess- und kanalübergreifend bereit. Zur Unterstützung von CRM-Applikationen eignen sich beispielsweise Profiling- oder Authentifizierungsservices (s. Anhang A.1 CRM-Landkarte). In Multi-Kanal-Strukturen ist zusätzlich ein Konvertierungsservice einzusetzen, der die verschiedenen Kommunikationsnetzwerke wie das Telefonnetzwerk und das Internet, miteinander verbindet.

Viele Unternehmen besitzen heute mindestens zwei Kommunikationsnetzwerke: ein IT-Netzwerk für den Datenaustausch und ein Telefonnetzwerk für die verbale Kommunikation. Mitarbeiter, die sowohl Telefon als auch einen PC benutzen, greifen häufig nicht nur über verschiedene Netzwerke auf zentrale IS-Funktionen zu, sondern oft auch auf unterschiedliche Applikationen (s. Abb. 6-15) [s. Zohar 2001, 10f.].

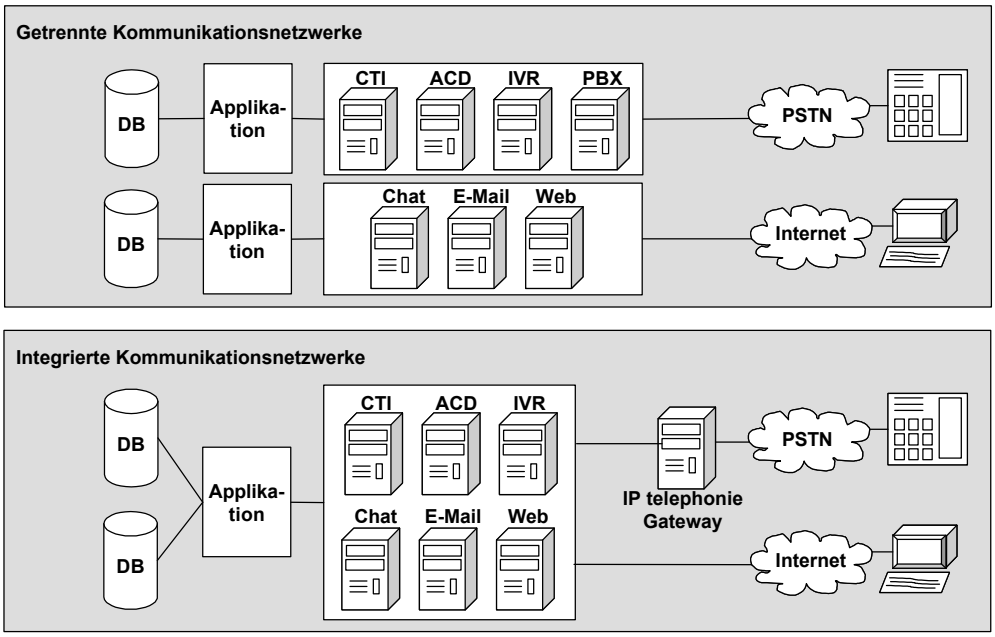


Abb. 6-15: Kommunikationsnetzwerke [Zohar 2001, 11][38]

Zur Integration dieser Kommunikationsnetzwerke eignet sich VoIP (s. Abschnitt 3.2.2.2). Mittels VoIP kann eine verbale Kommunikation zwischen zwei Rechnern mit Multi-Media-Ausstattung (Soundkarte, Mikrofon, Lautsprecher) und VoIP-Software (beispielsweise Microsoft Netmeeting) stattfinden. Da die Bandbreite über das Internet nicht immer sichergestellt werden kann, setzt sich VoIP vermehrt in firmeninternen Netzwerken als Standard durch. Telefone innerhalb des Unternehmens werden durch sog. Soft-Phones oder IP-Telefone ersetzt. Um die Kommunikation über das Telefonnetz zu integrieren, sind für die Transformation *IP-Telefonie-Gateways* notwendig.

Beispiel Definity der Firma Avaya

Die Firma Avaya bietet mit ihrer Produktfamilie DEFINITY eine Lösung, um Sprach- und IP-Netze zu verbinden [s. im Folgenden Avaya 2001].

Die Definity-Produktfamilie erweitert Standard-Telefonanlagen um Funktionen der Multimedia-Kommunikation und kontrolliert Netzwerkelemente. Die Netzwerkfunktionen unterstützen das Internet-Protokoll (IP), den Asynchronous Transfer Mode (ATM) und klassische Telekommunikationstechnologien wie das Circuit Switching.

[38] Die Begriffe PSTN (Public Switched Telephon Network), CTI (Computer Telefonie Integration), ACD (Automatic Caller Distribution), IVR (Interactive Voice Response) und PBX (Private Branch Exchange) werden im Glossar in Anhang Anhang B erläutert.

Definity ECS ist die zentrale Komponente der Lösung und ermöglicht unternehmensweite IP-basierte Kommunikation (s. Abb. 6-16). Sie stellt die Konvergenz zwischen den Netzwerken sicher. Neben der reinen Transformation der Daten übernimmt Definity ECS beispielsweise Funktionen zur Anrufsteuerung und zur Effizienzsteigerung. Der ECS-Server zeichnet sich durch eine hohe Skalierbarkeit und Verfügbarkeit aus.

Speziell entwickelte Clients wie beispielsweise das Definity IP Soft Phone oder das Definity IP Phone ermöglichen es, alle Funktionen des Definity Servers über das Netzwerk abzurufen. Beispielsweise wird das IP Soft Phone als Softwareapplikation auf den jeweiligen PCs installiert. Eine graphische Benutzeroberfläche unterstützt sämtliche Anruf- und Kontroll-Funktionen.

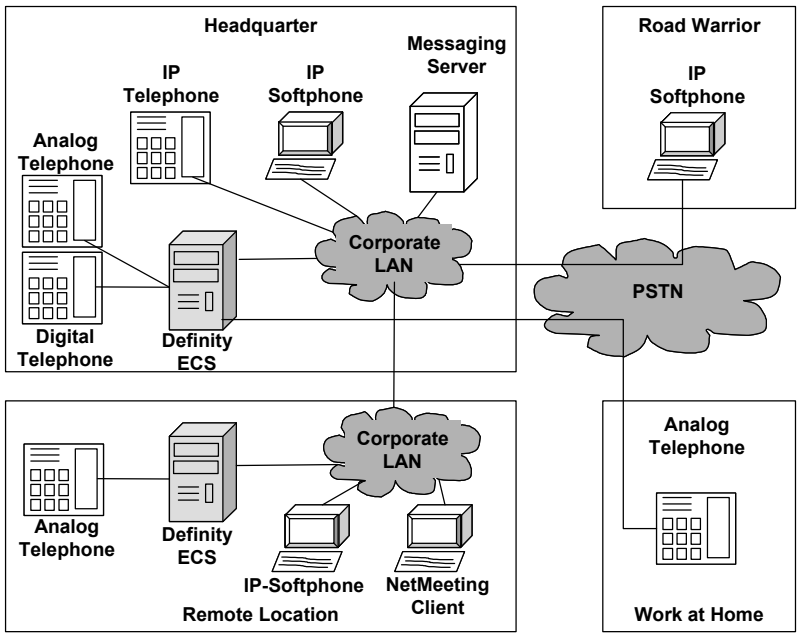


Abb. 6-16: IP-basierte Kommunikationsnetze [Avaya 2001, 4] [39]

Mittlerweile hat VoIP ein Reifestadium erreicht, das einen Einsatz im Unternehmen sinnvoll ermöglicht. Auch die Kosten für eine solche Migration stehen mittlerweile in einem positiven Verhältnis zum Nutzen [s. Gartner Group 2001].

[39] PSTN (Public Switched Telephon Network) und LAN (Local Area Network) bezeichnen Kommunikationsnetzwerke.

Beispiel HUK-Coburg

Die HUK-Coburg ist eine der führenden Sach- und Lebensversicherungsgesellschaften in Deutschland. Der Versicherer HUK-Coburg hat im Jahr 2000 alle Sprach- und Datenkomponenten seiner 43 Standorte an das Service- und Rechenzentrum über VoIP angebunden [s. Maas 2001]. Wirtschaftliches Potenzial ergibt sich vor allem aus der Zusammenlegung der beiden Kommunikationsnetzen, die zu einem verringerten Initial- und Wartungsaufwand führen.

Mit einer Transformation der Kommunikationsinfrastruktur auf IP-basierte Lösungen wird die Auslagerung von Funktionen und die Einbindung von elektronischen Services erleichtert (s. Abschnitt 5.3.1.2). Beispielsweise lassen sich IVR-Dienste (s. Abschnitt 3.2.2.2) an Anbieter wie Telera oder AT&T delegieren.

6.3.2 Integrationsschicht

Die kanalübergreifende Integration von Applikationen und Services muss für eine konsistente Kommunikation mit den Kunden in Echtzeit erfolgen. Dies ist in der Praxis heute häufig noch nicht umgesetzt [s. Gronover/Kobler 2002, 24]. Für die Integration von Anwendungen existieren drei in der Praxis verbreitete Varianten (s. im Folgenden [Earls 2002], [Hill 2002], [Siebel 2002]):

- *Punktuelle Integration.* Individuelle Schnittstellen verbinden die Applikationen untereinander.
- *Integration über eine zentrale Applikation.* Eine umfassende Standardsoftware-Suite (z.B. SAP, Siebel) wird als zentrale Applikation festgelegt, die einen möglichst grossen Funktionsumfang abdeckt. Zusätzlich notwendige Applikationen werden in das Standardsoftwarepaket integriert.
- *Spezifische Applikation zur Integration.* Spezifische Software zur Integration (Middleware bzw. EAI) verbindet die einzelnen Applikationen. Sie greifen hierfür auf standardisierte Protokolle und Methoden zurück [s. zum Aufbau und der Funktionsweise von EAI Puschmann et al. 2002, 275ff.].

Die verschiedenen Optionen zeichnen sich durch folgende Vor- und Nachteile aus (s. Abb. 6-17):

	Punktuelle Integration verschiedener Applikationen	**Integration über eine zentrale Geschäfts-Applikation**	**Integration über eine spezifische Applikation zur Integration**
Vorteile	• Einsatz spezialisierter Anwendungen (Best-of-Breed) • Kostengünstig bei wenigen Anwendungen • Rasch umsetzbar bei wenigen Anwendungen	• Anwendungen innerhalb einer Suite sind bereits integriert • Proprietäre Software-Produkte besitzen oft Schnittstellen zu SSW-Suiten wie SAP oder Siebel • Wissen über Integration in SSW am Markt vorhanden (IT-Abteilung, Beratung)	• Einsatz spezialisierter Anwendungen (Best-of-Breed) • Hohe Flexibilität der IS-Architektur • Middleware/EAI auf Integrationsaufgaben spezialisiert • Echtzeitintegration relativ einfach möglich • Wissen über Middle-ware/EAI am Markt vorhanden (IT-Abteilung, Beratung).
Nachteile	• Komplexität steigt mit Anzahl der zu integrie-renden Anwendungen • Wartbarkeit und Adaptierbarkeit aufwendig • Wissen über die Integra-tion sehr unternehmens-spezifisch	• Flexibilität der Architektur nimmt ab (nicht immer geeignetste Lösung im Einsatz) • Hohe Abhängigkeit von einem Hersteller und dessen Entwicklungs-schritten • Komplexität steigt mit zunehmender Zahl von externen Anwendungen • SSW-Suiten häufig nicht für Integrationsaufgaben ausgelegt	• Hohe Investitionskosten • Neue Softwareschicht bedarf einer eigenen Wartung • Nicht alle Software-hersteller unterstützen jede Plattform • Noch kein einheitlicher Standard

Abb. 6-17: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Integrationskonzepte auf Applikationsebene

Um eine Echtzeitintegration sicherzustellen, bietet sich für Unternehmen vor allem Variante zwei und drei an. Nutzen Unternehmen weitestgehend nur die Funktionalitäten einer Standardsoftware-Suite, so stellt diese eine Echtzeitintegration sicher. Sind hingegen noch viele weitere Applikationen zu integrieren, werden vor allem grössere Organisationen nicht auf die Einführung einer spezifischen Applikation zur Integration wie Middleware oder EAI verzichten können.

Beispiel Credit Suisse und Winterthur Versicherung

Im Zuge der Fusion der Credit Suisse Group mit der Winterthur Versicherung sollten Versicherungsprodukte der Winterthur Versicherung auch über das Credit-Suisse-Multichannel-Banking angeboten werden [s. im Folgenden Lehr 2002]. Da beide Unternehmen bereits vor der Fusion ihre Softwarearchitekturen über Middleware verbunden hatten, waren die Voraussetzungen dafür günstig. Mittels CORBA konnten die Mainframeanwendungen an andere Applikationen gekoppelt werden.

Grundsätzlich zeichnet sich ein Trend von der reinen Datenintegration hin zur Prozessintegration[40] ab [s. Friedman 2001, 2]. Dies erleichtert auch in Multi-Kanal-Strukturen die Integration, da die Geschäftslogik kanalübergreifend zur Verfügung steht.

Beispiel Universal Application Network der Firma Siebel

Siebel Systems Inc. hat in Zusammenarbeit mit führenden EAI-Anbietern wie Tibco, IBM, webMethods oder SeeBeyond eine standardbasierte, herstellerunabhängige Integrationslösung entwickelt [s. im Folgenden Siebel 2002]. Schwerpunkt des Universal Application Network (UAN) ist eine gemeinsame, applikationsübergreifende Verwaltung von Prozessmodellen.

Ziel des UAN ist es, Unternehmen eine flexible, skalierbare, kostengünstige und echtzeitfähige Integrationslösung zur Verfügung zu stellen. Zentral für das UAN ist die Idee, dass Geschäftsprozesse anwendungsunabhängig verwaltet werden sollen.

Im UAN lassen sich über eine graphische Oberfläche Geschäftsprozesse modellieren, die dann vom System in ein Standardformat konvertiert und im ‚Common Object Model' abgelegt werden (s. Abb. 6-18). Andere Applikationen wie ERP-, CRM- oder EAI-Software können diese Prozessmodelle auslesen und darauf aufsetzen. Der ‚Business Process Controller' steuert dabei die Ausführung der Prozesse.

Mit dem ‚Common Object Model' und den Transformations-Funktionen lassen sich Daten aus den zu integrierenden Applikationen und dem Business-Process-Controller zusammenführen.

---

[40] *Integration auf Datenebene.* Datenbanken tauschen miteinander Daten aus [s. im Folgenden Dangelmaier et al. 2002, 65ff.]. Datenbanken und Datentabellen lassen sich direkt adressieren, und Middleware/EAI-Software übernimmt die Transformation der Daten. Bekannte standardisierte Datenbankzugriffsmechanismen sind beispielsweise ODBC der Firma Microsoft.

Integration auf Prozessebene. Anwendungen verwenden eine gemeinsame Geschäftslogik. Beispielsweise nutzen mehreren Applikationen eine Methode zur Aktualisierung eines Kundendatensatzes. Methoden wie Remote Procedure Calls (RPS) oder Message Oriented Middleware (MOM), die in EAI-Software-Paketen integriert sind, ermöglichen einen Austausch von Funktionen.

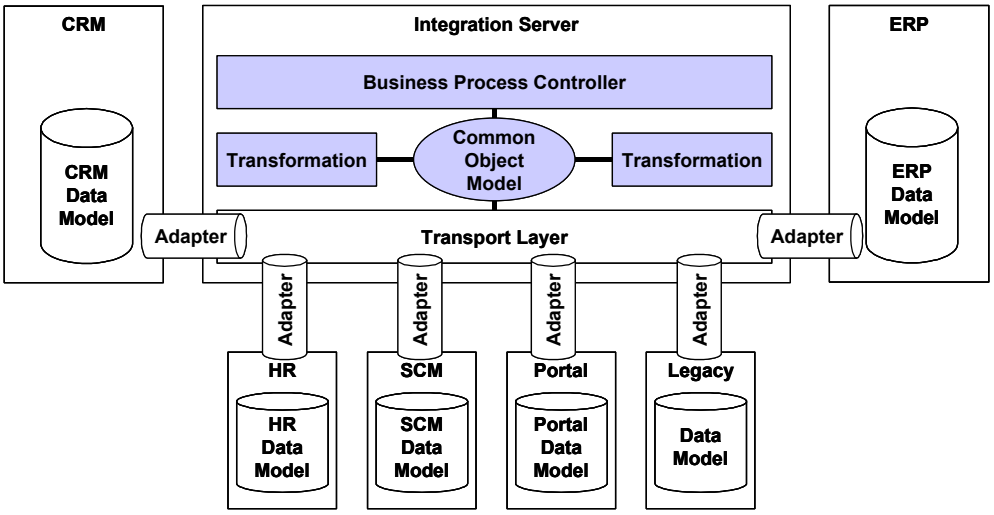


Abb. 6-18: Systemarchitektur des Universal Application Network [Siebel 2002, 11]

Zukünftig spielen bei der Integration verstärkt technische WebServices eine Rolle [s. ausführlich zum technischen Aufbau von Web Services Dornan 2002]. Sie ermöglichen mit einem XML-basierten Datenstandard einen plattformunabhängigen Datenaustausch. Ein Vorteil gegenüber herkömmlicher Middleware/EAI ist die herstellerübergreifende Standardisierung und die Einsatzfähigkeit über das Internet[41]. Allerdings sind WebServices im technischen Sinne für den Einsatz in der Praxis bislang nur bedingt geeignet. Standards für Sicherheit, Transaktionen und Lastverteilung (Load Balancing), wie sie bei Middleware-Produkten selbstverständlich sind, fehlen bei WebServices noch [s. Lehr 2002, 1].

6.4 Zwischenfazit

Kapitel sechs zeigt die Herausforderungen der IS-Ebene in Multi-Kanal-Strukturen und stellt bislang existierende Lösungskonzepte vor. Da noch keine vollumfänglichen Standardsoftware-Pakete existieren, wurden Teillösungen anhand einzelner Softwarebeispiele illustriert.

Folgende Handlungsempfehlungen liessen sich ableiten:

- *Standardisierte Clients verwenden.* Verschiedene Medien und ihre zugehörigen Clients müssen in die IS-Infrastruktur integriert werden. Clients sollen sich den

[41] Herkömmliche Middlewaredienste sind nur bedingt für einen unternehmensübergreifenden Einsatz via Internet geeignet. CORBA beispielsweise wird zwar in plattformunabhängiger Middleware eingesetzt, verwendet aber dynamische Ports bei der Kommunikation und scheitert so zumeist an vorhandenen Firewalls [s. Lehr 2002, 1].

technischen Gegebenheiten der Medien anpassen. Unternehmen sollten versuchen, ihren Kunden und Mitarbeitern ähnliche Clients anzubieten, um eine effiziente Nutzung der Anwendungen sicherzustellen und den Wartungsaufwand für die Clients zu verringern.

- *XML zur Datenspeicherung verwenden.* Um Inhalte für verschiedene Medien zu nutzen, sollte XML als Standard zur Datenspeicherung verwendet werden. Durch die Trennung von Inhalt, Struktur und Layout ist es ausreichend, Inhalte nur einmal abzuspeichern. Dadurch verringert sich der Redaktions- und Pflegeaufwand.

- *Wissensflüsse kanalübergreifend steuern.* Die Ablage von Informationen und Daten in Datenbanken reicht für ein umfassendes Bild vom Kunden und hohe Qualitätsstandards nicht aus. Die Verteilung von Informationen im Unternehmen ist aktiv zu steuern. Hierfür sind je nach Nutzungsszenario Software-Lösungen wie regelbasierte Systeme, Workflow-Systeme oder Personalisierungs-Engines einzusetzen.

- *Kommunikationsnetze zusammenlegen.* Der Trend zu IP-basierten Netzwerken auch für die sprachbasierte Kommunikation wird sich verstärken. Einheitliche Netzwerkstrukturen erleichtern nicht nur den Datenaustausch, sie ermöglichen auch neue Formen der Interaktion und vermeiden Kosten.

- *Anwendungen in Echtzeit integrieren.* Ab einer gewissen Anzahl an Applikationen ist die Einführung einer EAI-Software für Unternehmen unumgänglich, um Applikationen kanalübergreifend in Echtzeit zu integrieren. Dabei gilt generell, dass Unternehmen nur einheitliche Transportstandards (wie CORBA oder COM) und Datenbankstandards verwenden sollten. Web Services werden zukünftig die Möglichkeiten einer unternehmensübergreifenden Integration verbessern und so eine leichtere Einbindung externer Partner ermöglichen.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Technologische Entwicklungen haben die Gestaltung der Kundenschnittstelle verändert. Weltweit verknüpfte Netze ermöglichen neue Formen der Interaktion und folglich auch der Kundenbetreuung. Übertragungsgeschwindigkeiten von Daten steigen und mobile Medien verfügen über einen zunehmenden Funktionsumfang. Der Kundenservice wandelt sich durch technologische Innovationen, beispielsweise durch Location-based Services. Weitere Kanäle kommen hinzu, für die zweite Hälfte dieses Jahrzehnts ist die Verbreitung von interaktivem Fernsehen prognostiziert. Diese Entwicklungen forcieren das Zusammenwachsen der Kanäle. Multi-Channel-Management wird auch in den nächsten Jahren für viele Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche ein wichtiges Thema bleiben.

Im letzten Teil der Arbeit werden wesentliche Ergebnisse zusammengefasst (Abschnitt 7.1) und mögliche Trends vorgestellt, welche die Kanalstrukturen in der Finanzdienstleistungsbranche verändern (Abschnitt 7.2).

7.1 Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse

Bei Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche schliessen Kunden von der Qualität der Interaktion auf die Qualität der Leistung. Viele Finanzdienstleister stehen mit der Umsetzung eines integrierten Kanalansatzes indes erst am Anfang und haben damit eine schwache Wettbewerbsposition. Die Arbeit entwickelt Handlungsempfehlungen für eine kundenorientierte und prozesseffiziente Gestaltung der Kanäle bei Finanzdienstleistungsunternehmen. Die Vorschläge decken die Ebenen des Business Engineering Strategie, Prozess und Informationssystem ab, wobei die Schwerpunkte auf den beiden erstgenannten liegen.

Marktentwicklungen, technologische Innovationen und ein verändertes Kundenverhalten beeinflussen die Vertriebs- und Servicestrukturen. Auch wenn mittelfristig die Investitionen in den Ausbau der Kanäle nur selten einen positiven Return-on-Investment aufweisen, so werden differenzierte Kanäle von den Kunden heute erwartet. Bieten Unternehmen nicht die von Kunden bzw. Interessenten gewünschten Kanäle, so sinkt die Wahrscheinlichkeit, Neukunden zu akquirieren oder die Kundenbeziehung weiter auszubauen. Kunden erwarten neben einem stationären Vertrieb bzw. einem Aussendienst eine Online-Präsenz. Zusätzlich sind Call-Center und Automaten in der Bankbranche eine Selbstverständlichkeit. Die Nutzung medialer Kanäle nimmt kontinuierlich zu.

Um die Potenziale der Kanäle auszuschöpfen, eignet sich ein am Kundenprozess orientiertes Vorgehen. Kunden, die mehrere Kanäle benutzen, sind im Regelfall lukrativer. Multi-Kanal-Strukturen werden profitabler, wenn Kunden auf kostengünstigere Kanäle gelenkt werden bzw. die Preise der Kanalnutzung die entstehenden Kosten decken.

7.1.1 Strategieebene

Die Arbeit entwickelte einzelne Techniken zur Ableitung einer Multi-Kanal-Strategie. Dabei sind Aktivitäten wie die Kundensegmentierung, Absatzplanung, Kundenprozess-Erfassung, Medien- und Kanalanalyse, Kanalplanung sowie die Kundensteuerung zu durchlaufen. Im Rahmen einer Multi-Kanal-Strategie sollte das Leistungsportfolio angepasst, eine an den Kundenprozess angelehnte Planung der Kanäle durchgeführt und das Kundenverhalten durch Regeln, Marketingmassnahmen oder den Preis gesteuert werden. Besonders bei einer konsequenten Kundensteuerung stehen viele Unternehmen erst am Anfang. Eine Koppelung zwischen gewünschter Kanalnutzung und dem Kundenwert gibt es kaum. Noch seltener werden Externalisierungsstrategien für unprofitable Kunden gezielt umgesetzt [s. Finsterwalder 2002, 121ff.].

Eng verbunden mit der Strategieentwicklung ist die Investitionsrechnung und die Definition von Messgrössen. Es wurde ein Vorgehen vorgestellt, welches anhand von unterschiedlichen Szenarien hilft, Investitionsentscheidungen zu beurteilen. Dabei ist zu beachten, dass Multi-Kanal-Strukturen auch zu Änderungen des Kundenverhaltens führen. Beispielsweise steigen die Kontaktfrequenz und die Transaktionshäufigkeit. Es kann also nicht von reinen Substitutionseffekten zwischen den Kanälen ausgegangen werden. Dieser Effekt ist auch für die Ableitung von Messgrössen und deren Soll-Werten zu beachten.

Für die Strategieebene ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen (s. Abschnitt 4.4):

- Die Multi-Kanal-Strategie soll sich am *Kundenprozess* orientieren.
- Das *Leistungsportfolio* muss gestrafft und an die Kanalmerkmale angepasst werden.
- Die zu entwickelnde *Kanalplanung* soll als Leitlinien für die zukünftige Absatzstrategie sowie die Gestaltung der Prozesse und IS-Systeme dienen.

- Das *Kundenverhalten* ist über Marketingmassnahmen, explizite Regelungen oder den Preis zu steuern.
- Die *Erwartungen* der Verantwortlichen an die Multi-Kanal-Strategie sollen über Messgrössen und zugehörige Soll-Werte offengelegt werden.

7.1.2 Prozessebene

Auf der Prozessebene entwickelte die Arbeit Techniken und Handlungsempfehlungen zur Prozessgestaltung. Dabei wurden die Prozesse der Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen und die unternehmensinternen Abwicklungsprozesse untersucht.

Die Möglichkeiten zum Wechsel der Kanäle während der Kommunikation, die mediengestützte Zusammenarbeit und der Ausbau von Selbstbedienungsfunktionen wurden als Trends der Interaktion identifiziert. Für die Umsetzung dieser Handlungsoptionen wurden einzelne Techniken erarbeitet, welche auf der Multi-Kanal-Strategie aufbauen. Selbstbedienungsfunktionen kommen dabei nach Expertenmeinung die grösste Bedeutung zu. Nicht zu verlachlässigen sind allerdings der Ausbau des Multi-Kanal-Zugriffs und die mediengestützte Zusammenarbeit, denn diese wirken auf den Kaufentscheidungsprozess und somit direkt auf den Absatz.

Prozesse in Multi-Kanal-Strukturen zeichnen sich durch eine stark wachsenden Komplexität und eine abteilungsübergreifende Koordination aus. Um Prozesskomplexität zu reduzieren, sind die Prozesse so weit wie möglich kanal- und abteilungsübergreifend zu standardisieren und ggf. an externe Partner auszulagern. Durch die in vielen Unternehmen bis heute bestehenden Silostrukturen lassen sich gerade bei der kanalübergreifenden Prozessgestaltung Einsparpotenziale realisieren.

Neben den Prozessen ist auch die Organisation anzupassen, vor allem die Aufbauorganisation sowie die Kanal- und Kundenverantwortung. Damit sollen Kanalkonflikte vermieden und eine abteilungsübergreifende Koordination ermöglicht werden.

Für die Prozessebene konnten folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden (s. Abschnitt 5.5):

- Die Prozesse sind soweit zu koordinieren, dass in einem Prozessschritt mehrere Kanäle angesprochen werden können (*Multi-Kanal-Zugriff*).
- Die medialen Kanäle sollen um Funktionen zur *mediengestützten persönlichen Zusammenarbeit* ergänzt werden.

- Die *Selbstbedienungsfunktionen* sind weiter auszubauen, um Kosten im Absatz und Service zu vermeiden.
- Die *Prozessstandardisierung* ist weiter voranzutreiben, um eine kanalübergreifende Koordination zu vereinfachen.
- Eine *Verlagerung von Prozessen an externe Partner* soll geprüft werden, um die Komplexität der kanalübergreifenden Prozesse zu reduzieren.
- Die *Wissensflüsse* müssen gesteuert werden, um Mitarbeitern und Kunden ausgewählte Informationen mit hoher Relevanz zukommen zu lassen.
- *Kanalkonflikte* sollen frühzeitig mittels organisatorischer Regelungen und Change Management Massnahmen entschärft werden.
- Kanalspezifische *organisatorische Regelungen* müssen Transparenz in den Entscheidungsstrukturen schaffen.

7.1.3 IS-Ebene

Für die IS-Ebene leitete diese Arbeit Herausforderungen und mögliche Lösungskonzepte ab. Um weitere neuartige Medien und Kanäle möglichst einfach zu integrieren, sind dafür notwendige Voraussetzungen zu schaffen, indem beispielsweise die IS-Architektur an Standards ausgerichtet wird. Auch die Konvergenz der Netzwerke sollte vorangetrieben, der Wissensaustausch gelenkt sowie Daten- und Applikationslogik in Echtzeit integriert werden. Bislang erfüllt keines der gängigen Standardsoftware-Pakete diese Anforderungen. Daher lässt sich durch den Aufbau einer mehrkanalfähigen IS-Architektur ein Wettbewerbsvorteil erzielen.

Zusammengefasst ergeben sich für die IS-Ebene folgende Handlungsempfehlungen (s. Abschnitt 6.4):

- Die *Clients,* die von den verschiedenen Medien abgerufen werden, sind für eine intuitive Nutzung möglichst ähnlich zu gestalten.
- *XML* soll zur Datenspeicherung verwendet werden, um Inhalte verschiedenen Medien einfach zur Verfügung zu stellen.
- Die *Wissensflüsse* können über Personalisierungs-, Workflow- und regelbasierte Systeme gesteuert werden.

- Die Infrastruktur der *Kommunikationsnetze* ist zusammenzuführen, um die Komplexität der Infrastruktur zu reduzieren und den Datenaustausch zu erleichtern.
- Anwendungen müssen in *Echtzeit* Daten austauschen können, um eine kanalübergreifende Kommunikation zu ermöglichen.

7.2 Trends

Beginnend mit der Einführung der Bankomaten in den 1970er Jahren trieben technologische Entwicklungen viele Veränderungen im Absatz und im Service der Finanzdienstleistungsbranche. Technische Innovationen ändern das Kundenverhalten, die Möglichkeiten der Marktpositionierung und die Funktionen der Kanäle selbst. Dabei kann als Faustregel gelten, dass von dem ersten Aufkommen einer Technik bis zur Massennutzung mehr als eine Dekade vergeht [s. McCamon 2002, 1]. Technologische Trends wie eine permanente Vernetzung, ein Ausbau der Mensch-Maschine-Interaktion oder die digitale Unterschrift können zukünftig den Ausbau der Kanäle beeinflussen.

7.2.1 Permanente Vernetzung

Die Vision einer permanenten Vernetzung mit dem Internet wird zunehmend Realität. Mittlerweile haben schon über 40 Prozent der Europäer regelmässig Zugang zum Internet [s. FirstSurf 2002], und diese Zahlen steigen weiter. Zukünftig verändern vor allem ortsunabhängige Onlineverbindungen das Nutzungsverhalten, obwohl bislang die Nutzungszahlen hinter den Erwartungen der Experten zurückbleiben. Gründe sind die hohen Verbindungskosten, die unkomfortablen Endgeräte und der geringe Umfang mehrwertbringender Dienste. In Analogie zu anderen Medien wird auch bei mobilen Endgeräten das Nutzungsverhalten der Konsumenten nicht sprunghaft, sondern eher kontinuierlich ansteigen.

Durch UMTS und hohe Bandbreiten werden zukünftig mobile Anwendungen komfortabler, vor allem weil die Medien speziell für die mobile Onlinenutzung ausgelegt sind. Es ist davon auszugehen, dass die Telekommunikationsunternehmen mit sehr hohen Marketingaufwendungen die Verbreitung von UMTS vorantreiben werden. Bis die UMTS-Infrastruktur sich allerdings durchgesetzt hat und weite Teile der Bevölkerung über UMTS-fähige Endgeräte verfügen, sehen Experten einen wichtigen Zwischenschritt in Richtung permanenter Vernetzung durch Wireless Local Area Networks (WLAN) [s. Weishaupt 2002]. Vorteile dieser Verbindungsart sind die hohen Bandbreiten (bis zu 11 Mbits) und die günstigen Verbindungskosten.

WLAN-Basisstationen ermöglichen Nutzern das Einwählen in das Internet in einem räumlich begrenzten Gebiet. Die Verbreitung der Einwahlpunkte nimmt an öffentlichen Plätzen wie Hotels, Flughäfen und Restaurants stark zu. Beispielsweise stellt der Flughafen München oder die amerikanische Cafe-Kette Starbucks in gekennzeichneten Bereichen Einwählpunkte zur Verfügung. In Zügen der Deutschen Bahn AG wird die Bereitstellung von WLAN erprobt. Boing rüstet ab dem Jahr 2003 alle Langstrecken-Flugzeuge mit Satellitensystemen aus.

Für die Finanzdienstleistungsbranche kann eine permanente Vernetzung ihrer Kunden in den Absatz- und Servicekanälen zu folgenden Entwicklungen führen:

- *Die mediengestützte Kommunikation nimmt zu.* Die Bedeutung der Direktkanäle wird durch die permanente Vernetzung zunehmen. Gleichzeitig steigen die Ansprüche der Kunden, da sie mehr Erfahrung mit mediengestützten Diensten haben und diese besser vergleichen können. Der Funktionsumfang der mediengestützten Kanäle ist auszubauen und Multi-Kanal-Zugriffe zu ermöglichen (s. Abschnitt 5.2.1). Um die zu tätigenden Investitionen zumindest langfristig zu amortisieren, sollten Finanzdienstleistungsunternehmen konsequenter als bisher die Kanalnutzung ihrer Kunden lenken.

- *Die Kontaktfrequenz steigt.* Durch die permanente Vernetzung sinken Kommunikationsbarrieren, da Kunden jederzeit mit dem Finanzdienstleistungsunternehmen in Kontakt treten können. Es ist anzunehmen, dass Kunden häufiger über verschiedene Kanäle mit dem Unternehmen kommunizieren. Eine Kundenkontakthistorie und die Steuerung und Selektion relevanter Informationen wird somit wichtiger, um die Erwartungen der Kunden nach einer kanalübergreifenden Kommunikation zu erfüllen.

- *Aktionsabbrüche nehmen durch eine mobile Vernetzung zu.* Zumindest mittelfristig werden mobile Online-Verbindungen weiterhin weniger stabil sein als stationäre Online-Verbindungen. Kunden werden vermehrt über mobile Medien mittels WLAN oder UMTS mit den Kanälen kommunizieren. Funktionen, die häufig über mobile Endgeräte aufgerufen werden, sind besser als bisher auf Abbrüche auszulegen. Beispielsweise wäre es für den Kunden wünschenswert, wenn er nach einer Unterbrechung seiner Online-Verbindung seine Transaktion fortsetzen könnte und nicht alle Daten wiederholt eingeben müsste.

7.2.2 Mensch-Maschine-Kommunikation

Die Kommunikation zwischen Mensch und Maschine wird sich durch neuartige Ein- und Ausgabefunktionen und einen zunehmenden Funktionsumfang der Medien ändern. Konkrete technische Entwicklungen der Medien sind schwer absehbar. Es ist allerdings anzunehmen, dass verschiedene bekannte Medien miteinander verschmelzen.

Heute findet die Interaktion zwischen Mensch und Maschine meist textbasiert statt. Die Verbreitung sprachbasierter Systeme wird aber zunehmen, da diese Art der Kommunikation von Menschen als angenehmer empfunden wird und Spracherkennungstechnologien sich verbessern. Auch neuartige Varianten der Mensch-Maschine-Interaktion haben mittlerweile ein Prototypenstadium erreicht. Beispielsweise kann die Eingabe über Bewegungen der Augen oder des Kopfes erfolgen, Mensch und Maschine werden durch Chip-Technologien physisch miteinander verknüpft oder Endgeräte nehmen selbständig Umweltinformationen über Kameras wahr und bewerten diese.

Für die Multi-Kanal-Strukturen in der Finanzdienstleistungsbranche können sich aus diesen technischen Trends folgende Entwicklungen ergeben:

- *Medien verändern Nutzungsszenarien.* Neuartige Medien verändern Prozesse und das Nutzungsverhalten der Kunden. Möglicherweise beurteilen Autoversicherer den weiteren Ablauf einer Schadensabwicklung mittels digitaler Bilder, die über das Mobiltelefon direkt von der Unfallstelle übersandt werden. Dabei erwarten Kunden bei einer zunehmend digitalisierten Kundenkommunikation verkürzte Prozesslaufzeiten. Wurden früher bei einer Anfrage via Brief Antwortzeiten von bis zu 2 Wochen von den Kunden akzeptiert, so gelten bei Anfragen über E-Mail maximal 48 Stunden als vertretbar [s. Strauss/Hill 2001, 64]. Für die kanalübergreifende Kommunikation mit dem Kunden bedeutet dies, dass die Notwendigkeit eines Multi-Kanal-Zugriffs und einer Integration der Kundendatenbanken weiter steigen.

- *Der Grad der Automatisation nimmt zu.* Investitionen in derartige Techniken können sich für Unternehmen nur lohnen, wenn der Grad der Automatisation zunimmt. Mit einer intuitiveren Mensch-Maschine-Interaktion, beispielsweise durch eine sprachbasierte Kommunikation, nutzen Kunden wahrscheinlich mehr Selbstbedienungsfunktionen. Die Bedeutung eines stationären Vertriebskanals wird somit geringer. Diese Entwicklung führt aber auch zu einer zunehmenden Anony-

misierung der Kundenbeziehung und folglich zu einer Abnahme der Kundenbindung. Durch spezifische Massnahmen wie regelmässige Betreuungsanrufe sollte der Abnahme der Kundenbindung entgegengewirkt werden.

- *Neuartige Medien sind zu integrieren.* Auch zukünftig werden sich Medien mit erweiterten Funktionen bzw. neuen technischen Standards am Markt etablieren. Um diese rasch und mit möglichst geringem Aufwand in die bestehende IS-Architektur zu integrieren, sollen Unternehmen beim Aufbau ihrer IS-Infrastruktur auf den Einsatz von Standards achten.

7.2.3 Digitale Signatur

Bislang lassen sich über mediengestützte Kanäle nur Rechtsgeschäfte abwickeln, deren Verträge laut Gesetz mündlich geschlossen werden dürfen. Die meisten geschäftlichen Transaktionen unterliegen dieser Regelung, die auch Aktionen mit einschliesst, die über E-Mail oder Fax bestätigt werden.

Benötigen Verträge dagegen der sog. Schriftform, also einer eigenhändigen Unterschrift, so Bedarf es bei der mediengestützten Kommunikation einer digitalen Signatur[42]. Die digitale Signatur gewährleistet, den Absender einer elektronischen Nachricht sicher zu identifizieren und die Daten vor Manipulation zu schützen. Hierfür wird ein spezielles Verschlüsselungsverfahren (asymmetrische Verschlüsselung) eingesetzt. Die digitale Signatur wird von einem Zertifizierungsdienst ausgestellt, gegenüber dem sich der Nutzer zuvor legitimieren muss. Somit wird es möglich, online Konten zu eröffnen sowie Versicherungs- oder Kreditverträge abzuschliessen.

Obwohl viele Unternehmen an der digitalen Signatur interessiert sind, bleibt die Nutzung hinter den Erwartungen zurück. Für die Vertriebs- und Servicekanäle der

---

[42] Artikel 9 der E-Commerce-Richtlinie der Europäischen Union sieht vor, den Abschluss von Verträgen auf elektronischem Weg für folgende Bereiche auszunehmen:

a) Verträge, die Rechte an Immobilien mit Ausnahme von Mietrechten begründen oder übertragen;

b) Verträge, bei denen die Mitwirkung von Gerichten, Behörden oder öffentliche Befugnisse ausübenden Berufen gesetzlich vorgeschrieben ist;

c) Bürgschaftsverträge und Verträge über Sicherheiten, die von Personen ausserhalb ihrer gewerblichen, geschäftlichen oder beruflichen Tätigkeit eingegangen werden;

d) Verträge im Bereich des Familienrechts oder des Erbrechts.

Finanzdienstleistungsbranche kann die Verbreitung der digitalen Signatur zu folgenden Entwicklungen führen:

- *Die mediengestützte Zusammenarbeit gewinnt an Bedeutung.* Durch die Möglichkeit, Verträge über mediengestützte Kanäle abzuschliessen, wird der Ausbau von Funktionen zur mediengestützten Zusammenarbeit (s. Abschnitt 5.2.1.2) notwendig. Kunden müssen die Möglichkeit haben, zeitnah Antworten auf Rückfragen zu bekommen. Der stationäre Vertrieb wird möglicherweise bei Vertragsabschlüssen für Standardprodukten wie ein Girokonto oder eine Hausratsversicherung zurückgedrängt.
- *Die Digitalisierung der Produkte nimmt zu.* Durch die vollständige Digitalisierung der Prozesse ‚Vertragsabschluss' und ‚Initialabwicklung' (s. Abschnitt 2.3.2) lassen sich Prozesslaufzeiten verkürzen und Ressourcen im Back-Office-Bereich einsparen. Verfahren zur Prüfung der Identität, entweder über eine Filiale, den Aussendienst oder über einen Drittanbieter (z.B. das PostIdent-Verfahren der Deutschen Post AG), entfallen. Auch wird der bisher aufwendige Prozess der Unterschriftenprüfung zumindest teilweise obsolet. Bislang digitalisieren Finanzdienstleister Unterschriftenproben ihrer Kunden und vergleichen diese beim Abschluss neuer rechtsgültiger Geschäften.

7.2.4 Fazit

Aus den Trends lässt sich erkennen, dass bisherige Entwicklungen sich noch weiter fortsetzen und die Entwicklung der Kanäle bestimmen:

- Kunden kommunizieren über verschiedene Kanäle mit dem Unternehmen, wobei insbesondere die Nutzungszahlen des Online-Kanals steigen.
- Die Bedeutung des stationären Vertriebs nimmt für Standardprodukte weiter ab.
- Die Erwartungen der Kunden an die Qualität mediengestützter Kanal- und Dienstleistungen wachsen.
- Prozesse werden durchgängiger elektronisch abbildbar. Für die Integration dieser Prozesse sind Standards zu verwenden.

Anhang A Projekte, Expertengespräche und Workshops

A.1 Partnerprojekte

Nr.	Projekt	Partner	Aufgabenstellung	Jahr
P1	Szenariogestützte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für Vertriebskanäle	Bank Austria (A)	Berechnung einer szenariogestützten Wirtschaftlichkeitsanalyse für den Einsatz neuer Kanäle im Direkt-Vertrieb	2000
P2	Prozesse im Vertrieb	Bank Austria (A)	Definition von Prozessen für den Online-Kanal	2000
P3	Multi-Channel-Strategie	St. Galler Kantonalbank (CH)	Erarbeitung einer Multi-Kanal-Strategie	2000/2001
P4	Kundenprozessanalyse	Siemens Landis & Staefa (CH)	Erhebung der Kundenprozesse im Vertrieb und Entwicklung eines Prototyps zu deren Dokumentation	2000/2001
P5	Wissensunterstützung der CRM-Prozesse	Helsana Versicherung (CH)	Analyse des Wissensbedarfs und der notwendigen IS-Unterstützung in kundenorientierten Prozessen	2001
P6	CRM-Landkarte	AGI IT Services AG (CH)	Entwicklung einer CRM-Architektur	2001/2002

Abb. 7-1: Durchgeführte Projekte im Themenfeld Multi-Channel-Management

A.2 Expertengespräche

Nr.	Unternehmen	Gesprächspartner	Funktion / Organisationseinheit	Datum
E1	Afb Application Services AG (D)	Dalibor Karacic	Vorstand Marketing/Vertrieb	09.04.2002
		Michaela Fuchs	Senior Executive Marketing	
E2	Auto Leasing Deutschland GmbH (D)	Hans-Heiner Lüdemann	Gesamtleiter/Prokurist	06.05.2002
		Michael Preuße	Leiter IT-Vertriebssysteme	
E3	Basler Versicherung (CH)	Arnoud Middel	Assistenz Geschäftsleitungsbereich Sales Management	02.04.2002
E4	COOP Allgemeine Versicherung AG (CH)	Daniel Stüssi	Geschäftsleiter	05.04.2002
E5	Credit Suisse Financial Services (CH)	Dr. Lucas Godelmann	Abteilungsleiter Wealth Management & Information Systems	13.02.2002
E6	Credit Suisse Group (CH)	Andreas Mahler	Abteilung Marketing	05.10.2000
E7	E-Trade Mortgages (US)	Susanne Miles	Service Manager	09.11. 2001 Gesprächsführung Dominik Müller[43]
E8	Helsana Versicherungen (CH)	Erik Krumdieck	Leiter E-Commerce	23.05.2002
E9	Helsana Versicherungen (CH)	Fredi Kuster	Leiter Vertriebssupport	30.11.2001
E10	Helsana Versicherungen (CH)	Felix Obrist	Leiter Marketing & Vertrieb Privatkunden	03.04.2002
E11	Rentenanstalt / Swiss Life (CH)	Jan Vonderlinn	Leiter Marktmanagement Privatkunden	16.04.2002
E12	Sanitas Krankenversicherung (CH)	Herbert Wyss	Leiter Bereich Marketing/ Vertrieb	15.04.2002
E13	St. Galler Kantonalbank (CH)	Paul Eggenschwiler	Leiter Multi-Channel & Mitglied der Direktion	29.08.2002
E14	Schwäbisch Hall Bausparkasse (D)	Tobias Göggel	Abteilung Presse und Information	27.07.2002 Gesprächsführung Ben Proske[44]
E15	Union Investment (D)	Thomas Pitz	Gruppenleiter Informationsmanagement & Kundenservice	10.09.2002
E16	Winterthur Leben Schweiz (CH)	Roger Müri	Leiter Marketing & Kanalentwicklung,	27.03.2002
E17	Winterthur Versicherung (CH)	Diether Kuhn	Leiter Marketing & Channel-Management-Support	11.04.2002
E18	Zürich Invest Bank (CH)	Ralph Debler	Leiter Marketing & Vertrieb	25.04.2002

Abb. 7-2: Expertengespräche im Rahmen des Dissertationsvorhabens

[43] Dominik Müller arbeitet als studentischer Mitarbeiter im Kompetenzzentrum Customer Knowledge Management.

[44] Ben Proske arbeitet als studentischer Mitarbeiter im Kompetenzzentrum Customer Knowledge Management.

A.3 Workshops

Nr.	Workshop	Behandelte, relevante Teilaspekte	Teilnehmende Unternehmen	Datum	Ort
W1	Kundenprozess	Definition und Modellierung von Kundenprozessen in der Finanzdienst-leistungsbranche;	• Bank Austria (A) • Credit Suisse (CH) • Helsana Versicherung (CH) • St. Galler Kantonalbank (CH) • Landesbank Baden-Württemberg (D)	29.11.1999	St. Gallen (CH)
W2	Multi-Kanal-Management I	Organisatorische Aspekte des Multi-Kanal-Managements und Technik zur Einführung;	• AGI IT Services (CH) • Credit Suisse (CH) • Helsana Versicherung (CH) • Landesbank Baden-Württemberg (D) • Union Investment (D)	27.11.2000	Bad Vilbel (D)
W3	Multi-Kanal-Management II	Methode zur Entwicklung einer Multi-Kanal-Strategie und Diskussion technischer Plattformen;	• AGI IT Services AG (CH) • AGI Kooperation (CH) • Credit Suisse (CH) • Helsana Versicherung (CH) • Landesbank Baden-Württemberg (D) • Union Investment (D)	04.09.2001	Hirschberg (D)
W4	Interaktions-management	Potenzialabschätzung der Interaktionsmedien und Entwicklung eines Entscheidungs-baumes;	• AGI IT Services AG (CH) • AGI Kooperation (CH) • Credit Suisse (CH) • Deutsche Telekom (D) • DKV (D) • Helsana Versicherung (CH) • Landesbank Baden-Württemberg (D) • Union Investment (D)	29.11.2001	Engelberg (CH)
W5	Kampagnen-management	Koordination und Prozessabstimmung des Kampagnen-rücklaufs über unterschiedliche Medien und Kanäle;	• Credit Suisse • Helsana Versicherung • Union Investment	13.02.2002	Freiburg im Breisgau (D)

Nr.	Workshop	Behandelte, relevante Teilaspekte	Teilnehmende Unternehmen	Datum	Ort
W6	Personalisierung	Bedeutung der Personalisierung für die Nutzung elektronischer Kanäle; insbesondere Aspekte der Informationsaufbereitung;	• BASF (D) • Credit Suisse (CH) • Deutsche Telekom (D) • Helsana Versicherung (CH) • Swisscom IT Services (CH) • Union Investment (D)	15.05.2002	Bad Horn (CH)

Abb. 7-3: Workshops im Rahmen der Kompetenzzentren CRM und CKM mit Bezug zum Thema Multi-Channel-Management

Anhang B Definitionen und ergänzende Konzepte

B.1 Glossar technischer Fachtermini

Begriff	Erklärung
ACD	Eine *Automatic Caller Distribution* reiht ankommende Telefongespräche in Warteschlangen ein und verteilt diese automatisch auf freie Agenten. So erhalten Anrufer auch bei hohem Anrufvolumen kein Besetzzeichen.
ADSL	Die *Asymmetric Digital Subscriber Li*ne teilt den Kupferdraht einer herkömmlichen Telefonleitung digital in drei unterschiedlich große Bereiche: zwei für den Datentransport und einen zum Telefonieren. Somit können Daten ausgetauscht werden, während gleichzeitig telefoniert wird.
Bluetooth	Ziel der *Bluetooth-Technologie* ist es, Daten zwischen verschiedenen Geräten kostengünstig kabellos auszutauschen. Spezifikationen werden verwaltet von der Bluetooth Special Interest Group [www.bluetooth.com].
CORBA	*Common Object Request Broker Architecture* ist eine systemunabhängige Spezifikation, welche die Definition der Schnittstellen in verteilten Systemen sowie die Kommunikation zwischen diesen Schnittstellen ermöglicht.
CTI	*Computer Telephonie Integration* verbindet Computer- und Telefontechnik. Sie dient zum einen als Medienübersetzer, aber nimmt auch Steuerungs- und Kontrollfunktionen war. Beispielsweise lassen sich mittels CTI Telefon- und Datennetze so verknüpfen, dass mit einem eingehenden Anruf die Kundendaten auf dem Bildschirm des Agenten angezeigt werden (Screen-Pop).
EJB	*Enterprise Java Beans* sind in Java programmierte Komponenten. Anders als Java Beans benötigen EJBs einen EJB-Server und sind besonders für große (z.B. per Transaktions-Server koordinierte) verteilte Anwendungen geeignet.
GPRS	*General Packet Radio Service* ist ein paketorientierter Datenübertragungsstandard für GSM-Funkmodems bis zu 170 kbit/s.
GSM	*Global System for Mobile Communications* ist ein internationaler Standard für den digitalen Mobilfunk, der allerdings lediglich eine maximale Übertragungsgeschwindigkeit von 9600 bits/s zur Verfügung stellt.
IVR	*Interactive Voice Response* Systeme bezeichnen Sprachverarbeitungssysteme, die eine Kommunikation zwischen Mensch und Maschine erlauben. Diese kommen häufig vor oder nach einem persönlichen Gespräch zum Einsatz, um Standardaktionen auszuführen, wie beispielsweise die Legitimation bei Bankanwendungen.
J2EE	*Java 2 Enterprise Edition* ist eine Java-Spezifikation die durch verbesserte Sicherheitskonzepte, EJBs etc., für eine professionelle Softwareentwicklung besonders geeignet ist.
ODBC	*Open Data Base Connectivity* ist eine standardisierte Methode, die den Zugriff auf Datenbanken erlaubt, ohne dabei zu berücksichtigen, aus welchem Programm oder von welchem Betriebssystem aus der Zugriff erfolgt.
PBX	Eine Telefonanlage (*Private Branch Exchange*) ist ein privates Vermittlungssystem, das für die externe Kommunikation mit öffentlichen Telekommunikationsnetzen verbunden wird. So lassen sich beispielsweise Anrufe innerhalb eines Unternehmens weiterverteilen oder gleichzeitig mehrere Anrufe entgegennehmen.
TCP/IP	Das Protokollpaar TCP/IP unterstützt die Kommunikation zwischen Rechnern in heterogenen Netzwerken, d.h. unterschiedliche Topologien und Hardwarekonzepte können überbrückt werden [s. Ferstl/Sinz 1998, 364]. TCP (*Transmission Control Protocol*) ist ein Schichtprotokoll der Schicht 4 des OSI-Referenzmodells. IP (*Internet Protocol*) ist ein Schichtenprotokoll der Schicht 3 des OSI-Referenzmodells.

Begriff	Erklärung
UMTS	*Universal Mobile Telecommunications Systems* ist ein verbesserter Übertragungsstandard für mobile Anwendungen, der eine Datenübertragung von bis zu 9 Mait/s ermöglicht. Es sieht zwei Kernkomponenten vor: Funknetz und Trägernetz. Das Funknetz besteht aus den Mobilgeräten und der Basisstation, zwischen denen per Funkübertragung kommuniziert wird. Das Trägernetz verbindet wiederum die Basisstationen untereinander und schafft auch Verbindungen zum ISDN-Netz und Internet.
VoIP und IP-Telefonie-Gateway	Internet-Telefonie (*Voice-over-IP*, VoIP) bezeichnet eine Sprachübertragung via Datennetzen. Die Kommunikation muss nicht zwingend zwischen zwei Rechnern mit Multi-Media-Ausstattung (Soundkarte, Mikrofon, Lautsprecher) und VoIP-Software (bspw. Microsoft Netmeeting) stattfinden. Für eine Kommunikation zwischen Rechner und Telefon ist für die Transformation ein *IP-Telefonie-Gateway* notwendig.
WebService und SOAP	*Web Services* im technischen Sinne sind ein standardisiertes Mittelschicht-Protokoll- und Datenformat zur Kommunikation zwischen Anwendungen. Sie basieren auf einem standardisierten, XML-basierten Protokoll, dem sog. SOAP-Protokoll (Simple Object Access Protocol) aus [vgl. ausführlich zum technischen Aufbau von Web Services Dornan 2002]. Momentan forcieren vor allem 2 Hersteller, Sun Microsystems und Microsoft, den Aufbau umfassender Web-Service-Architekturen. Web Services beider Hersteller können über das SOAP-Protokoll miteinander kommunizieren. Allerdings lassen sich Architektur-übergreifend nur bestehenden Prozeduren aufrufen. Der Austausch von Code ist nicht möglich.

B.2 Axiome menschlicher Kommunikation nach Watzlawik

Watzlawiks fünf Axiome zur menschlichen Kommunikation lassen sich wie folgt beschreiben [s. Watzlawik et al. 1967]:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren

Menschen interagieren ständig miteinander, auch dann, wenn keine verbale Kommunikation stattfindet. Keine Antwort ist demzufolge auch eine Antwort, deren breiter Auslegungsspielraum (z.B. kein Interesse am Kunden, die Angelegenheit wurde vergessen etc.) Raum für Fehlinterpretationen lässt und eine Kundenbeziehung empfindlich stören kann

Für die Kundeninteraktion lässt sich daraus die Bedeutung einer zeitnahen Reaktion auf jede Kommunikation ableiten (u.U. auch nur eine Kontaktaufnahme mit dem Hinweis, dass sich eine Bearbeitung der Anfrage verzögern wird). Das Tempo der Interaktion signalisiert Kunden die Wertschätzung von Seiten des Unternehmens. Eher kontraproduktiv sind daher Webseiten, auf denen eine Kontaktaufnahme zwar möglich ist, der Empfänger aber vergeblich auf eine Rückmeldung durch das Unternehmen wartet.

2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt

Jede Mitteilung enthält neben ihrem faktischen Inhalt auch Hinweise wie diese Nachricht zu interpretieren ist. Eine belanglose Frage nach der Echtheit einer Perlenkette transportiert zwangsläufig eine Beziehungsdefinition zwischen der

fragenden Person und der Trägerin der Kette, etwa Bewunderung, Interesse, Neid, abschätzige Unterstellung, usw.. Dabei wird deutlich, dass sich Kommunikation vordergründig auf der Inhaltsebene bewegen kann, obwohl im Kern die Definition der menschlichen Beziehung zueinander (wie Status, Prestige etc.) steht. Sehr häufig kann dabei beobachtet werden, dass einem scheinbar Sachfragen behandelnder Disput in Wirklichkeit ein Dissens in der gegenseitigen Beziehungsdefinition zu Grunde liegt.

Folglich kann die Wahl der Kommunikationsmedien und die Ausgestaltung ihres Einsatzes nicht nur von der Klärung der Sachfragen abhängen, sondern muss auch die Definition der Beziehung zum Kunden berücksichtigen. So können sich beispielsweise einzelne Kunden durch einen jugendlichen Sprachstil in E-Mails abschätzig behandelt fühlen.

3. Kommunikationssequenzen folgen in einer bestimmten Interpunktation

Dieses Axiom widerspricht der gängigen Auffassung, Kommunikation sei eine eindeutige sequentielle Abfolge verschiedener Handlungen der Interaktionspartner. Vielmehr lässt sich beobachten, dass die Wahrnehmung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen subjektiv ist. Jeder Kommunikationspartner versteht sein Verhalten als Reaktion auf das Verhalten des anderen. Dies kann zu einer Eskalation von Beziehungskonflikten führen, wobei jeder sich als „Opfer“ wahrnimmt.

Es muss demzufolge sichergestellt werden, dass eskalierende Kommunikationssequenzen zwischen Unternehmen und Kunden aufgefangen werden. Dies erfordert eine bewusste Reaktion auf oben dargestellte Systematik. Im Falle einer aus Sicht des Unternehmens unberechtigten Beschwerde des Kunden ist es beispielsweise oft sinnvoller, Kulanz zu zeigen, als auf dem eigenen Standpunkt zu beharren.

4. Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten

Neben der sogenannten digitalen Kommunikation über die gesprochene und geschriebene Sprache existieren auch eine Vielzahl analoger Kommunikationsformen. Diese sprechen alle menschlichen Sinne an und beinhalten beispielsweise Körpersprache, Tonhöhe, Stil, äussere Erscheinung, Blickkontakt oder Duftmarken. Auf der Sachebene steht dabei die digitale, auf der Beziehungsebene die analoge Kommunikation im Vordergrund.

Mediengestützte Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen führt zwangsläufig zu einer Einschränkung analoger Kommunikationselemente und verschiebt deren Gewichtung. Telefoniert beispielsweise ein Kunde mit einem ihm unbekannten

Mitarbeiter, so gewinnen Tonlage, Lautstärke und Sprachgewandtheit gegenüber der persönlichen Interaktion an Bedeutung. Der geringere Umfang möglicher analoger Kommunikationselemente führt beispielsweise dazu, dass das Vertrauen zwischen zwei einander unbekannten Videokonferenzteilnehmern deutlich geringer ausgebildet wird als im Fall einer direkten, zwischenmenschlichen Kommunikation. Eine wichtige Aufgabe des Interaktionsmanagements ist es deshalb, Kommunikationskanäle so zu wählen und auszugestalten, dass der Austausch analoger Kommunikationselemente im erforderlichen Umfang möglich ist.

5. Kommunikation verläuft entweder symmetrisch oder komplementär

Symmetrische Kommunikation findet zwischen einander ebenbürtig erachtenden Kommunikationspartnern statt und zeichnet sich durch das Streben der Beteiligten nach gleicher Rangstellung aus. Von komplementärer Kommunikation spricht man hingegen, wenn sich die Partner ergänzen und ihnen eine klare Rollenverteilung zugewiesen werden kann (z.B. Eltern und Kind, Arzt und Patient). Symmetrische Kommunikationsbeziehungen können durch einen Streit um Macht und Kompetenz eskalieren, komplementäre Beziehungen durch eine extreme Betonung der superioren bzw. inferioren Position der Kommunikationspartner.

Kunden wünschen sich symmetrische, die Gleichwertigkeit betonende Geschäftsbeziehungen. Wird beispielsweise ein Computerexperte beim Hotline-Anruf zunächst gefragt, ob der Computer wirklich eingeschaltet ist, so führt eine erfolgreiche Problembehebung unter Umständen nicht zur völligen Kundenzufriedenheit, weil der Anrufer bewusst oder unbewusst seine Kompetenz in Frage gestellt sehen könnte.

B.3 Fallbeispiel einer Target-Costing-Kalkulation

Das vorgestellte Fallbeispiel zeigt den Auszug aus einer Target-Costing-Kalkulation einer Depot-Anwendung, hier am Beispiel von Wertpapiertransaktionen. Die Daten basieren auf anonymisierten, echten Zahlen einer Grossbank [s. im Folgenden Krugmann et al. 2000]. Als Folge der Lebenszyklusbetrachtung werden die gesamten Kosten und Erträge über die durchschnittliche Verweildauer eines Depotkunden über 4 Jahre berechnet.

Die sich aus der dargestellten Berechnung ergebende Fixkostenlücke muss geschlossen werden. Dabei sind vor allem die direkt beeinflussbaren Prozessschritte zu verbessern. Wenn einzelne Prozessschritte über einzelne Kanäle kostengünstiger und

effizienter ausgeführt werden können, so hat das für die Preisgestaltung in Distributionssystemen eine entscheidende Bedeutung.

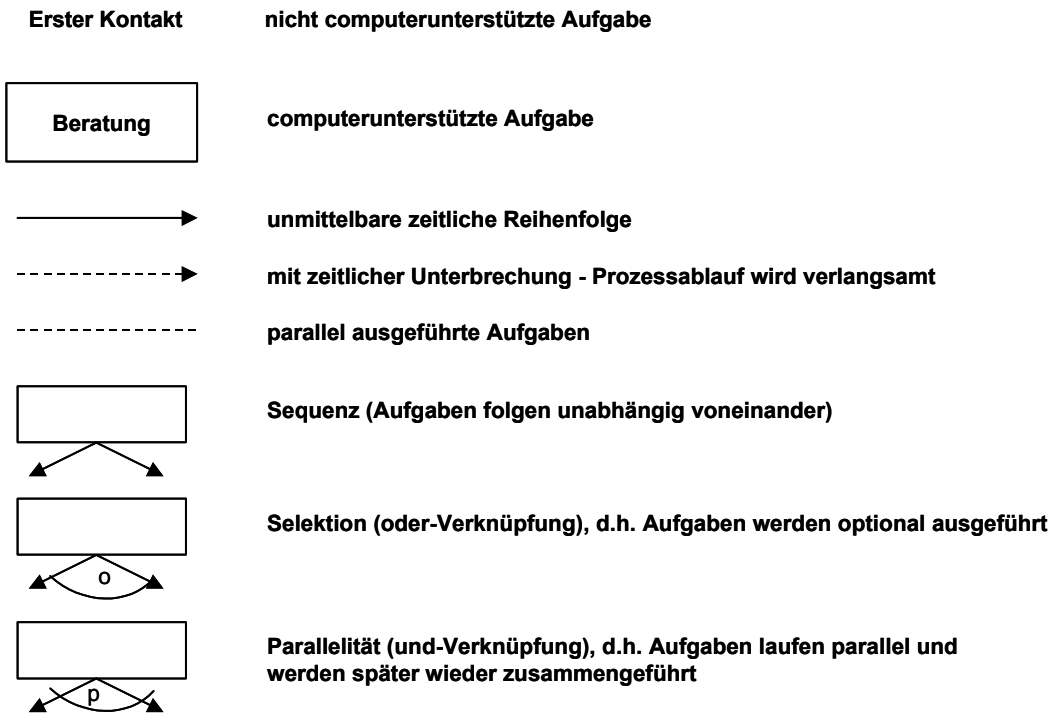
Kalkulationskomponente		GJ 1	GJ 2	GJ 3	GJ 4	Barwert	Zinskostenanteil
Zielumsatz	Anzahl Depots	150,000	180,000	200,000	210,000		
	Preisbereitschaft	400	400	400	400		
	Zielumsatz	60,000,000	72,000,000	80,000,000	84,000,000	288,356,817	
./ verbindlicher Zielgewinn bzw. erlaubte Kostenlücke			1,000,000	1,000,000	1,000,000	2,940,985	
= vom Markt erlaubte Kosten		60,000,000	71,000,000	79,000,000	83,000,000	285,415,832	
./. gesetzl. EK-Kosten		Für Leistungsbündel Wertpapierdepot nicht relevant					
./. Risikokosten							
./. Value at Risk							
= Zielkosten des Betriebsbereichs		60,000,000	71,000,000	79,000,000	83,000,000	285,415,832	100 %
./. Overhead I (produktferne Prozesse)	Anteiliger Unternehmensoverhead	10,000,000	10,600,000	11,236,000	11,910,160	42,643,109	14,9 %
	EDV-Kosten Gesamtbank	5,000,000	5,300,000	5,618,000	5,955,080	21,321,554	
	EDV-Kosten allg. Projekte	4,000,000	4,240,000	4,494400	4,764064	17,057,244	
	Personalbetreuung	1,300,000	1,313,000	1,313,000	1,313,000	5,110,409	
	SUMME	**20,300,000**	**21,453,000**	**22,661,400**	**23,942,304**	**86,132,316**	
= beeinflussbare Zielkosten der marktnahen Geschäftseinheiten		39,700,000	49,547,000	56,338,600	59,067,696	199,283,513	69,8%
./. Overhead II	EDV-Kosten der Produktsparten	3,200,000	3,392,000	3,595,520	3,811,251	13,645,795	
	Kundenbetreuung	100,000	109,620	121,800	127890	447,588	
	Produktspartenbezogene Kosten	3,500,000	3,710,000	3,932,600	4,168,566	14,925,088	
	Verwaltung	70,000	74,200	78,652	83,371	298,502	
	Buchhaltung Investment	1,500,000	1,590,000	1,685,400	1,786,524	6,396,466	
	Betreuung der Mitarbeiter	150,000	159,000	168,540	178,662	639,647	
	SUMME	**8,520,000**	**9,034,820**	**9,582,512**	**10,156,245**	**36,353,085**	
= direkt durch das Team verantwortbare Produktzielkosten		31,180,000	40,512,180	46,756,088	48,901,451	162,930,430	57,1 %

Kalkulationskomponente		GJ 1	GJ 2	GJ 3	GJ 4	Barwert	Zins-kosten-anteil
Aufteilung auf die Kundenanforderungen (Ausschnitt)							
Wertpapiere (ver)kaufen	45 % Gewicht. Kundenanforde-rung	14,031,000	18,230,481	21,040,240	22,005,663	73,318,694	25,7 %
Anzahl Order je Depot p.a.		8	8	8	8		
Order p.a.		1,200,000	1,440,000	1,600,000	1,680,000	6820,000	
Kosten für produktnahe Prozesse	Orga und Admin	204,600	216,876	229,889	243,682	872,478	
	EDV-Systeme warten	867,143	908,571	963,086	1,020,871	3,656,124	
	Kursfixierung	6,000,000	6,360,000	6,741,6000	7,146,096	25,585,865	
	Tagesabschluss	56,332	59,712	63,295	67,093	240,218	
	SUMME	**7,118,075**	**7,545,160**	**7,997,869**	**8,477,741**	**30,353685**	**4,8 %**
Kosten für Sachkosten, IT-Kosten und direkte Produktkosten	Order entgegennehmen	3,428,571	4,114,266	4,571,429	4,800,000	16,477,532	
	Order erfassen, weiterleiten	3,428,571	4,114,266	4,571,429	4,800,000	16,477,532	
	Order für Handel freigeben	1,714,286	2,057,143	2,285,714	2,400,000	8,238,766	
	Order durch Makler ausführen	3,428,571	4,114,266	4,571,429	4,800,000	16,477,532	
	Rücksprache mit WP-Händler	7,237,714	8,685,257	9,650,286	10,132,800	34,784,071	
	Order im Depot verbuchen	1,714,286	2,057,143	2,285,714	2,400,000	8,238,766	
	Order archivieren	6,562,286	7,784,743	8,749,714	9,187,200	31,537,997	
	SUMME	**27,514,286**	**33,017,143**	**36,685,714**	**38,520,000**	**132,232,197**	**20,9 %**
= verbleibende Zielkosten / Zielkostenlücke		-20,601,361	-22,331,821	-23,643,344	-24,992,088	-89,267,189	
Legende: Zahlen in DEM; Verzinsungsanspruch 1 Prozent							

Abb. 7-4: Auszug aus der Zielkostenberechnung einer Grossbank für die Kalkulation eines Depots [Krugmann et al. 2000, 103]

B.4 Syntax der Methode PROMET BPR

Eine Auswahl an Darstellungselementen der Methode PROMET BPR:



Literaturverzeichnis

[1822direkt 2002]

1822direkt, Call-back-Funktion, 1822direkt, http://www.1822direct.de/goto/portrait-callback.html, (10.06.2002)

[Adams/Guthmann 1999]

Adams, R., Guthmann, H.A., State of the Art im Vertrieb, in: Die Bank, 99 (1999) 7, S. 449-451

[Allen et al. 2000]

Allen, L., Copperstein, D.M., Young, D., Oum, T., Lee, J., Channel Conflict Crumbles, Forrester Research Inc., Cambridge/Massachusetts, 2000

[Allweyer/Scheer 1998]

Allweyer, T., Scheer, A.-W., Wissensmanagement mit ARIS-Modellen, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.), ARIS: Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem, 3. Aufl., Springer, Berlin et al., 1998, S. 162-168

[Alt et al. 2002]

Alt, R., Cäsar, M., Leser, F., Puschmann, T., Reichmayr, C., Methode zur Entwicklung von Prozessportalen, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Arbeitsbericht, St. Gallen, 2002

[Auth/Frie 2001]

Auth, G., Frie, T., Koppelung operativer (horizontaler) Applikationen mit dem Data Warehouse, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Arbeitsbericht, St. Gallen, 2001

[Avaya 2001]

Avaya, Avaya DEFINITY IP solutions, Avaya Australia Pty Ltd, http://www.avaya.com.au/pdf/solprod/DEFINITY%20IP%Solutions.pdf, (15.09.2002)

[Backhaus 1999]

Backhaus, K., Industriegütermarketing, 6. Aufl., Vahlen, München, 1999

[Bank of America 2001]

Bank of America, Annual Report, Bank of America Inc., Charlotte/North Carolina, 2001

[Bausparkasse Schwäbisch Hall 2002]

Bausparkasse Schwäbisch Hall, Bausparfuchs als integraler Bestandteil des Beratungsangebots, http://www.schwaebisch-hall.de/, (15.06.2002)

[Bechmann 2002]

Bechmann, T., Online-Insuring: Strategische Implikationen einer virtuellen Kundenkontaktgestaltung im Privatkundengeschäft der Assekuranz, Institut für Versicherungswirtschaft, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2002

[Blumenschein/Ehlers 2002]

Blumenschein, A., Ehlers, I.U., Ideen-Management: Wege zur strukturierten Kreativität, Gerling Akademie Verlag, München, 2002

[Botwinik 2001]

Botwinik, S.L., Organizing to get CRM right, Forrester Research Inc., Cambridge/Massachusetts, 2001

[Bradley/Doggart 2001]

Bradley, T., Doggart, G., IBM eBanking solutions and business, Datamonitor America Inc., http://houns54.clearlake.ibm.com/solutions/global/gfspub.nsf/Files/HighNetWorth/$File/HighNetWorth.pdf, (15.09.2001)

[Brenner 1995]

Brenner, C., Techniken und Metamodell des Business Engineering, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 1995

[Brenner 1994]

Brenner, W., Grundzüge des Informationsmanagements, Springer, Berlin et al., 1994

[Brokat 2001]

Brokat, Brokat M-Business Platform 5.0: Product overview and roadmap, Brokat Technologies, www.brokat.com, (07.08.2001)

[Brown 2001]

Brown, K., Assessing the financial services revolution, 5th annual Financial Services Summit, Arthur Andersen Inc., 2001, Venice, S. 6-9

[Bühler 2000]

Bühler, W., Kundenbindung durch Wahlangebotsstrategien, in: Die Bank, 100 (2000) 12, S. 846-851

[Büren et al. 2002]

Büren, A., Geib, M., Kutsch, O., Anreizsysteme für CKM, Präsentation im Rahmen des Kompetenzzentrums CKM, 11.09.2002, Friedrichsdorf, 2002

[Burgoon et al. 2000]

Burgoon, J., Bonito, J., Bengtsson, B., Ramirez, A., Dunbar, N., Miczo, N., Testing the interactivity model: Communication processes, partner assessments, and the quality of collaboration, in: Journal of Management Information Systems, 16 (2000) 3, S. 33-56

[Cambridge Technology Partners 2001]

Cambridge Technology Partners, Multi Channel Commerce in Deutschland: Standortbestimmung und Empfehlungen für die Branchen Telekommunikation, Versicherung, Handel, Banken, Energieversorgung, Cambridge Technology Partners, http://www.cambridge-germany.com/presse/studie.pdf, (17.05.2002)

[Camp 2001]

Camp, F.v., Online and onland?: Channel conflicts and how to avoid them, Arthur D. Little Inc., http://www.adlittle.com/management/services/e-business/articles/online.pdf, (28.02.2001)

[Cespedes 1988]

Cespedes, F.V., Channel management is general management, in: California Management, 31 (1988) 1, S. 98-119

[Chatham 2000]

Chatham, B., The customer conversation, Forrester Research Inc., Cambridge/Massachusetts, 2000

[Christ 2002]

Christ, O., Content-Management: Strategien, Prozessmodelle, Softwarelösungen, Projektszenarien, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2002

[Computerwoche 2001]

Computerwoche, Spracherkennung automatisiert das Call-Center, in: Computer woche, 27 (2001) 25, S. 48

[Corsten/Reiß 1994]

Corsten, H., Reiß, M., Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg, München, Wien, 1994

[Coughlan et al. 2001]

Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Marketing channels, 6. Aufl., Prentice-Hall, New Jersey, 2001

[Credit Suisse Group 2002]

Credit Suisse Group, www.Yourhome.ch, https://www.yourhome.ch/yourhome/public/html/de/umzug/index.html, (17.05.2002)

[Curtice 2001]

Curtice, R.M., Fundamentals of process management: Best practices in optimizing cross-functional business processes, Arthur D. Little, 2001

[Dangelmaier et al. 2002]

Dangelmaier, W., Lessing, H., Pape, U., Rüther, M., Klassifizierung von EAI-Systemen, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, 39 (2002) 225, S. 61-71

[Dannenberg 2001]

Dannenberg, H., Sales marketing: How strategies learn to walk, Thexis, St. Gallen, 2001

[Davenport 1992]

Davenport, T., Process innovation: Reengineering work through information technology, Harvard Business School Press, Boston, 1992

[Davenport et al. 2001]

Davenport, T., Harris, J., Kohli, A., How do they know their customers so well?, in: MIT Sloan Management Review, 42 (2001) Winter 2, S. 63-73

[Day 2000]

Day, G.S., Capabilities for forging customer relationships, Marketing Science Institute, Cambridge/Massachusetts, 2000

[Delhees 1994]

Delhees, K.H., Soziale Kommunikation, Lengerich, Darmstadt, 1994

[Dellmann 1987]

Dellmann, K., Kosten- und Erfolgsanalyse als Basis der Wirtschaftlichkeitskontrolle, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 57 (1987) 4, S. 367-383

[Deloitte Research 2000]

Deloitte Research, Beyond the boundaries: Enhancing consumer value in multi-channel-markets, Deloitte Consulting, http://www.dc.com/deloitte_research, (3.05.2002)

[Diepen 2000]

Diepen, T.v., Building blocks for electronic commerce distribution channels, Faculty of Technology, Policy and Management, Delft University of Technology, Working Paper, Delft, 2000

[Direkt Anlage Bank 2002]

Direkt Anlage Bank, Kommunikationsvarianten via E-Mail, Direkt Anlage Bank AG, http://www.diraba.de/, (8.06.2002)

[Dornan 2002]

Dornan, A., The next wave in distributed processing?, in: Network Magazine, 17 (2002) 4, S. 38-43

[DVB 2002]

DVB, Digital video broadcasting project, http://www.dvb.org/, (3.06.2002)

[Earls 2002]

Earls, A.R., Integrating ERP can overcome CRM limits, in: Software Magazine, 22 (2002) 1, S. 29-33

[Eierhoff 2002]

Eierhoff, K., Medienprodukte über alle Kanäle für mehr Kunden: Die Click-and-Mortar-Strategie der Bertelsmann AG, in: Schögel, M., Tomcak, T., Belz, C. (Hrsg.), Roadm@p to E-Business, Thexis, St. Gallen, 2002, S. 344-360

[eMarketer 2001]

eMarketer, The broadband report, eMarketer Inc., New York, 2001

[Emödi 1999]

Emödi, A., Dynamisches Segmentmanagement und Leistungssysteme am Beispiel des Privat Banking (PB), Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 1999

[Engelke/Lauszus 2002]

Engelke, J., Lauszus, D., Optimierte Geschäftsstellennetze für Banken, in: Die Bank, 102 (2002) 4, S. 265-269

[Eppler et al. 1999]

Eppler, M., Seifried, P., Röpnack, A., Improving knowledge intensive processes through an enterprise knowledge medium, SIGCPR Conference, 1999, New Orleans,

[Ernst & Young 1999]

Ernst & Young, E-Commerce: Customer Relationship Management, Ernst & Young LLP, 1999

[Essayan et al. 2002]

Essayan, M., Rutstein, C., Wetenhall, P., Activate and integrate: Optimizing the value of online banking, The Boston Consulting Group, http://www.bcg.com/publications/files/Activate_Jan02_ofa.pdf, (27.5.2002)

[E-Trade 2001]

E-Trade, Chat with Loan Professionals, E-Trade, http://mortgage.etrade.com/, (15.11.2001)

[ETSI 2000]

ETSI, ETSI TS 101 812 V. 1.1.1 (2000/7), European Telecommunication Standards Institute, http://www.etsi.org, (3.06.2002)

[FAZ 2002]

FAZ, Das Internet hat den Banken keine höheren Erträge beschert: Fehlende Effizienzkontrolle, zuwenig Hilfe für Kunden; Umfrage unter 33 Finanzdienstleistungsinstituten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), (2002) 185, S. 16

[Ferrara et al. 2000]

Ferrara, C., Sarner, A., Claps, C., Transforming Retailing to "E-Tailing", Gartner Group Inc., Stamford, 2000

[Ferstl/Sinz 1998]

Ferstl, O.K., Sinz, E.J., Grundlagen der Wirtschaftsinformatik, 3. Aufl., Bd. 1, Oldenbourg, München/Wien, 1998

[Finsterwalder 2002]

Finsterwalder, J., Transformation von Kundenbeziehungen: Ansätze für das Mengenkundengeschäft für Dienstleistungsunternehmen, Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2002

[FirstSurf 2002]

FirstSurf, 40 Prozent der Europäer sind mittlerweile Online, FirstSurf-Maganzin, http://www.firstsurf.com/news/10-07-04_t.htm, (04.11.2002)

[Fleisch 2000]

Fleisch, E., Das Netzwerkunternehmen: Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der Networked Economy, Springer, Berlin et al., 2000

[Fleisch/Österle 2001]

Fleisch, E., Österle, H., Vom elektronischen Schaufenster zum Prozessportal: Sieben Thesen zur Gestaltung von erfolgreichen Internet-Portalen, in: ioManagement, 70 (2001) 4, S. 18-24

[Fotschki/Stockmann 1994]

Fotschki, C., Stockmann, C., Situationsanalyse im Automatenbanking, Institut für Bankinformatik, Universität Regensburg, Arbeitsbericht IBI/CCM/001/94, Regensburg, 1994

[Frank et al. 1998]

Frank, U., Klein, S., Krcmar, H., Teubner, A., Aktionsforschung in der WI: Einsatzpotenziale und Einsatzprobleme, Tagung Wissenschaftstheorie, 1998, Essen, S. 71-90

[Friedman 2001]

Friedman, T., Do integrated enterprises still need database middleware?, Gartner Group Inc., Stamford, 2001

[Füllemann 2002]

Füllemann, M., Erfolgreiche "Clicks-&-Mortar"-Strategien, in: Schögel, M., Tomcak, T., Belz, C. (Hrsg.), Roadm@p to E-Business, Thexis, St. Gallen, 2002, S. 328-342

[Füsgen/Höfer 2002]

Füsgen, I., Höfer, D., Das IP-basierte Customer Interaction Center als strategisches Instrument im Vertrieb, in: Schögel, M., Tomcak, T., Belz, C. (Hrsg.), Roadm@p to E-Business, Thexis, St. Gallen, 2002, S. 822-847

[Gabler 1988]

Gabler, Gabler Wirtschaftslexikon, 12. Aufl., Bd. 6, Gabler, Wiesbaden, 1988

[Gabott/Hogg 2000]

Gabott, M., Hogg, G., An empirical investigation of the impact of non-verbal communication on service evaluation, in: European Journal of Marketing, 34 (2000) 3-4, S. 384-398

[Garcia/Jacobs 1999]

Garcia, A., Jacobs, J., The eyes of the beholder: Understanding the turn-taking systems in quasi-synchronous computer-mediated communication, in: Research on Language and Social Interaction, 32 (1999) 4, S. 337-367

[Gartner Group 2001]

Gartner Group, Convergence challenges for enterprise networks, Gartner Group Inc., Raleigh, 2001

[Gebert/Kutsch 2003 i.D.]

Gebert, H., Kutsch, O., Potenziale des Skill-Managements, in: Wirtschaftsinformatik, 45 (2003 i.D.) (accepted)

[Gentsch 1999]

Gentsch, P., Data Mining Tools ´99, Studie, Otto-Beisheim-Hochschule (WHU), Vallender, 1999

[Geschka 1986]

Geschka, H., Kreativitätstechniken, in: Staude, E. (Hrsg.), Das Management von Innovationen, FAZ-Verlag, Frankfurt/Main, 1986, S. 147-160

[Gneuss 2002]

Gneuss, M., Prozentkrieger im Internet, Die Welt, http://www.welt.de/daten/2002/04/22/0422wa327674.htx, (1.06.2002)

[Goesmann 2001]

Goesmann, T., Kontext Navigator: Ein Organizational Memory zur Workflow-Unterstützung wissensintensiver Prozesse, Informatik 2001. Wirtschaft und Wissenschaft in der Network Economy - Visionen und Wirklichkeit, Tagungsband der GI/OCG Jahrestagung, 25.-28. September 2001, 2001, Wien, S. 61-67

[Goodyear et al. 2000]

Goodyear, M., Ryan, H., Sargent, S., Taylor, S., Boudreau, T., Arvanitis, Y., Chang, R., Kaltenmark, J., Mullen, N., Dove, S., Davis, M., Clark, J., Mindrum, C., Enterprise system architectures: Building client/server and web-based systems, CRC Press LLC, New York, 2000

[Göpfer/Howaldt 2000]

Göpfer, O., Howaldt, K., Wieviel Wert steckt in der Differenzierung?, in: Absatzwirtschaft, 43 (2000) 10, S. 98-101

[Gordske/Steinecke 2001]

Gordske, H., Steinecke, U.-K., Data Mining als Bindeglied zwischen Analyse und Steuerung, Mummert+Partner Unternehmensberatung AG, http://www.strategy.de/files/Information%20Mining%20Roadshow%20Mummert.pdf, (20.08.2002)

[Gormley 1999]

Gormley, J.T., The demise of CRM, Forrester Research Inc., Cambridge/ Massachusetts, 1999

[Göttgens/Zweigle 2001]

Göttgens, O., Zweigle, T., Studie: M-Commerce mit UMTS, BBDO Consulting, http://www.bbdo.de/bbdo-media/umts.pdf, (1.06.2002)

[Grant et al. 1994]

Grant, R., Shani, A.B., Krishnan, R., TQM's challenge to management theory and practice, in: MIT Sloan Management Review, 35 (1994) Winter 2, S. 25-35

[Gritsch 2001]

Gritsch, G., E-Interview: Multi-Channel-Banking bei der Frankfurter Sparkasse, NetSkill AG, http://www.competence-site.com, (15.11.01)

[Gronover/Bach 2000]

Gronover, S., Bach, V., Kundensegmentierung, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Arbeitsbericht, St. Gallen, 2000

[Gronover/Kobler 2002]

Gronover, S., Kobler, D., Studie zum Multi-Kanal-Management bei Schweizer Versicherungen und Krankenkassen, Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, The Information Management Group (IMG), St. Gallen, Zürich, 2002

[Gronover/Riempp 2001]

Gronover, S., Riempp, G., Kundenorientiertes Multi-Channel-Management: Konzepte und Techniken zur Einführung, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Arbeitsbericht, St. Gallen, 2001

[Gronover et al. 2002]

Gronover, S., Senger, E., Riempp, G., Management multimedialer Kundeninteraktionen: Grundlagen und Entscheidungsunterstützung, in: I-Com: Zeitschrift für interaktive und kooperative Medien, 2 (2002) 1, S. 25-31

[Gross 2000]

Gross, B., Best of Europe´s net banking, Forrester Research Inc., Amsterdam, 2000

[Gulati/Garino 2000]

Gulati, R., Garino, J., Get the right mix of bricks and clicks, in: Harvard Business Review, 80 (2000) 2, S. 107-114

[Gutzwiller 1994]

Gutzwiller, T.A., Das CC RIM-Referenzmodell für den Entwurf von betrieblichen, transaktionsorientierten Informationssystemen, Physica-Verlag, Heidelberg, 1994

[Haller 1998]

Haller, M., Wie sieht die Versicherung im Jahr 2000 aus?, in: Der Staatsbürger, 50 (1998) 3, S. 49-53

[Hammer/Champy 1993]

Hammer, M., Champy, J., Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution, Nicholas Brealey Publishing, London, 1993

[Häubl/Trifts 2000]

Häubl, G., Trifts, V., Consumer decision making in online shopping environments: The effects of interactive decision aids, in: Marketing Science, 19 (2000) 1, S. 4-21

[Hauptmann 2001]

Hauptmann, C., Von der Schneckenpost zum E-Business, in: notesmagazin, 6 (2001) 7, S. 18-19

[Haze 2000]

Haze, D., Der Multimediale Banking-Shop im Retail Banking: Die Integration der Banking-Shop-Konzeption in den bestehenden Distributionsmix einer traditionellen Retailbank, Haupt, Bern et al., 2000

[Heinisch/Wüest 2001]

Heinisch, M., Wüest, G., Das Entstehen von neuem Geschäft: Organisatorisches Wachstum, http://www.wu-wien.ac.at/ifu/PS_W%FCest_Heinisch_Teil_5_0111.pdf, (1.06.2002)

[Heinrich 2002]

Heinrich, B., Die konzeptionelle Gestaltung des Multichannel-Vertriebs anhand von Kundenbedürfnissen, in: Leist, S., Winter, R. (Hrsg.), Retail Banking im Informationszeitalter: Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et. al, 2002, S. 73-91

[Heise-Online 2001a]

Heise-Online, Geldregal ist leer geräumt: Moneyshelf abgeschaltet, Verlag Heinz Heise, http://www.heise.de/newsticker/data/bb-06.11.01-000/, (1.06.2002)

[Heise-Online 2001b]

Heise-Online, Online-Bank baut "Offline-Shop" auf, Verlag Heinz Heise, http://www.heise.de/newsticker/data/hod-22.02.01-002/, (23.02.2001)

[Heisig 2002]

Heisig, P., GPO-WM: Methode und Werkzeug zum geschäftsprozessorientierten Wissensmanagement, in: Abdecker, A., Hinkelmann, K., Maus, H., Müller, H.-J. (Hrsg.), Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, Springer, Berlin et al., 2002, S. 47-64

[Helsana 2002]

Helsana, Schadensmeldung bei der Helsana, http://www.helsana.ch, (15.08.2002)

[Henn 2001]

Henn, H., Gesucht: E = CRM² - Return on Investment im CRM, in: eCRMprofi, 2 (2001) 2, S. 39-41

[Herchenhein et al. 2002]

Herchenhein, S., Strathmann, S.M., Seidel, C.J., Interaktives TV: Innovativer Vertriebskanal für Finanzdienstleister, in: Die Bank, 102 (2002) 3, S. 184-187

[Herrmann/Füllgraf 2001]

Herrmann, U., Füllgraf, N., Digging for Gold: Datengrundlage für Customer Relationship Management, in: Moormann, J., Roßbach, P. (Hrsg.), Customer Relationship Management in Banken, Bankakademie-Verlag, Frankfurt/Main, 2001, S. 43-56

[Hess 1996]

Hess, T., Entwurf betrieblicher Prozesse, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1996

[Hill 2002]

Hill, S., The suite battle, in: Manufacturing Systems, 20 (2002) 8, S. 38-43

[Hinkelmann et al. 2002]

Hinkelmann, K., Karagiannis, D., Telesko, R., PROMOTE: Methodologie und Werkzeug für geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, in: Abdecker, A., Hinkelmann, K., Maus, H., Müller, H.-J. (Hrsg.), Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, Springer, Berlin et al., 2002, S. 65-90

[Hippner et al. 2001]

Hippner, H., Martin, S., Wilde, K., Customer Relationship Management: Strategie und Realisierung, in: Frielitz, C., Hippner, H., Martin, S., Wilde, K. (Hrsg.), Marktstudie CRM 2002, 2. Aufl., Absatzwirtschaft, Düsseldorf, 2001, S. 9-42

[Hitt/Frei 1999]

Hitt, L., Frei, F., Do better customers utilize electronic distribution channels, University of Pennsylvania, Warthon School & Havard Business School, Working Paper, 1999

[Hobmeier 2001]

Hobmeier, M., Professional multichannel management, in: CEO, 4 (2001) 3, S. 36-38

[Hofferbert-Junge/Wiedmeyer 2002]

Hofferbert-Junge, B., Wiedmeyer, M., Multi-Channel in Banken: Von der Euphorie zum rentablen Geschäft, in: Diebold Management Report, (2002) 1, S. 6-9

[Hoffman 1999]

Hoffman, T., Cost-Center vs. Profit-Center, in: Computerworld, 33 (1999) 31, S. 47

[Hoffmann 2002]

Hoffmann, D., Web-Architekturen ante portas, Computerwoche, http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=267&type=ArtikelDetail&id=8010, (09.10.2002)

[Hoffmann et al. 2002]

Hoffmann, M., Goesmann, T., Kienle, A., Analyse und Unterstützung von Wissensprozessen als Voraussetzung für erfolgreiches Wissensmanagement, in: Abdecker, A., Hinkelmann, K., Maus, H., Müller, H.-J. (Hrsg.), Geschäftsprozess-orientiertes Wissensmanagement, Springer, Berlin et al., 2002, S. 159-186

[Hoffmeister 2000]

Hoffmeister, W., Investitionsrechnung und Nutzwertanalyse: eine entscheidungs-orientierte Darstellung, Kohlhammer, Stuttgart et al., 2000

[Holle/Pelz 2002]

Holle, M., Pelz, D., Fremdwort "Kundenorientierung", in: Leist, S., Winter, R. (Hrsg.), Retail Banking im Informationszeitalter: Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al., 2002, S. 287-304

[Holmsen et al. 1998]

Holmsen, C.A., Palter, R.N., Simon, P.R., Weberg, P.K., Retail banking: Managing competition among your own channels, in: The McKinsey Quarterly, (1998) 1, S. 82-93

[Holzheu et al. 2000]

Holzheu, T., Trauth, T., Birkmaier, U., e-Business als Produktionsmittel in der Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft, 55 (2000) 17, S. 1298-1300

[Homburg 1995]

Homburg, C., Kundennähe von Industriegüterunternehmen: Konzeption, Erfolgs-auswirkungen, Determinanten, Gabler, Wiesbaden, 1995

[Homburg/Giering 2000]

Homburg, C., Giering, A., Kundenzufriedenheit: Ein Garant für Kundenloyalität?, in: Absatzwirtschaft, 43 (2000) 1-2, S. 82-91

[Homburg/Schäfer 2000]

Homburg, C., Schäfer, H., Cross-Selling: Aus der Kundenbeziehung mehr heraus-holen, in: Harvard Business Manager, 20 (2000) 6, S. 35-44

[IMG 1997]

IMG, PROMET Business Process Redesign: Methodenhandbuch für den Entwurf von Geschäftsprozessen, IMG AG, St. Gallen, 1997

[Innovations 2002]

Innovations, Produktbeschreibung Business Knowledge Integr@tion, Innovations GmbH, http://www.innovations.de/german/products/products-01.html;jsessionid=cqiv09mqu1, (15.09.2002)

[Ives/Learmonth 1984]

Ives, B., Learmonth, G.P., The information system as a competitive weapon, in: Communications of the ACM, 27 (1984) 12, S. 1193-1201

[IWI-HSG 2000]

IWI-HSG, Jahresbericht 2000, St. Gallen, 2000

[Jarke/Kethers 1999]

Jarke, M., Kethers, S., Regionale Kooperationskompetenz: Probleme und Modellierungstechniken, in: Wirtschaftsinformatik, 41 (1999) 4, S. 316-325

[Jendrosch 2001]

Jendrosch, T., Kundenzentrierte Unternehmensführung: Modelle, Methoden, Maßnahmen, Vahlen, München, 2001

[Jupiter Communications 1999]

Jupiter Communications, Online customer service: Strategies for improving satisfaction and retention, Jupiter Media Metrix Inc., New York, 1999

[Kaiser 2000]

Kaiser, T., Methode zur Konzeption von Intranets, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2000

[Kambil/Eselius 2000]

Kambil, A., Eselius, E., Where the interaction is, in: Across the board, 37 (2000) November/December, S. 36-40

[Kaplan/Norton 1996]

Kaplan, R.S., Norton, D.P., The Balanced Scorecard. Translating strategy into action, Harvard Business School Press, Boston, 1996

[Kappe 2000]

Kappe, F., Informations-Portale für unternehmensweites Wissensmanagement, in: Information Management & Consulting, 15 (2000) 2, S. 36-39

[Karamasin/Winter 2000]

Karamasin, M., Winter, C., Grundlagen des Medienmanagements, Fink, München, 2000

[Keen/McDonald 2000]

Keen, P., McDonald, M., The eProcess edge: Creating customer value and business wealth in the internet era, McGraw-Hill, Berkley, 2000

[Kingman-Brundage 1989]

Kingman-Brundage, J., The ABC´s of service system blueprinting, in: Bither, M.J., Crosby, L.A. (Hrsg.), Designing a winning service strategy, Chicago, 1989, S. 30-33

[Kiwilogic 2002]

Kiwilogic, Case Study "Bausparen", kiwi interactive medien GmbH, http://www.kiwilogic.de/linebreak/mod/netmedia_pdf/data/Case%20Study%20Schwaebisch%20Hall.pdf, (13.06.2002)

[Kleinaltenkamp 1996]

Kleinaltenkamp, M., Customer Integration: Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business Marketing, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.), Customer Integration: von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Gabler, Wiesbaden, 1996, S. 13-24

[Knackstedt/Dahlke 2001]

Knackstedt, R., Dahlke, B., Kundenintegration als Perspektive der Prozessmodellierung, Informatik 2001. Wirtschaft und Wissenschaft in der Network Economy - Visionen und Wirklichkeit, Tagungsband der GI/OCG Jahrestagung 2001, 2001, Wien, S. 418-427

[Knöbel 1997]

Knöbel, U., Kundenwertmanagement im Retail Banking, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 1997

[Kobler 1993]

Kobler, B., Retail Banking, Haupt, Bern, 1993

[Koller 1998]

Koller, H., Probleme und Ausgestaltung der Unternehmensdezentralisierung, in: Lutz, B. (Hrsg.), Zukunftsperspektiven industrieller Produktion: Ergebnisse des Expertenkreises "Zukunftsstrategie", Bd. 4, Campus, Frankfurt/Main, New York, 1998, S. 45-98

[Körnert/Wolf 2000]

Körnert, J., Wolf, C., Marken-Fantasie im Internet-Banking, in: Die Bank, 100 (2000) 11, S. 744-747

[Kotler/Bliemel 1999]

Kotler, P., Bliemel, F.W., Marketing-Management: Analyse, Planung Umsetzung und Steuerung, 9. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1999

[Krafft 1999]

Krafft, M., Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung - und Kundenwert?, in: Die Betriebswirtschaft, 59 (1999) 4, S. 511-530

[Krcmar 1997]

Krcmar, H., Zum Einfluss der Informations- und Kommunikationstechnologien auf Bankbetriebe, in: Hummel, D., Bühler, W., Schuster, L. (Hrsg.), Banken in globalen und regionalen Umbruchssituationen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1997, S. 81-98

[Kroeber-Riel/Weinberg 1999]

Kroeber-Riel, W., Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 7. Aufl., Vahlen, München, 1999

[Krugmann et al. 2000]

Krugmann, B., Kaum, S., Rauch, M., Kundengerechte Preis- und Projektgestaltung durch Target Costing, in: Die Bank, 100 (2000) 2, S. 98-105

[Lades/Raum 2001]

Lades, S., Raum, S., Daten und Analysen zum Online-Markt mit besonderer Berücksichtigung des deutschen Finanzmarktes, in: Jara, M., Bechmann, T. (Hrsg.), e-Insurance: Neue Geschäftsmodelle und virtuelle Wertschöpfungsstrukturen - Best Practice im Finanzdienstleistungssektor, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, St. Gallen, 2001, S. 27-33

[LakeWest Group 2000]

LakeWest Group, Maximizing the ROI of integrated channel retailing: Introducing LakeWest Group´s channel integration decision model, LakeWest Group Ltd., http://www.lakewest.com/PDFdocs/CIDModel.pdf, (13.08.2002)

[Lane 2002]

Lane, R., Die Anwender wollen Best of Breed, Computerwoche, http:// www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=267&type=ArtikelDetail&id=80108374,

[Lassak/Werner 2000]

Lassak, A., Werner, R., Kundenbeziehung als Schlüssel zum Erfolg, in: Information Management & Consulting, 15 (2000) 1, S. 29-32

[Lehr 2002]

Lehr, U., Web-Services und Middleware ergänzen sich, Computerwoche, http://www.computerwoche.de/indes.cfm?pageid=267&type=ArtikelDetail&id=8010, (09.10.2002)

[Leist/Winter 2002]

Leist, S., Winter, R., Retail Banking im Informationszeitalter: Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al., 2002

[Lengel/Daft 1988]

Lengel, R., Daft, R., The selection of communication media as an executive skill, in: Academy of Management Executives, 11 (1988) 3, S. 225-232

[Leser et al. 2002]

Leser, F., Alt, R., Sänger, E., Sobek, W., Informationssystemarchitektur für Multi-Channel-Lösungen, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Arbeitsbericht, St. Gallen, 2002

[Levitt 1983.]

Levitt, T., After the sale is over, in: Harvard Business Review, 63 (1983) 5, S. 87-93

[Lombriser/Abplanalp 1997]

Lombriser, R., Abplanalp, P., Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, Versus Verlag, Zürich, 1997

[Loss 2002]

Loss, C., Sorgenkind Vertrieb: Was (t) (n)un?, in: Thexis, 19 (2002) 2, S. 40-43

[Maas 2001]

Maas, T., Neue Anforderungen durch VoIP, in: Computerwoche, 28 (2001) 45, S. 73

[Maier 1998]

Maier, M., Finanzdienstleistungen im Privatkundengeschäft: Dynamik in Markt und Marketing, in: Meyer, A. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmarketing, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1998, S. 1667-1685

[Mattheis/Vietor 2000]

Mattheis, P., Vietor, M., E-CRM als Prozesserweiterung zum Kunden, in: Information Management & Consulting, 15 (2000) 1, S. 18-22

[MAXML 2001]

MAXML, Multi Channel Access XML (MAXML), Curious Networks, http://xml.coverpages.org/maxml.html, (16.09.2002)

[McCamon 2002]

McCamon, M., Bluetooth: Eine klägliche Zwischenbilanz, Computerwoche, http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=25&artid=37301, (19.06.2002)

[McCullough Johnston 2001]

McCullough Johnston, K., Why e-business must evolve beyond market orientation: applying human interaction models to computer-mediated corporate communications, in: Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, 11 (2001) 3, S. 213-225

[McHugh et al. 1995]

McHugh, P., Merli, G., Wheeler, W.I., Beyond business process reengineering: Towards the holistic enterprise, John Wiley & Sons, Chichester et al., 1995

[McKendrick 2002]

McKendrick, J., Branch automation tools open new channels: The newest technology focuses on helping data to be everywhere at once., in: Bank Technology News, 15 (2002) 1, S. 16

[McQuail/Windahl 1999]

McQuail, D., Windahl, S., Communication models for the study of mass communications, Longmann, London, New York, 1999

[Menzler-Trott/Hahnel 2001]

Menzler-Trott, E., Hahnel, M., Call-Center-Evolution: Standards für effiziente Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen, Vahlen, München, 2001

[Mergel/Reimann 2000]

Mergel, I., Reimann, M., Anreizsysteme für Wissensmanagement in Unternehmensberatungen, in: Wissensmanagement, 2 (2000) 4, S. 15-19

[Mertens et al. 1997]

Mertens, P., Back, A., Becker, J., König, W., Krallmann, H., Rieger, B., Scheer, A.-W., Seibt, D., Stahlknecht, P., Strunz, H., Thome, R., Wedekind, H., Lexikon der Wirtschaftsinformatik, 3. Aufl., Springer, Berlin et al., 1997

[Meuter et al. 2000]

Meuter, M., Ostrom, A., Roundtree, R., Bitner, M., Self-service technologies: Unterstanding customer satisfaction with technology-based service encounters, in: Journal of Marketing, 64 (2000) July, S. 50-64

[Meyer/Oppermann 1999]

Meyer, A., Oppermann, K., Vertrieb von Financial Services: Gedanken zur zukünftigen Gestaltung kundenorientierter Geschäftsmodelle, in: Tomczak, T., Belz, C. (Hrsg.), Alternative Vertriebswege, Thexis, St. Gallen, 1999, S. 108-122

[Miroschedji et al. 2001]

Miroschedji, S.A.d., Schick, S., Schumann, R., Soliman, P., Hersteller organisieren ihren Vertrieb um: Wenn bestimmte Güter der Kunden nicht rentabel sind, kann eine veränderte Vertriebsorganisation die Wende zum Besseren bringen, in: Harvard Business Manager, 23 (2001) 4, S. 24-33

[Möhlenbruch/Schmieder 2002]

Möhlenbruch, D., Schmieder, U.-M., Chancen des Mobile-Marketing im Rahmen von Multichannel-Strategien, in: Thexis, 19 (2002) 2, S. 27-33

[Möllers/Walk 2002]

Möllers, P., Walk, C., Bank of Ireland setzt auf Multi-Channel-Architektur, Siemens Business Services, http://www.fujitsu-siemens.de/partner/stories/bank_of_ ireland_d.pdf, (17.09.2002)

[Mols 1998]

Mols, N.P., IT-based distribution channels in retail banking, Department of Management, University of Aarhus, Working Paper, Aarhus, 1998

[Moore 2000]

Moore, M., Next Generation Delivery of Retail Financial Services, Reuters Inc., London, 2000

[Moormann 2001]

Moormann, J., Bankvertrieb im digitalen Zeitalter, in: Moormann, J., Roßbach, P. (Hrsg.), Customer Relationship Management in Banken, Bankakademie Verlag, Frankfurt/Main, 2001, S. 3-20

[Morkes et al. 1999]

Morkes, J., Kernal, H.K., Nass, C., Effects of humor in task-oriented human-computer interaction and computer-mediated communication: A direct test of SRCT theory, in: Human-Computer Interaction, 14 (1999) S. 395-435

[Morrell 2000]

Morrell, S., Benchmarking customer services technology: How companies are embracing their customers, Reuters Business Insight, London, 2000

[Motorola 2001]

Motorola, GSM/GPRS evolution to UMTS: The pathway of effective implementation of 3G, Motorola Inc., Schaumburg/IIllinois, 2001

[Mühlemann 2001]

Mühlemann, S., Customer Relationship Portal im Private Banking@LGT, Portaltechnologie-Tage, 2001, St. Gallen,

[Mühlfelder et al. 1999]

Mühlfelder, M., Klein, U., Simon, S., Luczak, H., Teams without trust? Investigations in the influence of video-mediated communication on the origin of trust among cooperating persons, in: Behaviour & Information Technology, 18 (1999) 5, S. 349-360

[Mühlhäuser 1997]

Mühlhäuser, M., Verteilte Systeme, in: Rechenberger, P., Pomberger, G. (Hrsg.), Informatik-Handbuch, Hanser, München, Wien, 1997, S. 557-589

[Müller 1995]

Müller, W., Informationsprodukte: Ein Beschreibungsmodell für Versicherungsprodukte und seiner Überprüfung anhand von Allgemeinen Versicherungsbedingungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 65 (1995) 9, S. 1017-1044

[Mummert + Partner 2001]

Mummert + Partner, Deutschland hinkt beim interaktiven Fernsehen hinterher, Mummert + Partner Unternehmensberatung AG, http://www.mummert.de/deutsch/press/a_press_info/012008.html, (3.06.2002)

[Muther 1999]

Muther, A., Electronic Customer Care: Die Anbieter-Kunden-Beziehung im Informationszeitalter, Springer, Berlin et al., 1999

[Myers 1997]

Myers, M., Qualitative research in information system, in: MIS Quarterly, 21 (1997) 2, S. 241-242

[Nägele/Schreiner 2002]

Nägele, R., Schreiner, P., Potenziale und Grenzen von Business Process Management Tools für geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, in: Abdecker, A., Hinkelmann, K., Maus, H., Müller, H.-J. (Hrsg.), Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, Springer, Berlin et al., 2002, S. 25-46

[Nass/Lee 2001]

Nass, C., Lee, K.M., Does computer-synthesized speech manifest personality? Experimental tests of recognition, similarity-attraction, and consistency-attraction, in: Journal of Experimental Psychology: Applied, 7 (2001) 3, S. 171-181

[Netter 2001]

Netter, K., Intelligente Lösungen für Customer Interaction Services, Informations- und Wissensmanagement, XtraMind Technologies GmbH, http://www.fh-pforzheim.de/vbfh/images/EDV64Netter.pdf, (10.06.2002)

[Newman/Conrad 2000]

Newman, B.D., Conrad, K.W., A framework for characterizing knowledge management: Methods, practices and technologies, 3rd International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management (PAKM 2000), 2000, Basel,

[Niessen et al. 2000]

Niessen, M., Kamel, M., Sengupta, K., Integrated analysis and design of knowledge systems and processes, in: Malhotra, Y. (Hrsg.), Knowledge management and virtual organizations, Idea Group, Hershey, London, 2000, S. 214-244

[Nokia Inc. 2001]

Nokia Inc., Mobile Chat, Nokia. Inc., http://www.nokia.de/mobile_phones/produkte/3310/content/messaging.html, (15.10.2001)

[Nonaka/Takeuchi 1995]

Nonaka, S., Takeuchi, N., The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, Oxford et al., 1995

[Nösekabel 2002]

Nösekabel, H., Integration von web- und mobilbasierten Diensten, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik III, Universität Regensburg, Forschungsbericht Nr. 54, Regensburg, 2002

[o.V. 2000]

o.V., USA: Surfen am Bankomat, Brokat AG, http://www.brokat.com/netnews/bankomat.htm, (20.11.2000)

[Oehy 2001]

Oehy, A., Bewegtes Banking, in: Schweizer Bank, 16 (2001) 3, S. 54-55

[Österle 1995]

Österle, H., Business Engineering: Prozeß- und Systementwicklung, 2. Aufl., Springer, Berlin et al., 1995

[Österle 2000]

Österle, H., Geschäftsmodell des Informationszeitalters, in: Österle, H., Winter, R. (Hrsg.), Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen im Informationszeitalter, Springer, Berlin et al., 2000, S. 21-42

[Österle 2001a]

Österle, H., Direct Management: Unternehmen im Informationszeitalter, unveröffentlichtes Arbeitspapier, St. Gallen, 2001

[Österle 2001b]

Österle, H., Geschäftsmodell des Informationszeitalters, in: Österle, H., Fleisch, E., Alt, R. (Hrsg.), Business Networking in der Praxis: Beispiele und Strategien zur Vernetzung mit Kunden und Lieferanten, Springer, Berlin etc., 2001, S. 17-37

[Österle 2002]

Österle, H., Übergang zur Informationsgesellschaft, in: Dubs, R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre, Haupt, Bern, 2002, S. 329-349

[Österle 2003 i.D.]

Österle, H., Geschäftsmodell des Informationszeitalters, in: Österle, H., Winter, R. (Hrsg.), Business Engineering, 2. Aufl., 1. Bd., Springer, Berlin et al., 2003 i.D.,

[Österle/Blessing 2000]

Österle, H., Blessing, D., Business Engineering Model, in: Österle, H., Winter, R. (Hrsg.), Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, Springer, Berlin et al., 2000, S. 60-81

[Österle et al. 1992]

Österle, H., Brenner, W., Hilbers, K., Unternehmensführung und Informationssystem: Der Ansatz des St. Galler Informationssystem-Managements, 2. Aufl., Teubner, Stuttgart, 1992

[Österle et al. 2002]

Österle, H., Fleisch, E., Alt, R., Business Networking in der Praxis: Beispiele und Strategien zur Vernetzung mit Kunden und Lieferanten, Springer, Berlin et al., 2002

[Österle/Muther 2000]

Österle, H., Muther, A., Radikale Kundenzentrierung im Informationszeitalter: Wie moderne Informationstechnik die Gesetze der Anbieter-Kunden-Beziehung verändern und wie Manager darauf reagieren müssen, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, 37 (2000) 211, S. 107-117

[Österle/Winter 2000]

Österle, H., Winter, R., Business Engineering, in: Österle, H., Winter, R. (Hrsg.), Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, Springer, Berlin et al., 2000, S. 3-20

[Otto/Surmont 2002]

Otto, F., Surmont, J.G., Customer Service: Verbesserte Kommunikation und vertieftes Wissen über den Kunden führen zu einer langfristigen Geschäftspartnerschaft, in: Helmke, S., Uebel, M., Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management, 2002, S. 447-460

[Padillo/Diaby 1999]

Padillo, J., Diaby, M., A multiple-criteria decision methodology for the make-or-buy-problem, in: International Journal of Production Research, 37 (1999) 14, S. 3203-3229

[PeopleSoft 2000]

PeopleSoft, PeopleSoft internet architecture: An open architecture for internet access and integration, PeopleSoft Inc., www.peoplesoft.com, (15.08.2002)

[PeopleSoft 2002]

PeopleSoft, The PeopleSoft internet architecture and web services, PeopleSoft Inc., www.peoplesoft.com, (17.09.2002)

[Peppers/Rogers 1999]

Peppers, D., Rogers, M., The one-to-one manager: Real-world lessons in customer relationship management, Currency and Doubleday, New York et al., 1999

[Perrochon 1996]

Perrochon, L., Gateways in globalen Informationssystemen, Institut für Informationssysteme, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH), Dissertation, Zürich, 1996

[Peters/Waterman 1984]

Peters, T., Waterman, R., Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Moderne Industrie, Landsberg/ Lech, 1984

[Piccinelli et al. 2001]

Piccinelli, G., Salle, M., Zirpins, C., Service-oriented modelling for e-business application components, 10th WET ICE (Workshop for enabling technologies: Infrastructure for collaborative enterprises), 2001, Cambridge/Massachusetts,

[Picot et al. 1998]

Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R., Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden, 1998

[Pils 2000]

Pils, J., Internet-Portale als Basis im Informationsdschungel, in: Information Management & Consulting, 15 (2000) 2, S. 15-17

[Plattner 1993]

Plattner, H., Client/Server-Architekturen, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.), Handbuch Informationsmanagement, Gabler, Wiesbaden, 1993, S. 923-938

[Pohland/Fleisch 2002]

Pohland, S., Fleisch, E., Entwicklung einer Applikationsarchitektur, in: Österle, H., Fleisch, E., Alt, R. (Hrsg.), Business Networking in der Praxis, Springer, Berlin et al., 2002, S. 375-394

[Porter 1985]

Porter, M., Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York, 1985

[Power 2000]

Power, A., Channel surfing, in: Outlook, (2000) 1, S. 55-61

[Purdy et al. 2000]

Purdy, J.M., Nye, P., Balakrishnan, P.V., The impact of communication media on negotiation outcomes, in: International Journal of Conflict Management, 11 (2000) 2, S. 162-187

[Puschmann et al. 2002]

Puschmann, T., Alt, R., Sassmannshausen, D., Enterprise Application Integration bei Robert Bosch, in: Österle, H., Fleisch, E., Alt, R. (Hrsg.), Business Networking in der Praxis: Beispiele und Strategien zur Vernetzung mit Kunden und Lieferanten, Springer, Berlin et al., 2002, S. 271-298

[PwC Consulting 2001]

PwC Consulting, Multi-channel value quantification, PriceWaterhouseCoopers Consulting, www.pwcconsulting.com/crm-accel, (05.01.2002)

[PWC Consulting 2002]

PWC Consulting, CRM ACCEL, PWC Consulting, http://www.ebusiness.pwcglobal.com/us/pwccons.nsf/viewwebpages/OurMultichannelSolution, (09,09,2002)

[Ramsay/Malcolm 1999]

Ramsay, J., Malcolm, S., Managing customer channel usage in the Australian banking sector, in: Managerial Auditing Journal, 14 (1999) 7, S. 329-338

[Rasch/Lintner 2001]

Rasch, S., Lintner, A., The multichannel consumer: The need to integrate online and offline channels in Europe, The Boston Consulting Group, http://www.bcg.com/publications/files/MultichannelConsumer_summary.pdf, (27.5.2002)

[Raskino 2001]

Raskino, M., Interactive channel planning: Focus or waste money, Gartner Group Inc., Stamford, 2001

[Reichheld/Sasser 1999]

Reichheld, F.F., Sasser, E.W., Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Homburg, C., Bruhn, M. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, 1999, S. 135-150

[Reichheld/Sasser 1990]

Reichheld, F.F., Sasser, W.E., Zero defections: Quality comes to services, in: Havard Business Review, 68 (1990) September/October, S. 105-111

[Reichmayr 2002]

Reichmayr, C., Collaboration und WebServices: Architekturen, Portale, Techniken und Beispiele, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2002

[Remenyi et al. 1991]

Remenyi, D.S.J., Money, A., Twite, A., A guide to measuring and managing IT benefits, Blackwell Ltd., Oxford, 1991

[Remus 2002]

Remus, U., Prozessorientiertes Wissensmanagement: Konzepte und Modellierung, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Regensburg, Dissertation, Regensburg, 2002

[Rhodes 2001]

Rhodes, D., The new consumer, The Boston Consulting Group, http://www.bcg.com/publications/files/New_Consumer_OFA_Dec01.pdf, (27.5.2002)

[Riempp/Gronover 2002]

Riempp, G., Gronover, S., Customer Knowledge und Relationship Management, in: Schögel, M., Tomczak, T., Belz, C. (Hrsg.), Roadm@p to E-Business, Thexis, St. Gallen, 2002, S. 762-783

[Rinker 1997]

Rinker, A., Anreizsysteme in Kreditinstituten: Gestaltungsprinzipien und Steuerungsimpulse aus Controllingsicht, Fritz Knapp, Frankfurt/Main, 1997

[Rotz 2002]

Rotz, B.v., Kundenzufriedenheit: den Kunden via den effektivsten Kanal ansprechen, in: Schögel, M., Schmidt, I. (Hrsg.), eCRM: Mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, Symposion Publishing, Düsseldorf, 2002, S. 477-490

[Rudolf-Sipötz 2001]

Rudolf-Sipötz, E., Kundenwert in Forschung und Praxis, Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2001

[Rudolph 1998]

Rudolph, B., Zielkostenmanagement bei Kreditinstituten, Deutscher Sparkassen Verlag, Stuttgart, 1998

[SAP AG 2002]

SAP AG, Open integration with SAP-CRM, SAP AG, http://www.sap.com/crm, (04.11.2002)

[Sauer et al. 2000]

Sauer, J., Schramme, S., Rüttomger, B., Knowledge acquisition in ecological product desing: The effects of computer-mediated communication and elicitation method, in: Behaviour & Information Technology, 19 (2000) 5, S. 315-327

[Scheed/Reineke 2002]

Scheed, B., Reineke, T., Nicht um jeden Preis, in: TeleTalk, 10 (2002) 6, S. 78-79

[Scheer 1997]

Scheer, A.-W., Wirtschaftsinformatik: Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, 7. Aufl., Springer, Berlin et al., 1997

[Schmid 2001a]

Schmid, H., Auf Schritt und Tritt beim Kunden, in: Computerwoche, (2001a) 16, S. 50-51

[Schmid 2001b]

Schmid, R., Eine Architektur für Customer Relationship Management und Prozessportale bei Banken, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2001b

[Schmid et al. 2000]

Schmid, R., Messner, W., Palm, C., Bach, V., Studie zum Customer Management und Multi-Channel-Management bei Banken, St. Gallen, Zürich, 2000

[Schmitt 2000]

Schmitt, E., Customer context server, Forrester Research Inc., Cambridge/Massachusetts, 2000

[Schögel 1997]

Schögel, M., Mehrkanalsysteme in der Distribution, Forschungsinstitut für Absatz und Handel, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 1997

[Schögel 2001]

Schögel, M., Multichannel Marketing: Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen, Werd, Zürich, 2001

[Schögel et al. 2002]

Schögel, M., Sauer, A., Schmidt, I., Multichannel Marketing: Fokus auf Kunden und Kanäle, in: Thexis, 19 (2002) 2, S. 34-38

[Scholz/Sydow 1996]

Scholz, C., Sydow, J., Virtuelle Banken und Netzwerke, Zwischenbericht der Arbeitsgruppe "Virtuelle Banken und Netzwerke" des Schmalenbach-Arbeitskreises "Unternehmerische Partnerschaften", www.orga.uni-sb.de/forschung/virbank/zwibi.htm, (17.05.2002)

[Schubert/Prümm 1999]

Schubert, C., Prümm, K.-H., CTI und Call Center: Unternehmen im Wandel der Kommunikation, Addison-Wesley, München et al., 1999

[Schüller 1992]

Schüller, S., Ertragsorientierte Produktivitätssteigerung, Produktivitätsmanagement für Finanzdienstleister: Beiträge zum Münsteraner Top Management Seminar, 1992, Frankfurt/Main, S. 33-63

[Schulze 2000]

Schulze, J., Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2000

[Schulze et al. 2000]

Schulze, J., Thiesse, F., Bach, V., Österle, H., Knowledge Enabled Customer Relationship Management, in: Österle, H., Fleisch, E., Alt, R. (Hrsg.), Business Networking, Springer, Berlin et al., 2000, S. 143-160

[Schwanitz 2001]

Schwanitz, J., Web-Controlling in der Multikanal-Vertriebssteuerung, in: Die Bank, 101 (2001) 8, S. 589-595

[Schwarz 2000]

Schwarz, T., Permission Marketing macht Kunden süchtig, Max Schimmel, Würzburg, 2000

[Schwede/Spies 2001]

Schwede, S., Spies, R., 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, Bankakademie Verlag, Frankfurt/Main, 2001, S. 21-42

[Seeboerger-Weichselbaum 2000]

Seeboerger-Weichselbaum, M., XML, 2. Aufl., bhv, Kaarst, 2000

[Seidel 2000]

Seidel, G., eBusiness@Financial Institutions: Business models for growth, Arthur D. Little International Inc., http://www.adlittle.com/services/management_ consulting/financial_industries/articles/ebusmodels0800.pdf, (21.11.2000)

[Seidenschwarz et al. 1997]

Seidenschwarz, W., Esser, J., Niemand, S., Rauch, M., Target Costing, in: Franz, K.-P.v., Kajüter, P. (Hrsg.), Kostenmanagement: Wettbewerbsvorteile durch systematische Kostensenkung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1997, S. 101-126

[Senger et al. 2002]

Senger, E., Gronover, S., Riempp, G., Customer web interaction: Fundamentals and decision tree, Americas Conference on Information Systems (AMCIS), August 9th-11th, 2002, Dallas

[Senger/Moosmayer 2001]

Senger, E., Moosmayer, D., Zur Bedeutung von Kooperationsprozessen als Gestaltungsinstrument der Geschäftsarchitekturen des Informationszeitalters, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, unveröffentlichtes Arbeitspapier, St. Gallen, 2001

[Senger/Österle 2003 i.D.]

Senger, E., Österle, H., PROMET Business Engineering Case Studies, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Arbeitsbericht, St. Gallen, 2003 i.D.

[Senger/Riempp 2001]

Senger, E., Riempp, G., Zum Einsatz intelligenter Softwareagenten im Wissensmanagement, LLWA 01 - Tagungsband der GI-Workshopwoche "Lernen-Lehren-Wissen-Adaptivität", Universität Dortmund, 2001, Dortmund, S. 198-205

[Shostack 1984]

Shostack, G.L., Designing service that deliver, in: Havard Business Review, 62 (1984) January/February, S. 133-139

[Siebel 2002]

Siebel, Universal Application Network: White paper, Siebel Systems Inc., www.siebel.com, (13.08.2002)

[Siegert 1975]

Siegert, T., Eigenarten bankbetrieblicher Leistung, Institut für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Universität zu Köln, Dissertation, Köln, 1975

[Silberberger 2002]

Silberberger, H., Unternehmen vernachlässigen Multi-Channel-Konzepte, Cambridge Technology Partners, http://www.ecommerce-trends.de/0203_04.htm, (31.01.2002)

[Simon 1996]

Simon, H., Hidden champions: Lessons from 500 of the world´s best unknown companies, Havard Business School Print, Boston/Massachusetts, 1996

[Sinz 1997]

Sinz, E., Architektur betrieblicher Informationssysteme, in: Rechenberger, P., Pomberger, G. (Hrsg.), Handbuch der Informatik, Carl Hanser, München, Wien, 1997, S. 875-888

[Speedfacts GmbH 2002]

Speedfacts GmbH, Versicherungen: Online recherchieren, offline abschließen, Computerwoche, http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=254&artid=36195, (17.05.2002)

[Stäger 1999]

Stäger, C., Multi-Channel-Management: Mehrdimensionale Optimierung der Kundenbeziehung zur nachhaltigen Steigerung der Profitabilität im Retail Banking, Haupt, Bern, 1999

[Stauss/Seidel 1998]

Stauss, B., Seidel, W., Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden - Leistung verbessern - Kunden binden, 2. Auflage, Hanser, München, 1998

[Stender/Schulz-Klein 1998]

Stender, M., Schulz-Klein, E., Internetbasierte Vertriebsinformationssysteme: Perspektiven moderner Informationssysteme für den Einsatz in Marketing, Vertrieb und Service, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart, 1998

[Stern et al. 1996]

Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Coughlan, A.T., Marketing channels, 5. Aufl., Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996

[Stern/Sturdivant 1987]

Stern, L.W., Sturdivant, F.D., Customer-driven distribution systems, in: Havard Business Review, 65 (1987) 4, S. 34-41

[Sthanu 2001]

Sthanu, S., Vignette Multi-channel Communication Server (MCS) and the mobile Internet, Vignette Corporation, www.vignette.com, (4.08.2002)

[Strauss/Hill 2001]

Strauss, J., Hill, D.J., Comsumer complaints by e-mail: An exploratory investigation of corporate responses and customer reactions, in: Journal of Interactive Marketing, 15 (2001) 1, S. 63-74

[Süchting/Paul 1998]

Süchting, J., Paul, S., Bankmanagement, 4. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1998

[Thiesse 2001]

Thiesse, F., Prozessorientiertes Wissensmanagement: Konzepte, Methoden, Fallbeispiele, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2001

[Tomczak 1992]

Tomczak, T., Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft: Ein Plädoyer für den qualitativen Forschungsansatz, in: Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis, 14 (1992) 2, S. 77-85

[UBS 2002]

UBS, UBS-Beraterkontakt: Secure Messaging, UBS AG,, http://www.ubs.com/g/ebanking/secmess.html, (15.09.2002)

[Ulrich 1984]

Ulrich, H., Management, Haupt, Bern, Stuttgart, 1984

[Uniquare 2000]

Uniquare, European banking audit: How to reduce the cost of servicing customers and maximise revenue & productivity, Genesis Software & Consulting GmbH, Krumpendorf, 2000

[Vanhaverbeke/Torremans 1999]

Vanhaverbeke, W., Torremans, H., Organizational structure in process-based organizations, in: Knowledge and Process Management, 6 (1999) 1, S. 41-52

[Vara 1995]

Vara, T.G., Aftermarketing: How to keep customers for life through relationship marketing, Irwin, Chicago etc., 1995

[Wagner 2000]

Wagner, T., Multichannel customer interaction, in: Renner, D., House, P., Hoyer, W., Beyers, J., Sheth, J., Thomas, C., Chen, P., Dodge, J. (Hrsg.), Defying the limits: Reaching new heights in customer relationship management, Montgomery Research, 2000, S. 277-280

[Watzlawik et al. 1967]

Watzlawik, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D., Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes, W.W. Norton & Company, New York, London, 1967

[Webb 2001]

Webb, G., The m-bomb: Riding the multi-channel whirlwind, Capstone Publishing, Oxford, 2001

[Webb 2002]

Webb, K., Managing channels of distribution in the age of electronic commerce, in: Industrial Marketing Management, 31 (2002) 2, S. 95-102

[Weiber/Jacob 2000]

Weiber, R., Jacob, F., Kundenbezogene Informationsgewinnung, in: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W. (Hrsg.), Technischer Vertrieb, 2. Aufl., Springer, Berlin et al., 2000, S. 523-612

[Weierich 2001]

Weierich, P., Sprachtechnologien im Dialog, Sympalog Speech Technologies AG, http://www.sympalog.com/w_paper.htm, (15.10.2001)

[Weishaupt 2002]

Weishaupt, C., Der Sieges-Zug des Wireless LAN, Netzwoche, http://www.weroam.com/pdf/Netzwoche2_german.pdf, (24.10.2002)

[Wheeler/Hirsh 1999]

Wheeler, S., Hirsh, E., Channel champions: How leading companies build new strategies to serve customers, Jossey-Bass, San Francisco, 1999

[Wiig 1995]

Wiig, K., Knowledge Management: A trilogy. Knowledge Management Methods: Practical approaches to managing knowledge, 3. Bd., Schema Press, Arlington, 1995

[Winter 2002]

Winter, R., Retail Banking im Informationszeitalter: Trends, Geschäftsarchitektur und erste Beispiele, in: Leist, S., Winter, R. (Hrsg.), Retail Banking im Informationszeitalter: Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Springer, Berlin et al., 2002, S. 29-52

[Winterthur Versicherung 2002]

Winterthur Versicherung, www.Winterthur-Insurance.ch, http://www.winterthur-insurance.ch/home/pri/pri_pro.htm, (23.05.2002)

[Wirtz 2002]

Wirtz, B., So binden Sie Ihre Kunden auf den richtigen Kanälen, in: Absatzwirtschaft, 44 (2002) 2, S. 48-53

[Wörner 1997]

Wörner, G., Wirtschaftlichkeitsanalyse elektronischer Bankvertriebswege: Ein szenariogestütztes Vorgehensmodell zur Unterstützung strategischer Investitionsentscheidungen, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Regensburg, Dissertation, Regensburg, 1997

[Wübker/Hardock 2001]

Wübker, G., Hardock, P., Bundling im Bankensektor: Eine vielversprechende Mehrwertstrategie, in: Die Bank, (2001) 9, S. 614-620

[Yulinsky 2000]

Yulinsky, C., Multi-Channel-Marketing: Making "Bricks and Clicks" Stick, McKinsey & Company, www.marketing.mckinsey.com/solutions/McK-Multi-Channel.pdf, (5.03.2002)

[Zangemeister 1976]

Zangemeister, C., Nutzwertanalyse in der Systemtechnik: Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, 4. Aufl., Wittemann, München, 1976

[ZDNet.de 2001]

ZDNet.de, First-E macht dicht, ZDNet-Online, http://news.zdnet.de/story/0,,t101-s2094782,00.html, (1.06.2002)

[Zohar 2001]

Zohar, M., Kick-starting contact center, Forrester Research Inc., Cambridge/ Massachusetts, 2001

Lebenslauf

Name:	Sandra Christine Gronover
Geburtsdatum:	19. Januar 1974
Geburtsort:	München (Deutschland)
Nationalität:	Deutsch

Werdegang	
1984-1988	Grundschule in München (Deutschland)
1984-1988	Louise-Schröder-Gymnasium in München (Deutschland)
1988-1990	Carl-Spitzweg-Realschule in München (Deutschland)
1990	Abschluss: Mittlere Reife
1990-1991	Gisela-Gymnasium in München (Deutschland)
1991-1993	Rupprecht-Gymnasium in München (Deutschland)
1993	Abschluss: Abitur
1993-1995	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Katholischen Universität Eichstätt (Deutschland)
1995-1996	Studium im Fach Business Administration an der University of Humberside (Großbritannien)
1996	Abschluss: Bachelor of Business Administration
1996-1999	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Katholischen Universität Eichstätt (Deutschland)
1999	Abschluss: Diplom-Kauffrau (univ.)
1999-2002	Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschafts-informatik der Universität St. Gallen, Prof. Dr. Hubert Österle; Doktorandenstudium an der Universität St. Gallen (Schweiz)
2003	Fertigstellung der Dissertation