Collaborative CRM – Begriff, Beispiele und Herausforderungen

Marc A. Cäsar, Roger Heutschi

Bericht Nr.: BE HSG/ CC BN2 / 5
Lehrstuhl: Prof. Dr. H. Österle
Version: 1.0
Datum: 6. Oktober 2003

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

Institut für Wirtschaftsinformatik
Müller-Friedberg-Strasse 8
CH-9000 St. Gallen
Tel.: ++41 / 71 / 224 2420
Fax: ++41 / 71 / 224 2777

Prof. Dr. A. Back
Prof. Dr. W. Brenner (geschäftsführend)
Prof. Dr. H. Österle
Prof. Dr. R. Winter

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1

2 cCRM – Begriff und Entstehung 1

3 cCRM-Prozesse bei Deutschen Telekom AG 6

4 Zwischenbetriebliche Kooperation in Service- und After Sales-Prozessen 9

4.1 Customer Service bei ETA SA 10

4.2 Healthcare-Portal zur Unterstützung des Therapieprozesses 11

5 Herausforderungen und Trends im collaborative CRM 13

6 Zusammenfassung 15

Literatur 17

1 Einleitung

Unternehmen beziehen sukzessive ihre Geschäftspartner in ihre bislang internen IT-gestützten Prozesse ein und lassen dadurch komplexe unternehmensübergreifende Prozessnetzwerke entstehen (vgl. [Tapscott 1996, 52], [Österle 2002], [Fleisch 2001, 28ff], [Poirier/Bauer 2000, 11ff]). Die koordinierte Zusammenarbeit der Unternehmen innerhalb des Geschäftsnetzwerks zur Erbringung einer gemeinsam definierten Leistung („Collaboration“) führt zu schnelleren und kostengünstigeren Informationsübertragung, Verringerung von Medienbrüchen und Erhöhung der Transparenz innerhalb der Kooperationsprozesse [vgl. Reichmayr 2002, 56ff.].

Aus Unternehmenssicht gewinnt die langfristige Geschäftsbeziehung vor dem Hintergrund gesättigter Märkte zunehmend an Bedeutung gegenüber einzelnen Transaktionen. Unternehmen reagieren auf diese Veränderungen in der Verlagerung des Schwerpunkts der Kundenakquisition bzw. Brand Equity auf Kundenbindung bzw. Customer Equity [vgl. Rust et al. 2000, 5-7]. Dazu haben viele, insbesondere grössere Unternehmen in den vergangenen Jahren Systeme zum Customer Relationship Management (CRM) implementiert. Kundendaten sollten in einem Unternehmen zentral verfügbar sein, um dadurch Kundenbedürfnisse und –transaktionen genau zu kennen und analysieren zu können. Üblicherweise können weder die Kunden noch andere externe Partner auf diese Systeme zugreifen.

Collaborative CRM (cCRM) zielt von der Kunden- auf die Partnerorientierung und wird in unterschiedlichem Zusammenhang diskutiert. Die Entstehung und das aktuelle Verständnis von cCRM beschreibt Kapitel 2. Anschliessend verdeutlicht Kapitel 3 und 4 das cCRM-Konzept anhand von Beispielen. Kapitel 5 nennt typische Herausforderungen und aktuelle Trends.

2 cCRM – Begriff und Entstehung

Die Wurzeln des Customer Relationship Management liegen im Relationship Marketing (RM) und der damit einhergehenden zunehmenden Kundenorientierung von Unternehmen. Mit dem lange Zeit herrschenden transaktionalen Marketingverständnis (TM) stand das eigene Produkt und die einzelne Marktransaktion, der „Absatz“ zum Kunden hin, sowie das Gewinnen neuer Kunden im Mittelpunkt der Marketing- und Verkaufsaktivitäten (vgl. [Levitt 1983], [Baker 1998]). Zunehmende Globalisierung, Deregulierungen, technische Fortschritte

© HSG / IWI / BN2 / 5

und die Entwicklung von Verkäufer- zu Käufermärkten führten dazu, dass Unternehmen sich verstärkt nach den Kunden und ihren Bedürfnissen orientieren (vgl. [Maas 2000]). RM betont die eine einzelne Markttransaktion überdauernde langfristige Beziehung zum Kunden. Schwerpunkte des RM sind das Identifizieren, Aufbauen, Pflegen und gegebenenfalls Beenden von Kundenbeziehungen, mit dem Ziel, den Wert der Beziehung für das Unternehmen durch Massnahmen wie Individualisierung oder Cross- und Up-Selling zu maximieren (vgl. [Harker 1999], [ECCS 1999]). Funktionale Grenzen, welche die Aufgabenteilung im Produktentwicklungs- und Verkaufsprozess aus transaktionsorientierter Sicht widerspiegeln, verlieren dabei zunehmend an Bedeutung. RM integriert mit einer prozessorientierten Betrachtung zuvor teilweise isolierte Funktionen wie Marketing, Sales, Service oder Forschung und Entwicklung und ermöglicht durch den Informationsfluss zwischen diesen Bereichen eine umfassendere Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden [vgl. Baker 1998, 49]. Einige Autoren (vgl. [Payne 1995, ix], [Gummesson 1996]) erweitern den Betrachtungsbereich nicht nur über funktionale Grenzen, sondern über Unternehmensgrenzen hinweg und betonen die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit weitere Akteuren wie Zulieferern oder Vertriebspartnern im RM.

Die zunehmenden Möglichkeiten der Unterstützung des RM durch IT und die Verknüpfung mit Ansätzen aus dem Knowledge Management führten zur Entstehung des Begriffs Customer Relationship Management (CRM), einem kundenorientierten Managementansatz, bei dem zur Unterstützung von Marketing-, Verkauf- und Serviceprozessen Wissen gesammelt, analysiert und integriert bereitgestellt wird. Dieses Wissen setzen Unternehmen ein, um Kunden einfacher gewinnen, binden und mit ihnen interagieren zu können [vgl. Schulze 2000, 18]. Weitere Definitionen von CRM finden sich in Tabelle 2-1.

© HSG / IWI / BN2 / 5

Definition	Quelle
Customer Relationship Management (CRM) ist ein Konzept, das sich auf die Knüpfung, Pflege und Nutzung persönlicher Beziehungen zu den wichtigen Kunden konzentriert.	[Puschmann et al. 2002, 143]
„Geschäftsphilosophie zur Optimierung der Kundenidentifizierung, Kundenbestandssicherung sowie des Kundenwerts.“	[Schwede 2000, 7]
"Customer relationship management is an interactive process for achieving the optimum balance between corporate investments and the satisfaction of customer needs to generate the maximum profit.“	[Shaw 2002]
„Das CRM ist ein kundenorientierter Managementansatz, bei dem Informationssysteme (CRM-Systeme) das erforderliche Wissen zur Unterstützung der Frontoffice-Prozesse im Marketing, Verkauf und Service sammeln, analysieren und integriert bereitstellen. Unternehmen verwenden das Wissen zur Verbesserung der Kundengewinnung, der Kundenbindung, zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit sowie zur Verbesserung der Interaktionsmöglichkeiten mit den Kunden.“	[Schulze 2000, 18]

Tabelle 2-1: Definitionen von CRM

Kundenbedürfnisse zu erkennen, schnell und umfassend zu unterstützen, Kunden langfristig zu binden und die Kosten der Kundenbetreuung je Kundensegment auf den erwarteten Profit abzustimmen, sind klassische Ziele des CRM. Viele Unternehmen erweitern heute ihre bestehenden CRM-Systeme in zwei Richtungen (s.Bild 2-1):

1. Sie realisieren einen abgestimmten Kundenkontakt über mehrere Kanäle hinweg. Beispielsweise kann sich ein Autokäufer sein Wunschauto auf der Webseite des Automobilherstellers mit Hilfe eines sog. „Car-Konfigurators“ zusammenstellen und im Anschluss die Details mit seinem persönlichen Händler abklären („Collaboration zwischen Unternehmen und Kunde“).

2. Sie teilen und erweitern die Kundeninformationen mit anderen Organisationseinheiten. Kundenbedürfnisse sind so für andere Bereiche bzw. Unternehmen erkennbar. Durch die Bündelung von Komplementärleistungen mehrerer Unternehmen(-sbereiche) z.B. innerhalb eines Prozessportals wird die Abdeckung des Kundenprozesses und ein besserer Kundennutzen erreicht („Collaboration zwischen Unternehmen und Partner“).

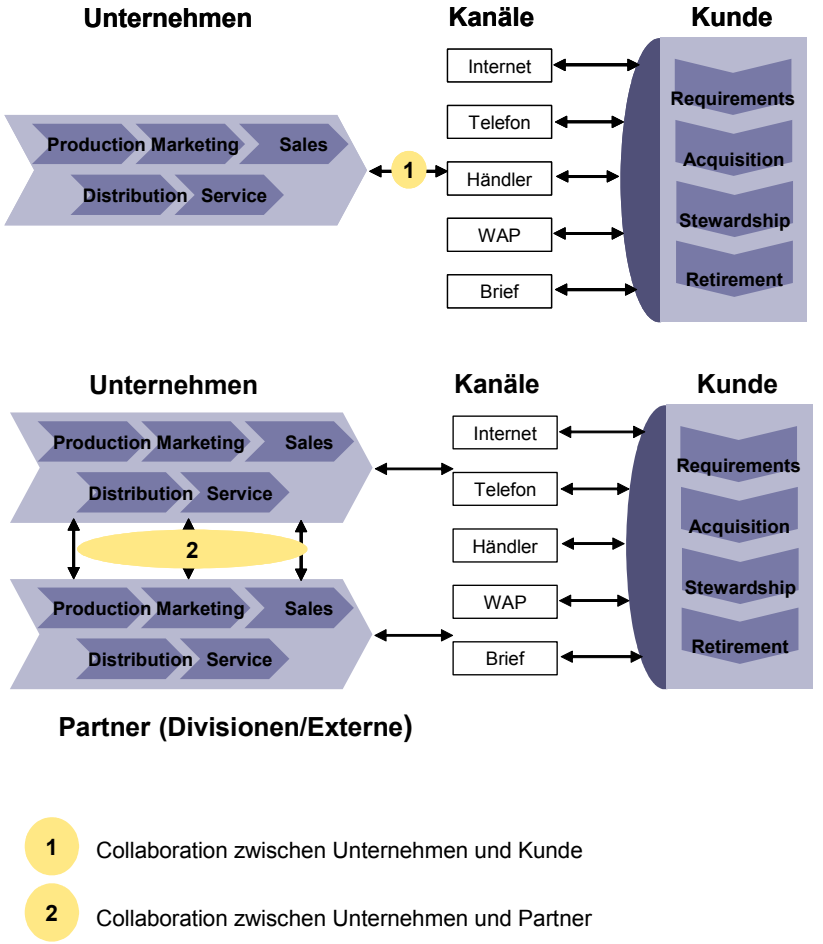


Bild 2-1: Visualisierung der Definition von Collaborative CRM

Diese Trends einer engeren Interaktion („Collaboration“) mit Organisationseinheiten bzw. Partnern in kundenseitigen Prozessen fassen wir unter dem Begriff Collaborative CRM (cCRM) zusammen. *cCRM bezeichnet einen Ansatz, bei dem zur Unterstützung des Kundenprozesses die kundenspezifischen Informationen unternehmensübergreifend mit Hilfe integrierter Systeme allen am Wertschöpfungsprozess beteiligten Partnern (ggf. inklusive Kunden) zur Verfügung stehen*. Dieses Begriffsverständnis geht damit über die von einigen Autoren und Softwareanbieter genannte Interaktion über verschiedene Kundeninteraktionskanäle (s. Tabelle 2-2) hinaus. Ein Beispiel für einen cCRM-Prozess im Servicebereich stellt die Reparaturabwicklung von Mobilfunkgeräten bei der Telecom Italia dar. Reparaturfälle müssen in einem System, auf das neben der Telecom Italia auch die Gerätehersteller Zugriff haben, nur einmalig registriert werden. Alle am Prozess beteiligten Parteien können auf dieselben Informationen und Dokumente zugreifen. Der Kunde profitiert von dieser cCRM-Massnahme durch verkürzte Wartezeiten auf das reparierte Mobilfunkgerät.

Definition	Quelle
The application of collaborative services (e.g., personalized publishing, e-mail, communities, conferencing, web-enabled CICs) to facilitate interactions between customers and organizations (e.g., customers to sales, sales to marketing, organizational activities around customer information) for the purpose of improving coordination and communication, establishing lifetime customer value beyond the transaction (e.g., a "partnering relationship")	[Metagroup 1999]
Collaborative CRM consists of technologies to ensure enterprise/customer interaction across all contact channels such as in-person, phone, electronic and wireless. The collaborative infrastructure provides access to people, processes and data across the entire spider chart.	[Cooper 2002, 91]
Im Mittelpunkt von Collaborative CRM steht die Zusammenarbeit von Menschen bei der Lösung kundenbezogener Aufgaben und die Zusammenarbeit von Unternehmen bei der Abwicklung von Kundenprozessen. Damit sind zunächst die direkten Kundenprozesse hin zu den eigenen strategischen Kunden gemeint, aber auch mehrstufige Vertriebsprozesse inklusive der Vermittlung durch Vertriebs- und Servicepartner. Collaborative CRM adressiert damit auch zentrale Fragen der E-Business-Strategien der Kunden.	[Zencke 2002]
Collaborative CRM is the communication and coordination model across the ETFS life cycle between channels and customer touch points. It includes establishing cooperative partner networks (e.g., affiliates, portals), management of customer interactions (e.g., e-mail, Web, CIC) and channel alignment strategies that enable consistent collaboration between customers and business organizations.	[Das 2002]
Collaborative CRM enables an organization's internal customer-facing and support staff, mobile sales people, partners and customers themselves to access, distribute and share customer data/activities.	[Relavis 2002]
eBusiness encompasses more than just customers .It ’s your employees, suppliers, partners, and customers working together as an integrated team. Collaboration with this team is the cornerstone of your success. Collaborative CRM integrates all customer-facing business processes – sales, marketing and service – across your entire enterprise through the various channels that customers use to contact your organization – voice, web, e-mail, fax, and wireless applications. Work closely with customers, suppliers, and employees and create real value throughout your business.	[PeopleSoft 2001]

Tabelle 2-2: Definitionen des cCRM

Bei der Realisierung kooperativer Lösungen ist die Einbettung in Unternehmensstrategie und die bestehende Informationssystemarchitektur zu beachten, welche über die Geschäftsprozessebene miteinander verbunden sind. Haben auf Prozessebene die CRM-Prozesse „Marketing“, „Sales“ und „Service“ lediglich unternehmensinterne Prozesse berührt, beeinflussen kooperative CRM-Prozesse insbesondere unternehmensübergreifende Kooperationsprozesse (s. Bild 2-2).

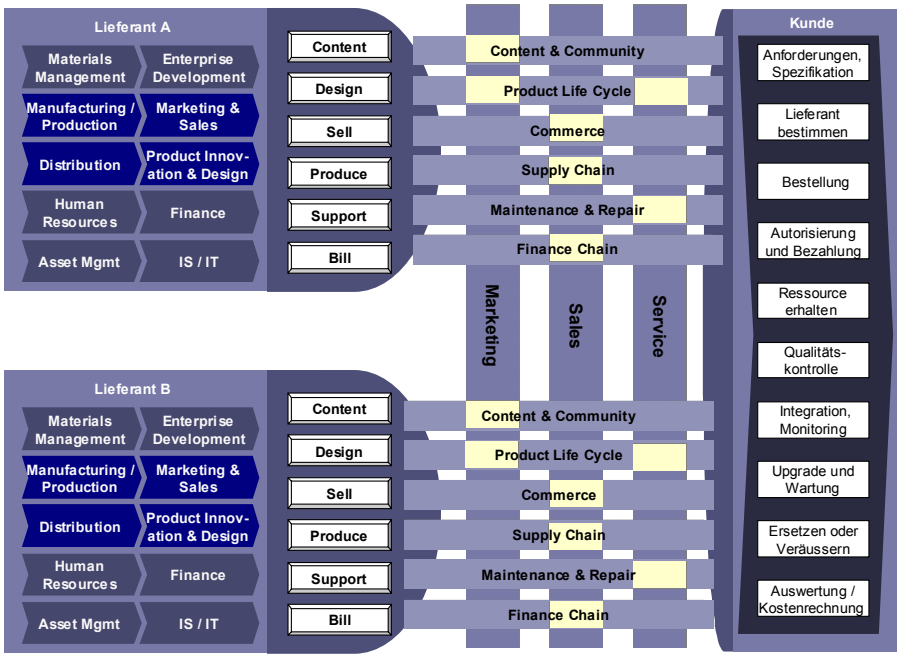


Bild 2-2: cCRM-Prozesse beeinflussen unternehmensinterne und –externe Prozesse

Zusammenfassend weist cCRM im Gegensatz zum herkömmlichen CRM mindestens eines der folgenden Merkmale auf:

- Online-Kopplung von CRM-Systemen,
- Austausch von Transaktionsdaten/Kundenprofilen mit Partnern,
- Auswertung der ausgetauschten Daten und Abstimmung von Kampagnen und Marketingaktivitäten mit den Partnern,
- Vergabe von CRM-Aktivitäten an externe (WebService-)Anbieter.

3 cCRM-Prozesse bei Deutschen Telekom AG

Die Deutsche Telekom ist der grösste Telekommunikationskonzern in Europa. Um die Internationalisierung und die weltweite Integration der Beteiligungen voranzutreiben, hat sich die Deutsche Telekom 2001 für eine vier Säulen Organisation entschieden und die Divisionen T-Com (Festnetz im Massenmarkt), T-Systems (IT- und TK-Services für Geschäftskunden), T-Mobile (Mobilkommunikation) und T-Online (Online-Kommunikation) gebildet. Die damit verbundene Fokussierung und Dezentralisierung der Geschäftstätigkeiten erhöht zwar die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Säulen, ist aber der durchgängigen Unterstützung der

Kundenprozesse hinderlich. Online-Zugang, Festnetzanschluss und Mobilfunk im gleichen Haushalt werden mehr und mehr zur Regel und Kunden der Telekom im Massenmarkt Deutschland führen dadurch mit mehreren Divisionen Geschäftsbeziehungen. Dabei betrachten sie die Telekom als Einheit und stören sich daran, wenn sie sich mit verschiedenen Ansprechstellen innerhalb des Konzerns koordinieren müssen.

In einer internen Analyse hat die Telekom für die Säulen T-Com, T-Mobile und T-Online die Einsatzgebiete und Nutzeneffekte einer stärkeren überdivisionalen Koordination ihrer CRM-Aktivitäten untersucht (s. Bild 3-1). Potenziale wurden sowohl in Prozessen zwischen Divisionen wie auch in Prozessen zwischen Divisionen und externen Unternehmen (z.B. Happy Digits) ausgemacht.

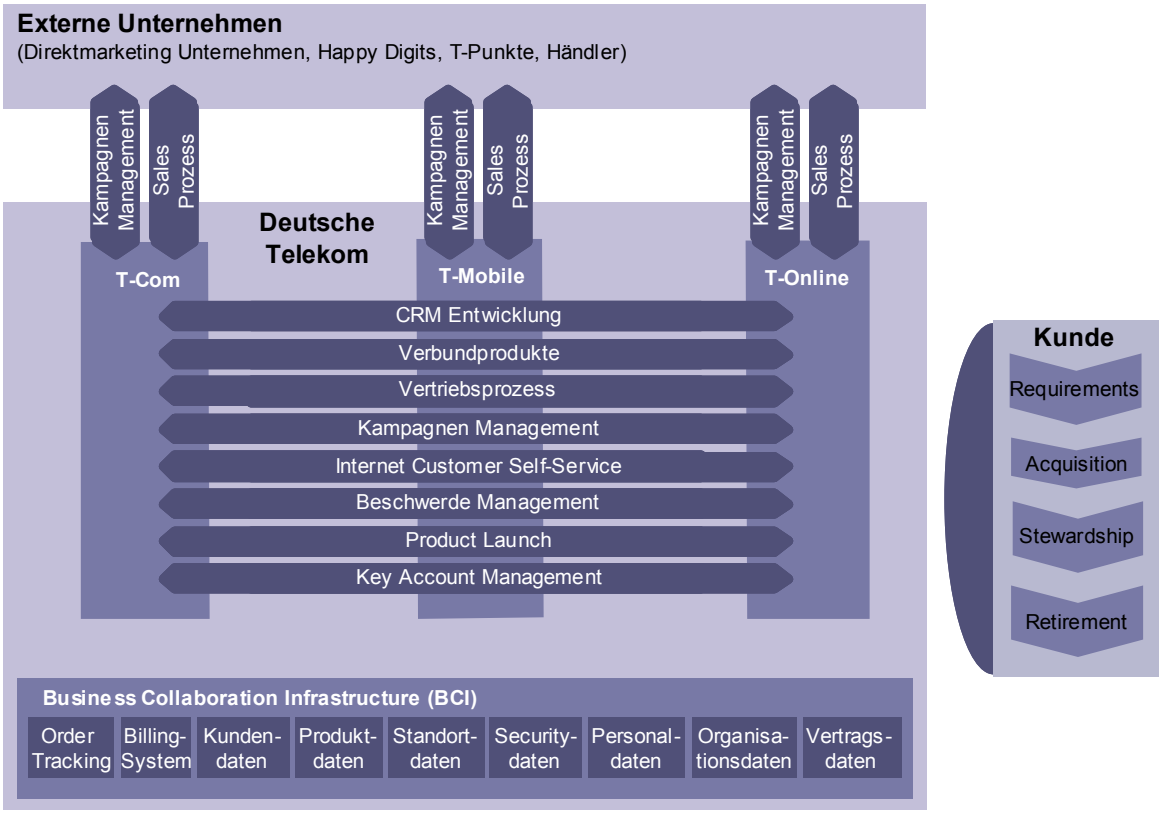


Bild 3-1: Mögliche cCRM-Prozesse der Telekom

Tabelle 2-1 führt die identifizierten Prozesse und die daran beteiligten Parteien auf.

Bereich / Prozess	Zentrale	T-Com	T-Mobile	T-Online	Andere	Beschreibung
Adressänderungs-prozess						Bei einer Adressänderung müssen Kunden momentan für jedes Telekom-Produkt die jeweilige Division kontaktieren. Eine zentrale Kundenanlaufstelle und ein integrierter Adressänderungsprozess könnte dem abhelfen.
Integration der T-Punkte in die CRM-Prozesse der T-Mobile						In den 650 T-Punkten findet ein grosser Teil des Vertriebs statt. Neu sollen die T-Punkt Mitarbeiter für eine Beschleunigung von z.B. Vertagsverlängerungsprozessen zusätzliche Aufgaben ausführen können.
Vertriebsprozess						Probleme bei den Lieferzeiten der Hardware für T-DSL, führen zu unzufriedenen Kunden. Die Lösung brächte ein Order Tracking System, zu Beginn als Analyse-Tool für die T-Com und später als Service für den Kunden.
Kundenportal im Internet (SANTORIN)						Kundenportale im Internet eröffnen die Möglichkeit, den Kundenprozess aus einer Hand und kostengünstiger abzudecken. Nicht selbst produzierte Leistungen lassen sich leicht als eServices eingliedern.
Gemeinsames Billing						Um dem Kunden für verschiedene Dienstleistungen ein einzige Rechnung präsentieren zu können, soll das Billing über einen zentralen WebService abgewickelt werden und mit standardisierten Schnittstellen für alle an der Leistungserstellung beteiligten Stellen nutzbar sein.
Teilung von Kundendaten mit Kundenmehrwertprogramm Happy Digits						Das Sammeln und Teilen von Kundendaten verschiedener Divisionen ist rechtlich problematisch. Mit Happy Digits hat man eine kostengünstige Lösung gefunden. Gleichzeitig werden umsatzstarke Kunden belohnt.
Kampagnenmanagement						Mit integriertem Kampagnenmanagement können Vorbereitungszeit und Kosten von Kampagnen gesenkt werden. Das Unternehmen kann schneller auf wechselnde Marktverhältnisse reagieren.
Cross- und Up-Selling (Internet, Call Center und T-Punkt)						Mit gezieltem Cross- und Up-Selling über alle Kanäle soll der Umsatz gesteigert werden. Voraussetzungen sind eine divisionsübergreifende Kundendatenbank und der direkte Datenzugang der Verkäufer auf aufbereitete Informationen.
Beschwerdeprozess						Nicht integrierte Beschwerdeprozesse und ungeregelte Verantwortlichkeiten führen zu langwierigen und teuren Prozessen. Die Kundenzufriedenheit leidet.
Verbundprodukte (Bestellprozesse, Call Center, Produktentwicklung)						Bei Verbundprodukten sind die Leistungen von mindestens zwei Divisionen betroffen. Eine integrierte Auftragsabwicklung ist mitentscheidend für tiefe Prozesskosten höhere Kundenzufriedenheit.
CRM-Entwicklung						Bezüglich der Entwicklung und Implementierung von CRM befinden sich die verschiedenen Divisionen in unterschiedlichen Stadien. Eine koordinierende Instanz soll Best Practice Lösungen identifizieren und den Wissensaustausch institutionalisieren.
Gemeinsame Lokalitätenpflege						Jedes Jahr ändern sich in Deutschland viele Adressen und Ortsnamen. Gegenwärtig benutzen die T-Com und T-Mobile zwei verschiedene Lösungen, obwohl die T-Com über eine eigen hergestellte und betriebene Lösung verfügt.
Gemeinsame Produktdaten						Transparente und einheitliche Produktdaten sind eine Voraussetzung, um eine umfassendere zentrale Kundenbetreuung zu realisieren.

Tabelle 3-1: Beschreibung der identifizierten cCRM-Prozesse

Zwei Beispiele illustrieren die Verbesserungsmöglichkeiten durch eine stärkere divisionsübergreifende Koordination in der Kundenbeziehung:

- *Adressänderung*. Jedes Jahr ziehen Tausende von Kunden der Deutschen Telekom um und rufen beim Call Center an, um die Adressänderung zu melden. Da kein konzernweiter integrierter Adressänderungsprozess existiert, muss der Kunde für verschiedene bezogene Leistungen (Internetzugang, Mobiltelefonvertrag, Festnetzanschluss, Happy Digits Mitgliedschaft) unterschiedliche Stellen der Deutschen Telekom kontaktieren. Aus Kundensicht wäre es wünschenswert, dass ein Telefonat oder die einmalige Adressänderung im Internet genügt, um die entsprechenden Daten überall anzupassen. Die Umsetzung einer entsprechenden Lösung bedingt einen divisionsübergreifenden zentralen Zugriff auf die entsprechenden Daten, Standards, Regeln und Prozessanpassungen bei allen beteiligten Partnern.

- *T-Punkte und CRM-Prozesse der Telekom*. Ca. 600 T-Punkte und 750 T-Partner unterstützen den Vertrieb der Deutschen Telekom. Die T-Punkte bieten dem Kunden praktisch alle Produkte der Deutschen Telekom an (One Face to the Customer) und bilden eine wichtige Schnittstelle zwischen Kunden und Deutsche Telekom. Bisher konzentrierte sich die Aufgabe der T-Punkte vor allem auf den Vertrieb und die Vertragsverlängerung. Kontaktierte ein T-Mobile Kunde bisher wegen einem Handy-Upgrade einen T-Punkt, nahm der Mitarbeiter die Daten auf, sandte ein Fax zur T-Mobile und musste auf eine Antwort warten bevor er dem Kunden das neue Handy aushändigen konnte. Dieser Prozess beinhaltete einige Medienbrüche und dauerte lange. Der Mitarbeiter wusste sehr wenig über seinen Kunden und war entsprechend unfähig, dem Kunden geeignete Cross- und Up-Selling Angebote zu unterbreiten. Neu wird dieser Prozess über ein Webportal abgewickelt und die T-Punkt Mitarbeiter erhalten – nach Zustimmung der Kunden – umfassenderen Zugriff auf Kundeninformationen. Dies erlaubt es ihnen, den Auftrag ohne aktive Beteiligung der T-Mobile schneller abzuwickeln und den Kunden weitere ergänzende Angebote zu unterbreiten.

4 Zwischenbetriebliche Kooperation in Service- und After Sales-Prozessen

Während eine stärkere zwischenbetriebliche Zusammenarbeit bei der Kundenansprachen in allen der drei typischen CRM-Prozessen Marketing, Sales und Service sinvoll sein kann, weist insbesondere eine Kooperation in dem eigentlichen Verkauf nachgelagerten Prozessen grosses Potenzial auf. In dieser späten Phase des Kundeninteraktions-Lebenszyklus können

Unternehmen die in den früheren Phasen gewonnen Kunden- und Auftragsinformationen für eine bessere Kundenbetreuung, eine nachhaltige Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit die (im vergleich zur Neukundengewinnung effizientere) Erhaltung von Bestandskunden nutzen. Die folgenden Beispiele der ETA SA und der Roche Pharma (Schweiz) AG illustrieren Potenziale von cCRM im After Sales-Bereich und zeigen typische Herausforderungen in Service-Netzwerken auf.

4.1 Customer Service bei ETA SA

ETA SA Manufacture Hologère Suisse in Grenchen, Schweiz, ist ein Tochterunternehmen von ‚The Swatch Group'. Die Swatch Group ist ein weltweit tätiger Uhrenhersteller mit Marken wie Blancpain, Omega, Rado, Longines, Tissot, Certina oder Swatch. Die Gruppe besteht aus zahlreichen individuellen Unternehmen, die sich unter anderem mit der Herstellung von Uhren, Uhrwerken und Komponenten sowie mit Forschung und Entwicklung befassen. Die Fertigmontage der Uhren erfolgt durch verschiedene Unternehmen der Gruppe. ETA ist mit rund 9'000 Mitarbeitern verantwortlich für die Herstellung von Uhrwerken für alle Marken der Swatch Group sowie für andere Marken. Als weltweit drittgrösster Uhrwerkhersteller besitzt ETA mehr als 15 Produktionsstandorte in der Schweiz, Deutschland, Frankreich, Thailand, Malaysia und China. ETA verkauft ihre Produkte und Leistungen ausschliesslich an rund 1'500 Geschäftskunden weltweit.

Der ETA-Customer Service (ETA-CS), ein Profitcenter der ETA SA, ist für drei Hauptprozesse verantwortlich: erstens den weltweiten Vertrieb von Uhrenersatzteilen, zweitens die Reparatur von Uhrwerken sowie drittens für den technischen Kundendienst. Zu den Problemen von ETA gehörten: hohe Durchlaufzeiten von Bestellungen, intransparente Prozesse für Kunden und interne Mitarbeiter, eine geringe Verfügbarkeit technischer Informationen beim Kunden sowie ein unvollständig definiertes Artikelsortiment. 1996 begann der ETA-CS daher ein umfassendes Reengineering-Projekt mit dem Ziel, die Aufbau- und Ablauforganisation neu zu gestalten sowie Stammdaten zu harmonisieren. Dies führte im Dezember 1999 zum Start eines elektronischen Vertriebskanals, dem ETA Online Shop (EOS). Der ursprüngliche Funktionsumfang entsprach mit Suchfunktionalität, Transaktionsworkflow und Warenkorb einem typischen elektronischen Katalog. Mit Version 2.0 kamen Funktionen wie ein personalisierbarer Warenkorb hinzu und mit Version 3.0 Verfolgungsfunktionen für Auftrags-, Transport- und Reparaturstatus. Der EOS deckt heute den gesamten Einkaufsprozess

© HSG / IWI / BN2 / 5

des Kunden von Artikelsuche und -auswahl über Auftragsvergabe, Bezahlung bis hin zu Transport ab und verarbeitet rund 65% aller Transaktionen.

In Anbetracht der guten Akzeptanz des EOS war es das Ziel, den EOS auch als Kommunikationskanal zum Kunden zu nutzen, um sowohl die Anzahl der Online-Kunden zu steigern als auch die manuellen Tätigkeiten verringern zu können. Schlüssel für beide Ziele war eine verstärkte Kundenorientierung sowie – als Konsequenz – die Entscheidung, ein Kundenprozessportal zu entwickeln. Die Entscheidung für dieses Portal wurde durch die Tatsache verstärkt, dass mögliche zusätzliche Leistungen, die in Kundenworkshops definiert wurden wie z.B. Brancheninformationen, Events, Trainings, Mailings, oder Fehlerklassifikationen, thematisch nicht im EOS integrierbar sind. Zur Darstellung und Integration dieser Leistungen wurde deshalb das ETA Customer Service Portal entwickelt, das sowohl den EOS, Inhalte des ERP-Systems und weitere Informationen (auch externer Lieferanten) enthält.

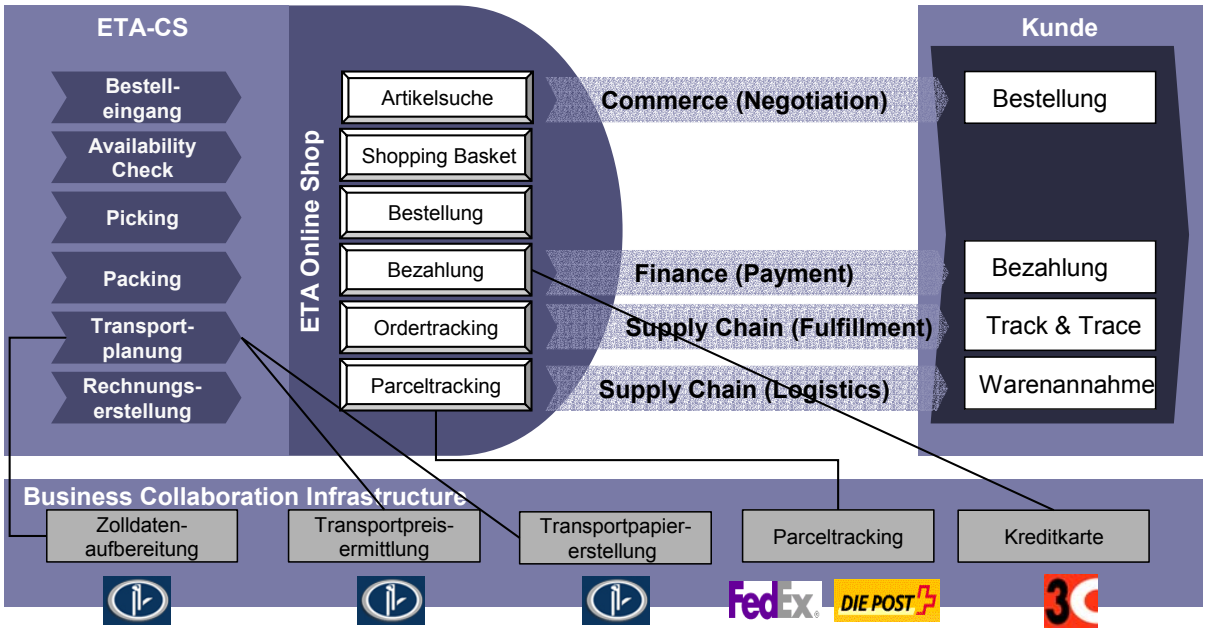


Bild 4-1: Kooperationsprozessarchitektur bei ETA SA

4.2 Healthcare-Portal zur Unterstützung des Therapieprozesses

Aufgrund von Regulierungen wie z.B. die Richtlinie 92/28/EWG des EU-Rates vom 31. März 1992 über die Werbung für Humanarzneimittel, welche die Bewerbung verschreibungspflichtiger Medikamente bei den Endkunden innerhalb der EU untersagt, sind die Kontaktmöglichkeiten europäischer Pharmaunternehmen zu den eigentlichen Konsumenten ihrer Produkte stark eingeschränkt. Dies führt dazu, dass der Informationsfluss über Produkte und

Therapiemöglichkeiten der Pharmaunternehmen hauptsächlich indirekt über den Arzt bzw. die Apotheke als Mittler an Patienten gelangen. Entsprechend richten sich auch die Haupt-Marketing- und Informationsanstrengungen der Pharmaindustrie an Ärzte. Chronische Informationsüberlastung, wachsende Patientenansprüche, eine steigende Anzahl an am Markt verfügbaren Medikamenten und Therapien und immer höhere Patientenzahlen setzen jedoch Ärzte vermehrt unter Zeitdruck. In der Folge können sie weniger Zeit für den Empfang von Aussendienstmitarbeiterbesuchen – dem primären Informationsinstrument der Pharmaindustrie – erübrigen und sind teilweise nur unvollständig über speziellere Therapien und ihre Erfolgschancen informiert.

In einer solchen Situation befindet sich die Roche Pharma (Schweiz) AG im Therapiebereich eines ihrer Produkte. Zu den genannten Problemen mit den Informationsflüssen zu Ärzten (der Produkt-Aussendienst kann einen Arzt im Schnitt nur gerade einmal jährlich besuchen) kommt hinzu, dass die Therapie verhältnismässig komplex ist, vom Arzt spezialisiertes Wissen erfordert und oft auch eine Zusammenarbeit mit weiteren Spezialisten wie z.B. Psychologen notwendig ist. Patienten werden dadurch durch ein Netzwerk von unterschiedlichen Leistungserbringern betreut, wobei das Know-how über die beteiligten Parteien verstreut und der gegenseitige Informationsaustausch und die Koordination oft mangelhaft ist. Sowohl Ärzte als auch ihre Patienten sind teilweise schlecht über die Therapiemöglichkeiten und -abläufe informiert, haben falsche Erwartungshaltungen bezüglich des Therapieerfolgs und verhalten sich während der Therapie falsch. Die Folgen sind Frustration und vorzeitige Therapieabbrüche. Dadurch verliert Roche Pharma (Schweiz) AG nicht nur in Form von entgangenen Produktabsätzen sondern muss auch mit Imageverlusten bei den Betroffenen Patienten und Ärzten rechnen. Das Pharmaunternehmen versuchte, durch Weiterbildungsangebote für Ärzte und ein Patientenbegleitprogramm, das eingeschriebenen Patienten regelmässig Informationen zukommen lässt und auch zur Beantwortung allgemeiner Fragen zu Therapie und Produkt dient, den Therapieprozess besser zu strukturieren und insgesamt erfolgreicher zu machen. Zwar hat sich gezeigt, dass im Begleitprogramm eingeschriebene Patienten tatsächlich eine bessere Therapietreue und einen grösseren Therapieerfolg aufweisen, dass jedoch nur wenige Ärzte ihre Patienten für das Programm anmelden. Roche vermutet als eine Ursache dafür mangelnde Transparenz für Ärzte über das Begleitprogramm und damit verbunden Vertrauensprobleme: Ärzte haben das Gefühl, Patienten an das Begleitprogramm abzugeben und nicht mehr in Kontrolle über den Therapieprozess zu sein.

© HSG / IWI / BN2 / 5

Als mögliche Massnahme prüft Roche gegenwärtig den Aufbau eines Prozessportals für die Unterstützung der Interaktion aller beteiligten Parteien und die Erhöhung der Transparenz im Therapieprozess. Ziel des Portals ist es, die Aktivitäten sämtlicher Therapiephasen, von der Vorabklärung und Anamnese bis zur Nachtherapie-Phase, durch entsprechende Portalleistungen zu strukturieren und unterstützen. Liegt der Fokus des Portals in einem ersten Schritt noch auf Ärzten und Patienten mit Diensten wie allgemeinen Fachinformationen, Untersuchungschecklisten und –leitfaden, Therapieempfehlungen auf Basis von Patientenprofilen, Instrumenten zur Überwachung und Auswertung des Therapieverlaufs oder Unterstützung bei der Kommunikation mit Krankenkassen, können nach und nach weitere Leistungserbringer wie Spezialisten oder das existierende Patientebegleitprogramm in das Portal eingebunden werden. Die durch die Nutzung der Portalleistungen generierten Patienten- und Therapiedaten sollen dabei über das Portal allen am Prozess beteiligten Parteien zentral, bedarfsgerecht und in Echtzeit zur Verfügung stehen. Roche verspricht sich dabei einen Win-Win-Effekt im gesamten Therapienetzwerk: Patienten, Ärzte und weitere Leistungserbringer sollen von einer gesteigerten Therapiequalität und Zeiteinsparungen bei administrativen Aktivitäten im Therapie-/Arbeitsprozess profitieren während das Pharmaunternehmen selbst u.a. bessere Therapietreue, höhere Kundenzufriedenheit und auch eine stärkere Interaktion mit Ärzten erreichen will.

5 Herausforderungen und Trends im collaborative CRM

Unternehmen erkennen zunehmend, dass die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit in der Kundenansprache und –betreuung zu einem wichtigen Erfolgsfaktor wird. Wie die Beispiele gezeigt haben, sind sie dabei aber oft mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert:

- Auf *strategischer Ebene* führt die zunehmende Spezialisierung und Konzentration auf Kernkompetenzen dazu, dass das Kunden-, Leistungs- und Prozess-Know-how über mehrere Partner im Geschäftsnetzwerk verteilt ist. In globalen Service-Netzwerken arbeiten zahlreiche interne und externen Partner bei der Lösung von Kundenproblemen zusammen: Neben Kunde und Produzent sind häufig auch Vertriebs- und Service-Partner sowie spezialisierte Dienstleister in die Leistungserbringung eingebunden. Dennoch werden Service Netzwerke – im Gegensatz zur Supply Chain – bisher selten aktiv gestaltet. Oft hat jeder Beteiligte nur eine Partialsicht auf den Kundenprozess, den es mit Leistungen

umfassend abzudecken gilt und Vertrauensprobleme beim Austausch von Kundendaten erschweren die Sicherung der Qualität der Gesamtleistung.

- Auch auf *Prozessebene* findet nur eine mangelhafte Koordination der einzelnen Parteien und ihren Aktivitäten statt. Abstimmungsprobleme im Netzwerk und Medienbrüche im Informationsaustausch verhindern schnelle Reaktionszeiten, die etwa in Service-Prozessen zur Vermeidung von Ausfallzeiten bei Kunden notwendig sind und führen zu Ineffizienzen. Gerade im Service ist die Prozessqualität häufig von Verhalten und einer aktiven Mitarbeit der Kunden abhängig. Eine mangelhafte Informationsversorgung bis hin zum Kunden und schlechte Integration der cCRM-Prozesse in die Kundenprozesse beeinträchtigen sie.

- Auf der *Ebene der Informationssysteme* fehlt in der Regel ein integrierter und konsistenter Datenbestand, auf dem alle Partner des Geschäftsnetzwerks aufbauen können. Kundendaten, Kundeninteraktionshistorie sowie Produkt- und Konfigurationsdaten sind über mehrere Parteien verteilt und oft nicht miteinander verknüpft. Ein Service-Partner weiss so z.B. nicht, welche Produktkonfiguration bei einem konkreten Kunden wie lange im Einsatz ist und welche Wartungsarbeiten bereits durchgeführt wurden. Das übergreifende Stammdatenmanagement stellt dabei ebenfalls eine wesentliche Herausforderung dar.

Solchen Herausforderungen stellen sich Unternehmen zunehmend mit dem Einsatz von Informationstechnologie, wobei sich die Nutzung von Internet-Technologien in unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessen durchsetzt. Typische Anwendungsbereiche sind:

- *Service-Portale* bilden die elektronische Benutzerschnittstelle zu den Leistungen des Echtzeit-Unternehmens. Sie automatisieren bisher manuell erledigte Prozesse und stellen personalisierte Leistungen, wie z.B. Produktkataloge, Statustracking oder Analysetools, als Customer Self-Services rund um die Uhr global zur Verfügung. ABB Turbo Systems etwa stand vor dem Problem, die auf Schiffen installierten Turbolader weltweit mit niedrigen Ausfallzeiten zu reparieren. Ein Internetportal bietet den Service-Stationen heute Zugang zu einer umfassenden Datenbank mit u.a. Kundenproduktkonfigurationen, Service-Reports und Echtzeit-Verfügbarkeitsinformationen über die weltweiten Lager und erlaubte damit eine Lagerbestandsreduktion, eine Senkung der Prozesskosten und die Möglichkeit, durch die Auswertung zentraler Service-Reports ein Frühwarnsystem aufzubauen

- *Mobile Technologien* und *Radio Frequency Identification (RFID)* ermöglichen durch automatische Identifikation, Lokalisierung und Sensorik vollkommen neue Lösungen. Unternehmen gewinnen so z.B. Informationen über Einsatz und Nutzung ihrer Produkte beim Kunden und können bei Problemen proaktiv handeln. So werden ab 2004 alle Geräte von Miele sukzessive mit dem Fernwartungstool Miele@Home ausgerüstet. Mit diesem Tool sind zusätzliche Services für den Kunden denkbar, z.B. die direkte Benachrichtigung von Service-Mitarbeitern und Ferndiagnose im Fall von Störungen. Im Extremfall erkennt das intelligente Produkt anhand von Zustands- und Nutzungsdaten selbst, ob Wartungsbedarf vorliegt oder der kostenoptimale Zeitpunkt für einen Produktaustausch erreicht ist.

- Geschäftspartner werden über *Business Collaboration Infrastrukturen (BCI)* integriert. Von allen Partnern im Geschäftsnetzwerk genutzte Standards und Dienste vermeiden Doppelspurigkeiten und erleichtern die Integration der Informationssysteme zur Unterstützung durchgängiger Echtzeit-Prozesse. Zentrale Infrastrukturen werden zur Drehscheibe, über die alle Partner Aufträge, Rechnungen, Serviceanfragen und Statusinformationen austauschen. So nutzt Bosch zum Verkauf von Autoersatzteilen die Branchenplattform TecCom, die im Jahr 2000 von einem Automobilzuliefererkonsortium gegründet worden ist und allen Handelsstufen im markenunabhängigen Ersatzteilgeschäft (Grosshandel, Mineralölgesellschaften / Tankstellen, Baumärkte, freie Werkstätten usw.) einen Produktkatalog inkl. Anfrage- und Auftragsabwicklung in Echtzeit bietet. TecCom ermöglichte Bosch schnellere Durchlaufzeiten, weniger Fehler im Ersatzteilgeschäft und eine merkliche Reduktion der Prozesskosten.

- *E-Services* stellen standardisierte elektronische Leistungen bereit, die sich in vorhandene Geschäftsprozesse integrieren lassen. So halten E-Payment Services beispielsweise Rechnungen in Echtzeit bereit und bieten elektronische Zahlungsverfahren. E-Fulfillment Services unterstützen die Auftragsabwicklung durch medienbruchfrei übertragene Transportdokumente und die Integration von Sendungsstatus aus den operativen Systemen.

6 Zusammenfassung

Globalisierung, Deregulierung, technologischer Fortschritt und eine steigende Nachfragemacht waren Treiber für eine Veränderung vom transaktionalen Marketing hin zum relationalen Marketing. IT-Unterstützung und Knowledge Management unterstützten die Weiter-

entwicklung hin zum Customer Relationship Management. Eine zunehmende Spezialisierung der Unternehmung und der Versuch, den Kundenprozess möglichst umfassend abzudecken, ist Ursache für die Kooperation von Unternehmen allgemein und die Entstehung des cCRM-Ansatzes. Waren diese Managementansätze vorher produktorientiert (transaktionales Marketing) bzw. kundenorientiert (CRM), wandelt sich dies hin zu einer Kunden- und Partnerorientierung (cCRM). Auch das zugrundeliegende Organisationsprinzip unterliegt der Veränderung von einer funktionalen Organisation über eine Prozessorganisation hin zu einer Netzwerkorganisation (s. Bild 6-1).

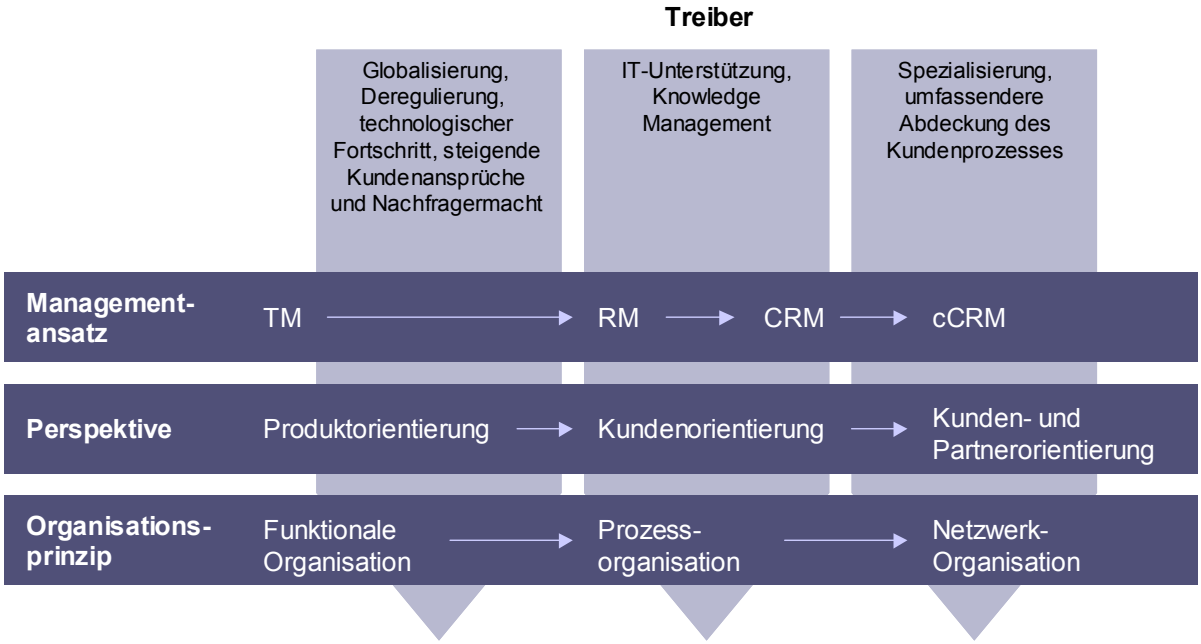


Bild 6-1: Überblick über die Entstehung und Treiber des cCRM

Literatur

[Baker 1998]
Baker, M.J., Buttery, E.A., Richter-Buttery, E.M., Relationship Marketing in three dimensions, in: Journal of Interacitve Marketing, 12 (1998) 4, S. 47-62

[Bates et al. 2002]
Bates, A., Bailey, E., Rajyaguru, I., Navigating the e-Detailing maze, in: International Journal of Medical Marketing, 2,3 (2002), S. 255-262

[Cooper 2002]
Cooper, K., The relational enterprise: moving beyond CRM to maximize all your business relationships, Amacom, New York, 2002

[Das 2002]
Das, K., Customer Relationship Management, http://planetsap.com/SAP_CRM_article_1.htm, 24.09.2002

[ECCS 1999]
ECCS, CRM Definitions - Defining Customer Relationship Marketing and Management, http://www.eccs.uk.com/crmdefinitions/define.asp, 27.7.1999

[Fleisch 2001]
Fleisch, E., Das Netzwerkunternehmen - Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der "Networked Economy", Springer, Heidelberg, 2001

[Gleason 2001]
Gleason, M., Internet Detailing Opens the Doctor's Door, in: Medical Marketing & Media, (2001) January

[Gummesson 1996]
Gummesson, E., Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis, in: European Journal of Marketing, 30 (1996) 2, S. 31-44

[Harker 1999]
Harker, M.J., Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions, in: Marketing Intelligence & Planning, 17 (1999) 1, S. 13-20

[Junger 2001]
Junger, D., e-detailing: The Future of the Primary Care Salesforce?, InPharm.com, http://www.inpharm.com/netfocus/news/viewpoints/view_035.html, 20.04.2002

[Levitt 1983]
Levitt, T., After the Sale is Over, in: Harvard Business Review, 63 (1983) 5, S. 87-93

[Maas 2000]
Maas, P., Transformation von Dienstleistungsunternehmen in Netzwerken - Empirische Erkenntnisse im Bereich der Assekuranz, in: Belz, C., Bieger, T., Dienstleistungskompetenz und innovative Geschäftsmodelle, Thexis, St. Gallen, 2000, S. 52-87

[Metagroup 1999]
Metagroup, Common CRM glossary, http://www.dci.com/crm/glossary.htm, 17.09.2002

[Österle 2002]
Österle, H., Geschäftsmodell des Informationszeitalters, in: Österle, H., Fleisch, E., Alt, R., Business Networking in der Praxis, Springer, Berlin, 2002, S. 17-38

[Payne 1995]

Payne, A., et al., Relationship Marketing for Competitive Advantage, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1995

[PeopleSoft 2001]
PeopleSoft, PeopleSoft Customer Relationship Management, http://www.peoplesoft.com/media/en/pdf/PWS73LS13KC_MDA.pdf, 17.09.2002

[Poirier/Bauer 2000]
Poirier, C.C., Bauer, M.J., E-Supply Chain - Using the Internet to Revolutionize your Business, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 2000

[Puschmann et al. 2002]
Puschmann, T., Alt, R., Barak, V., Huber, T., Customer Relationship Management in der Pharmaindustrie, in: Österle, H., Fleisch, E., Alt, R., Business Networking in der Praxis, Springer, Berlin etc., 2002, S. 139-165

[Reichmayr 2002]
Reichmayr, C., Collaboration und WebServices - Architekturen, Portale, Techniken und Beispiele - Dissertation an der Universität St.Gallen, St.Gallen, 2002

[Relavis 2002]
Relavis, Relavis Collaborative CRM - Key Differentiators, http://www.relavis.com/Relavis/notesale.nsf/webproductebs/Key+Differentiators?OpenDocument, 24.09.2002

[Rust et al. 2000]
Rust, R.T., Zeithamel, V.A., Lemon, K.N., Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Customer Strategy, The Free Press, New York, 2000

[Schulze 2000]
Schulze, J., Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2000

[Schwede 2000]
Schwede, S., Vision und Wirklichkeit von CRM, in: Information Management & Consulting, 15 (2000) 1, S. 7-11

[Shaw 2002]
Shaw, R., Defining Customer Relationship Marketing and Management, http://www.eccs.uk.com/resources/define.asp, 24.09.2002

[Tapscott 1996]
Tapscott, D., Die digitale Revolution: Verheissungen einer vernetzten Welt - die Folgen für die Wirtschaft, Gabler, Wiesbaden, 1996

[Zencke 2002]
Zencke, P., Der Kunde im Fokus, SAP Info, http://www.sapinfo.net/public/de/article.php4/Article-45643ca995feb8abe/de, 17.09.2002

© HSG / IWI / BN2 / 5