

Prozesse des Analytischen CRM
Fallbeispiele aus der Finanzdienstleistungsbranche,
Architekturvorschlag und Methodenelemente

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

vorgelegt von
Annette Reichold
aus
Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Walter Brenner
und
Prof. Dr. Torsten Tomczak

Dissertation Nr. 3190

Difo-Druck GmbH, Bamberg 2006

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 17. Januar 2006

Der Rektor:

Prof. Ernst Mohr, PhD

Vorwort

Diese Arbeit entstand im Rahmen des Forschungsprogramms „Business Engineering Universität St. Gallen“ in den Kompetenzzentren Customer Knowledge Management (CC CKM) und Customer Knowledge Performance (CC CKP) am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen. Die Kompetenzzentren forschten in enger Zusammenarbeit mit Partnern aus der Praxis auf dem Gebiet der Wissensunterstützung von kundenorientierten Geschäftsprozessen. In dieses Themengebiet ordnet sich auch die vorliegende Arbeit zum Thema Prozesse des Analytischen CRM ein.

An dieser Stelle möchte ich allen danken, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. An erster Stelle danke ich Herrn Prof. Dr. Walter Brenner als Referent für die wissenschaftliche Betreuung, die ausgezeichneten Arbeitsbedingungen und das praxisnahe Forschungsumfeld am Institut. Herrn Prof. Dr. Torsten Tomczak schulde ich Dank für die Übernahme des Korreferates. Herrn Prof. Dr. Hubert Österle danke ich für die wissenschaftliche Betreuung in meiner ersten Zeit am Institut. Ferner gilt mein besonderer Dank Dr. Lutz Kolbe und dessen Vorgänger Dr. Gerold Riempp, den Leitern der Kompetenzzentren, für ihre fachliche und persönliche Unterstützung und die freundschaftliche, intensive Zusammenarbeit. Ich danke ferner den Vertretern unserer Forschungspartner aus der Praxis.

Bei meinen Kollegen und Freunden am Institut möchte ich mich für die heitere und aufmunternde Arbeitsatmosphäre und kollegiale Zusammenarbeit bedanken. Ich werde mich stets gern an die gemeinsam verbrachte Zeit erinnern. Mein Dank gilt besonders Dr. Adrian Büren, Barbara Rohner, Caroline Andenmatten, Dr. Dieter Zerndt, Dimitrios Gizanis, Dr. Enrico Senger, Dr. Ernst Ensslin, Harald Gabriel, Harald Salomann, Dr. Henning Gebert, Malte Dous, Malte Geib, Oliver Wilke, Ragnar Schierholz, Rita Bruderer, Dr. Sandra Gronover, Sandra Gross, Dr. Stefan Kremer und Susanne Glissmann. Ein herzlicher Dank für ihre Freundschaft geht zudem an Angelika Vesenmaier.

Von ganzem Herzen danke ich schliesslich meiner Familie, meinen Eltern und meinen beiden Brüdern Hans-Christoph und Ulrich, die mich auf meinem Weg immer unterstützt haben.

St. Gallen, im Januar 2006

Annette Reichold

Inhaltsübersicht

1	Einführung	1
1.1	Ausgangslage und Handlungsbedarf	1
1.2	Ziele, Adressaten und Nutzen der Arbeit	2
1.3	Entstehung und Einordnung der Arbeit	4
1.4	Forschungsmethodik	6
1.5	Aufbau der Arbeit	8
2	Grundlagen.....	11
2.1	Business Engineering.....	11
2.2	Customer Relationship Management.....	14
2.3	Informations- und Wissensmanagement	28
2.4	Methoden des analytischen CRM.....	32
3	Erfahrungen aus der Praxis.....	46
3.1	Auswahlkriterien der Fallstudien.....	46
3.2	Fallstudie Hannover Life Re.....	48
3.3	Fallstudie Credit Suisse	58
3.4	Fallstudie Postbank	67
3.5	Fallstudie Regionalbank	76
3.6	Fallstudie Thurgauer Kantonalbank	83
3.7	Fallstudie Union Investment.....	89
3.8	Erkenntnisse aus den Fallstudien.....	97
3.9	Zusammenfassung	105
4	Architekturvorschlag für das analytische CRM.....	107
4.1	Gestaltungsanforderungen an eine Lösung für das analytische CRM.....	107
4.2	Das Metamodell des aCRM.....	109
4.3	Übersicht über den Architekturvorschlag.....	111
4.4	Zusammenfassung	116

5	Strategieebene des analytischen CRM.....	117
5.1	Ziele des analytischen CRM.....	117
5.2	Nutzenpotenziale und Erfolgsmessung des aCRM	121
5.3	Restriktionen des analytischen CRM.....	128
5.4	Zusammenfassung	132
6	Prozessarchitektur des aCRM.....	133
6.1	Nutzerprozesse des analytischen CRM	134
6.2	Analytische CRM-Prozesse	145
6.3	Leistungsfluss zwischen den analytischen Prozessen und den Nutzerprozessen.....	188
6.4	Aufbauorganisation des analytischen CRM	194
6.5	Zusammenfassung	199
7	Zusammenfassung und Ausblick	202
7.1	Ergebnisse der Arbeit	202
7.2	Kritische Würdigung und weiterer Forschungsbedarf.....	203
7.3	Ausblick.....	205
	Anhang A Ergänzungen zu den Erfahrungen aus der Praxis	211
	Anhang A.1. Interviewleitfaden zur Aufnahme der Fallstudien.....	211
	Anhang A.2. Fallstudieninterviews	212
	Anhang A.3. Analysierte Dokumente.....	213
	Anhang B Modellierungstechniken des Business Engineering.....	214
	Anhang B.1. Metamodell.....	214
	Anhang B.2. Prozesslandkarte	214
	Anhang B.3. Aufgabenkettendiagramm	214
	Anhang C Elemente der Prozessarchitektur.....	215
	Anhang C.1. Prozessverzeichnis der Prozesslandkarte	215
	Anhang C.2. Leistungsverzeichnis der Prozesslandkarte	216
	Anhang C.3. Aufgabenverzeichnis der Prozesse	217

Anhang C.4. Kontextdiagramme der analytischen CRM-Prozesse.....	222
Anhang C.5. Funktionenverzeichnis.....	225
Literaturverzeichnis	226

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Ausgangslage und Handlungsbedarf	1
1.2	Ziele, Adressaten und Nutzen der Arbeit	2
1.3	Entstehung und Einordnung der Arbeit	4
1.4	Forschungsmethodik	6
1.5	Aufbau der Arbeit	8
2	Grundlagen.....	11
2.1	Business Engineering.....	11
2.1.1	Charakteristika des Business Engineering	11
2.1.2	Architekturbegriff des Business Engineering	12
2.1.3	Erkenntnisse für die Arbeit.....	13
2.2	Customer Relationship Management.....	14
2.2.1	Begriff und Charakteristika des CRM.....	14
2.2.2	Kundenwert und Kundennutzen als Ziele des CRM.....	16
2.2.2.1	Einflussfaktoren des Kundenwerts	17
2.2.2.2	Einflussfaktoren des Kundennutzens	18
2.2.2.3	Zielkongruenz zwischen Kundenwert und Kundennutzen.....	19
2.2.3	CRM-Prozesse	20
2.2.3.1	CRM-Führungsprozesse	22
2.2.3.2	CRM-Leistungsprozesse.....	22
2.2.3.3	Analytische CRM-Unterstützungsprozesse.....	23
2.2.4	CRM-Systeme	25
2.2.5	Erkenntnisse für die Arbeit.....	27
2.3	Informations- und Wissensmanagement	28
2.3.1	Begriffsabgrenzung	28
2.3.2	Informations- und Wissensproduktion	30

2.3.3	Informations- und Wissensverteilung	30
2.3.4	Erkenntnisse für die Arbeit.....	32
2.4	Methoden des analytischen CRM.....	32
2.4.1	Kundendaten als Grundlage des aCRM	32
2.4.2	Methodische Grundlagen des aCRM	33
2.4.3	Ausgewählte Verfahren der Kundenbewertung	35
2.4.3.1	Verfahren zur Bestimmung des Kundenwerts.....	36
2.4.3.2	Verfahren zur Bestimmung der Bedeutung der Kunden	39
2.4.3.3	Verfahren zur Bestimmung der Kundenbedürfnisse	41
2.4.4	Erkenntnisse für die Arbeit.....	45
3	Erfahrungen aus der Praxis.....	46
3.1	Auswahlkriterien der Fallstudien.....	46
3.2	Fallstudie Hannover Life Re.....	48
3.2.1	Unternehmen	48
3.2.2	CRM-Strategie und die Rolle von Kundeninformationen.....	49
3.2.3	Analytisches CRM	50
3.2.4	Nutzung der Kundeninformationen in den CRM-Prozessen	54
3.2.5	Systemunterstützung des CRM	56
3.2.6	Erfolgsmessung und Nutzenbewertung.....	57
3.2.7	Besonderheiten und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel	57
3.3	Fallstudie Credit Suisse	58
3.3.1	Unternehmen	58
3.3.2	CRM-Strategie und die Rolle von Kundeninformationen.....	59
3.3.3	Analytisches CRM	60
3.3.4	Nutzung der Kundeninformationen in den CRM-Prozessen	62
3.3.5	Systemunterstützung des CRM	64
3.3.6	Erfolgsmessung und Nutzenbewertung.....	65

3.3.7 Besonderheiten und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel	66
3.4 Fallstudie Postbank	67
3.4.1 Unternehmen	67
3.4.2 CRM-Strategie und die Rolle von Kundeninformationen.....	67
3.4.3 Analytisches CRM	68
3.4.4 Nutzung der Kundeninformationen in den CRM-Prozessen	70
3.4.5 Systemunterstützung des CRM	72
3.4.6 Erfolgsmessung und Nutzenbewertung.....	74
3.4.7 Besonderheiten und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel	75
3.5 Fallstudie Regionalbank	76
3.5.1 Unternehmen	76
3.5.2 CRM-Strategie und die Rolle von Kundeninformationen.....	76
3.5.3 Analytisches CRM	77
3.5.4 Nutzung der Kundeninformationen in den CRM-Prozessen	79
3.5.5 Systemunterstützung des CRM	80
3.5.6 Erfolgsmessung und Nutzenbewertung.....	81
3.5.7 Besonderheiten und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel	82
3.6 Fallstudie Thurgauer Kantonalbank	83
3.6.1 Unternehmen	83
3.6.2 CRM-Strategie und die Rolle von Kundeninformationen.....	83
3.6.3 Analytisches CRM	84
3.6.4 Nutzung der Kundeninformationen in den CRM-Prozessen	85
3.6.5 Systemunterstützung des CRM	86
3.6.6 Erfolgsmessung und Nutzenbewertung.....	87
3.6.7 Besonderheiten und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel	88
3.7 Fallstudie Union Investment.....	89
3.7.1 Unternehmen	89
3.7.2 CRM-Strategie und die Rolle von Kundeninformationen.....	90

3.7.3	Analytisches CRM	90
3.7.4	Nutzung der Kundeninformationen in den CRM-Prozessen	93
3.7.5	Systemunterstützung des CRM	94
3.7.6	Erfolgsmessung und Nutzenbewertung.....	96
3.7.7	Besonderheiten und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel	97
3.8	Erkenntnisse aus den Fallstudien.....	97
3.8.1	Geschäftstreiber und Ziele des analytischen CRM	97
3.8.2	Analytisches CRM	99
3.8.3	Nutzung der Kundeninformationen.....	100
3.8.4	Systemunterstützung des aCRM	100
3.8.5	Kritische Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung des analytischen CRM.....	101
3.9	Zusammenfassung	105
4	Architekturvorschlag für das analytische CRM.....	107
4.1	Gestaltungsanforderungen an eine Lösung für das analytische CRM.....	107
4.2	Das Metamodell des aCRM.....	109
4.3	Übersicht über den Architekturvorschlag.....	111
4.3.1	Geschäftsarchitektur	112
4.3.2	Prozessarchitektur	113
4.3.3	Systemarchitektur	114
4.4	Zusammenfassung	116
5	Strategieebene des analytischen CRM.....	117
5.1	Ziele des analytischen CRM.....	117
5.1.1	Zielhierarchie im CRM	117
5.1.2	Ziele des CRM und aCRM.....	118
5.2	Nutzenpotenziale und Erfolgsmessung des aCRM	121
5.2.1	Kosten-Nutzenaspekte des aCRM.....	121
5.2.2	Erfolgsmessung des aCRM	124
5.3	Restriktionen des analytischen CRM.....	128

5.3.1	Mitarbeiterkompetenz	129
5.3.2	Unternehmenskultur	129
5.3.3	IT-Infrastruktur	130
5.3.4	Gesetzliche Regelungen	131
5.4	Zusammenfassung	132
6	Prozessarchitektur des aCRM.....	133
6.1	Nutzerprozesse des analytischen CRM	134
6.1.1	CRM-Führungsprozesse als Nutzerprozesse.....	135
6.1.2	Kampagnenmanagement als Nutzerprozess.....	137
6.1.3	Vertriebsmanagement als Nutzerprozess	139
6.1.4	Service- und Beschwerdemanagement als Nutzerprozesse	142
6.1.5	Ableitung eines Leistungsverzeichnisses für das analytische CRM	143
6.2	Analytische CRM-Prozesse	145
6.2.1	Kundeninformationen beschaffen	146
6.2.1.1	Informationsquellen.....	146
6.2.1.2	Prozess und Vorgehensmodell	148
6.2.2	Kundeninformationen speichern und klassifizieren	156
6.2.2.1	Das Data Warehouse als unternehmensweiter Datenspeicher	156
6.2.2.2	Metadatenmanagement zur Klassifizierung von Daten.....	159
6.2.2.3	Prozess und beteiligte Rollen	160
6.2.3	Kundeninformationen auswerten	162
6.2.3.1	Kundenprofil.....	163
6.2.3.2	Kundensegmente	169
6.2.3.3	Zielkunden	173
6.2.3.4	Frühwarnung.....	177
6.2.3.5	Erfolgsmessung des CRM	179
6.2.4	Kundeninformationen bewerten und aktualisieren	183

6.2.4.1	Kriterien der Informationsqualität.....	183
6.2.4.2	Prozess des Informationsqualitätsmanagements	185
6.2.4.3	Softwarewerkzeuge und Methoden für die Datenpflege	186
6.3	Leistungsfluss zwischen den analytischen Prozessen und den Nutzerprozessen.....	188
6.3.1	Vision des integrierten CRM-Arbeitsplatzes	188
6.3.2	Kundenakten für die Informationskommunikation.....	190
6.3.3	Kundenwissen für die Wissenskommunikation	193
6.4	Aufbauorganisation des analytischen CRM	194
6.4.1	Durchführung der Kundenbewertung in den Nutzerprozessen.....	195
6.4.2	Verteilte Durchführung der Kundenbewertung.....	196
6.4.3	Zentrale Durchführung der Kundenbewertung	196
6.5	Zusammenfassung	199
7	Zusammenfassung und Ausblick	202
7.1	Ergebnisse der Arbeit	202
7.2	Kritische Würdigung und weiterer Forschungsbedarf.....	203
7.3	Ausblick	205
7.3.1	Datenintegration in Echtzeit.....	205
7.3.2	Verbreitung der Datenanalysen im Unternehmen.....	206
7.3.3	Automation von Mensch-Mensch-Prozessen.....	207
	Anhang A Ergänzungen zu den Erfahrungen aus der Praxis	211
	Anhang A.1. Interviewleitfaden zur Aufnahme der Fallstudien.....	211
	Anhang A.2. Fallstudieninterviews	212
	Anhang A.3. Analysierte Dokumente.....	213
	Anhang B Modellierungstechniken des Business Engineering.....	214
	Anhang B.1. Metamodell.....	214
	Anhang B.2. Prozesslandkarte	214
	Anhang B.3. Aufgabenkettendiagramm	214

Anhang C Elemente der Prozessarchitektur	215
Anhang C.1. Prozessverzeichnis der Prozesslandkarte	215
Anhang C.2. Leistungsverzeichnis der Prozesslandkarte	216
Anhang C.3. Aufgabenverzeichnis der Prozesse	217
Anhang C.4. Kontextdiagramme der analytischen CRM-Prozesse	222
Anhang C.5. Funktionenverzeichnis	225
Literaturverzeichnis	226

Abkürzungsverzeichnis

aCRM	Analytisches (analytical) Customer Relationship Management
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AM	Account Management
ASP	Application Service Provider
BCI	Business Collaboration Infrastructure
BE	Business Engineering
BMIA	Business Model of the Information Age
BN2	Business Networking 2
BSH	Bausparkasse Schwäbisch-Hall
Bspw.	Beispielsweise
Bzgl.	Bezüglich
Bzw.	Beziehungsweise
CC	Competence Center
cCRM	Kommunikatives (collaborative) Customer Relationship Management
CDI	Customer Data Integration
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
CKM	Customer Knowledge Management
CKP	Customer Knowledge Performance
CLV	Customer Lifetime Value
CRM	Customer Relationship Management
CTI	Computer Telephony Integration
CWM	Common Warehouse Metamodel
DB	Datenbank
DWH	Data Warehouse
EAI	Enterprise Application Integration
EII	Enterprise Information Integration
ERP	Enterprise Resource Planning
ETL	Extrahieren, Transformieren, Laden (Extract, Transform, Load)
EU	Europäische Union
GUI	Graphical User Interface
HSG	Hochschule (Universität) St. Gallen
i. d. R.	In der Regel

IS	Informationssystem
ISO	International Standards Organization
IT	Informationstechnologie
IVR	Interactive Voice Response
IWI	Institut für Wirtschaftsinformatik
IWI-HSG	Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen (HSG)
KB	Kantonalbank
KDB	Kundendeckungsbeitrag
KDBR	Kundendeckungsbeitragsrechnung
KEF	Kritischer Erfolgsfaktor
MIS	Management Information System
MPA	Marktpotenzialanalyse
oCRM	Operatives Customer Relationship Management
ODB	Operative Datenbank(en)
OLAP	Online Analytical Processing
OLTP	Online Transaction Processing
PROMET	Projektmethode
PT	Personentage
ROI	Return-On-Investment
SG ISM	St. Galler Informationssystem-Management
SLA	Service Level Agreement
USA	United States of America/ Vereinigte Staaten von Amerika
WM	Wissensmanagement
WMS	Wissensmanagementsystem

Zusammenfassung

Herrscht in einer Branche ein Wettbewerb um Kunden, gewinnt die kundenorientierte Managementphilosophie Customer Relationship Management (CRM) an Bedeutung. Durch CRM fokussieren sich Unternehmen in der Markt- und Kundenbearbeitung auf die rentablen Kundensegmente und richten auf diese Kunden die angebotenen Leistungen konsequent aus, um sie an das Unternehmen zu binden. Das analytische CRM liefert hierfür die benötigten Kundeninformationen.

Diese Arbeit widmet sich der Frage nach einer effizienten und effektiven Gestaltung des analytischen CRM, indem sie wichtige Gestaltungselemente des analytischen CRM identifiziert. Sie greift dafür auf Erkenntnisse aus den Forschungsgebieten Marketing und CRM, Business Engineering sowie Informations- und Wissensmanagement zu. Die Arbeit erweitert die theoretischen Grundlagen um sechs Fallstudien aus der Finanzdienstleistungsbranche, die erfolgreiche Praktiken im analytischen CRM ausführlich beschreiben.

Die Dissertation unterstützt die Planung und Umsetzung des analytischen CRM durch Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der benötigten Strategien, Prozesse und Informationssysteme. Auf diese Weise bietet die Dissertation einen Rahmen, in dem Unternehmen ihr analytisches CRM schneller und präziser entwickeln können.

1 Einführung

1.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf

Die Finanzdienstleistungsbranche ist aufgrund neuer Rahmenbedingungen, neuer Wettbewerber und neuer technologischer Möglichkeiten von einem zunehmenden Wettbewerb um Kunden und einem hohen Kostendruck geprägt [s. Moormann 2001, 4ff; Holle/Pelz 2002; Schierenbeck 2003, 3ff]. In solch einem Wettbewerbsumfeld steigt in einer Branche die Bedeutung des kundenorientierten Managementansatzes Customer Relationship Management (CRM) [s. Peppard 2000, 312; Ryals 2002, 3]. CRM beschreibt ein strategisches Konzept, das die Gewinnung der richtigen Kunden und die Bindung und Potenzilausschöpfung der bestehenden Kunden durch den Einsatz von Informationstechnologien (IT) auch im Massenkundengeschäft ermöglichen soll [s. Gerth 2001, 104]. Die Theorie verspricht Finanzdienstleistern durch ein systematisches CRM sichtbare Gewinnsteigerungen: Eine Erhöhung der Bindungsrate der Kunden um 5 % kann bereits eine Steigerung der Gewinne aus den Kundenbeziehungen von 50-80 % bedeuten [s. Reichheld/Sasser 1990, 110]. Zudem sind in einem angespannten Wettbewerbsumfeld die Kosten für die Bindung eines Kunden deutlich niedriger, als für die Neugewinnung eines Kunden [s. Haze 2000, 112; Stauss/Seidel 2002, 22].

Die neue Konkurrenzsituation zwingt Banken, sich durch CRM in der Markt- und Kundenbearbeitung auf die rentablen Kundensegmente zu fokussieren und auf diese Kunden die angebotenen Leistungen konsequent auszurichten, um sie an das Unternehmen zu binden [s. Schierenbeck 2003, 32]. CRM wirkt sich auch auf die Kundenbetreuung in den Filialen aus. Der „Bankbeamte“, bei dem schüchterne Kunden mit ihren Anliegen vorstellig werden, wandelt sich zum „Relationship Manager“, der selbstbewussten und wohlinformierten Kunden innovative Problemlösungen anbietet [s. Winkelmann 2003, 30f]. Zusätzlich zum Absatz von Produkten kommen der Aufbau, der Erhalt und die Ertragssteigerung von Kundenbeziehungen als Zielvorgaben hinzu. Die Kundenberater sind Dienstleister, die sich in die Situation ihrer Kunden hineinendenken, ihnen komplette Problemlösungen entwickeln und proaktiv anbieten. Sie behalten dabei sowohl die Rentabilitätsziele des Unternehmens, als auch den Nutzen für die Kunden im Auge.

Es ist die Aufgabe des analytischen CRM (aCRM), die benötigte Kundeninformationen durch Datenanalysen bereitzustellen. „Unter analytischem CRM werden die Funktionen und Prozesse verstanden, die, basierend auf den zur Verfügung stehenden Unternehmens- und Kundendaten, mittels datenanalytischer Ansätze Kundenbedarf, -verhalten und -wert sowie die zukünftige Entwicklung der Kundenbeziehung prognostizieren“ [s. Gerth 2001, 37]. Das aCRM ermittelt zudem den Erfolg des CRM, um Lerneffekte zu realisieren [s. Collins 2004].

In einer CRM-Umfrage¹ im deutschsprachigen Raum geben ca. 10 % der teilnehmenden Unternehmen an, bereits CRM-Projekte durchgeführt zu haben, rund 60 % arbeiten derzeit an CRM-Projekten und etwa 15 % planen Projekte in diesem Bereich. Die befragten Unternehmen gehen zudem mehrheitlich von steigenden CRM-Budgets aus. Aktuelle Herausforderungen sehen die Befragten insbesondere im Bereich des analytischen CRM: der unternehmensweiten Integration und der Umsetzung von Kundenwertsteigerungen, dem Kundendatenmanagement und der Entwicklung einer geeigneten Kundensegmentierung [s. Salomann et al. 2005, 21-26].

Die Nutzung und das Management der Kundeninformationen sind im CRM zentrale Aufgaben. „Data from a national survey of 218 marketing executives provides strong support for a positive relationship between customer information management and customer satisfaction and firm performance [...]” [Srinivasan/Lilien 1999, 1]. Die Umsetzung der Potenziale von Kundeninformationen im CRM stellt für Unternehmen aber eine Herausforderung dar [s. Gerth 2001, 104; Brohman et al. 2003, 48]. Das zeigt eine Befragung des Meinungsforschungsinstituts Datamonitor, an der 300 führende Privatkundenbanken weltweit teilgenommen haben, 15 davon aus Deutschland [s. CIO 2005a]: Privatkundenbanken erfassen die Bedürfnisse ihrer Kunden nicht und schaffen daher keine positiven Kundenerfahrungen – sie verzichten letztendlich auf Ertragspotenziale. Es fehlt eine Orientierung an der Kundenprofitabilität bei der Kundenauswahl und die Kundendaten dienen kaum zur Identifikation von Cross- oder Up-Selling-Potenzialen, d. h. zum Verkauf komplementärer Produkte oder substitutiver Produkte mit einem höherem Deckungsbeitrag an bestehende Kunden [s. Johnston/Marshall 2003, 84f]. Zwei Drittel der befragten Unternehmen weltweit pflegen ihre Kundendaten nicht und keines konnte Kundenkontakte über die diversen Kommunikationskanäle nachverfolgen. Die Vernachlässigung des aCRM ist ein Grund für die mit 60-70 % sehr hohen Quote an scheiternden CRM-Projekten [s. Kehl/Rudolph 2001, 265; Ryals/Payne 2001, 22; Eisenfeld/Nelson 2002; Murphy/Russell 2002, 2; Rigby et al. 2002, 102; Brohman et al. 2003, 49; Hagemeyer/Nelson 2003, 2].

1.2 Ziele, Adressaten und Nutzen der Arbeit

Die Forschungsfrage dieser Arbeit leitet sich aus den beschriebenen Herausforderungen ab. Sie lautet: *Wie sollen Finanzdienstleister die Versorgung mit Informationen über ihre Kunden durch das analytische CRM gestalten?*

Die Umsetzung des aCRM betrifft die Strategie, Aufbauorganisation und Prozesse sowie die Informationssysteme eines Unternehmens (s. Tabelle 1-1).

¹ Von den 1000 angeschriebenen Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben 89 an der Umfrage teilgenommen. Der Anteil der Teilnehmer aus der Finanzdienstleistungsbranche liegt bei 51 %.

Autor	Zitat
[Brohman et al. 2003, 48]	Today, most organizations are still struggling to analyse the data they have and determine how to leverage it to increase profit, improve customer service and to build long-lasting relationships with customers. [F]irms need to start thinking more carefully about their CRM information processing strategy.
[Wells et al. 1999]	The first key element that an organization must consider before it can alter its [Customer Information Systems] to take advantage of individual customer information is establishing a strategy for collecting this information.
[Shaw et al. 2001, 128]	Given the important role played by marketing decisions in the current customer centric environment, there is a need for a simple and integrated framework for a systematic management of customer knowledge. But, there is a surprising lack of a simple and over-all framework to link the extraction of customer knowledge with the management and application of the knowledge, particularly in the context of marketing decisions.
[Ryals/Payne 2001, 22]	We have concluded that the task of developing the appropriate data infrastructure is pivotal in the successful adoption and use of CRM in the financial services organizations we studied.

Tabelle 1-1: Die Bedeutung und Herausforderungen des Managements von Kundeninformationen im CRM

Eine Übersicht über die Bestandteile des aCRM und ihrer Zusammenhänge kann bei seiner Planung und Umsetzung helfen. Die Arbeit geht von einer Analyse theoretischer Ansätze und erfolgreicher aCRM-Lösungen der Finanzdienstleistungsbranche aus und erstellt die folgenden Ergebnisse:

- Die Arbeit zeigt die Geschäftstreiber, die zum Aufbau des aCRM führen und die damit verfolgten Zielsetzungen. Sie identifiziert zudem die kritischen Erfolgsfaktoren bei der praktischen Umsetzung.
- Die Arbeit beschreibt Kosten-Nutzenaspekte einer systematischen Aufbereitung und Nutzung von Kundeninformationen im CRM und zeigt Ansatzpunkte zur Erfolgsmessung.
- Die Arbeit identifiziert die Gestaltungselemente des aCRM. Diese betreffen die Strategie, die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die systemtechnische Unterstützung.
- Auf Basis der Analysen entwickelt diese Arbeit einen Gestaltungsvorschlag für das aCRM. Der Vorschlag umfasst strategische, organisatorische und systemtechnische Elemente zur Generierung und Nutzung von Kundeninformationen sowie Handlungsempfehlungen zur Umsetzung.

Die Arbeit zeigt, wie Kundeninformationen durch Strategien, Prozesse und IT effizient und effektiv erzeugt, verteilt und genutzt werden können. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der Prozessebene. Sie spezifiziert Prozesse des aCRM, die Kundeninformationen generieren sowie den Informationsaustausch zwischen den CRM-Prozessen. Die Arbeit greift dafür auf Erkenntnisse der wissenschaftlichen Disziplinen Marketing und CRM sowie des Informations- und Wissensmanagements zurück. Die theoretischen Grundlagen unterstützt sie durch konkrete Problemlösungen aus der Praxis. Die Dissertation geht dabei nicht auf neue Verfahren der Kundenbewertung ein, noch

untersucht sie die Aussagekraft und Einschränkungen der vorgestellten Verfahren. Ebenso verzichtet sie auf eine detaillierte Erläuterung von Datenmodellen und Analysemodellen in analytischen Informationssystemen.

Die Arbeit betrachtet die Schnittstellen zur Strategie- und Informationssystemebene. So zeigt sie verschiedene strategische Handlungsoptionen für die Nutzung von Kundeninformationen. Sie beschreibt zudem Möglichkeiten der Unterstützung der Prozesse durch Informationssysteme. Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des aCRM enthält die Dissertation in Form von Vorgehensmodellen und Ergebnisdokumenten. Die Praxisbeispiele zeigen ferner Einflüsse des Unternehmensumfelds und der Unternehmenscharakteristika auf die Gestaltung des aCRM. Die Arbeit stiftet dadurch sowohl Wissenschaftlern als auch Praktikern einen Nutzen:

- Die Dissertation richtet sich an *Forschende der Betriebswirtschaftslehre*, insbesondere aus den Gebieten Wirtschaftsinformatik und Marketing. Forschende erhalten einen Überblick über Ziele, Potenziale, Praktiken und kritische Erfolgsfaktoren der Nutzung von Kundeninformationen in kundennahen Prozessen. Diese stammen aus theoretischen Beiträgen aus den Bereichen Marketing, CRM, Informations- und Wissensmanagement sowie aus ausführlichen Fallstudien aus der Finanzdienstleistungsbranche.
- *Lehrende und Lernende* profitieren von der konkreten Darstellung von Praxisbeispielen und Vorgehensweisen. Lehrende können die Themen CRM und die Rolle von Kundeninformationen mit ihren Problemstellungen und Beweggründen leichter vermitteln. Lernenden erleichtert die Schilderung von Managementsituationen, betriebswirtschaftliches Wissen zu erarbeiten und anzuwenden.
- *Praktikern*, primär Verantwortlichen aus Marketing, Vertrieb, Service und des IT-Bereichs, zeigt die Arbeit Lösungsansätze in der Praxis. Sie können ihre eigenen Strategien und Prozesse im CRM hinterfragen und Handlungsempfehlungen der Dissertation in ihren Planungen berücksichtigen.

1.3 Entstehung und Einordnung der Arbeit

Die Arbeit ordnet sich in das Forschungsprogramm Business Engineering des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (IWI-HSG) ein. Methodische Grundlagen sind die Konzepte des Business Engineering [s. Brenner 1994; Österle et al. 1995a] und des Informationsmanagements [s. Brenner 1994]. Die Arbeit entstand im Rahmen des Kompetenzzentrums Customer Knowledge Management (CC CKM), das von Anfang 2001 bis Ende 2002 die Einbindung von Instrumenten des Wissensmanagements in CRM-Geschäftsprozessen untersucht hat sowie des Kompetenzzentrums Customer>Knowledge>Performance (CC C>K>P). Das CC C>K>P betrachtete von Anfang 2003 bis Ende 2004 die Messung der Performanceverbesserungen durch den Einsatz von IT und Wissensmanagement in CRM-Geschäftsprozessen. Die

Kompetenzzentren des Forschungsprogramms Business Engineering forschen anwendungsorientiert auf strategischen Gebieten der Wirtschaftsinformatik in enger Kooperation mit der Praxis. An den Kompetenzzentren waren folgende Unternehmen beteiligt:

Kompetenzzentrum Customer Knowledge Management (01.01.2001-31.12.2002)	Kompetenzzentrum Customer>Knowledge>Performance (01.01.2003-31.12.2004)
• 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)	• AGI Kooperation (CH) • Altana Pharma AG (D) • Bausparkasse Schwäbisch Hall (D) • Credit Suisse Group (CH) • Helsana Versicherungen AG (CH) • PostFinance (CH) • Swisscom IT Services AG (CH) • Union Investment GmbH (D)

Tabelle 1-2: Partnerunternehmen der Kompetenzzentren CC CKM und CC CKP

Diese Dissertation ist mit anderen wissenschaftlichen Arbeiten aus diesem Forschungsprogramm eng verbunden. Hervorzuheben sind die folgenden Arbeiten:

- Relevante Dissertationen aus dem Bereich CRM sind insbesondere eine IS-Referenzarchitektur zum Austausch von Kundendaten in Finanznetzwerken [s. Geib 2005] und eine prozessorientierte Methode zur Einführung von CRM [s. Schulze 2000].
- Relevante Arbeiten im Bereich Wissensmanagement sind Methoden zur Einführung von Wissensmanagement [s. Thiesse 2001] und Content Management [s. Büren 2005] sowie ein Überblick über Gestaltungsbereiche und Systeme im Wissensmanagement [s. Riempff 2004].
- Arbeiten des Kompetenzzentrums Integriertes Informationsmanagement (CC IIM) liefern dieser Dissertation grundlegende Konzepte zum Informationsmanagement [s. Zarnekow et al. 2004].
- Einfluss auf die Arbeit haben zudem Ergebnisse aus den Arbeiten des CC DW2, die Architekturen und Prozesse im Umfeld des DWH beschreiben [s. Heinrich 2002b; Leist/Winter 2002; Strauch 2002; Auth 2003].

1.4 Forschungsmethodik

Diese Arbeit entstand im betriebswirtschaftlichen Forschungsgebiet Wirtschaftsinformatik [s. Wöhe 1996, 89]. Die Wirtschaftsinformatik zählt wie die Betriebswirtschaftslehre zu den angewandten Wissenschaften. Ulrich charakterisiert angewandte Wissenschaften wie folgt [s. Ulrich 1984, 178-191]: Ihre Probleme entstehen in der Praxis, sie ist interdisziplinär, ihr Forschungsziel ist das Gestalten der betrieblichen Wirklichkeit, ihre Aussagen sind wertend und normativ und ihr Forschungskriterium ist die praktische Problemlösungskraft ihrer Modelle und Handlungsanweisungen.

Österle hat auf Grundlage der Eigenschaften einer angewandten Wissenschaft einen Forschungsprozess für die Generierung neuer Erkenntnisse in der Wirtschaftsinformatik definiert [s. Österle et al. 1992, 35f]. Für diese Arbeit konkretisiert Abbildung 1-1 den Forschungsprozess.

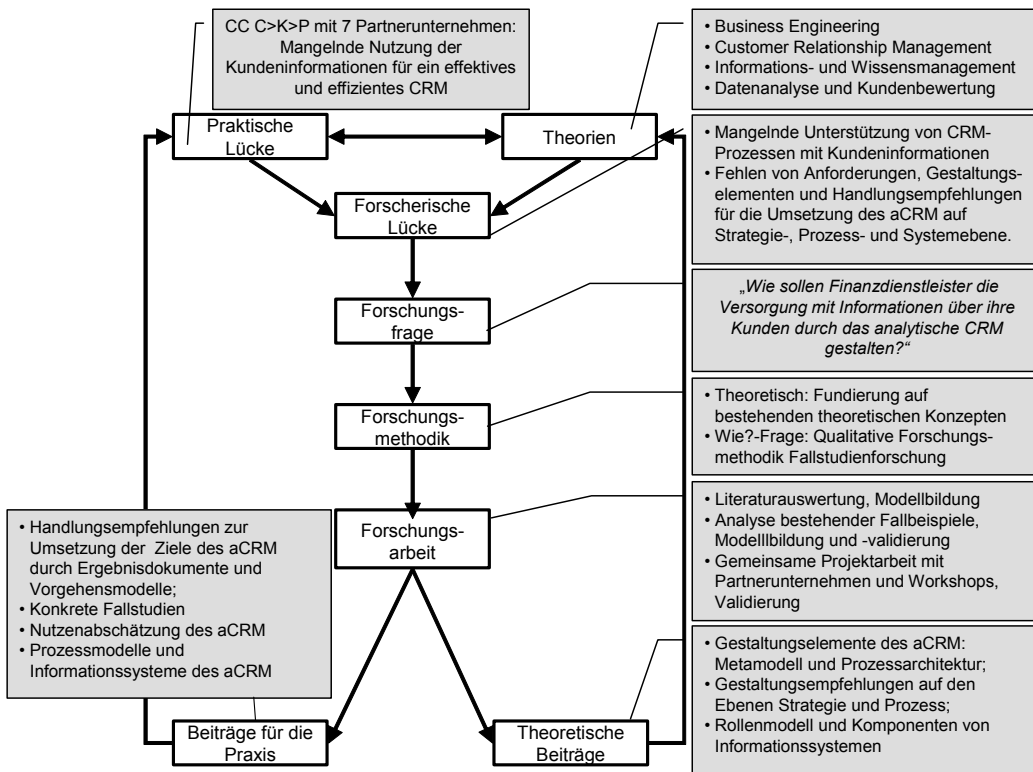


Abbildung 1-1: Forschungsprozess der Arbeit [s. Fleisch 2001, 289-296; Riempp 2004, 316]

Aus einer Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis sowie praktischen Anforderungen definiert sich die forschende Lücke. Anhand einer genauen Problemdefinition lässt sich das geeignete methodische Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfrage ableiten. Die Forschungsarbeit generiert die Forschungsergebnisse, die Beiträge für die Wissenschaft als auch für die betriebliche Praxis beinhalten.

Bei der vorliegenden Forschungsfrage geht es um die Neuentwicklung bzw. Weiterentwicklung von Theorien, Modellen und Lösungsansätzen. Dieses Forschungsziel entspricht auch der „Design Science“: Diese entwirft oder untersucht „Artefakte“, um identifizierte Probleme in der betrieblichen Praxis zu lösen [s. Hevner et al. 2004, 77]. Eine reine Literaturanalyse und quantitativ-empirische Forschung sind wenig geeignet, Gestaltungsvorschläge für die betriebliche Realität zu entwickeln [s. Brenner 1993, 8; Benbasat/Zmud 1999, 5f]. Bei solchen Fragestellungen helfen qualitative Forschungsmethoden [s. Yin 2002, 3ff]. Dazu zählen Grounded Theory, ethnografische Forschung, Aktionsforschung und Fallstudienforschung [s. Myers 2002].

Grundlage dieser Arbeit ist die Fallstudienforschung. Eine Analyse der Situation einzelner Unternehmen wird durch eine vergleichende Fallstudienanalyse („cross case analysis“) erweitert [s. Miles/Huberman 1994, 245-261]. Ein Vergleich mit der Situation anderer Unternehmen arbeitet durch Generalisierung und Spezifizierung gemeinsame Handlungsweisen und Unterschiede heraus [s. Eisenhardt 1989, 540f; Yin 2002, 133ff]. Die Analysen erfolgen dabei unter Rückgriff auf theoretische Modelle und Ansätze. Durch Fallstudien ist keine *Statistische Generalisierbarkeit* möglich, da weder die Stichprobenzahl noch die notwendige Trennung von Untersuchungsgegenstand und Kontext dafür ausreichen. Doch erlaubt die Verbindung von Theorie und qualitativen Forschungsergebnissen eine *Analytische Generalisierbarkeit* [s. Miles/Huberman 1994, 245-261; Yin 2002, 106-110].

Die sechs Fallstudien dieser Arbeit basieren auf den Experteninterviews, Projektunterlagen und Unternehmenspräsentationen sowie Literaturquellen. Die verwendete Fallstudienmethodik [s. Senger/Österle 2002] leitet sich aus den Arbeiten von [s. Yin 2002] und [s. Eisenhardt 1989] ab. Sie wurde am Institut für Wirtschaftsinformatik für Transformationsprojekte des Business Engineering entwickelt. Ihre methodischen Vorgaben sollen helfen, Gütekriterien wie Objektivität und Nachvollziehbarkeit zu genügen [s. Senger 2004, 50]. Die erhobenen Fallstudien dienen zur Ergänzung und Validierung der in der Theorie identifizierten Ziele, Anforderungen, Prozesse und Informationssysteme des aCRM (deduktiv). Sie helfen zudem bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung eines neuen Entwurfs für das aCRM (induktiv). Erkenntnisse aus einer Fallstudie sind nur in einem bestimmten Kontext gültig und können nur mit Vorsicht auf weitere Fälle übertragen werden. Eine detaillierte Beschreibung der Fälle und des Kontextes der Kundenbewertung soll aber dieses Risiko reduzieren und Lesern auch eine erfahrungsbasierte Übertragung erlauben [s. Stake 1995, 85-88].

Eine Kombination von Forschungsmethoden erhöht die Validität der Ergebnisse, da sich durch diese Triangulation der Einfluss der Subjektivität des Forschers verringert. In dieser Arbeit kommen zusätzlich zur Fallstudienforschung die qualitativen Forschungsmethoden Literaturanalyse (Desk Research) und Aktionsforschung zur Anwendung.

- **Literaturanalyse.** Die Analyse wissenschaftlicher Literatur zu den Themen Relationship Marketing und CRM, Informations- und Wissensmanagement, Data Warehousing, Datenanalyse und Kundenbewertung, Prozessmodellierung sowie Systemintegration liefert die theoretischen Grundlagen zum Verständnis der Problemstellung und der Gestaltungsbereiche. Zudem diente die Literaturanalyse zur Vorbereitung der Praxiskontakte.
- **Aktionsforschung.** Zum Verständnis der Problemstellung haben auch einige gemeinsame Projekte mit Forschungspartnern beigetragen. Diese basieren auf der Forschungsmethode Aktionsforschung [s. Rapoport 1970; Gummesson 2000; Fleisch 2001, 289-296]. Bei der Aktionsforschung entwickelt der Forscher zur Lösung eines praktischen Problems anhand von wissenschaftlichen Theorien und praktischen Erfahrungen einen Lösungsansatz. Die Implementierung gestaltet er aktiv mit, um Verbesserungen und Weiterentwicklungen einzuarbeiten. Folgende Projekte (s. Tabelle 1-3) wurden im Rahmen des CC CKM und CC CKP mit den Partnerunternehmen durchgeführt:

Unternehmen	Inhalt	Laufzeit
Luzerner Kantonalbank	<i>Customer Lifecycle Relationship Management:</i> Wie können lebensphasenspezifische Bedürfnisse der Kunden frühzeitig erkannt und adressiert werden? Wie kann ein persönliches, lebensphasenbezogenes Kundenportal dem Unternehmen und den Kunden Nutzen stiften? (CC CKP)	Mai 2003- Dezember 2004
Swisscom IT Services	• <i>CRM Bebauungsplan:</i> Welche Funktionen haben analytische, operative und kommunikative CRM-Systeme? (CC CKM)	Oktober 2002- Januar 2003
	• <i>Vorstudie zu einem Kundenberaterportal:</i> Wie sehen die Kundenberatungsprozesse einer Bank und die verwendete Systemunterstützung aus? (CC CKM)	Mai 2002- August 2002
	• <i>Performancemessung von CRM Projekten:</i> Wie kann der monetäre Erfolg von CRM Projekten bestimmt werden? (CC CKP)	März 2003 – Oktober 2003
Helsana Versicherungen	<i>Kundenbewertung:</i> Welche Kundeninformationen werden in den Geschäftsprozessen benötigt? Welche Kundendaten sind verfügbar? Welche Auswertungen können mit den vorhandenen Daten gemacht werden? (CC CKP)	Mai 2004 – Februar 2005
Union Investment	<i>Klassifizierungs- und Reportingkonzept:</i> Wie kann ein zielgruppen- und bedürfnisgerechtes Klassifizierungs- und Reportingkonzept für die CRM-Software UniCom gestaltet und umgesetzt werden? (CC CKP)	Juni 2004- Oktober 2004

Tabelle 1-3: Forschungsprojekte mit Partnerunternehmen

1.5 Aufbau der Arbeit

Die Dissertation gliedert sich entlang des Forschungsprozesses in sieben Kapitel (s. Abbildung 1-2):

Die *Einleitung* beschreibt den aktuellen Wettbewerb um Kunden in der Finanzdienstleistungsbranche und leitet daraus die Forderung nach einer gezielten Nutzung von

Kundeninformationen im CRM ab. Sie erläutert ferner Ziele, Adressaten und die verwendete Forschungsmethodik der Dissertation und ordnet sie in die Forschungslandschaft ein.

Das *zweite Kapitel* stellt die grundlegenden Konzepte und Begriffe vor. Der Forschungsrahmen der Arbeit ist das Business Engineering. Seine Charakteristika bestimmen die Struktur der Arbeit und der Fallstudien, die prozessorientierte Betrachtung der Thematik und den generierten Ergebnistyp Architektur. Das Managementkonzept CRM liefert die inhaltliche Grundlage der Arbeit. Aus dem Wissens- und Informationsmanagement leiten sich Gestaltungsempfehlungen für die Organisation der Informationsunterstützung im CRM ab. Zur Vertiefung des Verständnisses von Kundeninformationen und Kundenbewertungen gibt das Kapitel einen Überblick über Methoden zur Aufbereitung von Kundeninformationen.

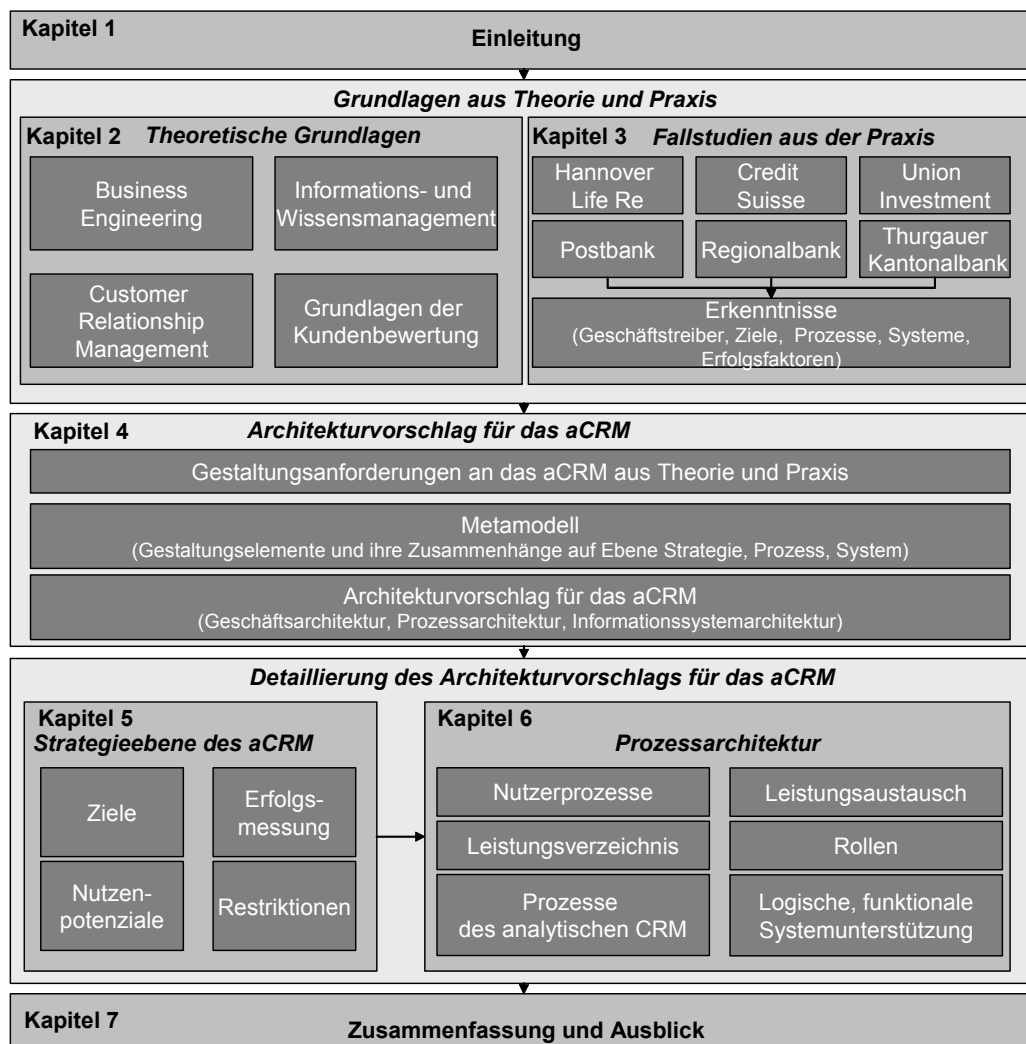


Abbildung 1-2: Aufbau der Dissertation

Das *dritte Kapitel* enthält detaillierte Fallstudien aus der Praxis. Sie zeigen analytische Fragestellungen im CRM von Finanzdienstleistungsunternehmen, verwendete Kundenbewertungsansätze sowie ihre organisatorische Einbettung und informationstechnische Umsetzung. Eine Fallstudienanalyse identifiziert Geschäftstreiber, Prozesse und Systeme des aCRM und kritische Erfolgsfaktoren bei der praktischen Umsetzung.

Das *vierte Kapitel* fasst die Gestaltungsanforderungen an das aCRM aus den theoretischen und praktischen Grundlagen der Arbeit zusammen und leitet ein Metamodell und einen Architekturvorschlag für das aCRM ab.

Das *fünfte Kapitel* präsentiert die strategischen Ziele des aCRM und die angestrebten Nutzenpotenziale. Es beschreibt Möglichkeiten der Erfolgsmessung und mögliche Restriktionen für das aCRM.

Das *sechste Kapitel* detailliert die Prozessarchitektur des aCRM. Es beschreibt die Informationsnutzung im CRM und modelliert die analytischen Prozesse. Es geht dabei auf die notwendige systemtechnische Unterstützung und den Leistungsaustausch zwischen den Prozessen ein sowie auf die organisatorische Verankerung des aCRM.

Das *siebte Kapitel* fasst die zentralen Ergebnisse der Arbeit zusammen. Es beschreibt Einschränkungen der Dissertation und gibt Hinweise auf den weiteren Forschungsbedarf und aktuelle Entwicklungstrends.

2 Grundlagen

2.1 Business Engineering

2.1.1 Charakteristika des Business Engineering

Der Leitgedanke des Business Engineering ist die Transformation der Industriegesellschaft in die Informationsgesellschaft. Dieser Wandel ändert die Wertschöpfung in Unternehmen grundlegend; die Massenproduktion standardisierter Güter weicht einer Fertigung von individualisierten Gütern und Dienstleistungen durch moderne Technologien. Das Business Engineering sieht die Informationstechnologie als Treiber und Werkzeug des Wandels [s. Österle et al. 1995a, 3ff].

Das Business Engineering identifiziert Potenziale moderner Technologien und entwickelt auf ihrer Basis neue Geschäftslösungen. Bei dieser Transformation von Unternehmen betrachtet das Business Engineering drei Gestaltungsebenen, die sich gegenseitig bedingen:

- „Die Ebene Strategie definiert die Position des Unternehmens im Markt und die daraus abgeleiteten Schlüsselentscheidungen für das Unternehmen und seine Geschäftsfelder“ [Österle et al. 1995b, 3].
- „Die Ebene Prozess leitet aus der Strategie die Leistungen, Ablauf, die Computerunterstützung und Führungsmittel ab und detailliert die Organisationsstruktur“ [Österle et al. 1995b, 5].
- „Die Ebene (Informations-)System konkretisiert den Prozessentwurf; sie liefert die Vorgabe für die organisatorische und informationstechnische Implementierung“ [Österle et al. 1995b, 6].

Business Engineering bietet durch die Betrachtung der drei Ebenen einen *ganzheitlichen Ansatz* bei der Verbesserung oder Neugestaltung von Geschäftslösungen [s. Brenner 1995; Österle et al. 1995a, 16ff]. Entscheidungen und Einschränkungen auf einer der Ebenen beeinflussen die Gestaltung der anderen beiden Ebenen [s. Österle 1995, 18].

Charakteristisch für das Business Engineering ist weiterhin die konsequente Kundenorientierung. Bei der Gestaltung der Geschäftslösungen ist stets der Kunde Ausgangspunkt der Überlegungen [s. Österle 1995, 53f].

Das Business Engineering ist ein prozessorientierter Ansatz. Es räumt Prozessen eine besondere Bedeutung ein, denn in den Prozessen findet die Wertschöpfung statt. Zudem ist der Prozess das Bindeglied zwischen Strategie und Informationssystem [s.

Österle et al. 1995a, 19]. Österle [Österle et al. 1995a, 130] unterscheidet drei Typen von Prozessen:

- *Führungsprozesse* gestalten, lenken und entwickeln die Prozessarchitektur. Sie sind prozessübergreifend.
- *Leistungsprozesse* sind für die Leistungserstellung verantwortlich. Sie umfassen diejenigen Aufgaben, die direkt mit der Befriedigung der Kundenbedürfnisse zusammenhängen.
- *Unterstützungsprozesse* erstellen interne Leistungen zur Unterstützung der Leistungsprozesse. Durch Aufbau und Pflege der für die Leistungserstellung benötigten Ressourcen sollen Leistungen effizient und effektiv erbracht werden.

Der Komplexität der Transformation von Unternehmen über die drei Gestaltungsebenen begegnet das Business Engineering durch ein ingenieurmässiges, methoden- und modellbasiertes Vorgehen. Methoden sind planmässige, begründete Vorgehensweisen zur Erreichung eines definierten Ziels im Rahmen festgelegter Prinzipien [s. Balzert 1996, 36]. Zur Qualitäts- und Konsistenzsicherung bietet das Method Engineering dem Business Engineering zur Entwicklung von Methoden eine „Meta-Methode“ [s. Gutzwiller 1994, 11]. Methodenelemente sind bspw. Vorgehensmodelle und Ergebnisdokumente. Der folgende Abschnitt geht auf den Architekturbegriff des Business Engineering ein.

2.1.2 Architekturbegriff des Business Engineering

Architekturen sind Modelle. Modelle vereinfachen einen Ausschnitt der betrieblichen Realität, indem sie ihn auf seine wesentlichen Merkmale reduzieren [s. Becker et al. 2000, 40]. Sie dienen drei Zielsetzungen [s. Krallmann 1996, 16f]: *Beschreibungsmodelle* stellen einen Wirklichkeitsausschnitt dar, *Erklärungsmodelle* erfassen zusätzlich die Beziehungen zwischen den dargestellten Elementen und erklären ihre Zusammenhänge und *Gestaltungsmodelle* bereiten zudem die Umsetzung des Betrachtungsgegenstandes vor. Im Verständnis einer anwendungsorientierten Wissenschaft und des Gestaltungsziels des Business Engineering sind Gestaltungsmodelle das Forschungsziel. Im Business Engineering gehören umsetzungsrelevante Handlungsanweisungen und Gestaltungsempfehlungen zu einer Architektur [s. Riempp 2004, 119].

Das Business Engineering bezieht den Architekturbegriff zur vollständigen Abbildung des Geschäftsmodells eines Unternehmens auf die Ebenen Strategie, Prozess und System: Die *Geschäftsarchitektur* beschreibt strategische Komponenten. Dazu gehören bspw. die angebotenen Marktleistungen und die strategischen Geschäftsfelder. Die *Prozessarchitektur* umfasst die Aufbau- und die Ablauforganisation. Bestandteile sind bspw. der Prozess, seine einzelnen Aufgaben und die erstellten Leistungen. Die *Systemarchitektur* beschreibt den logischen Aufbau des Informationssystems. Die

Architekturkomponenten sind Applikationen, Funktionen von Applikationen und die verarbeiteten Daten.

Das Metamodell des Business Engineering zeigt die beschriebenen Gestaltungselemente von Architekturen auf den Ebenen Strategie, Prozess und Informationssystem (s. Abbildung 2-1). Es verdeutlicht ihre funktionalen Zusammenhänge in der Notation der semantischen Netze [s. Österle/Gutzwiller 1992, 44]. Die Vorsilbe „Meta“ bezeichnet in der Wirtschaftsinformatik, dass Erkenntnisse über ein Erkenntnisobjekt verallgemeinert und auf eine höhere Abstraktionsstufe übertragen werden. Die Erkenntnisse werden somit selbst zum Gegenstand der Betrachtung [s. Strahinger 1996, 11].

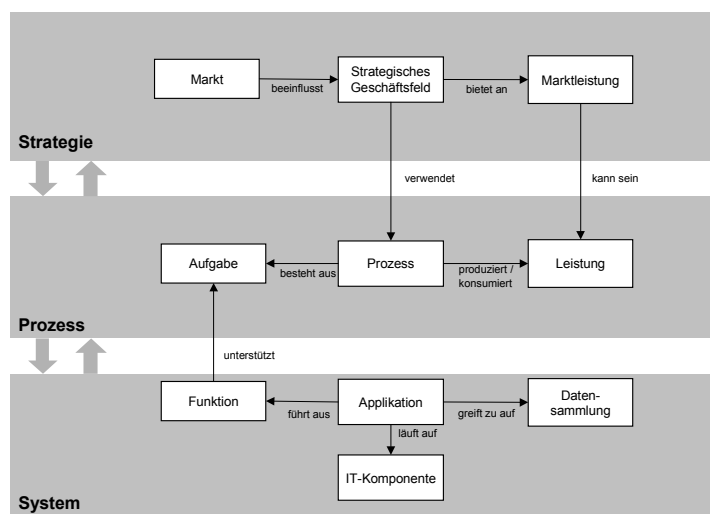


Abbildung 2-1: Metamodell des Business Engineering [s. Österle/Blessing 2003, 81]

2.1.3 Erkenntnisse für die Arbeit

Business Engineering bildet den Forschungsrahmen dieser Arbeit. Folgende Punkte sind dabei hervorzuheben:

- Business Engineering bietet einen Ansatz zur Betrachtung des Themas CRM und Kundenbewertung über die drei Ebenen Strategie, Prozess und System.
- Die Orientierung am Kundenprozess bei der Gestaltung von Geschäftslösungen ist massgebend für diese Arbeit. „Kunden“ des aCRM sind primär die Mitarbeiter in den CRM-Prozessen.
- Die Prozessorientierung des Business Engineering spiegelt sich in der Betrachtungsweise des Themas aCRM dieser Arbeit wieder.

- Die Ergebnistypen der Arbeit orientieren sich an den Vorgaben des Business Engineering und des Method Engineering. Die Arbeit unterbreitet einen Architekturvorschlag für das aCRM und schlägt Methodenelemente für seine Umsetzung vor.

2.2 Customer Relationship Management

Das Customer Relationship Management (CRM) gibt den inhaltlichen Gestaltungsbereich der Arbeit vor. Seine Charakteristika (s. Abschnitt 2.2.1), Ziele (s. Abschnitt 2.2.2), Prozesse (s. Abschnitt 2.2.3) und Informationssysteme (s. Abschnitt 2.2.4) sind Thema der folgenden Ausführungen.

2.2.1 Begriff und Charakteristika des CRM

Unternehmen stehen zwei grundsätzliche Kundenstrategien zur Auswahl: offensiv neue Kunden zu gewinnen oder defensiv bestehende Kunden zu binden [s. Kotler/Bliemel 1995, 74f]. Auf erstere Alternative zielt das Transaktionsmarketing. Es ist auf den erfolgreichen Abschluss einzelner Transaktionen mit Kunden und eine Kundenansprache durch Massenmarketing ausgerichtet. Dieses Vorgehen eignet sich in Anbietermärkten² zur Sicherung von Marktanteilen. In Nachfragermärkten führt dagegen der Wettbewerb um Kunden zu einer steigenden Bedeutung der Kundenbindung und damit des Relationship Marketing [s. Kotler/Bliemel 1995, 74f]. Das Relationship Marketing richtet sich im Gegensatz zum Transaktionsmarketing auf den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen und den Dialog mit Einzelkunden aus.

Das Relationship Marketing basiert auf der Idee des Kundenbeziehungslebenszyklus [s. Stauss 2000a; Bruhn 2003, 7f]: Dieser stellt einen idealtypischen Verlauf einer Kundenbeziehung vom ersten Kaufinteresse bis zur Kundenabwanderung dar [s. Schulz 1995, 74ff; Dittrich 2000, 131ff]. Der S-förmige Verlauf der Kurve zeigt die Dauer und Intensität der Geschäftsbeziehung und betont den investiven Charakter der Kundenbeziehungsorientierung: Unternehmen müssen zunächst Investitionen zum Aufbau der Kundenbeziehung tätigen, um schliesslich durch zunehmende Produktkäufe von den Kunden zu profitieren [s. Bruhn 2003, 7f].

² In Anbietermärkten übersteigt die Nachfrage das Angebot. Aufgrund der Knappheit des Angebots produzieren die Unternehmen grösstmögliche Ausbringungsmengen, um die ungedeckte Nachfrage zu befriedigen. In Nachfragermärkten übersteigt das Angebot die Nachfrage. Die Knappheit der Nachfrage bewirkt einen Wettbewerb um Kunden, um deren Aufmerksamkeit die Unternehmen werben [s. Kuss/Tomczak 2002, 1].

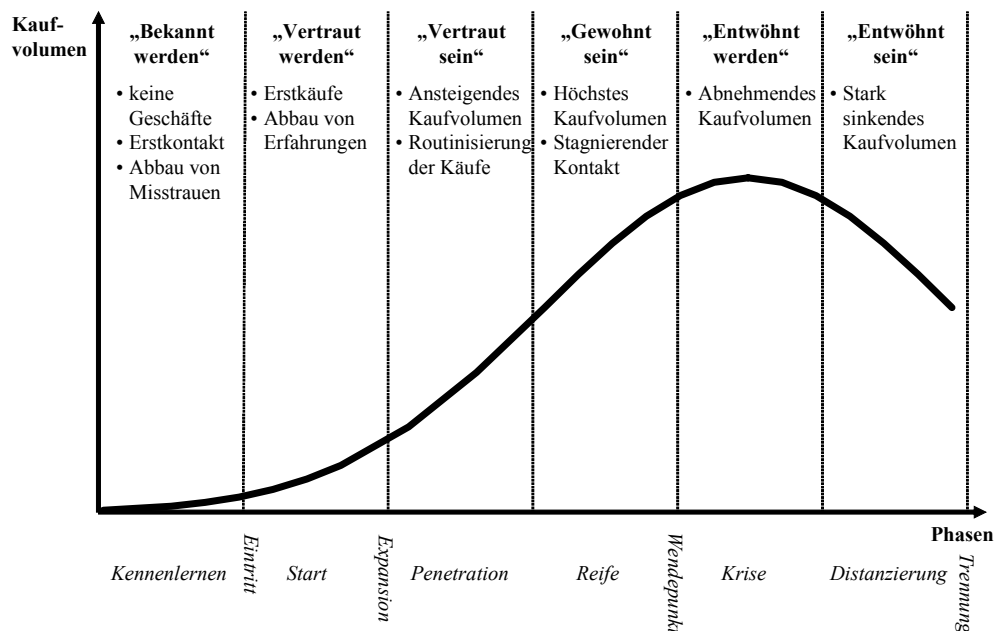


Abbildung 2-2: Verlauf des Kundenlebenszyklus [s. Heinrich 2002b, 37]

Neben dem Relationship Marketing sind das Direktmarketing und das Database Marketing verwandte, eher strategisch ausgerichtete Konzepte des CRM. Dem CRM stehen zudem die systemtechnischen Ansätze Marketing-, Sales- und Service-Automation sowie die kundenindividuelle Massenfertigung aus der Produktionswirtschaft nahe:

- Das *Direktmarketing* hebt den interaktiven Charakter der Kundenansprache hervor [s. Kotler/Bliemel 1995, 1090]. Es identifiziert einzelne Kunden und spricht sie im Gegensatz zum Massenmarketing persönlich an, um eine direkt messbare Reaktion des Kunden hervorzurufen.
- Das *Database Marketing* nutzt in einer Datenbank gespeicherte Kundeninformationen, um durch eine gezielte Kundenauswahl und Ansprache Streuverluste bei Aktionen zu reduzieren, deren Erfolgsrate zu erhöhen und langfristige Kundenbeziehungen zu etablieren [s. Link/Hildebrand 1993, 4; Kotler/Bliemel 1995, 1100].
- *Marketing-, Sales-* (auch Computer Aided Selling (CAS) oder Sales Force Automation) und *Service-Automation* beschreiben Informationssysteme zur Unterstützung der Prozesse der drei Fachbereiche Marketing, Vertrieb und Service [s. Link/Hildebrand 1993; Bange/Schwetz 2004, 3].
- Die *Kundenindividuelle Massenproduktion* (Mass Customization) möchte massgefertigte und dennoch preisgünstige Produkte ermöglichen. Sie erreicht das durch Modularisierung der Produkte und Serviceleistungen oder durch flexible Fertigungstechnologien [s. Pine 1993; Piller 1997].

Durch ein Zusammenwachsen dieser Ansätze und die medienwirksame Verbreitung durch IT-Analysten und Softwareanbieter entstand der bis heute breit verwendete Begriff CRM [s. Schulze 2000, 10ff]. Diese Arbeit folgt der Definition von Shaw/Reed [Shaw/Reed 1999, 4], da diese die Relevanz von Kundeninformationen, die Integration der beteiligten Geschäftsprozesse und die Systemunterstützung sowie eine konsequente Wertorientierung und Erfolgskontrolle hervorhebt. *CRM ist ein interaktiver Prozess, welcher ein optimales Gleichgewicht zwischen Investitionen der Unternehmung und der Befriedigung von Kundenbedürfnissen erreicht, mit dem Ziel, maximalen Gewinn zu erzielen.* Dieser Prozess beinhaltet [s. Shaw/Reed 1999, 4]:

- Die Messung von Inputs über alle beteiligten Funktionen hinweg, einschliesslich Marketing-, Verkaufs- und Servicekosten und der Outputs, gemessen am kundenindividuellen Umsatz, Gewinn und Wert für das Unternehmen.
- Die Akquisition und fortlaufende Aktualisierung von Informationen über Kundenbedürfnisse, -motivationen und -verhalten während der gesamten Dauer der Beziehung.
- Die Verwendung von Kundenwissen, um fortlaufend die Unternehmensleistung durch einen Prozess des Lernens aus Erfolgen und Misserfolgen zu verbessern.
- Die Integration von Marketing-, Verkaufs- und Serviceaktivitäten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.
- Die Implementierung von geeigneten Systemen, um die Akquisition und gemeinsame Nutzung von Kundenwissen sowie die Messung der Effektivität des CRM zu unterstützen.
- Die ständige Anpassung des Gleichgewichts zwischen Marketing-, Verkaufs- und Serviceinputs an die sich ändernden Kundenbedürfnisse, um den Gewinn zu maximieren.

2.2.2 Kundenwert und Kundennutzen als Ziele des CRM

CRM soll Nutzen für das Unternehmen als auch für den Kunden schaffen [s. Gordon/Gordon 1997, 58; Shaw/Reed 1999, 4]. Wert für das Unternehmen entsteht durch eine Steigerung der Wertbeiträge der Kunden, die sich positiv auf das Unternehmensergebnis auswirken. Der *Kundenwert* (Customer Equity) ist definiert als der Nettonutzen der Geschäftsbeziehung aus Anbietersicht während der *Kundennutzen* (Customer Value) den erhaltenen oder erwarteten Nettonutzen aus einer Geschäftsbeziehung aus Kundensicht betitelt [s. Helm/Günter 2003, 7]. Kundenwert und Kundennutzen sind zwei wesentliche Zielgrössen im CRM. Im Folgenden geht dieses Kapitel auf Einflussfaktoren des Kundenwertes (s. Abschnitt 2.2.2.1) und des Kundennutzens (s. Abschnitt 2.2.2.2) ein. Abschliessend zeigt es das Potenzial der Informa-

tionstechnologie und einer detaillierten Kundenkenntnis, eine Zielkongruenz von Kundenwert und Kundennutzen zu erreichen (s. Abschnitt 2.2.2.3).

2.2.2.1 Einflussfaktoren des Kundenwerts

Kunden nehmen im Beziehungskontext mit einem Unternehmen unterschiedliche Rollen ein [s. Rudolf-Sipötz 2001, 92]: Als Marktteilnehmer sind Kunden Konsumenten der Leistungen bzw. potenzielle Nachfrager von Leistungen und stellen einen Ertrags- und Kostenfaktor für das Unternehmen heute und in Zukunft dar. Als Ressource des Unternehmens sind sie Informationslieferanten für das Unternehmen bis hin zum Partner und Co-Produzenten bei der Leistungsentwicklung. Als Referenzträger empfehlen sie das Unternehmen weiter. Zusätzliche Erlös- und Kostenwirkungen der Kunden entstehen bspw. durch Synergien bei der Produktion.

Diese Funktionen des Kunden sind die Quellen des Kundenwertes [s. Rudolf-Sipötz 2001, 91f]. Sie lassen sich in direkte Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg, das Marktpotenzial heute und in Zukunft sowie in indirekte Einflussfaktoren, das Ressourcenpotenzial unterteilen (siehe Tabelle 2-1). Ähnliche Zusammenstellungen finden sich bspw. in [Schulz 1995, 103ff; Cornelsen 1998; Homburg/Schnurr 1998, 171ff; Eberling 2002, 130ff; Helm/Günter 2003, 9].

Komponenten	Definition
Marktpotenzial	Direkte Beiträge des Kunden zum Unternehmenserfolg
Ertragspotenzial	Gegenwärtiger monetärer Wertbeitrag eines Kunden (Kundenrentabilität)
Entwicklungspotenzial	Zukünftig erwartete Erträge, das Kundenpotenzial
Cross- und Up-Selling-Potenzial	Zusätzliche unabhängige Geschäfte in einem bestimmten Zeitraum
Loyalitätspotenzial	Affinität des Kunden zur Geschäftsbeziehung
Ressourcenpotenzial	Indirekte Beiträge des Kunden zum Unternehmenserfolg
Referenzpotenzial	Anzahl potenzieller Kunden, die ein Kunde gewinnen könnte
Informationspotenzial	Wissen von Kunden; Kundenfeedback
Kooperationspotenzial	Kunde als Produktionsfaktor ist Teil des Wertschöpfungsprozesses
Synergiepotenzial	Verbundwirkungen im Kundenstamm

Tabelle 2-1: Komponenten des Kundenwertes [s. Rudolf-Sipötz 2001, 95ff]

Ziel der Kundenwertbestimmung ist die positive Beeinflussung der Werttreiber. Eberling [Eberling 2002, 297-302] identifiziert Treiber des Kundenwertes und leitet Massnahmen zu ihrer Beeinflussung ab (s. Abbildung 2-3). Doch basieren seine Ausführungen auf angenommenen Ursache-Wirkungszusammenhängen, die durch eine Erfolgsmessung überprüft werden müssen.

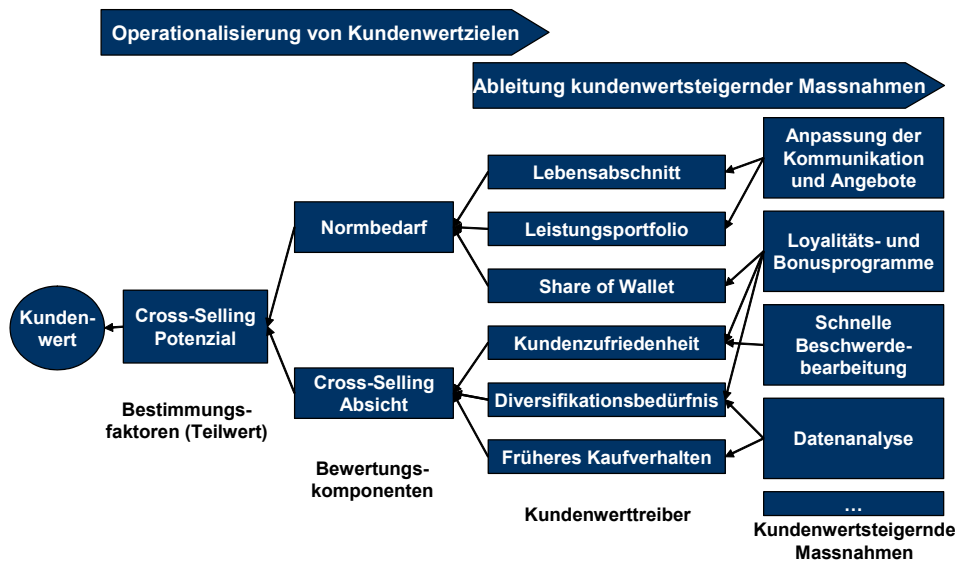


Abbildung 2-3: Exemplarische Ableitung von Massnahmen auf Basis einer Kundenwerttreiberanalyse [vgl. Eberling 2002, 298]

2.2.2.2 Einflussfaktoren des Kundennutzens

Aus Kundensicht ist der erhaltene oder erwartete Nutzen entscheidend für die Angebotsauswahl, für den Erhalt einer Geschäftsbeziehung [s. Helm/Günter 2003, 7] und auch für die Zahlungsbereitschaft [s. Selchert 2004, 31]. Kundennutzen kann auf vielfache Weise entstehen. Tabelle 2-2 gibt einen Überblick über mögliche Ausprägungen von Kundennutzen und Ansatzpunkte zu seiner Erzeugung:

- Entsteht *Kundennutzen durch die Kernleistung*, bietet der Anbieter das aus Kundensicht beste Produkt an, bspw. aufgrund eines technologischen Vorsprungs oder einer Marktnische. Alternativ kann er Kostenvorteile an den Kunden weitergeben und sich so durch den günstigsten Preis von der Konkurrenz differenzieren. Eine dritte Möglichkeit ist eine qualitativ herausragende Leistung [s. Treacy/Wiersema 1994; Porter 1997; Kuss/Tomczak 2002, 186f].
- *Kundennutzen durch CRM* entsteht durch eine weit reichende Unterstützung des Kundenprozesses. Der Kunde erhält Leistungen aus einer Hand („Everything“), an dem Ort, an dem er seine Prozesse ausführt („Everywhere“), jederzeit („Nonstop“), in einem einzigen Vorgang („One stop“), über verschiedene Kanäle („Anyhow“), individuell auf ihn zugeschnitten („Segment of one“) sowie über alle Kanäle, Produktgruppen und Regionen hinweg mit gleicher Bedienung und jeweils vollständiger Information („One face to the customer“) [s. Österle/Winter 2000]. Der Kundennutzen durch CRM ist auch emotional geprägt. Emotion entsteht durch besondere Aufmerksamkeit, Vertrautheit, bevorzugte Behandlung und eine abgestimmte, konsistente Kommunikation [s. Belz 2000, 250].

Kundennutzen	Definition	Managementansätze
Kundennutzen aus der Kernleistung		
Qualitätsvorteil	Die Leistungsqualität (Produkte, Prozesse usw.) ist für den Kunden optimiert.	Qualitätsmanagement, Orientierung am Kundenprozess
Wirtschaftlichkeitsvorteil	Der Kunde senkt seine Kosten und steigert seine Erträge.	Kostensenkung, nutzenorientierte Preisgestaltung, Leistungsselektion
Innovationsvorteil	Innovationen bereiten zukünftige Erfolge des Kunden vor.	Produktdifferenzierung, Innovationsmanagement, Lead-User-Konzepte, Kundenintegration in F&E
Kundennutzen durch CRM		
Entlastungs- und Sicherheitsvorteil	Der Kunde delegiert Aufgaben an das Unternehmen und fühlt sich dabei sicher.	Kundenprozessorientierung, Outsourcing, nutzenorientierte Geschäftsmodelle
Geschwindigkeits- und Flexibilitätsvorteil	Der Kunde bleibt beweglich.	Prozess- und Zeitmanagement, Kundenprozessunterstützung, Echtzeitmanagement, Integration
Koordinationsvorteil	Interne und externe Schnittstellen werden für den Kunden optimal bewältigt.	Integrierte Prozesse und Systeme, Organisation, Networking
Beziehungsvorteil	Der Kunde kennt die wichtigen Bezugspersonen und Unternehmen und kann ihre Fähigkeiten einschätzen.	Beziehungsmanagement, Informations- und Wissensmanagement
Erklärungsvorteil	Der Kunde kann die Leistung beurteilen.	Kommunikations- und Wissensmanagement, Systemverkauf, Kundenintegration, Marktbearbeitung
Emotionsvorteil	Der Kunde erlebt das Unternehmen als sympathisch und kompetent.	Personalisierung, Kundenkompetenz, Markenmanagement
Individualisierungsvorteil	Die Leistung passt auf den Bedarf des Kunden.	Personalisierung, Mass Customization, Leistungsmodule

Tabelle 2-2: Arten von Kundennutzen [vgl. Belz/Bieger 2004, 101]

Erreicht ein Unternehmen keine Differenzierung über die Leistung oder den Preis, so ist Kundenkenntnis der Schlüssel zur Schaffung von Kundennutzen und zur Differenzierung von der Konkurrenz.

2.2.2.3 Zielkongruenz zwischen Kundenwert und Kundennutzen

Unternehmen schaffen durch kundenorientierte Leistungen Kundennutzen. Sie müssen aber zwischen ihren eigenen Investitionen zur Schaffung von Kundennutzen und dem dadurch erwirtschafteten Kundenwert abwägen [s. Shaw/Reed 1999, 4; Rapp 2000, 89-92]. Sie treffen folglich Investitionsentscheidungen in Kundenbeziehungen.

Kundenwert und Kundennutzen sind aber nicht notwendigerweise konkurrierende Ziele: Eine eindeutige Korrelation zwischen Kundenorientierung und Kundenprofitabilität konnte bisher zwar nicht nachgewiesen werden [s. Day 1999, 19], bspw. wechseln zufriedene Kunden aus Gründen des „variety seeking“ durchaus den Anbieter [s. Bruhn/Homburg 2000, 84]. Dennoch besteht ein breiter Konsens über die positive Wirkung der Kundenorientierung auf die Werthaltigkeit von Kundenbeziehungen [s. Rapp 2000, 94-98]. So steigert Kundenorientierung die Kundenzufrieden-

heit [s. Reichheld/Sasser 1990] und bindet Kunden dadurch enger an das Unternehmen. Zudem erhöhen sich die Zahlungsbereitschaft der Kunden [s. Jendrosch 2001, 2], die Weiterempfehlungsbereitschaft [s. Payne 1998, 10f] sowie die Cross- und Up-Selling-Bereitschaft [s. Jendrosch 2001, 2].

Neue Technologien sind wichtige Hilfsmittel, um die Zielkonkurrenz zwischen Kundenwert und Kundennutzen zu mildern oder sogar in eine Zielkongruenz zu wandeln. Zum Beispiel ermöglichen moderne Fertigungstechnologien und umfangreiche Kundeninformationen das Angebot günstiger, massgeschneiderter Produkte von der Stange für den Massenmarkt (Mass Customization) [s. Pine 1993; Piller 1997]. In Marketing, Vertrieb und Service soll IT eine individuelle Kundenansprache, bequeme Selbstbedienungsfunktionalitäten für Kunden [s. Meuter et al. 2000, 50; Walker et al. 2002] und für das Unternehmen Kosteneinsparungen durch günstige Kommunikationskanäle ermöglichen [s. Gronover 2003, 84]. Ein Überblick über die Ursache-Wirkungsbeziehungen im CRM verdeutlicht die Rolle der IT und der Kundenkenntnis für ein erfolgreiches CRM (s. Abbildung 2-4). Die Nutzeneffekte sind den Perspektiven der Balanced Scorecard zugeordnet [s. Kaplan/Norton 1992], um qualitative und quantitative Aspekte zu erfassen und zu kategorisieren.

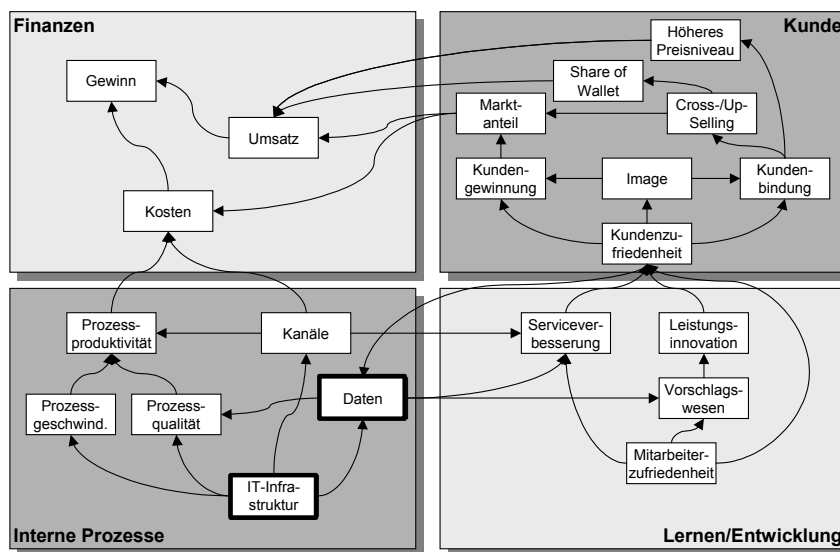


Abbildung 2-4: Ursache-Wirkungsbeziehungen im CRM-Umfeld [s. Hippner et al. 2001, 29]

2.2.3 CRM-Prozesse

Eine Einteilung der CRM-Prozesse nach den Funktionsbereichen Marketing, Vertrieb und Service findet sich in der Fachliteratur häufig; sie ist für eine Ableitung der notwendigen Wissens- und IT-Unterstützung aber nicht ausreichend detailliert [s. Gronover 2003, 18]. Im Rahmen des Kompetenzzentrums

Customer>Knowledge>Performance identifizierte das IWI-HSG zusammen mit Forschungspartnern aus der Praxis relevante CRM-Prozesse (s. Abbildung 2-5) und die notwendige IT-Unterstützung (s. Abbildung 2-6). Die folgend vorgestellten CRM-Prozess- (s. Abbildung 2-5) und Systemarchitekturen (s. Abbildung 2-6) basieren auf einer umfassenden Literaturlauswertung [s. Geib et al. 2005], Standardprozessen und Systemarchitekturen von CRM-Systemanbietern und Architekturen zum CRM und Wissensmanagement des Kompetenzzentrums Customer Knowledge Management [s. Gebert et al. 2003; Riemp 2004, 54].

Entsprechend dem Business Engineering ist für die Gestaltung des CRM der Kundenprozess massgeblich. Der Kundenprozess legt die Abfolge an Aufgaben fest, die ein Kunde bei einer Problemlösung oder Befriedigung eines Bedürfnisses durchläuft. Anbieter müssen ihre Leistungen am Kundenprozess ausrichten und versuchen, den Kundenprozess vollständig abzudecken. Da das den meisten Anbietern nicht möglich ist oder sie dies aufgrund einer Fokussierung auf Kernkompetenzen nicht wollen, ist eine Zusammenarbeit mit anderen Dienstleistern notwendig, die ergänzende Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Der Anbieter wird dabei zum Leistungsintegrator, um dem Kunden alle Leistungen zur Abdeckung seines Kundenprozesses aus einer Hand zur Verfügung zu stellen [s. Österle 2003, 25].

In Anlehnung an die Prozessstypen nach Österle [Österle et al. 1995a, 130] lassen sich drei Arten von CRM-Prozessen unterscheiden:

- *CRM-Führungsprozesse* sind Prozesse, die eine übergeordnete Steuerungs- und Kontrollfunktion über die anderen Prozesse ausüben (CRM-Strategieentwicklung, CRM-Prozessführung, Multi-Kanalmanagement). Sie haben keinen direkten Kundenkontakt, doch steuern und kontrollieren sie die Aktivitäten mit den Kunden.
- *CRM-Leistungsprozesse* sind Prozesse mit direktem Kundenkontakt, die auf die Abdeckung des Kundenprozesses ausgelegt sind (Kampagnenmanagement, Vertriebsmanagement, Servicemanagement, Beschwerdemanagement).
- *CRM unterstützende Analyseprozesse* sind Prozesse, die Informationen zusammenführen und analysieren, die in den CRM-Leistungsprozessen gesammelt wurden. Die Analyseergebnisse geben sie an die CRM-Prozesse und Leistungsinnovations- sowie Leistungserstellungsprozesse weiter, um deren Effektivität zu verbessern (Kundensegmentierung, Kundenqualifizierung, Kundenscoring, Leadmanagement, Berichtswesen, Feedback und Wissensmanagement). Sie haben keinen direkten Kundenkontakt und sind auch nicht auf spezielle Phasen des Kundenprozesses ausgerichtet.

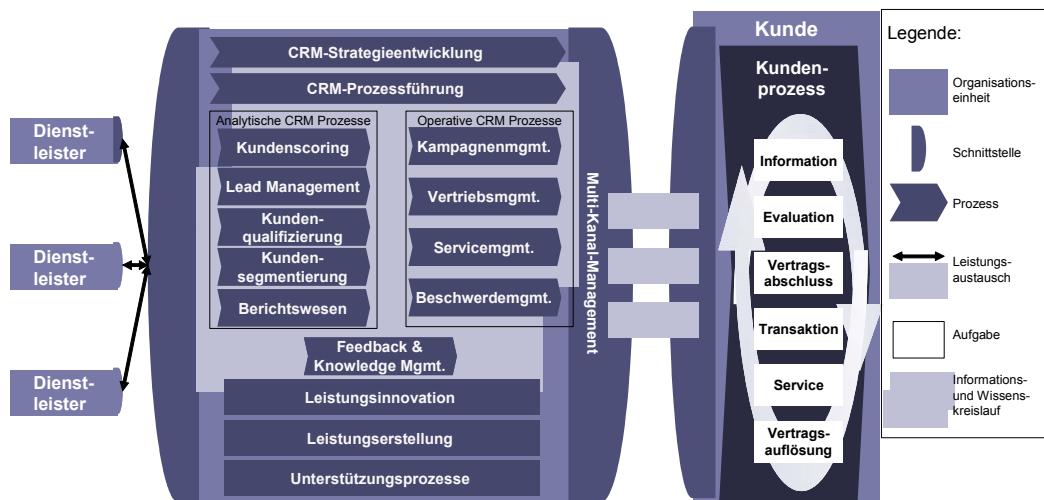


Abbildung 2-5: CRM-Prozessarchitektur [s. Geib et al. 2005, 2]

2.2.3.1 CRM-Führungsprozesse

Die *CRM-Strategieentwicklung* umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle der langfristigen Entwicklung des CRM auf Basis der Unternehmensstrategie und von Umfeld- und Unternehmensanalysen. Der Prozess ist der strategische Führungsprozess des CRM und lehnt sich an die Marketingplanung an [s. Kotler/Bliemel 1995, 85ff; Kuss/Tomeczak 2002, 8ff]. Er zielt auf die Schaffung zukünftiger Erfolgspotenziale durch die Ressourcenallokation und Vorgabe von Handlungsleitlinien zur Kundenbearbeitung und bestimmt auch die operative Ausgestaltung der CRM-Leistungsprozesse und Massnahmen.

Die *CRM-Prozessführung* umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle der CRM-Prozesse auf Basis von Vorgaben der CRM-Strategieentwicklung. Sie leitet die Prozessziele (z. B. Durchlaufzeiten) ab, kontrolliert die Zielerreichung und plant und kontrolliert inkrementelle Verbesserungsmaßnahmen bis hin zur Neugestaltung der Prozesse [s. Hess 1996, 115]. Ziel der CRM-Prozessführung ist die permanente Weiterentwicklung der Effektivität und Effizienz eines Prozesses [s. Österle et al. 1995a, 105ff].

Multi-Kanal-Management ist eine Querschnittsaktivität und umfasst die ganzheitliche und abgestimmte Entwicklung, Gestaltung und Steuerung von Produkt- und Wissensflüssen über verschiedene Medien und Kanäle [s. Gronover 2003, 19f].

2.2.3.2 CRM-Leistungsprozesse

Das *Kampagnenmanagement* ist der zentrale Marketingprozess. Er umfasst im Kontext des Relationship Marketings die Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle mediengestützter Marketingaktionen mit bekanntem Empfänger, die zielgruppen- und

zeitpunktgerecht über verschiedene Kanäle ablaufen und mindestens einen offenen Rückkanal für eine Kundenreaktion anbieten [s. Gronover et al. 2002, 52]. Die Adressaten können entweder bestehende oder potenzielle Kunden sein. Marketingkampagnen sind individualisiert oder segmentspezifisch bzgl. Ansprache und Angebot angepasst. Ziel des Kampagnenmanagements ist es, möglichst erfolgversprechende Kontakte für das Leadmanagement zu generieren, wo sie qualifiziert und im Rahmen des Vertriebsmanagements weiterverfolgt werden. Das Kampagnenmanagement deckt die Phasen Information und Evaluation des Kundenprozesses ab.

Das *Vertriebsmanagement* zielt auf die möglichst vollständige Erfassung des Bedürfnisses eines bestehenden oder potenziellen, aber bekannten Kunden, die Beratung des Kunden hinsichtlich möglicher Alternativen zur Befriedigung seines Bedürfnisses, die Erstellung eines Angebots und den Abschluss eines Vertrages. Das Vertriebsmanagement deckt dabei die Phasen der Information, Evaluation und des Kaufes innerhalb des Kundenprozesses ab. Der persönliche Kontakt spielt im Vertriebsmanagement eine wesentliche Rolle, weshalb dieser Prozess für die Beeinflussung der Kunden zum Aufbau persönlicher Beziehungen und für die Erfassung und Nutzung von Kundeninformationen wichtig ist [s. Shaw/Reed 1999, 79].

Das Service- und Beschwerdemanagement decken die Phasen des Gebrauches und der Entsorgung innerhalb des Kundenprozesses ab. *Servicemanagement* ist die Planung, Realisation und Kontrolle von Messgrößen für die Bereitstellung von Dienstleistungen in der Nachkaufphase. Eine Dienstleistung ist eine immaterielle Leistung einer Unternehmung, die unter direkter Beteiligung eines Kunden oder einer seiner Vermögensgegenstände erstellt wird. Beispiele sind Wartungen, Reparaturen oder Informationsleistungen nach dem Abschluss eines Vertrages. Das Servicemanagement prägt den Eindruck des Kunden von dem Unternehmen nachhaltig und hat so einen hohen Einfluss auf die Kundenbindung [s. Vavra 1995, 94].

Das *Beschwerdemanagement* nimmt die artikulierte Unzufriedenheit eines Kunden entgegen, bearbeitet das Kundenanliegen und kommuniziert es in der Unternehmung [s. Stauss/Seidel 2002, 29]. Ein Ziel ist die kurzfristige Verbesserung der Kundenzufriedenheit durch direkte Adressierung der Probleme, die zu der Beschwerde geführt haben. Ein weiteres Ziel ist die langfristige Vermeidung von Beschwerden, indem das gesammelte Wissen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Rahmen des Feedback Management zugeführt wird. Wichtig ist nicht nur ein guter Zugang für unzufriedene Kunden zum Unternehmen, sondern auch die Aufforderung der Kunden zur Artikulation ihrer Unzufriedenheit.

2.2.3.3 Analytische CRM-Unterstützungsprozesse

Ziel der *Kundenqualifizierung* (auch Customer Profiling, Kundenbewertung, Kundenprofilierung) ist die Analyse und Bereitstellung bestehender Informationen über

Kunden, um die Kunden einzeln zu identifizieren [s. Peppers/Rogers 1993, 47; Gummesson 1999, 92], anhand diverser Eigenschaften zu charakterisieren und nach Wert, Präferenzen oder Kaufmotiven zu klassifizieren. Diese Analyseergebnisse werden in den CRM-Leistungsprozessen und CRM-Führungsprozessen genutzt, um die bestehenden Kunden systematisch anzusprechen, an das Unternehmen zu binden und ihren Wert für das Unternehmen zu steigern [s. Grönroos 1994, 31].

Das Ziel der *Kundensegmentierung* ist die Bildung möglichst homogener Kundengruppen, die unterschiedliche Kundenprozesse und somit verschiedene Bedürfnisse und Ansprüche an Produkte und Dienstleistungen haben [s. Kotler/Bliemel 1995, 279]. Aufgrund einer Kundensegmentierung kann ein Unternehmen sein Leistungsportfolio effektiver gestalten und die Kommunikation segmentspezifisch anpassen [s. Grönroos 1994, 30].

Das *Kundenscoring* dient der Zielgruppen- und Adressselektion für Kampagnen und andere operative Massnahmen der Kundenbearbeitung. Es erstellt eine Liste mit bestehenden und potenziellen Kunden, die für das Angebot einer bestimmten Dienstleistung, eines Produktes oder einer Bindungsmassnahme geeignet erscheinen. Ziel des Kundenscorings ist die Ausnutzung von Cross- und Up-Selling-Potenzialen bestehender Kunden und die gezielte Ansprache der potenziellen Kunden, um Kontaktkosten zu senken und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen [s. Berry/Linoff 2000, 8].

Leadmanagement umfasst die Konsolidierung, Qualifikation und Priorisierung von Kontakten. Die Kontakte können vom Kampagnenmanagement oder anderen Quellen, z. B. dem Servicemanagement, stammen. Das Verkaufspersonal soll mit einer qualifizierten und priorisierten Liste dieser erfolversprechenden Kontakte ausgestattet werden, um eine präzise Ansprache im Rahmen des Vertriebsmanagements zu erreichen [s. Peppers/Rogers 1993, 107; Kotler/Bliemel 1995, 72; Winkelmann 2003, 274ff].

Das *Berichtswesen* zieht kundenbezogene Kennzahlen aus den analytischen CRM-Prozessen zusammen, auf deren Basis es Berichte erzeugt, verteilt und präsentiert. Dieser analytische Prozess dient der Erfolgsmessung des CRM und liefert Informationen für Lerneffekte, wie Prozess- und Leistungsinnovationen [s. Bange/Schwetz 2004, 15f].

Zwei weitere Unterstützungsprozesse des CRM sind das Wissens- und das Feedbackmanagement. CRM-Prozesse zählen zu den wissensorientierten Prozessen. Ihre Leistung verbessert sich durch eine Unterstützung mit Informationen und Wissen [s. Eppler et al. 1999; Day 2000, 14f; Garcia-Murillo/Annabi 2002, 875]. Tabelle 2-3 zeigt die Eigenschaften von wissensorientierten Prozessen.

Eigenschaften von wissensorientierten Prozessen	
Eigenschaften von komplexen Prozessen	Eigenschaften von wissensintensiven Prozessen
• Grosse Anzahl von Aufgaben • Grosse Anzahl betroffener Personen • Zahlreiche Interdependenzen zwischen Aufgaben bzw. Personen • Hohe Prozessdynamik, d. h. stark wechselnde Aufgabenfolge	• Anzahl zu berücksichtigender Einflussfaktoren • Entscheidungsspielraum für den verantwortlichen Mitarbeiter • Hohe Anforderungen an Innovation und Kreativität • Geringe Halbwertszeit des notwendigen Wissens • Einfluss des Mitarbeiters auf das Ergebnis des Prozesses • Hohe Einarbeitungszeiten

Tabelle 2-3: Eigenschaften von wissensorientierten Prozessen [s. Eppler et al. 1999]

Wissensmanagement unterstützt die CRM-Prozesse bei der Leistungserstellung. Das stellt der *Informationskreislauf* in der Architektur dar. Es lassen sich drei Typen von Informationsflüssen unterscheiden [s. Shaw/Reed 1999, 4; Geib et al. 2005]. *Informationen von Kunden* (z. B. Verbesserungsvorschläge zu einem Produkt) und *über Kunden* (z. B. Kundeninformationen wie Kundenadresse oder Kundenbedarf), die in den Leistungsprozessen gesammelt werden, müssen an die Analyseprozesse weitergegeben werden. Dort werden die Informationen analysiert und die Ergebnisse in Form von Handlungsvorschlägen an die Leistungs- und Führungsprozesse weitergegeben. Ebenso transportiert der Kreislauf *Informationen für Kunden* (bspw. Produktinformationen), die den Kunden über die CRM-Leistungsprozesse angeboten werden. Ein geschlossener Informationskreislauf ermöglicht eine „lernende“ Kundenbeziehung [s. Shaw/Reed 1999, 48ff]. Je mehr Informationen über einen Kunden vorliegen und je häufiger der Analyseprozess durchlaufen wurde, desto sicherer sind die Aussagen und desto kundenorientierter kann das Unternehmen vorgehen.

Das *Feedback Management* ist im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dafür zuständig, Wissen von Kunden (z. B. Verbesserungsvorschläge zu einem Produkt), das in den CRM-Leistungsprozessen, insbesondere im Beschwerdemanagement anfällt, zu sammeln und zu analysieren. Dieses Wissen nutzt das Feedback Management zur Verbesserung der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse im Unternehmen.

2.2.4 CRM-Systeme

Im CRM sind drei Kategorien von Informationssystemen relevant (vgl. Abbildung 2-6): CRM-Systeme, Wissensmanagement (WM)-Systeme und Enterprise Resource Planning (ERP)-Systeme (inkl. Transaktionssysteme) [s. Geib et al. 2005].

CRM-Systeme lassen sich nach der klassischen Einteilung der Metagroup in drei Klassen einordnen [s. Shahnam 2000]:

- *Kommunikative CRM-Systeme* steuern und synchronisieren Kundenkontaktpunkte und verschiedene Kommunikationskanäle, z. B. Filiale, Internet, Call-Center.
- *Operative CRM-Systeme* verbessern die Effizienz von CRM-Leistungsprozessen. Dazu gehören Systeme für Marketing, Sales und Service Automation, z. B. Kampagnenmanagementsysteme und Systeme für das Call Center Management.
- *Analytische CRM-Systeme* speichern und analysieren Kundeninformationen, um ein besseres Verständnis für jeden einzelnen Kunden und dessen Verhalten zu erreichen. Sie unterstützen die analytischen CRM-Unterstützungsprozesse. Dazu gehören Data Warehouses, OLAP und Data Mining-Systeme.

CRM-Systeme sind im Wesentlichen auf die Verarbeitung von gut strukturierten Kundendaten ausgelegt, z. B. Kundenkontakte. Im Gegensatz dazu unterstützen *WM-Systeme* auch die Sammlung, Verteilung und Nutzung von semi-strukturierten oder unstrukturierten Informationen wie Dokumenten. Insbesondere in den CRM-Leistungsprozessen wird dieses Wissen verwendet. Beispielsweise benötigt das Service- und Beschwerdemanagement detailliertes Wissen über die Produkte, um auf Kundenanfragen schnell und kompetent antworten zu können. Es lassen sich vier Kategorien von WM-Systemen unterscheiden [s. Geib et al. 2004; Riempp 2004, 85f]:

- Dokumentenmanagementsysteme und Content Management Systeme verwalten, verteilen und nutzen semi-strukturierte, digitale Inhalte.
- Kompetenzmanagementsysteme oder Expertenverzeichnisse unterstützen das proaktive Management und das Auffinden von implizitem Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter. E-Learning-Systeme helfen bei der Kompetenzentwicklung.
- Systeme für die Kommunikation, Arbeitsablaufsteuerung (Workflow Management Systeme) und Wissensnetzwerke (Virtual Communities und Groupware Systeme) helfen bei der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern.
- Suchmaschinen, Portale und Systeme für das Terminologiemangement ermöglichen die strukturierte Navigation in Wissensbeständen und helfen bei der Strukturierung und übersichtlichen Darstellung von Wissen.

Als dritte Kategorie sind *ERP-Systeme und Transaktionssysteme* für das CRM von hoher Relevanz. Transaktionssysteme umfassen Systeme zur Unterstützung operativer Prozesse, wie die Beschaffung oder die Produktion [s. Mertens 2004, 12]. In ihnen sind strukturierte Daten über Kunden abgelegt, z. B. Vertragsdaten oder Geschäftsvorfälle. Diese Daten werden einerseits im aCRM benötigt, um ein ganzheitliches Bild über den Kunden zu schaffen und das Kundenverhalten besser analysieren zu können. Andererseits benötigen die CRM-Leistungsprozesse Zugriff auf alle einen Kunden

betreffenden Informationen, um diesen gezielter anzusprechen und seine Bedürfnisse besser befriedigen zu können.

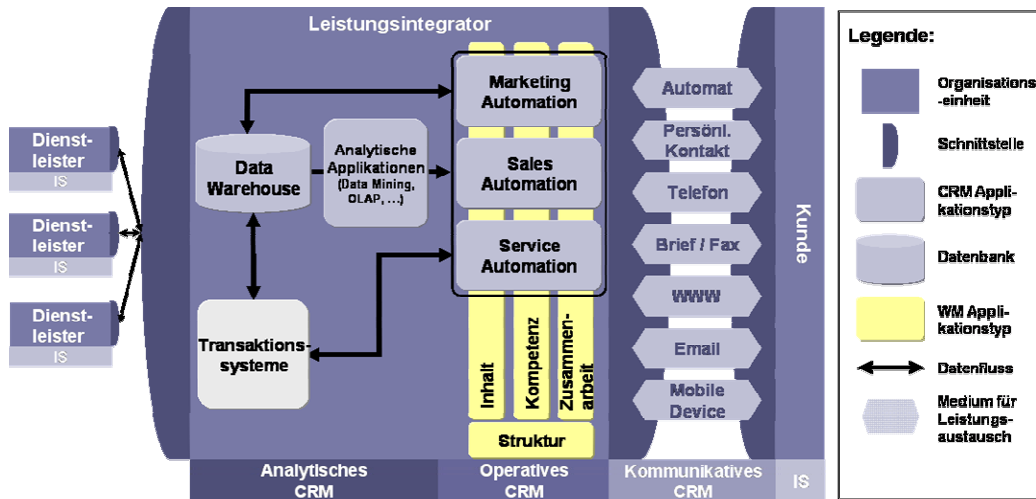


Abbildung 2-6: CRM-Systemarchitektur [s. Geib et al. 2005, 4]

2.2.5 Erkenntnisse für die Arbeit

Wichtige Erkenntnisse für diese Arbeit sind:

- CRM ist ein Managementansatz, der durch Kundenorientierung Nutzen für Kunden (Kundennutzen) als auch für das Unternehmen (Kundenwert) anstrebt. Die Generierung von Kundennutzen kann für Unternehmen mit zusätzlichen Kosten verbunden sein und somit den Kundenwert schmälern. Somit herrscht eine Zielkonkurrenz, die durch den Einsatz moderner Technologien und Kundeninformationen aufgelöst werden kann.
- Es lassen sich CRM-Führungs-, CRM-Leistungs- und analytische CRM-Unterstützungs-Prozesse unterscheiden.
- Relevante Informationssysteme für CRM umfassen kommunikative, operative und analytische CRM-Systeme sowie Wissensmanagement-Systeme und Transaktionssysteme.

2.3 Informations- und Wissensmanagement

CRM basiert auf der Annahme, dass eine bessere Kundenkenntnis zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beiträgt [vgl. Drucker 1999; Srinivasan/Lilien 1999, 22; Shahnam 2000; Davenport et al. 2001].³ Das Informations- und Wissensmanagement liefert wichtige Ansatzpunkte für die Informationserstellung (s. Abschnitt 2.3.2) und die Informations- und Wissensunterstützung von Prozessen (s. Abschnitt 2.3.3). Eine Abgrenzung der Begriffe Daten, Informationen und Wissen sowie des Informations- und Wissensmanagements definiert das Begriffsverständnis dieser Arbeit (s. Abschnitt 2.3.1).

2.3.1 Begriffsabgrenzung

Autoren im Wissensmanagement versuchen die Begriffe „Daten“, „Informationen“ und „Wissen“ voneinander abzugrenzen, um das Management von Wissen von dem traditionellen Informationsmanagement zu unterscheiden [s. Wilson 2002, 2f; Eppler 2003, 19f; Gebert 2003; Riempp 2004, 62].

Sie definieren (*Roh-*)Daten als einfache, quantitative oder qualitative Fakten, die durch einzelne Zeichen, wie „1“, „T“ oder „:“, repräsentiert werden. Daten sind kontextfrei und meist in maschinenlesbarer Form gespeichert. Daten werden in Verbindung mit anderen Daten zu *Informationen*, da sie dann innerhalb eines Kontextes stehen. Informationen formen eine Botschaft bzw. beantworten eine Frage. Daraus folgt, dass Datenbanken Informationen speichern, da die Datenstrukturen in den Datenbanken den gespeicherten Daten einen Kontext verleihen. Diese Arbeit benutzt aufgrund dieser schwierigen Begriffsabgrenzung „Daten“ und „Informationen“ als Synonyme [s. Huang et al. 1999, 13].

Der verbleibende Begriff *Wissen* ist definiert als „capacity for effective action“ [s. Kofmann/Senge 1993, 15; Drucker 1994, 18; Nonaka 1994, 15; Probst et al. 1999, 37]. Diese Definition setzt Wissen gleich mit Kompetenz und Handlungsfähigkeit einer Person. Wissen umfasst das Verständnis eines Sachverhalts (know what), die Anwendbarkeit dieses Kenntnis im Sinne der Handlungsfähigkeit (know how) und die Kenntnis der Konsequenzen der Handlung (know why) [s. Sanchez/Heene 1997; Zahn et al. 2000]. Wissen ist im Unterschied zu Information immer personengebunden. In dieser Arbeit beinhaltet Kundenwissen die Kenntnis von Handlungsmöglichkeiten und Ursache-Wirkungszusammenhängen eines Mitarbeiters. In diesem Sinne unterscheiden einige Autoren zwischen Informations- und Wissenskommunikation. Informationskommunikation ist die reine Vermittlung von Fakten und Tatsachen. Wissens-

³ Diese Sichtweise entspricht dem „resource based view“ des strategischen Managements. Demnach führen die Kernkompetenzen des Unternehmens (z. B. Wissen) zu Wettbewerbsvorteilen [s. Prahalad/Hamel 1990].

kommunikation gewichtet die Fakten, verknüpft sie über Argumentation und relativiert sie durch bestehendes Wissen [s. Reinhardt/Eppler 2004, 3].

Das *Wissensmanagement* beschäftigt sich mit dem Lokalisieren und Erfassen von bestehendem Wissen im Unternehmen, mit dem Austausch und Verteilen von Wissen, mit dem Entwickeln von aktuellem oder künftig benötigtem Wissen und mit der Nutzung von Wissen [s. Davenport/Prusak 1998, 52; Shaw et al. 2001, 131; Willke 2001, 89; Riempp 2004, 132]. Die Handlungsfelder des Wissensmanagements sind das Management von Kompetenzen der Mitarbeiter, der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern, von Dokumenten und der Strukturierung und Verteilung von vorhandenen Wissensquellen in Unternehmen [s. Gebert et al. 2003, 117; Riempp 2004, 71f].

Wissen ist für Unternehmen nur durch seine Anwendung nützlich. Weitzel [Weitzel 2004, 200] betont die Problem- und Nutzenorientierung von Wissensmanagement und Demarest [Demarest 1997, 15] hebt die Notwendigkeit der Einbindung von Wissensmanagement in die wertschöpfenden Prozesse des Unternehmens hervor. Nur so erbringt Wissensmanagement ökonomische Nutzeneffekte. Wissensmanagementprozesse sind somit immer Unterstützungsprozesse von wertschöpfenden Leistungsprozessen [s. Gebert 2003, 53].

Informationsmanagement hat im Gegensatz dazu die effektive und effiziente Nutzung der IT im Unternehmen zum Ziel. Diese Zielsetzung gewinnt im Zuge des wachsenden Beitrags der IT zum Unternehmenserfolg und der hohen, oft intransparenten Aufwendungen für IT an Bedeutung [s. Zarnekow/Brenner 2004, 3]. „Das Informationsmanagement beschäftigt sich als Teil der Unternehmensführung mit der Erkennung und Umsetzung der Potenziale der Informations- und Kommunikationstechnologien in Lösungen“ [s. Brenner 1994, 5; Zarnekow/Brenner 2004, 5]. Es hat drei Aufgabengebiete [s. Österle 1987]:

- Die *Informationsbewusste Unternehmensführung* beschäftigt sich mit dem bedarfsgerechten Einsatz der IT-Ressourcen.
- Das *Management des Informationssystems* ist für Entwicklung und Betrieb der Informationssysteme im Unternehmen zuständig.
- Das *Management der Informatik* beschäftigt sich mit der Hardware, Software- und Netzwerkinfrastruktur zur Entwicklung und für den Betrieb des Informationssystems.

Ziel des Informationsmanagements ist eine effiziente, qualitativ hochwertige Produktion von IT-Produkten. Zu den IT-Produkten zählen die Rechenleistung und Speicherkapazitäten, Anwendungssysteme, die IT-Prozessunterstützung oder Geschäftsprodukte wie elektronische Tickets [s. Zarnekow 2004, 44]. Konsumenten der IT-Produkte sind die Führungs- und Leistungsprozesse in Unternehmen. Sie nutzen IT-

Produkte zur Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit oder zur Erstellung ihrer Leistungen [s. Zarnekow 2004, 44].

2.3.2 Informations- und Wissensproduktion

Moderne Ansätze des Informationsmanagements betrachten die Generierung und Verarbeitung von Informationen als Informationsproduktion [s. English 1999, 52ff; Huang et al. 1999, 9ff; Picot et al. 2003, 86; Zarnekow/Brenner 2004, 9]. Sie untersuchen die Gültigkeit bewährter Managementmethoden aus der industriellen Fertigung, um die Produktion von Informationen zu verbessern. Sie definieren Produktionsprozesse und orientieren sich bei der Leistungserstellung an den Informationsbedürfnissen der Nutzer. Methoden des Qualitätsmanagements finden ebenso Eingang in die Informationsproduktion [s. Huang et al. 1999, 19ff; Zarnekow/Brenner 2004, 15].

	Product Manufacturing	Information Manufacturing
Input	Raw Materials	Raw Data
Process	Assembly Line	Information System
Output	Physical Products	Information Products

Abbildung 2-7: Produktion von Gütern versus Produktion von Information [s. Huang et al. 1999, 13]

Im Sinne der Lebenszyklus-Orientierung bei Gütern fordern die Forscher im Informationsmanagement, ebenso im Wissensmanagement, eine Lebenszyklusbetrachtung [s. Huang et al. 1999, 20; Riempp 2004, 144f; Zarnekow/Brenner 2004, 10; Büren 2005, 120]. Eine integrierte Betrachtung über alle relevanten Phasen der Leistungserstellung von der Planung, der Produktion und dem Betrieb fördert die Effizienz und Effektivität bei der Planung von Kosten und Verantwortlichkeiten [s. Zarnekow 2004, 39].

2.3.3 Informations- und Wissensverteilung

Die Abstimmung von Informationsnachfrage und Informationsbedarf ist eine wichtige Aufgabe im Rahmen der Informationsversorgung [s. Picot et al. 2003, 80ff]. Es kommt nicht auf einen möglichst grossen Umfang an Informationen an, sondern auf eine Versorgung mit ausgewählten, relevanten Informationen. Denn Informationen verbessern nicht immer den Informationsstand von Entscheidern. Die Informationsüberflutung von Managern behindert vielmehr deren Entscheidungsfähigkeit [s. Iacocca/Novak 1985, 88]. Zudem können Informationen falsch sein und Fehlentscheidungen begünstigen.

tigen. Untersuchungen zeigen, dass durchschnittlich 1-5 % der Datenbankinhalte in Unternehmen falsch sind, in Einzelfällen bis zu 30 % [s. Redman 1998, 80].

Eine Fehlerquelle sind Medienbrüche. Medienbrüche entstehen in der Informationsverarbeitung bei der Übertragung von Informationen von einem auf ein anderes Medium, bspw. bei der Erfassung von Zuständen der realen Welt in einem Informationssystem (Erfassung von Kundendaten, Durchführung einer Inventur). Medienbrüche führen zu Verzögerungen, Informationsverlust und Fehlern [s. Strassner 2005, 35].

Im Idealfall findet die Informationsübertragung medienbruchfrei und in Echtzeit sowie aufgaben- und rollenbezogen statt. Dies entspricht der Vision des Echtzeitmanagements. Das Konzept des Echtzeitmanagements sieht unternehmerische Potenziale in der Geschwindigkeit und der Qualität der Entscheidungsfähigkeit und Leistungserbringung von Unternehmen [s. Mc Kenna 1997; Economist 2002; Scheer et al. 2003; Fleisch/Österle 2004]. Die Anforderungen an Echtzeitprozesse beschreibt Tabelle 2-4 in sechs Regeln, die zum Aufdecken von Potenzialen des IT-Einsatzes dienen können [s. Alt/Österle 2004, 7-16; Senger 2004, 319].

1. Informationsverteilung	Echtzeitprozesse nutzen eine Information unmittelbar nach ihrer Entstehung.
2. Datenerfassung	Echtzeitprozesse automatisieren die Datenerfassung am Entstehungsort und digitalisieren Informationen so früh wie möglich.
3. Informationsfluss	Echtzeitprozesse besitzen keine Pufferlager und Medienbrüche.
4. Semantik	Echtzeitprozesse basieren auf einem einheitlichen Problemverständnis aller Beteiligten, welches sich in Prozess-, Applikations- und Datenstandards niederschlägt.
5. Informationsselektion	Echtzeitprozesse selektieren adressatengerecht die wichtigsten Informationen für eine Entscheidung.
6. Automatisierte Entscheidung	Echtzeitprozesse treffen und implementieren Entscheidungen automatisch am Handlungsort („Point-of-Action“).

Tabelle 2-4: Eigenschaften von (Echtzeit-)Entscheidungsprozessen [s. Senger 2004, 319]

Das Echtzeitmanagement basiert auf den Schlüsselkonzepten Integration, Automation und Personalisierung und somit auf dem Einsatz von IT [s. Alt/Österle 2004, 7-16]:

- *Integration.* Datenbanken und Netzwerke integrieren Daten, Prozesse und Netzwerkteilnehmer. So wird ein medienbruchfreier Prozessablauf ermöglicht, der eine Fehlerreduktion und Effizienzvorteile bringt.
- *Automation.* Die Automation beschreibt die Durchführung von Prozessaufgaben durch Maschinen. Die Automation von Prozessen ermöglicht eine schnelle, effiziente und fehlerfreie Leistungserstellung.
- *Personalisierung.* Die personalisierte Aufbereitung und Bereitstellung relevanter Informationen in Echtzeit bringt Effektivität. Eine zielgerichtete Bereitstellung

reduziert für den Empfänger die Informationsüberflutung und erleichtert ihm die Verwendung der Informationen.

2.3.4 Erkenntnisse für die Arbeit

Wichtige Erkenntnisse sind:

- CRM-Prozesse sind wissensorientierte Prozesse. Ihre Leistung verbessert sich durch eine Unterstützung mit Kundeninformationen und Kundenwissen.
- Informationen und Wissen sind eine Unterstützungsleistung im Unternehmen. Sie sind für Unternehmen nur durch ihre Anwendung nützlich. Ihr Erfolg misst sich an der Leistungssteigerung der unterstützten Leistungsprozesse.
- Anforderungen an die Erstellung von Informationen sind das Verständnis der Informationsbedürfnisse der Nutzer, definierte Produktionsprozesse, eine Lebenszyklusorientierung, ein Qualitätsmanagement und eine Festlegung von Verantwortlichkeiten.
- Anforderungen an die Informationsverteilung sind möglichst aktuelle, exakte und adressatengerechte Informationen.

2.4 Methoden des analytischen CRM

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über gängige Kundenbewertungsverfahren im aCRM (2.4.3). Die Auswahl der Verfahren erfolgte nach Bekanntheit und Verbreitung in der Praxis. Zudem ermöglichen die Verfahren die Bestimmung von Kundenwert und Kundennutzen. Zuvor beschreibt das Kapitel die Datengrundlage (2.4.1) und methodische Grundlagen des aCRM (2.4.2).

2.4.1 Kundendaten als Grundlage des aCRM

Für die Beschreibung der ausgetauschten Kundendaten werden Kundendatentypen des Database Marketing verwendet, die in der Literatur sehr verbreitet sind [s. Link/Hildebrand 1993, 34-42; Link/Hildebrand 1997b, 20; Payne/Rapp 1999, 256f; Roßbach 2001, 25f; Geib 2005, 123f]. Abbildung 2-8 gibt einen Überblick:

- Die *Grunddaten* sind statische Merkmale des Kunden, die sich im Laufe einer Geschäftsbeziehung nicht oder nur unwesentlich ändern. Eine weitere Differenzierung erfolgt in Adressdaten und Profildaten. Letztere setzen sich aus soziodemografischen und psychografischen Merkmalen zusammen.
- Die *Potenzialdaten* umfassen kundenspezifische Kennzahlen und Merkmale, die das Nutzenpotenzial eines Kunden für die Unternehmung verdeutlichen und die

meist regelmässig aus den Aktions- und Reaktionsdaten abgeleitet werden müssen. Hierfür kommen Kundenbewertungsverfahren zum Einsatz.

- Die *Kontaktdaten* beschreiben stattgefundene Interaktionen und Transaktionen zwischen Unternehmen und Kunden. Sie werden weiter unterteilt in Aktions- und Reaktionsdaten. *Aktionsdaten* (auch: Marketing-Aktionsdaten) sind Merkmale aller direkt auf den spezifischen Kunden ausgerichteten Kommunikationsaktivitäten von Seiten des Anbieters (z. B. Kampagneninformationen). Die Reaktionsdaten umfassen Merkmale aller Kommunikationsaktivitäten zwischen Anbieter und Kunde, die vom Kunden ausgehen (z. B. Transaktionsdaten).
- Die *Vertragsdaten* sind spezifische Daten eines Produktes oder einer Dienstleistung, die mit dem Vertrag gekauft wurden (z. B. Kredithöhe, Sicherheiten, Laufzeiten). Ihre Zusammensetzung hängt daher vom jeweiligen Produkt ab.

Grunddaten (Stammdaten)			Potenzialdaten
Adressdaten	Profildaten		
	Soziodemographische Daten	Psychographische Daten	
• Kundennummer • Name • Anschrift • Telefon • E-Mail-Adresse	• Alter • Familienstruktur • Ausbildung • Einkommen	• Hobbys • Interessen • Lifestyletyp • Kauf- und Zahlungsverhalten	• Lebensphase • Gesamtbedarf • Dauer der Beziehung • Zurechenbare Kosten und Erlöse (Profitabilität) • Kundenbindung • Kundenwert (z. B. CLV)
Kontaktdaten			Vertragsdaten
Aktionsdaten		Reaktionsdaten	
• Datum / Zeit • Kanal • Aktionstyp (z. B. Kampagne) • Aktionsinhalt (z. B. Produkt X) • Aktionskosten	• Datum / Zeit • Kanal • Reaktionstyp (z. B. Kauf, Beschwerde, Transaktion) • Reaktionsinhalt • Kosten und Erlöse		• Vertragsnummer • Produkte • Laufzeit • Einlagen • Weitere produktspezifische Charakteristika

Abbildung 2-8: Klassifikation kundenbezogener Informationen [vgl. Link/Hildebrand 1993; Geib 2005, 123ff]

2.4.2 Methodische Grundlagen des aCRM

Die Beurteilung der Kunden kann sich auf Intuition oder auf ein methodisches Vorgehen stützen. Intuition oder „das Bauchgefühl“ als Entscheidungsgrundlage sind im CRM, besonders im Vertrieb noch sehr verbreitet [s. Huckemann et al. 2000, 5; Desisto et al. 2005, 1]. Ein intuitives Vorgehen bei der Lösung von Problemen baut auf den Erfahrungen der Mitwirkenden auf, fördert kreative Lösungen und motiviert die Teilnehmenden. Zur Komplexitätsreduktion leistet intuitives Vorgehen jedoch keinen Beitrag [s. Hess 1996, 18].

Eine Methode ist eine Anleitung für ein systematisches Vorgehen. Methoden können zu exakten Lösungen führen, vorausgesetzt ein Problem lässt sich durch ein Verfahren

vollständig formalisieren. Ein Beispiel sind mathematische Verfahren. Andere Methoden bieten ein systematisches Vorgehen und erhöhen so die Erfolgswahrscheinlichkeit einer richtigen Lösung [s. Hess 1996, 19f].

Methoden des aCRM basieren auf (1) den Methoden der Datenanalyse sowie auf (2) einfachen mathematischen Modellen, (3) finanzwirtschaftlichen Berechnungen und (4) qualitative Verfahren [s. Eberling 2002, 111-126].

Verfahren der Datenanalyse

Funktionen zum Sortieren, Gruppieren und Filtern der Datenmenge sowie Funktionen für die Präsentation von Daten wie Tabellen oder grafische Darstellungen ermöglichen einfache Datenanalysen [s. Bange/Schwetz 2004, 16ff]. Komplexe Datenanalysen benötigen einen Datensatz, der für die Auswertungen durch Verfahren der Datenaufbereitung und -transformation vorbereitet wurde; auf diesen Datensatz werden statistische Verfahren angewendet.

- Die *multivariaten Analyseverfahren* arbeiten mit vergangenheitsbezogenen Datenbeständen. Sie greifen auf eine Vielzahl von Variablen zu, ordnen diese um und ermitteln Beziehungen zwischen den Variablen. Auf diese Weise untersuchen sie die Daten auf Zusammenhänge [s. Backhaus et al. 1996; Eberling 2002, 113f]. Multivariate Verfahren sind bspw. die Clusteranalyse, die in sich homogene Kundensegmente bildet oder die Diskriminanzanalyse, die die Segmentzugehörigkeit von Kunden anhand verschiedener Kundenmerkmale erklärt.
- Dagegen lernen *Data Mining-Algorithmen* durch ihre wiederholte Anwendung auf vergangenheitsbezogene Daten bestimmte Datenmuster auswendig, die sie dann in aktuellen Datenbeständen identifizieren können, bspw. das Profil von Kunden, die in der Vergangenheit die Geschäftsbeziehung gekündigt haben. Anhand der erlernten Muster in den historischen Daten können die Data Mining-Verfahren das zukünftig erwartete Kundenverhalten vorhersagen und bspw. Kunden im aktuellen Datenbestand identifizieren, die aufgrund ihres Profils mit einer hohen Wahrscheinlichkeit kündigen werden [s. Herschel 2004a, 2]. Data Mining verspricht insbesondere bei der Analyse grosser Datenmengen die Aufdeckung ungeahnter, statistisch signifikanter Zusammenhänge [s. Cabena et al. 1998, 12]. Es ist durch das Zusammenwachsen unterschiedlicher Forschungsdisziplinen entstanden – dem Maschinellen Lernen, Expertensystemen, Datenbanken, Statistik und Datenvisualisierung. Zu den Data Mining Verfahren zählen bspw. Verfahren der künstlichen Intelligenz wie Neuronale Netze und des induktiven Lernens wie Entscheidungsbäume.
- *Prognoseverfahren* ermitteln zukunftsorientierte Informationen. Grundlage von Prognosen sind immer Daten und Erfahrungen aus der Vergangenheit, die in die Zukunft extrapoliert werden [s. Eberling 2002, 125]. Ein multivariates Prognose-

verfahren ist die Regressionsanalyse, die Beziehungen zwischen einer abhängigen Variablen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen analysiert, um den Wert der abhängigen Variable zu prognostizieren [s. Backhaus et al. 1996, 2]. Zudem zählen Zeitreihenanalysen zu den Prognoseverfahren, die vergangenheitsbezogene Daten über Trendexploration in die Zukunft fortschreiben.

Einfache mathematische Modelle

Einfache mathematische Modelle basieren auf logischen Zusammenhängen, Expertenmeinung oder statistischen Daten. Sie ermöglichen durch die Vergabe von Punktwerten oder numerischen Werten einen Vergleich zwischen Kunden. Ihre Qualität hängt von der Qualität der Eingangsdaten sowie den angenommenen Zusammenhängen ab [s. Eberling 2002, 166]. Beispiele sind logische Scoringmodelle und Portfolio-Analysen.

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen sind im Rechnungswesen verbreitete Verfahren, die auf das Bezugsobjekt Kunde angewendet werden [s. Link/Hildebrand 1997a, 164]. Zu nennen sind die Kundendeckungsbeitragsrechnung oder der Customer Lifetime Value.

Qualitative Methoden

Qualitativen Methoden liegt kein mathematisches Modell zugrunde. Sie basieren auf Erfahrungen, Experteneinschätzungen oder Gruppendiskussionen [s. Eberling 2002, 217]. Beispiele sind die Loyalitätsleiter oder Lebensphasenkonzepte.

2.4.3 Ausgewählte Verfahren der Kundenbewertung

Folgender Abschnitt skizziert verbreitete Kundenbewertungsverfahren⁴ (s. Tabelle 2-5). Sie sind nach gängigen Fragestellungen des CRM geordnet: Sie bestimmen den Wert des Kunden (2.4.3.1), die relative Bedeutung des Kunden für das Unternehmen (2.4.3.2) sowie die Kundenbedürfnisse und -präferenzen (2.4.3.3). Diese Einordnung ist nicht überschneidungsfrei möglich, sie hebt aber das Einsatzziel der Verfahren hervor.

⁴ Ausführliche Diskussionen finden sich bspw. in [s. Link/Hildebrand 1997a; Rudolf-Sipötz 2001, 31-62; Winkelmann 2003, 282-333]. Die Einteilung der Verfahren geschieht dort nach Kriterien wie Zeitbezug (vergangenheitsorientiert-zukunftsorientiert), Komplexität (eindimensional-mehrdimensional), Art der Kriterien (monetär-qualitativ) und Art des Lösungsweges (mathematisch-heuristisch).

Name	Beschreibung
Bestimmung des Kundenwertes	
Umsatz	Einnahmen aus getätigten Käufen eines Kunden in einer Periode.
Kundendeckungsbeitragsrechnung	Kundenerfolgsrechnung anhand der erwirtschafteten Erlöse eines Kunden abzüglich aller durch diese Kundenbeziehung verursachten Kosten.
Kundendeckungsbeitrags-/ Umsatzpotenzial	Statisches, zukunftsorientiertes Investitionsrechnungsverfahren anhand der Kumulation periodenbezogener Gewinnbeiträge/ Umsätze über die erwartete Dauer der Kundenbeziehung.
Customer Lifetime Value	Dynamische Investitionsrechnung: abdiskontierte erwartete Ein- und Auszahlungsströme über die gesamte, erwartete Beziehungsdauer.
Logische Scoringverfahren	Multikriterielle Verfahren anhand Punktevergabe, die eine Gesamtbewertung eines Kunden ermöglichen.
Bestimmung der relativen Bedeutung der Kunden	
ABC-Analyse	Einfache Rangreihung der Kunden nach einer Dimension, meist nach Umsatz oder Deckungsbeitrag. Erlaubt einen direkten Vergleich zwischen Kunden.
Loyalitätsleiter	Klassifikation eines Kunden anhand seiner Nähe und Loyalität zum Unternehmen.
Portfolio-Analyse	Punktebewertungsverfahren anhand zweier unabhängiger Dimensionen, die in eine Matrix abgetragen werden.
Bestimmung der Kundenbedürfnisse und –präferenzen	
Induktive mathematisch-statistische Scoringverfahren	Data Mining-Verfahren, die induktiv aus einer grossen Anzahl an Kundenmerkmalen einen Scorewert erzeugen, der die Reaktionswahrscheinlichkeit eines Kunden angibt.
Kunden-/ Lebensstil-Typologien	Plastische Beschreibung von Kundentypen, basierend auf sozio-demographischen und psychographischen Daten.
Beziehungsphasenkonzepte	• Kundenprozess: Beschreibung der Aufgaben, die ein Kunde bei der Bedürfnisbefriedigung durchläuft. • Customer Buying Cycle: Er umfasst eine Abfolge von Kundenprozessen. • Kundenlebenszyklus: Darstellung des idealtypischen Verlaufs einer Geschäftsbeziehung als S-förmige Kurve. • Familienlebenszyklus: Bestimmung von Kauf- und Verhaltensmustern nach der Lebensphase eines Menschen.
Stabilität der Kundenbeziehung	Verfahren zur Beurteilung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

Tabelle 2-5: Überblick über Kundenbewertungsverfahren

2.4.3.1 Verfahren zur Bestimmung des Kundenwerts

Die folgenden Methoden zielen auf die Bestimmung des Kundenwerts. Zu den monetären Kundenbewertungsverfahren zählen vergangenheitsorientierte Kennzahlen wie der Umsatz oder der Kundendeckungsbeitrag sowie zukunftsorientierte Grössen wie das Umsatz- oder Deckungsbeitragspotenzial und der Customer Lifetime Value (CLV). Methodisch sind die Verfahren der Finanzwirtschaft in Unternehmen entlehnt. Punktebewertungsverfahren wie logische Scoringmodelle dagegen basieren auf einfachen, mathematischen Modellen und beziehen auch qualitative Faktoren in die Kundenbeurteilung ein.

Die einfachste Möglichkeit einer monetären Beurteilung der Kunden ist die Betrachtung der generierten *Umsätze*. Eine einfache Weiterentwicklung ist die Fortschreibung

und Kumulation der Umsätze über die erwartete Dauer der Kundenbeziehung. Dem sogenannten *Umsatzpotenzial* liegt keine Erfolgsrechnung zugrunde und es ist kein exaktes Verfahren, bietet aber eine einfache Möglichkeit einer zukünftigen Abschätzung des Kundenpotenzials [s. Eberling 2002, 175].

Eine statische, monetäre Bewertung ermöglicht die *Kundendeckungsbeitragsrechnung (KDBR)* [s. Link/Hildebrand 1997a, 163]. Die KDBR zieht von den erwirtschafteten Erlösen eines Kunden alle durch diese Kundenbeziehung verursachten Kosten ab. Die KDBR zeigt den Beitrag jedes Kunden oder eines Kundensegmentes zum Periodenerfolg des Unternehmens. Sie dient der Erfolgskontrolle des CRM und zeigt über Veränderungsraten auch die Kundenentwicklung. Die Berechnung des Kundendeckungsbeitrags geschieht stufenweise (vgl. Abbildung 2-9): Zunächst werden kundenspezifische Kosten von den Umsätzen subtrahiert, dann folgen Produktionskosten, Marketing-, Vertriebs- und Servicekosten. Die mehrstufige Berechnung ermöglicht eine differenzierte Analyse der Wertbeiträge eines Kunden: Hat ein Kunde bspw. einen hohen DB 1 (viel Umsatz), aber nur noch einen geringen DB 2 (hohe Betreuungskosten) so müssen das Kundenverhalten und die Unternehmensleistungen überprüft werden [s. Eberling 2002, 171].

+ Kundenbruttoerlöse pro Periode
- <u>Erlösschmälerungen</u>
= Kunden-Nettoerlöse pro Periode
- <u>Kosten der vom Kunden bezogenen Produkte (Proportionale Produktionskosten)</u>
= Kundendeckungsbeitrag 1
- <u>Prozessorientiert ermittelte, eindeutig kundenbedingte Betreuungskosten</u>
= Kundendeckungsbeitrag 2
- <u>Sonstige variable Vertriebskosten</u>
- <u>Proportionale Werbekosten</u>
= Kundendeckungsbeitrag 3
- <u>Sonstige proportionale Fixkosten</u>
= Kundendeckungsbeitrag 4

Abbildung 2-9: Berechnung des Kundendeckungsbeitrags [s. Auer 2004, 244]

Die KDBR ist ein verbreitetes Verfahren. Problematisch gestaltet sich die verursachungsgerechte Zurechnung der Kosten [s. Rudolf-Sipötz 2001, 34]. Die Schlüsselung von Gemeinkosten auf einzelne Kunden verlangt für eine exakte Berechnung die Zerlegung der Prozesse bis auf Aktivitätenebene. Analog dem Umsatz kann auch der Kundendeckungsbeitrag über mehrere Perioden kumuliert für eine zukunftsorientierte Kundenbewertung herangezogen werden (*Kundendeckungsbeitragspotenzial* oder *Gewinnpotenzial*) [s. Link/Hildebrand 1997a, 163f; Eberling 2002, 175].

Ein monetäres, dynamisches Bewertungsverfahren ist der *Customer Lifetime Value (CLV)* [s. Blattberg et al. 2001]. Das Verfahren basiert auf der Idee des Kundenlebenszyklus und entspricht der Kapitalwertmethode zur Bestimmung der Investitionswürdigkeit [s. Link/Hildebrand 1997a, 164ff]. Die Bewertung des „Investitionsobjekts

Kunde“ erfolgt anhand der erwarteten Ein- und Auszahlungsströme über die gesamte, erwartete Beziehungsdauer. Um das Risiko der Kundenbeziehung und der zeitlich in der Zukunft liegenden Zahlungsströme mit einzubeziehen, wird der Wert mit einem Kalkulationszinsfuß abdiskontiert

$$CLV_0 = \sum_{t=0}^T \frac{e_t - a_t}{(1+i)^t}$$

CLV ₀	Customer Lifetime Value zum Zeitpunkt 0;
t = 0, ..., T	Betrachtungszeitraum;
T	voraussichtliche Anzahl der Perioden der Kundenbeziehung;
e _t	erwartete Einnahmen aus der Geschäftsbeziehung in Periode t;
a _t	erwartete Ausgaben aus der Geschäftsbeziehung in der Periode t;
i	Kalkulationszinsfuß zur Diskontierung auf den Zeitpunkt t = 0;

Abbildung 2-10: Berechnung des Customer Lifetime Value [s. Homburg/Daum 1998, 139]

Schwierig bei der Customer Lifetime Value-Berechnung ist insbesondere die Schätzung zukünftiger Kosten und Erlöse sowie der Dauer der Kundenbeziehung. Eine weitere Herausforderung ist die Bestimmung des Abzinsungsfaktors, der das Risiko der Kundenbeziehung darstellt. Orientierungshilfen für diese Schätzung geben die Kapitalmarktverzinsung, die Inflationsrate, der Konjunkturverlauf und unternehmensinterne Zinssätze, aber auch die Risikoeinschätzung über den Fortbestand der Kundenbeziehung [s. Rudolf-Sipötz 2001, 47]. Angewendet wird der Customer Lifetime Value wegen seiner langfristigen Orientierung primär im strategischen Kundenmanagement für kundenbezogene Investitionsentscheidungen. Er eignet sich besonders für das Massenkundengeschäft auf Segmentebene, um den Detaillierungsgrad der Rechnung gering zu halten und für Geschäftsbeziehungen, deren Bestand und Verlauf durch vertragliche Bindungen absehbarer ist.

Einfache, logische Scoring-Modelle sind multikriterielle Verfahren, die eine Gesamtbewertung verschiedener Aspekte einer Kundenbeziehung ermöglichen [s. Eberling 2002, 200ff]. Sie eignen sich sowohl für strategische als auch für operative Fragestellungen. Der Kunde wird anhand eines Punktekontos bewertet. Punkte vergibt das Unternehmen für monetäre Werte, wie den Umsatz oder den Kundendeckungsbeitrag, als auch für qualitative Größen, wie das Kaufverhalten oder Weiterempfehlungen. Insbesondere qualitative, vorökonomische Größen können so ohne eine komplizierte Monetarisierung einbezogen werden. Die Punktevergabe erfolgt nach Erfüllungsgrad der interessierenden Kriterien. Unerwünschte Charakteristika oder Kundenverhalten können mit null Punkten oder Punktabzug belegt werden. Nach einer Einzelbewertung jedes Kriteriums erfolgt eine Addition oder Multiplikation der Punkte zu einem eindimensionalen Gesamtwert (Score). Meist wird zuvor eine Gewichtung der Kriterien vorgenommen, um deren Bedeutung zu differenzieren. Nachteilig sind bei Scoring-Modellen die oft hohe Subjektivität der Punktevergabe und die daraus folgende inter-

subjektiv schlechte Nachvollziehbarkeit der Entscheidung. Auch die objektive Auswahl und Gewichtung der Kriterien bereitet Probleme [s. Rudolf-Sipötz 2001, 41].

2.4.3.2 Verfahren zur Bestimmung der Bedeutung der Kunden

Verfahren für eine Beurteilung der Wichtigkeit eines Kunden für das Unternehmen bringen Kunden in eine Rangreihe oder teilen sie Klassen zu. Meist fließen in diese Bewertung verschiedene Merkmale der Kunden und Ergebnisse anderer Bewertungsverfahren ein, um ein mehrdimensionales Bild zu erhalten. Verfahren sind die eindimensionale ABC-Analyse und die mehrdimensionalen Modelle Loyalitätsleiter und Kundenportfolios.

Die *ABC-Analyse* ist ein einfaches Bewertungsverfahren für eine eindeutige Rangreihe der Kundenbeziehungen [s. Winkelmann 2003, 287]. Die Kundenbewertung erfolgt üblicherweise anhand der in einer Periode getätigten Umsätze von Bestandskunden. Die klassische Einordnung erfolgt in A-, B- und C-Kunden, wobei A-Kunden das umsatzstärkste Segment repräsentieren.

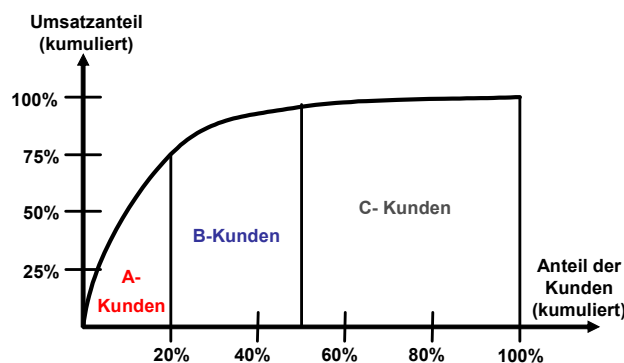


Abbildung 2-11: ABC-Analyse

Die ABC-Analyse gilt als aussagekräftiges Verfahren, das einfach anwendbar ist. Die Anwendung des Schemas auf Deckungsbeiträge bzw. auf zukunftsorientierte Werte räumt die Schwachpunkte, die Vernachlässigung der Kostenseite und die Vergangenheitsorientierung, aus [s. Link/Hildebrand 1997a, 162].

Ein Beispiel einer Klassifizierung eines Kunden anhand qualitativer Merkmale ist die *Loyalitätsleiter* [s. Link/Hildebrand 1997a, 161f]. Sie bestimmt den Kundenstatus durch eine Klassifikation der Kunden nach ihrer Nähe und Loyalität zum Unternehmen. Die Sprossen der Leiter repräsentieren die Kaufwahrscheinlichkeit eines Kunden. Interessenten und Neukunden sollen schrittweise die Sprossen der Loyalitätsleiter erklimmen. Auf der obersten Sprosse befinden sich die Stammkunden. Die Loyalitätsleiter ermöglicht eine dynamische Betrachtung der Kundenbeziehung, indem sie den gewünschten Entwicklungspfad vorgibt.

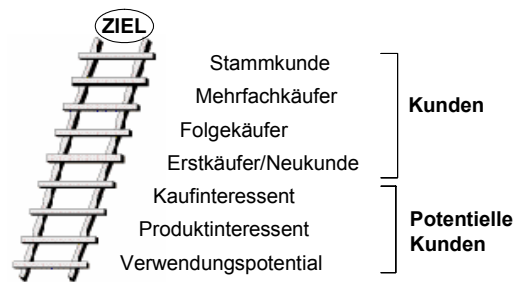


Abbildung 2-12: Loyaltätsleiter

Die *Portfolio-Analyse* wurde Anfang der 70er zur Bewertung strategischer Geschäftsfelder entwickelt [s. Eberling 2002, 207ff]. Sie stellt eine Methodik für differenzierte Auswahlentscheidungen dar, die der Handhabbarkeit wegen meist anhand zweier voneinander unabhängiger Dimensionen geschieht. Das Kundenportfolio in Abbildung 2-13 leitet die Investitionswürdigkeit der Kundensegmente anhand der Kundenattraktivität und der Wettbewerbsposition des Unternehmens ab. Die Segmentbeschreibungen geben Handlungsrichtlinien zur Kundenbearbeitung vor.

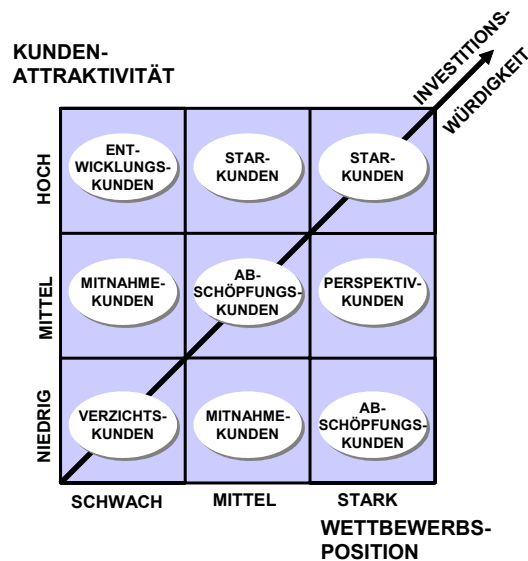


Abbildung 2-13: Kundenportfolio nach Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition [s. Link et al. 2000, 132ff]

Die Portfolio-Analyse nutzt für die Positionierung der Objekte auf den zwei Achsen Punktbewertungsverfahren. Sie hat daher die gleichen Nachteile bzgl. Kriterienauswahl, Punktevergabe und auch die Gewichtung wie die Scoring-Modelle. Kundenportfolios haben einen hohen Verbreitungsgrad in der Praxis [s. Winkelmann 2003, 214] und dienen der Ableitung von Normstrategien für das Kundenmanagement, insbesondere die Ressourcenausgestaltung wie der Massnahmenpriorisierung. Die Stärken der Portfolios liegen in der Visualisierung der Kundenstruktur und einem hohen

Kommunikationswert aufgrund der guten Interpretationsmöglichkeiten. Im Zeitablauf betrachtet zeigen Portfolios Strukturveränderungen im Kundenstamm und werden zu Frühwarnsystemen für Veränderungen der Kundenstruktur [s. Rudolf-Sipötz 2001, 37-41].

2.4.3.3 Verfahren zur Bestimmung der Kundenbedürfnisse

Dieses Kapitel beschreibt Verfahren zur Identifikation von Kundenbedürfnissen. *Induktive Scoringmodelle* helfen bei der Bestimmung der Kaufwahrscheinlichkeit von Kunden, also von Kundenbedürfnissen bzgl. des Produktangebotes des Unternehmens. *Kundentypologien* geben Hinweise auf Präferenzen der Kunden bzgl. der Gestaltung des Marketingmix (bspw. bzgl. Stil, Argumentation und Kommunikationskanal) und *Beziehungsphasenkonzepte* (Kundenprozess, Customer Buying Cycle, Kundenlebenszyklus, Familienlebenszyklus) ermöglichen Rückschlüsse auf phasenbedingte aktuelle und zukünftige Kundenbedürfnisse und weitere Entwicklungsmöglichkeiten der Kunden. Zudem ermitteln Verfahren die Stabilität der Kundenbeziehung anhand der *Kundenzufriedenheit* mit den empfangenen Leistungen und der *Kundenbindung*.

Induktive mathematisch-statistische Scoring-Modelle identifizieren Kundenbedürfnisse, indem sie die Kaufwahrscheinlichkeit eines Kunden für ein bestimmtes Produkt vorhersagen. Data Mining-Verfahren bilden auf Basis der vorliegenden vergangenheitsbezogenen Daten im nach hinein ein Scoringmodell zur Vorhersage zukünftigen Kundenverhaltens. Das steht im Gegensatz zu den deduktiv abgeleiteten logischen Scoring-Modellen, die auf Logik und Expertenwissen basieren. Dafür verarbeiten Data Mining-Verfahren eine grosse Anzahl an Kundenmerkmalen zu einem Scorewert. Die Reliabilität dieser Verfahren ist hoch, verlangt neben Expertise und Analysewerkzeugen aber auch eine gute Datenqualität [s. Eberling 2002, 207]. Neben der Identifikation von Verkaufschancen unterstützen sie auch Fragestellungen zur Kundenakquisition, Kundenbonität und Abwanderungsmanagement [s. Bange/Schwetz 2004, 21; Herschel 2004a, 2ff].

Eine qualitative Bewertungsmethode sind *Lebensstil- oder Kundentypologien*. „Unter Lebensstil versteht man das sich in den Aktivitäten, Interessen und Einstellungen manifestierende Muster der Lebensführung einer Person“ [s. Kotler/Bliemel 1995, 290]. Dieser Ansatz geht über die soziale Schicht oder die Persönlichkeit hinaus und versucht Existenz- und Handlungsprofile eines Menschen darzustellen. Lebensstiltypologien zeigen Alltagsästhetik und Geschmack, Werte, Einstellungen und allgemeine Lebensorientierung [s. Georg 1998, 138]. Eine Lebensstiltypologie reichert das Kundenprofil um ein zusätzliches Segmentierungskriterium an und gibt Aufschluss über Präferenzen und Motive der Kunden. Meinungsforschungsinstitute haben länder- und branchenspezifische Klassifikationssysteme entwickelt. Bekannt sind die Sinus-Milieus von Soziovision oder die Euro-Socio-Lifestyles der GfK (s. Abbildung 2-14).

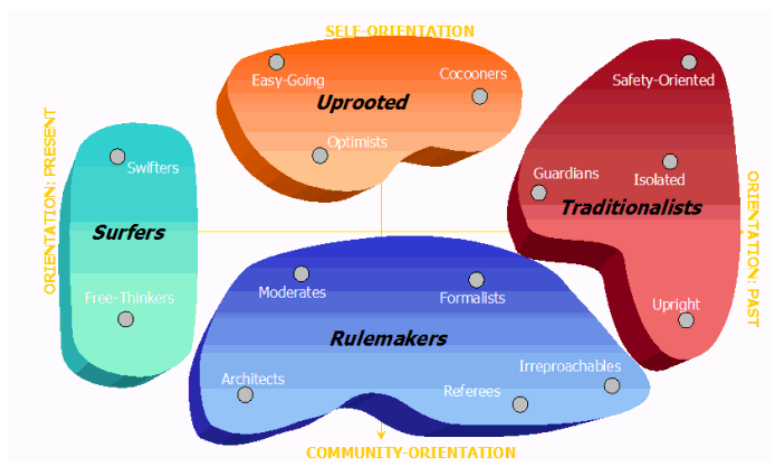


Abbildung 2-14: Euro-Socio-Styles der GfK

In der Literatur und in der Unternehmenspraxis werden häufig problemspezifische Kundentypologien für eine typspezifische Gestaltung der Kundenansprache oder Produktauswahl erstellt [s. Harrison 1994; Gunnarsson 1999; Heinrich 2002a; Peltier et al. 2002]. Die initiale Erstellung einer Typologie ist aufwendig, da eine grosse Anzahl an Kunden einer umfangreichen Befragung unterzogen wird. Im Anschluss reduzieren statistische Verfahren die Aussagen auf die wichtigsten Einflussfaktoren [s. Schulz 1995, 88ff]. Die Anwendung der Typologie erfolgt durch einige wenige Fragen, die auch von Laien durchgeführt werden kann.

Beziehungsphasenkonzepte beschreiben die Wechselbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden und ermöglichen eine dynamische Betrachtung der Kundenbeziehungen, einerseits zur Bedürfnisbestimmung und andererseits zur Entwicklung der Kunden. Die Konzepte reichen von der detaillierten Betrachtung einzelner Interaktionen (Kundenprozess, Customer Buying Cycle) über die Beschreibung der gesamten Dauer einer Geschäftsbeziehung (Kundenlebenszyklus) bis hin zur Darstellung des möglichen Verlaufs eines ganzen Menschenlebens (Familienlebenszyklus).

Der *Kundenprozess* ist 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. Österle 2003, 20ff]. Ziel einer Betrachtung des Kundenprozesses ist es, den Kunden in den Mittelpunkt unternehmerischer Tätigkeit zu stellen. Der Kunde profitiert von einer umfassenden Kundenprozessunterstützung und durch eine Komplexitätsreduktion, da er nur noch mit einem Anbieter kommunizieren muss.

Eine Ausdehnung eines einzelnen Kundenprozesses auch auf Folgekäufe nimmt der *Customer Buying Cycle* [s. Mauch 1990; Muther 1998, 12ff] vor. Er umfasst eine Abfolge von Kundenprozessen. Über den Customer Buying Cycle lassen sich kritische Phasen in der Kundenbeziehung identifizieren und Massnahmen zu ihrer Vermeidung

definieren. So hilft er bspw. dabei, Zeitpunkt und Anspracheanlass für Folgekäufe zu bestimmen.

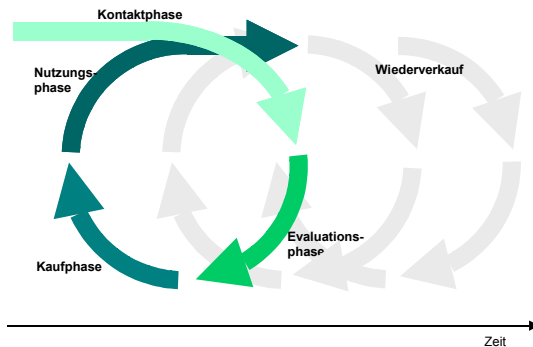


Abbildung 2-15: Customer Buying-Cycle [s. Muther 1998, 12]

Ohne auf einzelne Transaktionen einzugehen, bildet der *Beziehungslebenszyklus* einen idealtypischen Verlauf einer Geschäftsbeziehung als S-förmige Kurve ab (vgl. Abbildung 2-2). Aussage des Beziehungslebenszyklus ist, dass die Profitabilität einer Kundenbeziehung mit ihrer Dauer zunimmt. Diese Annahme konnte empirisch belegt werden. Anhand der verschiedenen Phasen der Geschäftsbeziehung lassen sich Häufigkeit und Gestaltung der Kundenansprache variieren. Ziel sind Kundenbeziehungen mit einem hohen Erfolgsbeitrag und einer langen Restlebensdauer [s. Schulz 1995, 75]. Schwierig gestaltet sich allerdings in der praktischen Umsetzung die Bestimmung der Phasenwechsel.

Im Gegensatz zum Beziehungslebenszyklus bildet der *Familienlebenszyklus* (s. Abbildung 2-16) die idealtypischen Lebensphasen eines Menschen ab [s. Gilly/Enis 1982]. Er hat seinen Ursprung in der Volkswirtschaftslehre, die das unterschiedliche Konsum- und Sparverhalten von Haushalten untersucht [s. Modigliani/Brumberg 1954; Friedman 1957]. Der Familienlebenszyklus versucht, Kauf- und Verhaltensmuster zu bestimmen, indem er nach Lebensphasen wie Jugend, Ehe oder Ruhestand differenziert [s. Kotler/Bliemel 1995, 289ff]. Er dient dem Cross- und Up-Selling sowie einer zielgerichteten Akquisition von Kunden mit dem passenden Produkt zur passenden Zeit mit einem passenden Argument. Der Ansatz ist realitätsnah und zeigt wesentliche Veränderungen im Konsumentenverhalten. Studien haben einen Zusammenhang zwischen den Phasen des Familienlebenszyklus und dem Konsumentenverhalten nachgewiesen [s. Kroeber-Riel 2003, 458ff]. Problematisch zeigt sich in der praktischen Anwendung die Erhebung und Pflege bzw. Prognose der Phase des Familienlebenszyklus eines Kunden. Er liefert aber bessere Hinweise als soziodemographische Daten allein.

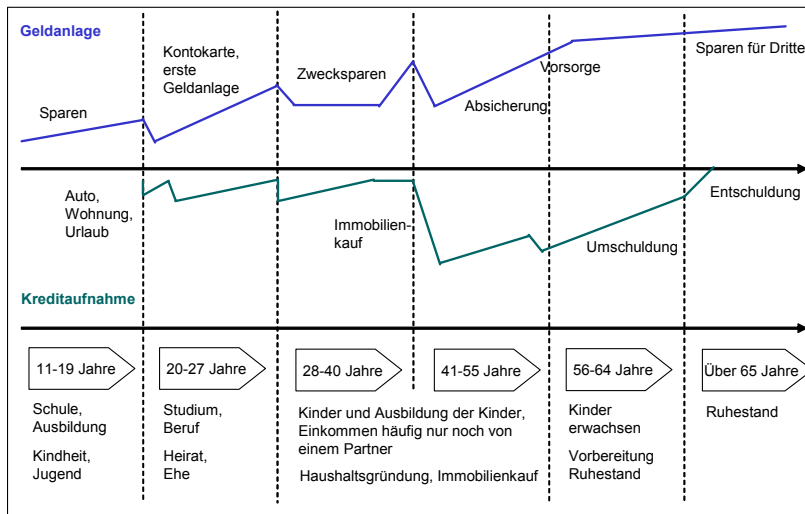


Abbildung 2-16: Familienlebenszyklus und Finanzbedürfnisse [s. Haze 2000, 104]

Die *Kundenzufriedenheit* mit den Leistungen des Unternehmens ist eine wichtige Grösse zur Ermittlung des CRM-Erfolgs. „Kundenzufriedenheit ist das Resultat eines komplexen psychischen Vergleichsprozesses, bei dem der Käufer eines Sachgutes oder einer Dienstleistung Übereinstimmung zwischen seiner Erfahrung mit einem gekauften Gut oder einer Geschäftsbeziehung und seinen Erwartungen bzw. mit einem Vergleichsstandard verspürt“ [s. Winkelmann 2003, 117]. Unternehmen ermitteln die Kundenzufriedenheit mittels objektivierbarer Verfahren wie Kundenbeschwerden, Abwanderungsraten oder Wiederkaufsraten oder mittels subjektiver Verfahren wie Kundenbefragungen [s. Winkelmann 2003, 121].

Ein verbreitetes Verfahren zur Messung der *Kundenbindung* und Weiterempfehlungsbereitschaft ist der Tri-M-Index von TSN Infratest. Er bietet Unternehmen einen Vergleich der eigenen erreichten Kundenbindung mit Branchendurchschnitten und identifiziert Verbesserungspotenziale in der Kundenbetreuung und im Leistungsangebot [s. Jones/Sasser 1995; Winkelmann 2003, 148ff].

*Das Heiztechnikunternehmen Vaillant Türkei nutzt die Tri*M Typologie. Es gibt die „Apostel“ (zufriedene und treue Kunden), „Söldner“ (preissensible Kunden, die Angebote vergleichen), „Abhängige“ (Kunden, die vertraglich gebunden sind) und „Terroristen“ (unzufriedene, untreue Kunden). Ein Index zeigt die Kundenzufriedenheit an. Vaillant Kunden sind grösstenteils zufrieden bis begeistert. Je enger die Kundenbeziehung, gemessen in erworbenen Wartungsverträgen für die Heizungsboiler und Teilnahme an Kundenveranstaltungen, desto wahrscheinlicher ist ein Kunde ein „Apostel“. Fehlt hingegen die Beschwerdemöglichkeit für Kunden, so steigt die Anzahl an „Terroristen“. Die Tri*M Typologie bietet weitere Instrumente*

zur Aufdeckung von Schwachpunkten in der Kundenbetreuung und zur Ableitung von Massnahmen.

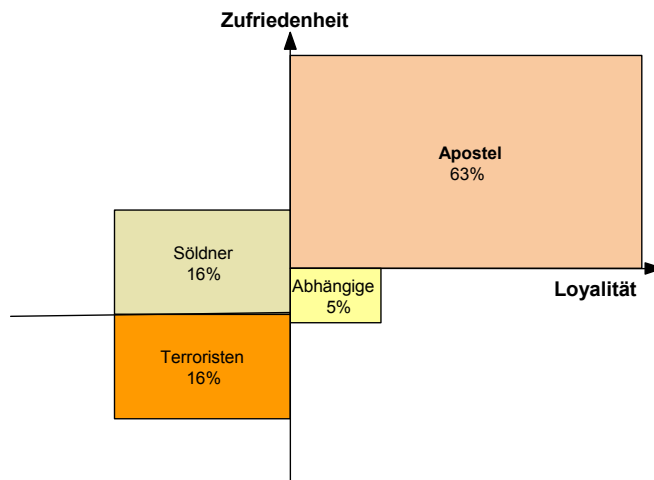


Abbildung 2-17: Einordnung der Kunden in die TRI*M Typologie

2.4.4 Erkenntnisse für die Arbeit

Wichtige Erkenntnisse sind:

- Kundendatenkategorien im aCRM sind Grunddaten, Potenzialdaten und Kontaktdaten des Kunden sowie Vertragsdaten des Produktbestandes eines Kunden.
- Ein methodisches Vorgehen im aCRM reduziert die Komplexität der Aufgabe und führt zu exakteren Lösungen. Methodische Grundlagen der Kundenbewertung sind Datenanalysen, einfache, mathematische Modelle, Finanzkennzahlen und qualitative Vorgehensweisen. Die Ergebnisse der Methoden unterscheiden sich in ihrer Aussagekraft und ihre Durchführung stellt unterschiedliche Anforderungen an die Mitarbeiterkompetenz und Datenqualität.
- Unternehmen steht eine breite Auswahl an Verfahren zur Beurteilung der Kundenbeziehungen zur Verfügung. Die vorgestellten Kundenbewertungsverfahren ermitteln den (monetären) Kundenwert, bestimmen die relative Bedeutung der Kunden sowie die Kundenbedürfnisse bzgl. Produktangeboten und der Gestaltung des Marketing-Mix. Zudem ermitteln die Verfahren die Kundenzufriedenheit und -bindung.

3 Erfahrungen aus der Praxis

Sechs Fallstudien aus der Finanzdienstleistungsbranche zeigen im Folgenden den Stand des aCRM in der Praxis und beschreiben konkrete Fragestellungen und Erfolgsfaktoren des aCRM. Die Beispiele stellen den Praxisbezug dieser Forschungsarbeit sicher und überprüfen die Relevanz der beschriebenen Theorien. Der folgende Abschnitt detailliert die Auswahlkriterien der Fallstudien (s. Abschnitt 3.1). Abschnitte 3.2 bis 3.7 stellen das aCRM in sechs Unternehmen ausführlich vor. Abschnitt 3.8 arbeitet Erkenntnisse aus den Fallstudien heraus. Eine Zusammenfassung der Erkenntnisse schliesst das Kapitel (s. Abschnitt 3.9).

3.1 Auswahlkriterien der Fallstudien

Die sechs Fallstudien zeigen Lösungen des aCRM, die aus unterschiedlichen Zielen des CRM, unterschiedlichen Geschäftsfeldern und Unternehmensgrössen resultieren (s. Tabelle Tabelle 3-1).

- Zwei Fallstudien beschreiben IT-gestützte Lösungen mit komplexen Datenanalysen (Fallstudien Credit Suisse und Postbank). Die Grossbanken können aufwendige Infrastrukturen und die notwendigen Personalkapazitäten durch ihre grossen Kundenzahlen amortisieren.
- Drei Fallstudien zeigen IT-gestützte Lösungen mit einfachen Analysen und Bewertungsrastern (Fallstudien Regionalbank, Thurgauer Kantonalbank und Union Investment), die schrittweise erweitert werden. Diese Unternehmen müssen beschränkte Budgets, fehlende Analyse-Expertise, geringe Kundenzahlen oder fehlende Kundendaten aufgrund eines indirekten Vertriebsmodells berücksichtigen.
- Eine Fallstudie zeigt eine papierbasierte Lösung für das aCRM (Fallstudie Hannover Life Re). Aufgrund der geringen Kunden- und Mitarbeiterzahlen ist diese Lösung praktikabel, soll zukünftig aber einer automatisierten Lösung weichen.

Diese Abstufung repräsentiert die in der Praxis verbreitete schrittweise Umsetzung des aCRM von einfachen Analyseverfahren hin zu komplexen Datenanalysen und einem unternehmensweit abgestimmten CRM. Die Fallstudien decken zudem eine breite Auswahl an Kundenbewertungsverfahren ab. Folgende Auswahlkriterien lagen zugrunde:

- Die Beispiele stammen aus der *Finanzdienstleistungsbranche* mit einem Schwerpunkt auf dem Massenkundengeschäft. Um Anforderungen anderer Geschäftsfelder aufzuzeigen, beschreiben zwei Beispiele auch Geschäftsbeziehungen im Business-to-Business-Bereich und eines hat einen Einzelkundenfokus.

- In den ausgewählten Unternehmen spielt *CRM als Unternehmensphilosophie* aufgrund des Marktumfelds oder Geschäftsfelds eine zentrale Rolle.
- Die Fallbeispiele zeigen *unterschiedliche CRM-Ziele* und ihre Anforderungen an die Kundenkenntnis.
- Die vorgestellten aCRM-Lösungen decken eine grosse Bandbreite an *Kundenbewertungs-verfahren* ab.
- Das *aCRM existiert seit mehreren Jahren*. Es zeigen sich bereits Resultate des aCRM und kritische Erfolgsfaktoren für Umsetzung und Betrieb des aCRM sind bekannt.

Grundlage der Fallstudien sind Interviews mit Verantwortlichen und Projektbeteiligten, das Studium von Projektunterlagen, technischen Dokumentationen und Publikationen (s. Anhang A.1). Der einheitliche Aufbau der Fallstudien erhöht ihre Vergleichbarkeit:

- *Unternehmen*. Eine kurze Beschreibung stellt das Unternehmen vor.
- *CRM-Strategie und die Rolle der Kundeninformationen*. Dieser Abschnitt betrachtet die Herausforderungen des Geschäftsfelds und daraus resultierende Ziele des CRM und die Bedeutung des aCRM für das Unternehmen.
- *Analytisches CRM*. Hier werden die Fragestellungen und Verfahren des aCRM dargestellt.
- *Nutzung der Kundeninformationen*. Dieser Abschnitt beschreibt die Nutzung der Kundeninformationen in den CRM-Prozessen des Unternehmens.
- *Systemunterstützung*. Hier beschreibt die Fallstudie die Informationssysteme des CRM und des aCRM.
- *Erfolgsmessung und Nutzenbewertung*. Dieser Abschnitt erfasst die durchgeführten Erfolgskontrollen und beurteilt das Kosten-Nutzenverhältnis des aCRM.
- *Besonderheiten und Erkenntnisse*. Jede Fallstudie schliesst mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.

Kriterien	Unternehmen					
	Hannover Life Re	Credit Suisse	Postbank	Regionalbank	Thurgauer Kantonalbank	Union Investment
Branche	Rückversicherung	Bank (Universalbank)	Bank (Retail- und Multikanalbank)	Bank (Regionalbank)	Bank (Regionalbank)	Investmentgruppe
CRM-Ziel	Kundenbindung und -profitabilität	Kundenbindung und -profitabilität	Kundenbindung und -profitabilität	Kundenbindung und -profitabilität	Kundennähe und Effizienz	Kundenzufriedenheit / -gewinnung
Charakteristika des CRM	Gemeinsame Produktentwicklung	Entwicklung der Kunden	Einfachheit der Kundenbeziehung	Data-Base Marketing und oCRM	Starke lokale Präsenz	Kein direkter Kundenkontakt
Charakteristika des aCRM	Dezentrale, papierbasierte Lösung	DWH-Infrastruktur, zentrale aCRM-Abteilung	DWH-Infrastruktur, zentrale aCRM-Abteilung	DWH-Infrastruktur	aCRM in den Anfängen	aCRM verteilt zwischen Union und Vertriebsmittlern
Kennzahlen						
Bilanzsumme	35.372 Mio. €	1.089.485 Mio. CHF (705.762 Mio. €)	128.215 Mio. €	> 300.000 Mio. €	14.068 Mio. CHF (9.113 Mio. €)	k. A., 848.688 Mio. € im Finanzverbund
Reingewinn / Jahresergebnis	309 Mio. €	5.628 Mio. CHF (3.646 Mio. €)	420 Mio. €	Rund 500 Mio. €	46 Mio. CHF (30 Mio. €)	k. A., 2.122 Mio. € im Finanzverbund
Mitarbeiterzahl	2.000	60.000	10.000	Rund 13.000	750	1900
Kundenzahl	150 in der Personen-RV	2,6 Mio. (CH)	12,1 Mio.	Rund 1 Mio.	230.000	4 Mio.
Geschäftsmodell (betrachteter Bereich in den Fallstudien)						
Business-to-Business	●					●
Business-to-Consumer		●	●	●	●	●
Kundenfokus (betrachteter Bereich in den Fallstudien)						
Einzelkundengeschäft	●					●
Massenkundengeschäft		●	●	●	●	●

Tabelle 3-1: Übersicht über die Fallstudien

3.2 Fallstudie Hannover Life Re

3.2.1 Unternehmen

Die Hannover Rück ist mit einem Prämienvolumen von rund 10 Mrd. € im Jahr 2004 eine der fünf grössten Rückversicherungsgruppen der Welt. Sie unterhält Rückversicherungsbeziehungen mit über 5.000 Versicherungsgesellschaften in rund 150 Ländern. Die weltweite Infrastruktur besteht aus über 100 Tochter- und Beteiligungsgesellschaften, Niederlassungen und Repräsentanzen in 18 Ländern. Das Unternehmen

beschäftigt weltweit rund 2.000 Mitarbeiter, davon in Hannover über 800. Die Hannover Rück betreibt alle Sparten der Schaden-, Personen- und Finanzrückversicherung sowie Programmgeschäft. Das Personenrückversicherungsgeschäft der Hannover Life Re hatte 2004 ein Prämienvolumen von über 2100 Mio. Die Hannover Life Re betreut rund 150 Kunden weltweit.

3.2.2 CRM-Strategie und die Rolle von Kundeninformationen

CRM erschien der Hannover Life Re aufgrund der langen Vertragslaufzeiten des Rückversicherungsbereichs „Leben“ interessant: Policen der Erstversicherer mit ihren Privatkunden laufen häufig über 30 Jahre. Gegen das Risiko dieser Verträge versichern sich die Erstversicherungen bei der Rückversicherung. Das führt zu einer langen Kundenbindung zwischen Erstversicherer und Rückversicherer aufgrund vertraglicher Wechselbarrieren. Da der Rückversicherer seine begrenzten Rückversicherungskapazitäten Kunden zuteilen muss, ist die Kenntnis und Steigerung der Kundenprofitabilität ein wichtiges Ziel des CRM.

Das durch persönlichen Kontakt geprägte Rückversicherungsgeschäft misst sich allerdings nicht in „Transaktionen“ oder „Absatz“. Ziel der Kundenbindung ist der Aufbau einer detaillierten Kenntnis des Kunden für den Ausbau der Geschäftsbeziehung, insbesondere durch gemeinsame Produktentwicklungen und Systemgeschäfte: Kennt die Hannover Life Re Anforderungen, Bedürfnisse und das Geschäft des Kunden sehr gut, kann sie ein Erstversicherungsprodukt, dazugehörige Abwicklungsprozesse und die Rückversicherung für das Risiko entwickeln und als Komplettpaket an den Erstversicherer verkaufen. Diese Systemgeschäfte dienen beiden CRM-Zielen: der Kundenbindung als auch der Kundenprofitabilität.

Strategien zur Umsetzung der Ziele Kundenbindung und Kundenprofitabilität sind im „CRM Commitment“ festgelegt. Die Strategien umfassen die konsistente, zentrale Erfassung und Bereitstellung von Kundendaten über Abteilungen und Kundenkontaktpunkte hinweg, eine Verbesserung der Qualität und genaue Planung des Kundenservice, kundenindividuelle Leistungsangebote und eine Wertorientierung im Marketing und in der Kundenbetreuung.

Organisatorisch ist das CRM in einer zentralen Abteilung in Hannover verankert und findet die kontinuierliche Unterstützung des Vorstands. Dezentral liegt die Umsetzung des CRM im Verantwortungsbereich der Marketingleiter in den Aussenstellen, die die Rolle des „CRM Champion“ haben. Zudem sind alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt Anwender des CRM.

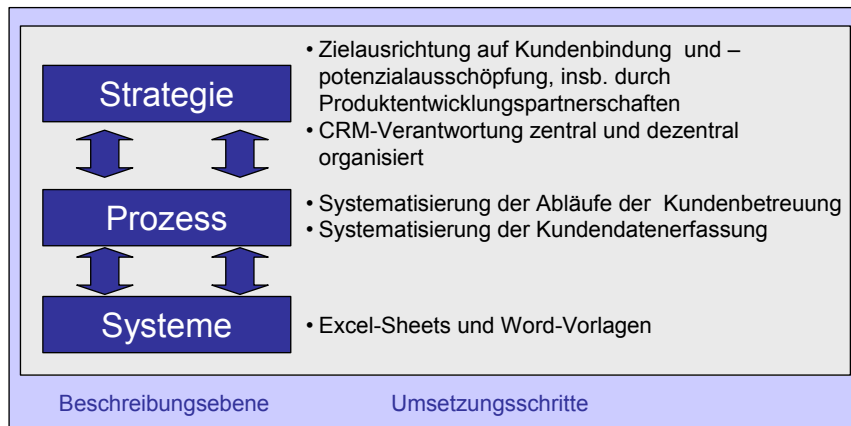


Tabelle 3-2: Umsetzung des CRM

Bei der Umsetzung von CRM ergaben sich die Anforderungen an die Lösung aus der Unternehmenskultur und dem Geschäftsfeld:

- Das Unternehmen erarbeitet neue Lösungen fast ausschliesslich intern. Weiterentwicklungen erfolgen durch Anwendung und Diskussion. Das begründet sich durch den mit 90 % sehr hohen Akademikeranteil der Belegschaft. Seit dem Jahr 2000 diskutieren und entwickeln Marketingverantwortliche, der Vertriebsvorstand, die CRM-Verantwortlichen der Zentrale und wechselnde Mitarbeiter der Ländergesellschaften das Thema CRM in vier internationalen Zusammenkünften jährlich weiter.
- Nur eine einfache, sehr pragmatische Lösung setzt sich im Unternehmen durch. Die CRM-Instrumente müssen ohne spezifische Kompetenzen durchführbar sein, denn die weltweit verteilten Aussenstellen betreiben das CRM.
- Die Internationalität des Unternehmens bedingt zudem sehr unterschiedliche Mentalitäten und Arbeitsweisen. Daher sind starre Vorgaben kaum weltweit durchsetzbar und häufig auch nicht sinnvoll.
- Das Rückversicherungsgeschäft basiert auf persönlichen Kontakten; diese interaktiven Prozessabläufe lassen sich schwer fassen oder festschreiben.

3.2.3 Analytisches CRM

Die Hannover Life Re hat vier Instrumente zur Generierung von Kundeninformationen entwickelt, die sie den weltweit verteilten Niederlassungen für die dezentrale Anwendung zur Verfügung stellt: den Diamond of Loyalty (DOL), den Customer Lifetime Value (CLV), die Time/ Needs Matrix und die Customer Plans.

Diamond of Loyalty

Der Diamond of Loyalty (DOL) wurde 2001 eingeführt und schrittweise weiterentwickelt. Es handelt sich um ein Punktbewertungsverfahren zur Bestimmung der Position der Kunden in einem Koordinatensystem. Der DOL wird jedes Jahr anhand eines Excel-Sheets durch die Mitarbeiter in den Aussenstellen bestimmt. Durch Eingabe von Werten zwischen +/- 1 für die verschiedenen Kriterien⁵ können die Anwender einfach und weltweit standardisiert die Position ihrer Kunden im DOL bestimmen.

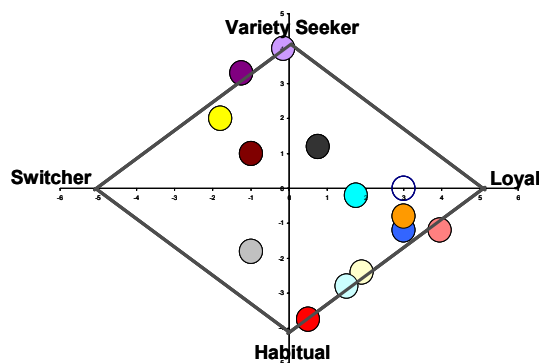


Abbildung 3-1: Diamond of Loyalty

Im DOL gibt es vier Kundentypen: *Loyals* bevorzugen persönlichen Kontakt und langfristige Kundenbeziehungen, *Habituals* sind eher passiv und halten primär Standardprodukte, *Variety Seekers* sind anspruchsvoll und innovativ und *Switchers* sind preissensibel und eher kurzfristig orientiert.

Der DOL lässt mittlerweile gültige Grundaussagen zur Kundenstruktur zu. Die Aussagefähigkeit des DOL betrifft aber immer nur einen Kunden und dessen Entwicklung über die Zeit. Derzeit sind keine Betreuungsstrategien je Kundentyp hinterlegt, doch zeigt die jährliche Überprüfung, dass sich der Kundentyp über die Jahre durch CRM verändert und Variety Seeker durch eine entsprechende Kundenbetreuung Loyals werden.

Customer Lifetime Value

Der Customer Lifetime Value (CLV) existiert seit 2002 zur Bestimmung des Prämiempotenzials von Kunden. Auch den Customer Lifetime Value berechnen die Marketingmitarbeiter der Aussenstellen in einem Excel-Sheet.

⁵ Kriterien zur Einordnung auf der Achse Switcher/ Loyal sind bspw. das Vorhandensein einer strategischen Partnerschaft oder ein steigender oder fallender Trend beim „Anteil am Kunden“ (Share of customer). Ein Kriterium für die Achse Variety Seeker/ Habitual ist bspw. Anzahl der Rückversicherungen eines Erstversicherers: gering (-> Habitual) oder viele (-> Variety Seeker).

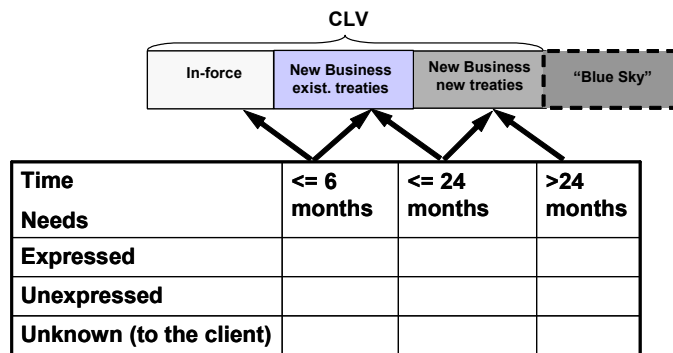


Abbildung 3-3: Struktur der Time/ Needs Matrix

Die Matrix hilft dabei, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter im Kundengespräch auf Kundenbedürfnisse und Verkaufchancen zu lenken. Insbesondere schärft sie den Blick für unterschwellige Bedürfnisse und hinter Bedürfnissen stehende Problembereiche. So erfahren die Mitarbeiter auch Verbesserungspotenziale bei den eigenen Leistungen. Die benötigten Daten sind aber schwer erfassbar, wenn es sich um nicht geäußerte oder dem Kunden selbst nicht bewusste Bedürfnisse handelt. Das erfordert viel Erfahrung im Umgang mit Kunden sowie viel Kunden- und Branchenkenntnis. Für neue Mitarbeiter werden hierfür besondere Trainings angeboten.

Ebenfalls viel Fingerspitzengefühl erfordert das Ansprechen von impliziten bzw. dem Kunden unbewussten Bedürfnissen, da diese oft Verbesserungspotenziale im Angebot oder der Prozessabwicklung des Erstversicherers betreffen.

Customer Plans

Customer Plans sind ausführliche Dokumentationen über Kunden⁶, die eine Datensammlung und genaue Beschreibung über den Erstversicherer, die Ansprechpartner, Produkte und Bedürfnisse enthalten. Es liegt ein standardisiertes Formular der Kundenakte vor, das die Inhalte grob nach dem Vorgehensmodell zur CRM-Einführung von Peppers/Rogers "Identify, Differentiate, Interact, Customize" strukturiert [s. Peppers/Rogers 1999, 11-14]. Der verantwortliche Kundenbetreuer verfasst die Dokumentation unter Rücksprache mit seinen Kollegen. Die Inhalte der Kundenakten umfassen:

- Verantwortlicher Kundenbetreuer und das Erstellungsdatum;
- *Identification*. Angaben zum Unternehmen; abgeschlossene Verträge mit diesem Kunden; Mitbewerber der Hannover Life Re um diesen Kunden und Wettbewerber des Kunden; Angaben zu Ansprechpartnern im Unternehmen (Werdegang, Bedeutung, Interessen);

⁶ Mit „Kunde“ ist immer der Erstversicherer gemeint, nicht der Mitarbeiter des Kunden.

- *Differentiation.* Customer Lifetime Value-Daten zu Beginn und Ende des Jahres sowie Erklärungen für Veränderungsdaten; Positionierung im DOL mit Anmerkungen zu Hintergründen und Möglichkeiten zur Migration; Bedürfnisse des Kunden und des Ansprechpartners, geäußert und unausgesprochen;
- *Interaction.* Häufigkeit der Interaktion; Themen und Bedürfnisse, die diskutiert wurden; Diskussion von kundenindividuellen Angeboten;
- *Customization.* Angepasste Leistungen und Art der Individualisierung; Diskussion von Kosten-Nutzenverhältnis der Kundenbeziehung, auch mit dem Kunden;

Die Customer Plans werden papierbasiert, einmal jährlich an die Zentrale geschickt. Die Kundenakten sind das „MIS“ für den Vorstand, der sich die Customer Plans vor Länder- und Kundenbesuchen durchliest. Die Zentrale kontrolliert und bespricht die Qualität der Datenerfassung mit den Aussenstellen.

Aktuelle und geplante Weiterentwicklungen

Geplante Weiterentwicklungen der Instrumente betreffen Vereinfachungen und die verbesserte Anwendung der Instrumente in der Praxis. Die Customer Plans sollen noch stärker als bisher in der täglichen Arbeit mit den Kunden eingesetzt werden und auch für den einzelnen Marktbereichsmitarbeiter zur Besuchsvor- und -nachbereitung dienen. Dies kann beispielsweise durch eine Verbesserung der Vorlagen sowie durch gezielte Schulungen der Mitarbeiter durch die jeweiligen CRM-Champions erfolgen.

Ein weiteres Feld betrifft systemgestützt bereitgestellte und gepflegte Daten für die Kundenbeziehung. Im Rahmen eines derzeit in der Entwicklung befindlichen neuen Verwaltungssystems ist die Schaffung eines Customer Portals geplant. Dort sollen übersichtlich und tagesaktuell die wichtigsten im System vorhandenen Informationen und Zahlen für einzelne Kunden abrufbar sein. Ziel ist es, die wesentlichen Informationen auf einen Blick zu erhalten.

Daneben wurde bereits in einzelnen Aussenstellen ein eigenständiges CRM-System zur Pflege der Kunden- und Kontaktdaten eingeführt. Derzeit wird auch geprüft, inwieweit dieses eigenständige System mit dem neuen Verwaltungssystem zusammenarbeiten oder von ihm ersetzt werden kann.

3.2.4 Nutzung der Kundeninformationen in den CRM-Prozessen

CRM-Führungsprozesse

Das strategische Marketing der Hannover Life Re beschäftigt sich mit der Umsetzung des „CRM Commitment“, das die Geschäftsziele des CRM vorgibt. Durch seine weltweite Gültigkeit und konsequente Verbreitung durch Change Management-Massnahmen und Erfolgskontrollen durch die CRM-Verantwortlichen stellt das CRM

Commitment eine einheitliche Sprache im Kundenmanagement über alle Aussenstellen sicher.

Heute beschäftigen sich in der Zentrale zwei Mitarbeiter mit einem Teil ihrer Arbeitszeit und eine Mitarbeiterin Vollzeit mit der Entwicklung und Durchsetzung von CRM. Ihre Aufgaben umfassen das Qualitätsmanagement, die Beratung der Anwender und die Weiterentwicklung des CRM.

Kampagnenmanagement

Das Kampagnenmanagement findet in Form eines Opportunitymanagement statt: Erstversicherer geben i. d. R. proportionale Anteile ihres Geschäfts an Rückversicherer ab, verteilen diese Abgaben aber auf mehrere Rückversicherer. Kommt es zu Neugeschäften oder Umverteilungen, bspw. aufgrund eines schlechten Ratings eines Konkurrenten, können zusätzliche Verträge abgeschlossen werden. Hierfür beobachtet das Marketing die Marktentwicklungen und spricht diese bei Kunden an. Die Marketingabteilung kümmert sich auch um die Vergabe freier Kapazitäten. Läuft ein Vertrag aus, so kann die Rückversicherung freiwerdende Mittel für neue Rückversicherungsverträge nutzen. Auslaufende Verträge werden im Rahmen des Treaty Controlling auf ihre Profitabilität hin überprüft und mittels eines Ampelsystems farblich gekennzeichnet.

Vertriebsmanagement

Der Verkaufsprozess ist in dieser Branche kaum strukturierbar. Er zieht sich von der ersten Kundenansprache bis zur ersten Transaktion über mehrere Jahre hin und ist in hohem Masse von persönlichen Kontakten und der lokalen Kultur geprägt. Dabei sind meist verschiedene Ansprechpartner und Entscheider involviert. Die Internationalität des Unternehmens bringt auch unterschiedliche Verkaufsansätze mit sich: In einigen Ländern betreuen Verkaufsteams einen Kunden. In anderen Ländern verhandelt ein Mitarbeiter mit dem Kunden und wird durch andere Abteilungen mit Informationen versorgt.

Die Abläufe des Vertriebsmanagements in den Aussenstellen sind ebenfalls nach dem Vorgehensmodell "Identify, Differentiate, Interact, Customize" strukturiert [s. Peppers/Rogers 1999, 11-14]:

- *Identify* umfasst die Sammlung und Bereitstellung von Daten über Kunden und deren Mitarbeiter. Dies geschieht in Form der ausführlichen „Customer Plans“.
- *Differentiate* zielt auf die Bewertung und darauf aufbauend die differenzierte Behandlung der Kunden. Durch die Aufbereitung der Kundendaten und Anwendung der Bewertungsinstrumente werden die Kunden nach verschiedenen Kriterien be-

urteilt (monetärer Wert, Loyalität, Produktaffinität, Bedürfnisse). Dies erlaubt im Weiteren eine Festlegung der Betreuungsmassnahmen und Angebote.

- *Interaction* fokussiert die Kundenkontakte und durchgeführten Transaktionen. Ziel ist es, Verbindungen und Anknüpfungspunkte zwischen den einzelnen Interaktionen herzustellen. Eine Kundenbeziehung startet mit der ersten Interaktion. Besuche beim Kunden werden dann ca. dreimal im Jahr durchgeführt. Durch die Dokumentation der Kundenbeziehung über einen längeren Zeitraum kann die Hannover Life Re Kooperationsmuster ableiten. Sie helfen die Beziehungsintensität zu steuern, zwischen Kunden zu differenzieren und den Aufwand der Kundenbetreuung abzuschätzen.
- *Customization* bezeichnet die Entwicklung kundenspezifischer Produkte und Dienstleistungen. Erkennt die Hannover Life Re ein Kundenbedürfnis, beispielsweise Verbesserungspotenziale bei der Risikobeurteilung von Privatkunden des Erstversicherers, hilft sie bei der Erstellung von Fragebögen zu Gesundheitsrisiken, massgeschneidert für diesen Erstversicherer. Häufig wird diese Phase für die Entwicklung eines Systemgeschäfts genutzt.

Grundsätzlich sind diese vier Schritte nichts Neues im Kundenmanagement. Sie wurden auch vor Einführung des Strukturierungsrasters durchlaufen. Doch systematisiert das Vorgehensmodell die Kundenbetreuung und die Generierung von Kundeninformationen und macht den Mitarbeitern die notwendigen Abläufe und enthaltenen Aufgaben bewusst.

Servicemanagement

Ein zentrales Servicemanagement ist nicht vorhanden. Die Kundenbetreuer in den Aussenstellen sind auch für Anfragen oder Beschwerden zuständig.

3.2.5 Systemunterstützung des CRM

Die zentralen Systeme im CRM der Hannover Life Re sind MS Word für die Kundendossiers „Customer Plans“ und MS Excel zur Durchführung der Kundenbewertungsverfahren. „*CRM ist eine Denkhaltung, kein Informationssystem*“ ist der Standpunkt der CRM-Verantwortlichen der Hannover Life Re. In der Zentrale in Hannover gibt es bis heute keine CRM-Software. In Südafrika und den USA laufen zwei Pilotprojekte mit der Software Saleslogix. Das CRM-System ist für den Mittelstand konzipiert, ist aber für die Anforderungen der Hannover Life Re mit eher geringen Mitarbeiter- und Kundenzahlen ausreichend. Eine Einführung in anderen Ländern ist in den nächsten Jahren geplant.

3.2.6 Erfolgsmessung und Nutzenbewertung

Erfolgsmessung

Für die Erfolgsmessung des CRM existiert kein standardisiertes Messinstrument, um die Mitarbeiter nicht mit zusätzlichen Instrumenten zu überfrachten. Ziele werden im CRM-Commitment vorgegeben. Auch finden sich dort je Geschäftsziel Verantwortliche, der aktuelle Stand der Zielerreichung, die erwarteten Nutzeneffekte sowie grobe Anweisungen zur Zielerreichung. Die Zentrale kontrolliert und bespricht die Umsetzung des CRM, wie die Qualität der Customer Plans, doch ist die Zielerreichung nicht an Mitarbeiterziele, Bonussysteme oder konkrete Kennzahlen gekoppelt. Es wird zudem nicht regelmässig gemessen und aussenstellenübergreifende Vergleiche sind nicht möglich.

Nutzenbewertung

Ein Vergleich zwischen CRM-affinen und CRM-unwilligen Aussenstellen zeigt, dass CRM-Anwender eine bessere Kundenstruktur mit weniger „Switchern“ durch die systematische Kundenbetreuung erreicht haben. Auswirkungen auf den Customer Lifetime Value können derzeit noch nicht beurteilt werden.

Der Nutzen des CRM-Systems Saleslogix zeigt sich hauptsächlich in der systematischen Datenerfassung und Bereitstellung.

Neben der verbesserten Kundenstruktur und Effizienz der Kundenbetreuung ist CRM heute ein wichtiger Faktor für die Integration der weltweit verteilten Aussenstellen, insbesondere bei Zukauf von neuen Gesellschaften. Denn CRM hat eine einheitliche Sprache im Unternehmen geschaffen.

3.2.7 Besonderheiten und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Wesentliche Erkenntnisse aus diesem Fallbeispiel sind:

Kundenbewertung durch Indikatoren, nicht durch exakte Kennzahlen. Die Kundenbewertungsinstrumente der Hannover Life Re sind Strukturierungshilfen und Indikatoren für Tendenzen. Die Instrumente fördern die Fokussierung der Mitarbeiter auf relevante CRM Ziele: Langfristigkeit der Kundenbeziehung, Kundenkenntnis, Profitabilität und Verkaufschancen. Die Ergebnisse erfordern immer die Reflexion und Diskussion unter den Mitarbeitern.

Kombination der Bewertungsverfahren. Zur Bewertung eines Kunden müssen verschiedene Aspekte betrachtet und kombiniert werden. Eine grafische Aufbereitung hilft bei der Nutzung der mehrdimensionalen Kundenbewertung.

Einfachheit ermöglicht die dezentrale Durchführung der Kundenbewertung. Die Konzeption der Kundenbewertungsverfahren orientiert sich stets an der Anforderung, einfach anwendbare, aber dennoch aussagekräftige Instrumente zu entwickeln. Anwender der Kundenbewertungsverfahren sind immer die Mitarbeiter in den Aussenstellen. Systemtechnische Voraussetzungen oder spezifische Kompetenzen dürfen für die Anwendung (Berechnung, Interpretation und Nutzung) der Kundenbewertung daher nicht notwendig sein.

Einbindung der Anwender in den Erstellungsprozess und Weiterentwicklung über Feedbackschleifen. Projekte führen die Mitarbeiter der Hannover Life Re intern durch. Durch Anwendung, Diskussion und Verbesserung einer neuen Lösung wird diese schrittweise weiterentwickelt. So erreicht das Unternehmen akzeptierte, einfache Lösungen für komplexe Fragestellungen.

Wissensmanagement und Change Management als wesentliche Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz des CRM. Das Unternehmen betreibt viel Aufwand für Change- und Wissensmanagement durch persönlichen Austausch zwischen den Mitarbeitern, was nur bei einer eingeschränkten Mitarbeiterzahl möglich ist.

CRM braucht die Unterstützung des Topmanagements über die Zeit. Das Thema CRM wurde durch den Vorstand des Unternehmens initiiert und kontinuierlich weiterverfolgt.

Kundenbewertung und CRM bedürfen kaum IT-Unterstützung - sofern die Anzahl der Kunden und Mitarbeiter handhabbar ist!? Die Hannover Life Re erreicht Kundenkenntnis fast ohne den Einsatz von IT. Die Mitarbeiter- und Kundenzahlen erlauben eine solche Lösung, doch sind Datenerfassung und -verbreitung sowie die Erfolgsmessung mit systemtechnischer Unterstützung systematischer. Deshalb sollen zukünftig Informationssysteme im CRM eine grössere Rolle spielen.

3.3 Fallstudie Credit Suisse

3.3.1 Unternehmen

Die *Credit Suisse* bietet europäischen Retail-, Privat- und Firmenkunden eine umfassende Palette an Investment- und Anlageprodukten, Vermögensverwaltung, Finanzberatung sowie Versicherungs- und Vorsorgelösungen an. Sie ist, neben der Credit Suisse First Boston und der Winterthur, eine Geschäftseinheit der Credit Suisse Group (CSG), einem global tätigen Finanzdienstleistungsunternehmen mit Hauptsitz in Zürich. Die Credit Suisse Group beschäftigt weltweit rund 60'000 Mitarbeiter. Per 31. Dezember 2004 verwaltete sie Vermögen in der Höhe von CHF 1'220,7 Mrd. Der Reingewinn betrug CHF 5'628 Mio.

3.3.2 CRM-Strategie und die Rolle von Kundeninformationen

Aufgrund der Verschärfung des Wettbewerbs im Finanzdienstleistungssektor beschloss die Geschäftsleitung der CSFS eine Neuausrichtung auf die Bindung und Potenzialausschöpfung der Bestandskunden. Dafür startete sie 1997 ein unternehmensweites Data Warehouse Projekt, das die Credit Suisse aufgrund seines Umfangs in mehreren Teilprojekten zerlegte. Im Rahmen des Projektes gründete das Unternehmen die Abteilung Loyalty Based Management (LBM) zur Durchführung von Datenanalysen. 1999 war LBM mit 80-90 % seiner heutigen Funktionalität operativ.

Die Abteilung LBM ist organisatorisch dem Marketingbereich zugeordnet, verarbeitet aber Daten aller Unternehmensbereiche. Derzeit sind sechs Mitarbeiter mit Data Mining Auswertungen beschäftigt, sechs weitere mit der Datenselektion. Das Kampagnenmanagement führen fünf weitere Mitarbeiter zentral durch. LBM ist für verschiedene Unternehmensbereiche tätig und verbreitert sein Einsatzspektrum schrittweise.

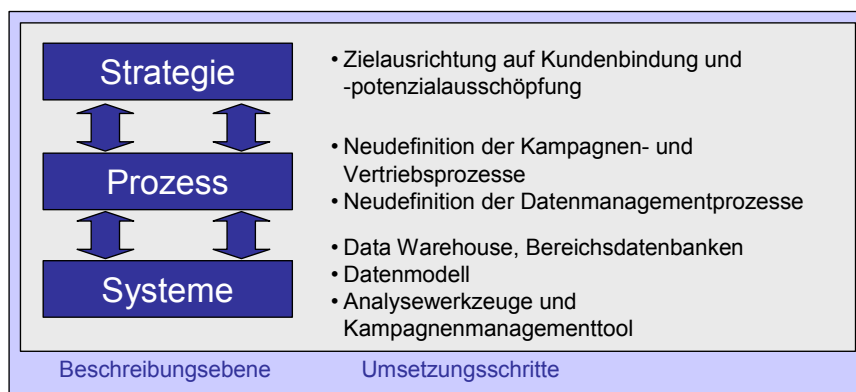


Abbildung 3-4: Umsetzung des CRM

Strategische Ziele des LBM sind eine bessere Kundenkenntnis für die Definition von Kontakt-, Produkt- und Service-Strategien sowie für Produktinnovationen. Operative Ziele sind Kundengewinnung und -bindung, Cross- und Up-Selling sowie Abwanderungsvermeidung (vgl. Abbildung 3-5). Die Datenanalysen sollen die Treffgenauigkeit von Ansprachezeitpunkt und Produktauswahl verbessern und eine systematische Steuerung der CRM-Massnahmen ermöglichen.

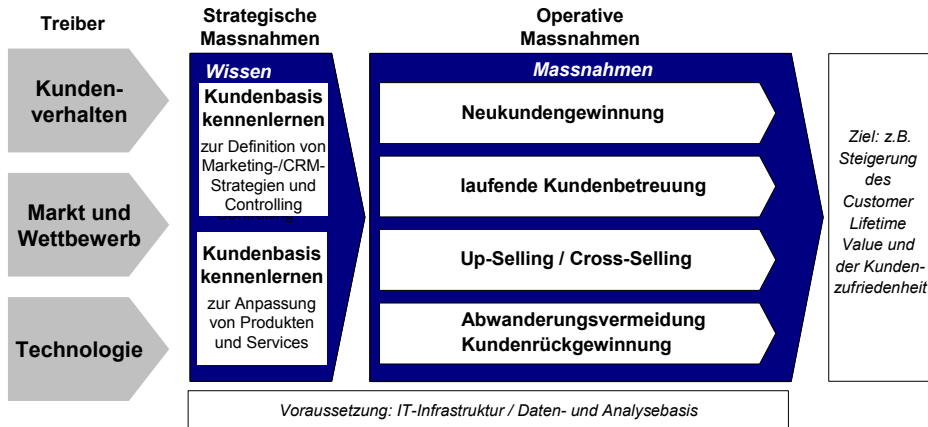


Abbildung 3-5: Themen der Kundenbewertung bei der Credit Suisse

3.3.3 Analytisches CRM

Zur Schaffung von Kundenkenntnis hat LBM im Data Warehouse (DWH) eine Kundensicht eingerichtet. Je Kunde sind Produkte und Transaktionen dargestellt. Die Kundensicht existiert parallel zur traditionellen Produktsicht nach Konten und Finanzprodukten. Anhand der Kundensicht lässt sich ein Überblick über die Profitabilität des Kundenstamms und verschiedener Kundensegmente schaffen. Anhand der Produktsicht führt LBM Kampagnen für Cross- und Up-Selling durch.

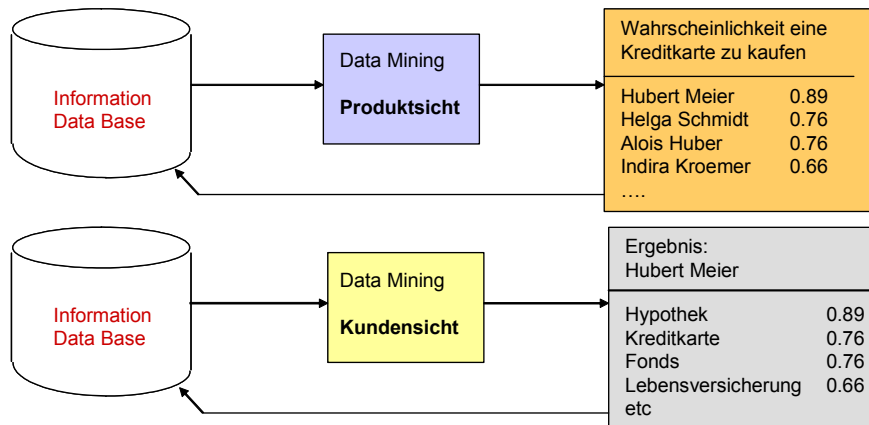


Abbildung 3-6: Vergleich von Produktsicht und Kundensicht [s. Ackermann/Nippe 2003, 139]

Zur Entwicklung von Kundenkontaktstrategien bildet LBM z. B. durch Clusteranalysen Kundensegmente nach der Produktnutzung, die sie in einem Kundenportfolio mit den Dimensionen Kundenloyalität und Kundenprofitabilität abträgt. Die Profitabilitätsdaten stellt das Controlling bereit, die Loyalitätsdaten leitet LBM aus Durchschnittswerten je Kundensegment ab [s. auch Rudolf-Sipötz 2001, 41f]. Anhand dieses Portfolios wird die Migration der Kunden in werthaltigere und treuere Segmente geplant. Oft genügt der Zukauf eines einzigen Produktes für einen Wechsel des Kunden-

segments. Durch das Angebot ausgewählter Produkte an entsprechende Kunden steuert LBM die Entwicklung des Kundenstamms aktiv.

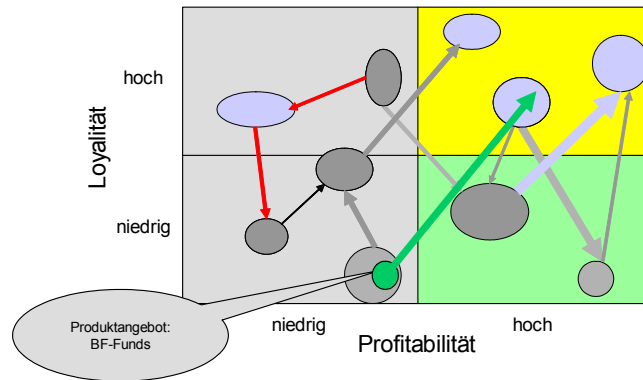


Abbildung 3-7: Kundenportfolio für ein wertorientiertes CRM (interne Unterlagen der Credit Suisse)

Die Wahl des Segmentierungsansatzes sieht LBM als erfolgskritisch. Wird für die Datenanalyse der gesamte Kundenstamm herangezogen, so erlaubt das sehr flexible Auswertungen und den Einbezug neuer Kunden oder Produkte. Die Beobachtung der Veränderungen im Kundenstamm ist dann aber kaum möglich. Dafür müssen feste Segmente definiert sein, was die Lösung sehr stabil, aber starr macht. Die Credit Suisse versucht beide Ansätze zu kombinieren, indem zwar feste Segmente bestehen, der Ablauf der Modellerstellung aber flexibel angepasst werden kann und nach verschiedenen Fragestellungen segmentiert wird. Ihr Segmentierungsansatz durchläuft die folgenden Schritte [s. Ackermann/Nippe 2003, 145]:

- Kundensegmentierung anhand der Produktnutzung für den gesamten Kundenstamm.
- Beschreibung der gefundenen Segmente anhand von soziodemografischen Daten oder Präferenzen, um eine auch für Laien greifbare Interpretation anzubieten (Kundenlandkarte). Dazu zählen die Einordnung in die Profitabilitäts-Loyalitätsmatrix, eine Trendbeobachtung und Produktpräferenzen je Segment.
- Definition von Kennzahlen (KPI) je Segment, um die Entwicklung des Segmentes zu beobachten (Monitoring).
- Priorisierung der Massnahmen für die Planung der längerfristigen Entwicklung des Kunden (Kundenklassifikation, Marktbearbeitungsstrategien).
- Kurzfristige Massnahmenplanung auf Einzelkundenebene, um anzubietende Produkte zu identifizieren oder automatisierte Ereignistrigger für Kundenprogramme zu definieren.

Die Kundenauswahl für operative Massnahmen erfolgt durch Data Mining Verfahren, meist Neuronale Netze, Entscheidungsbäume und Regressionsanalysen. Die häufigste Anwendung sind Auswertungen für Produktkampagnen über die Kundenberater oder den Postweg sowie zur Abwanderungsvermeidung. Im geringeren Umfang unterstützt LBM die Kundenneugewinnung, die Neuproduktentwicklung, die Zielgruppenidentifikation für neue Produkte sowie die Überprüfung der Rentabilität der Produkte und der Produktpalette. Zudem sind im DWH ereignisgesteuerte Programme hinterlegt, die jeweils eine bestimmte Massnahme definieren (ereignisgetriebene Kampagnen). Ein solches Ereignis ist zum Beispiel ein hoher Geldmittelabfluss, der für eine erhöhte Abwanderungsgefahr eines Kunden spricht. Die Priorisierung von Massnahmen je Kunde erfolgt nach Kaufwahrscheinlichkeit, aber auch nach der Marge der Produkte oder deren Loyalitätswirkung.

Weiterentwicklungen

Weiterentwicklungen in der Kundenbewertung betreffen die stärkere Berücksichtigung qualitativer Aspekte der Kundenbeziehungen. In einem Projekt wird die Erstellung einer Kundentypologie angedacht, die auch Einstellungen und Interessen der Kunden berücksichtigt.

Als Ziel auf strategischer Ebene strebt das LBM die Bereitstellung von „Customer Knowledge“ in einem zentralen System an. Dort sollen verschiedene Unternehmensbereiche an ihre Informationsbedürfnisse angepasste Kundendaten und -profile abrufen können. LBM versucht daher, unternehmensweit mit Abteilungen zusammenzuarbeiten, um bedarfsgerecht aufbereitete Kundeninformationen bereitstellen zu können. Zudem möchte LBM die gesammelten Erfahrungen und Expertise zur Kundendatenanalyse dort ablegen [s. Ackermann/Nippe 2003, 137].

3.3.4 Nutzung der Kundeninformationen in den CRM-Prozessen

CRM Führungsprozesse

Die Ressourcenallokation und das Loyalitätsmanagement zur Bindung und Entwicklung der Kunden erfolgen zentral durch LBM, das dem Marketingbereich angegliedert ist. Es basiert auf der Segmentierung des Kundenstamms und gibt Zielsetzungen zur Kundenentwicklung an die operativen Geschäftsprozesse weiter.

Kampagnenmanagement

Das Kampagnenmanagement ist zentral in der Abteilung LBM angesiedelt. Das Kampagnenmanagement führt produktorientierte Kampagnen primär für Bestandskunden über die Kanäle Kundenberater, Call Center und Postweg durch. Ausgangspunkt dieser Kampagnen ist ein bestimmtes Produkt. Bei der Auswahl der zu bewer-

benden Produkte spielt neben den strategischen Überlegungen des Produktmanagements auch die sichere Prognostizierbarkeit eine grosse Rolle. LBM liefert eine Liste mit Kunden und deren Kaufwahrscheinlichkeit (Scorewert). Diese Listen werden je nach Kampagnenart über die verschiedenen Kanäle verteilt: über das Host-System, das CRM-System FrontNet, per E-Mail oder sie fliessen in aufbereiteter Form in Management Reports ein. Alternativ liefert LBM durch Datenbanktrigger automatisch generierte E-Mails bzw. Kampagnen.

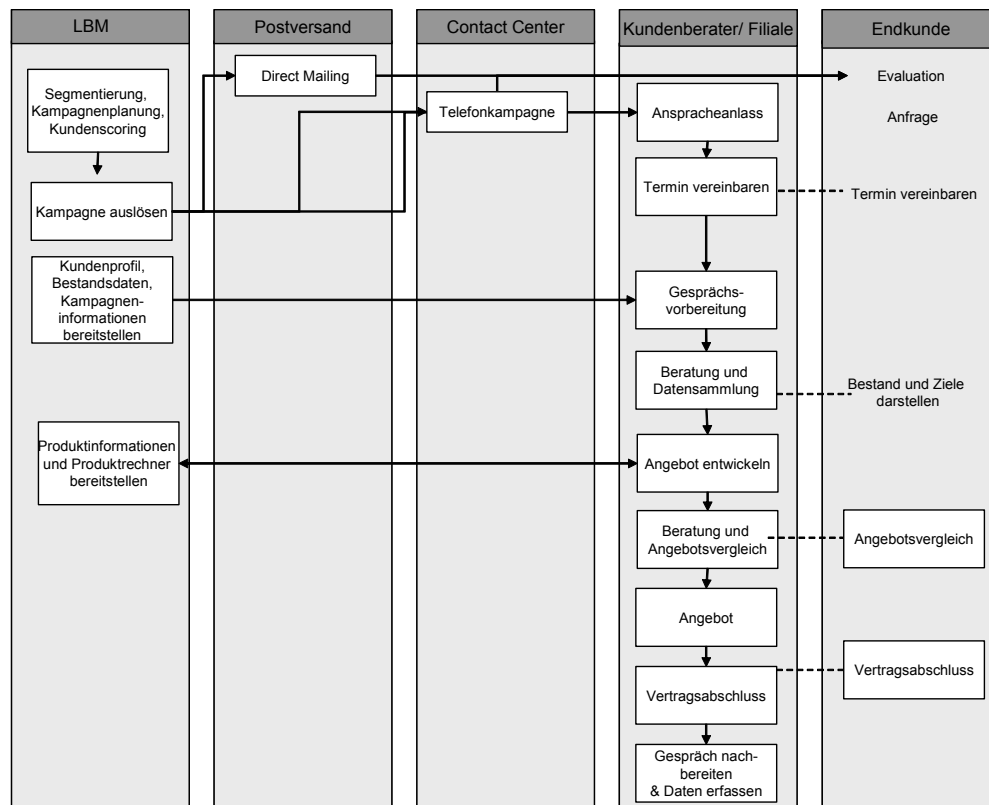


Abbildung 3-8: Prozessablauf Kampagnenmanagement⁷

Vertriebsmanagement

Die Kundenberater in den Filialen sind der wichtigste Vertriebskanal. Die Zuordnung einer Kampagne zu einem Kanal erfolgt nach Höhe des prognostizierten Gewinns und nach Komplexität bzw. Eigenschaften des Produktes. Beratergestützte Kampagnen haben oftmals eine höhere Abschlusswahrscheinlichkeit, sie sind aber durch die limitierten Kapazitäten begrenzt. Kundenberater führen daher nur Kampagnen für einige wenige Kunden mit sehr hoher Kaufwahrscheinlichkeit durch sowie für hochwertige,

⁷ Die Prozesse stellen Aufgabenkettendiagramme in Notation des Business Engineering dar (s. Anhang B.3 und [Österle 1995]).

komplexe Produkte. Neben dem persönlichen Kontakt in der Filiale erfolgen Verkaufsgespräche auch durch Outbound-Aktionen des Call Centers.

Je Kampagne finden die Mitarbeiter Informationen im Intranet, wie Leitfäden, Tipps zur passenden Ansprache der Kunden und Selektionskriterien der Zielgruppe. LBM liefert den Kundenberatern so immer einen Anspracheanlass.

Servicemanagement

Der Kundenservice erfolgt ebenfalls über die Filialen, aber primär über das Call Center und das e-Banking. Hier spielt LBM keine Rolle, da nicht zwischen den Kunden differenziert wird. Die Bereitstellung von Kundeninformationen für den Service erfolgt über das CRM-System Frontnet.

3.3.5 Systemunterstützung des CRM

Für die analytischen Aufgaben wurde ein unternehmensweites Data Warehouse aufgebaut. Dieses erhält seine Daten aus verschiedenen Datenbanken operativer Systeme. Die Datenbanken wurden für LBM vollständig neu eingeführt. Die LBM-Datenbank bildet den Standard, auf dem heute alle Bereichsdatenbanken beruhen. Für die Datenanalysen kommen die Standardsoftware SPSS Clementine (Data Mining), Matlab (Lineare Programmierung und Visualisierung) und ParallAX zum Einsatz. Datenanalyseverfahren sind Data Mining Methoden und in geringem Umfang OLAP. Zudem unterstützt ein selbstentwickeltes Kampagnenmanagement-System das LBM.

Das Intranet dient zur Bereitstellung von Informationen und Dokumenten für die Kundenberatung und Kampagnendurchführung. Ein Intranet-basiertes Reporting-system erfasst die Kampagnendurchführung durch die Kundenkontaktpunkte, Zwischenergebnisse der Kampagnen sowie die Kundenreaktion. Als Frontend-System für die Kundenberater dient das webbasierte operative CRM-System FrontNet. Dieses System ist eine Eigenentwicklung der Credit Suisse zum Kundenmanagement. Das Mehr-Kanal-Management ist weit entwickelt. Call Center und Internet sind integriert und die Daten können automatisch ins Data Warehouse übernommen werden.

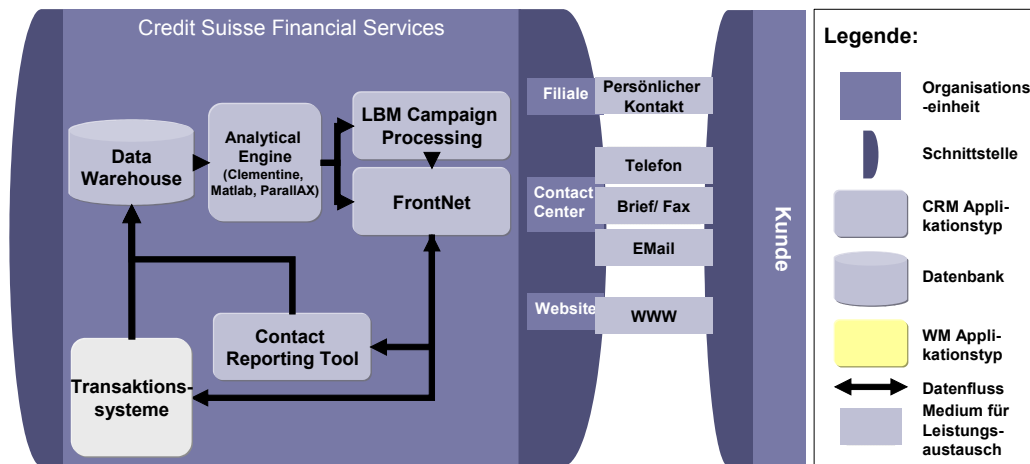


Abbildung 3-9: Überblick der kundenorientierten Systeme bei der Credit Suisse

Das analytische CRM der Credit Suisse nutzt überwiegend Transaktionsdaten und Bestandsdaten aus diversen Bereichsdatenbanken. Das dient der Sicherung der Datenqualität, die nur für automatisch erfasste Transaktionsdaten sichergestellt ist. Weiche Kundendaten fließen nur in sehr geringem Umfang in die Auswertungen ein. Eine Aktualisierung des DWH erfolgt je nach Daten täglich, wöchentlich oder monatlich. Die Historisierung der Daten im DWH erfolgt i. d. R. für fünf Jahre.

Die kundenorientierten Systeme realisieren einen geschlossenen Datenkreislauf: Daten werden aus Transaktionssystemen ins DWH geladen, dort je nach Fragestellung extrahiert und aggregiert sowie analysiert. Das zuständige Expertenteam bringt dafür Wissen aus gesammelten Erfahrungen aus Datenanalysen ein. Die Kundenkontaktpunkte nutzen die bereitgestellten Analyseergebnisse und die erfassten Reaktionsdaten der Kunden fließen über die Verkaufs- und Kontaktmanagement-Systeme wieder an das DWH zurück. Über die so erreichte Erfolgskontrolle ist ein Lernprozess möglich.

3.3.6 Erfolgsmessung und Nutzenbewertung

Erfolgsmessung

Im Rahmen des LBM werden Kampagnen als Investitionen behandelt. LBM berechnet je Massnahme vorab den Net Present Value (NPV). Lediglich Kampagnen mit einem positiven NPV werden tatsächlich umgesetzt. Nach Durchführung der Kampagne erfolgt eine Erfolgskontrolle, aus der gegebenenfalls Änderungen des Data Mining Modells oder der Kampagne resultieren. Die Kampagnenerfolgskontrolle erleichtert die unternehmensinterne Rechtfertigung der aufwendigen Datenanalysen und Infrastruktur.

Die neuen Anforderungen durch das LBM findet sich in den Zielen der Mitarbeiter nicht direkt wieder. Zwar wird die Bearbeitungsquote der Kampagnen durch die

Kundenberater für die Kampagnenerfolgskontrolle gemessen und über Management-reports Managern und Gruppenleitern kommuniziert, aber die Jahresziele der Kunden-berater sind nicht direkt an LBM-Massnahmen geknüpft. Es bestehen Bestrebungen, das LBM durch die Aufnahme von Produkt- und Kundenzielen mehr in die Erfolgs-messung einzubinden, um ihm einen höheren Stellenwert bei den Kundenberatern zu verschaffen.

Nutzenbewertung

Der ROI des aufwendigen DWH-Projektes war nach zwei Jahren erreicht. Nutzen-effekte waren eine Verdopplung der Responsequoten der Kampagnen, Mehrerlöse in Höhe von zweistelligen Millionenbeträgen durch die Kampagnen und ereignisgesteu-erten Programme und eine Reduktion der Kosten für Kampagnen. Die Auswertungen des DWH helfen zudem bei der Erfüllung rechtlicher Anforderungen wie dem Geld-wäsche-gesetz [s. Ackermann/Nippe 2003, 136f].

3.3.7 Besonderheiten und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Folgende Kernpunkte fassen die Fallstudie zusammen:

Kundenkenntnis und Kundensteuerung durch Integration und analytisches CRM. Integrierte Prozesse an der Kundenschnittstelle und unternehmensweit integrierte Daten-banken durch das DWH ermöglichen einen geschlossenen Datenkreislauf für eine systematische Kundenentwicklung und Lerneffekte. Das analytische CRM ist der Ausgangspunkt für über die Kommunikationskanäle hinweg abgestimmte CRM Aktivitäten.

Daten- und Modellqualität. Zur Sicherung der Daten- und Modellqualität basieren Auswertungen ausschliesslich auf automatisch erfassten Transaktions- und Bestands-daten. Weiche Kundendaten fließen nur in sehr geringem Umfang in die Auswer-tungen ein.

Stabile Lösung. Eine technisch stabile Lösung ist erfolgskritisch. Anders als zunächst erwartet sind das DWH und die Analysewerkzeuge wie operative Systeme zu be-handeln, die ausfallsicher sein müssen. Systemausfälle haben einen Vertrauensverlust bei den Kundenberatern bezüglich der Aussagekraft der Ergebnisse zur Folge.

Change- und Wissensmanagement. Die Kooperation der Kundenberater ist für das Funktionieren des LBM unabdingbar. Jeder Kundenberater muss wissen, wie er die Ergebnisse der Datenanalyse einschätzen muss. Um diese Schwierigkeiten zu überwinden, werden Kundenberater in die Pilotprojekte eingebunden und Wissens-management durch Bereitstellung von Hintergrundinformationen zu Kampagnen und Kundenbeziehungsmanagement im Intranet betrieben. Generell hängt die Einstellung der Kundenberater aber auch an der Anzahl der von ihnen betreuten Kunden. Je

weniger Kunden ein Berater betreut, desto eher kann er Verkaufschancen selber erkennen und ist somit weniger auf die Ergebnisse des aCRM angewiesen.

Projekt in überschaubaren Einheiten. Die Einführung des DWH war ein Grossprojekt, das sich über mehrere Jahre erstreckt hat. Wichtig für den erfolgreichen Projektabschluss eines so umfangreichen Vorhabens ist die Zerlegung in kleine, überschaubare Einheiten.

3.4 Fallstudie Postbank

3.4.1 Unternehmen

1990 teilte sich die Deutsche Bundespost, der ehemalige Staatsbetrieb für Post und Telekommunikation, in drei Teilbehörden auf, die 1995 in Aktiengesellschaften umgewandelt wurden: Deutsche Post AG, Deutsche Telekom AG und Deutsche Postbank AG. Mit 12,1 Mio. Kunden, einer Bilanzsumme von 128,21 Mrd. € (2004) und über 10.000 Mitarbeitern ist die Postbank heute die grösste Retailbank Deutschlands. Zusammen mit der Deutschen Post AG hat sie das dichteste Filialnetz eines Einzelinstitutes in Deutschland. Als Multi-Kanalbank führt sie ca. 1,6 Mio. Girokonten online, 2,6 Mio. Konten über Telefon und 0,3 Mio. Online-Depots. Seit dem Börsengang der Postbank im Juni 2004 hält die Deutsche Post noch über 60 % der Aktien.

3.4.2 CRM-Strategie und die Rolle von Kundeninformationen

Strategisch positioniert sich die Postbank als Kostenführer im Retailbanking mit einem hohen Transaktionsvolumen und geringen Kosten je Transaktion. Die Stärke der Postbank liegt insbesondere im Giro- und Sparbereich.

Die Postbank besitzt eine eingeschränkte Produktpalette mit einfachen, günstigen Produkten. So benötigen die Mitarbeiter in den Postfilialen - Verwaltungsangestellte und Beamte der Deutschen Post AG ohne bankspezifische Ausbildung - auch keine tiefe Fachkenntnis zur Kundenberatung. Die Postbank schafft über Multi-Kanal-Angebote für Kunden einfache und günstige Serviceangebote. Der Grossteil der Kunden nutzt die Postbank als Nebenbankverbindung und schätzt gerade die Einfachheit der Bankbeziehung.

Im Jahr 2000 initiierten die Vorstände Vertrieb und Privatkunden der Postbank ein CRM-Projekt. Ziele des CRM sind eine verbesserte Kundenbindung und -potenzialausschöpfung sowie eine Fokussierung der CRM-Anstrengungen auf werthaltige Kundensegmente. Auslöser waren hohe Einlagenabflüsse im Bereich der Sparprodukte während der damaligen Börsenhausse und nicht ausgeschöpfte Cross- und Up-Selling-Potenziale im Kundenstamm.

Für ein systematisches Kundenmanagement fehlten die daten- und systemtechnischen sowie organisatorischen Grundlagen:

- *Kundendaten:* Für die Erstellung einer Gesamtsicht auf einen Einzelkunden und für die Berechnung seines Wertbeitrags sind Adress-, Vertrags- und Transaktionsdaten auf Einzeltransaktionsebene nötig. Die Daten müssen je Kunde aggregierbar sein. Die Erstellung einer Kundensicht im DWH war sehr aufwendig.
- *Datenqualität:* Zur Verbesserung der Datenqualität bei der manuellen Kundendateneingabe definierte die Postbank Standards für die Datenformate. Das Datenmanagement ist zentralisiert und verlangt kontinuierliche Anstrengungen und den Zukauf aktueller Adressdaten zur Überprüfung der Adressqualität.
- *Neue Informationssysteme:* Für die Datenanalysen im Kundenmanagement waren die Einführung eines Marketing Data Mart und Analysewerkzeuge notwendig.
- *Prozessanpassungen:* Die kundenbezogenen Prozesse wurden mittels Prozessablaufdiagrammen analysiert und umgestaltet. Die Kampagnenprozesse definierte das Projektteam über die Kommunikationskanäle Filiale, Call Center, E-Mail und Postversand.
- *Organisatorische Anpassungen für CRM:* Organisatorisch wurde CRM 2002 durch die Gründung einer eigenen Abteilung für Datenanalysen, CRM-Massnahmen und Zielgruppenprogrammen verankert. Zudem schaffte die Postbank die Rolle der „Zielsegmentmanager“, die neben der traditionellen Rolle des Produktmanagers steht. Die Zielsegmentmanager sind für die Entwicklung eines Kundensegments verantwortlich.

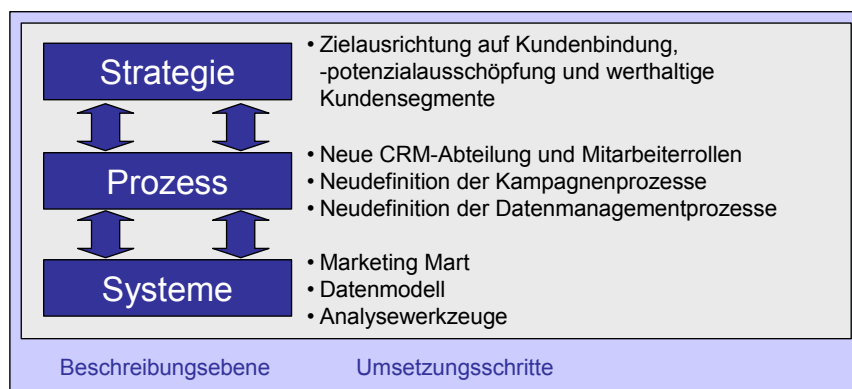


Tabelle 3-3: Umsetzung des CRM

3.4.3 Analytisches CRM

Die Postbank verfolgt einen Segmentierungsansatz anhand des Familienlebenszyklus in fünf Gruppen: Studenten bis 30, Berufseinsteiger, Singles/DINKS (Double Income

No Kids) ab 30, Familien mit Kindern und Lebenserfahrene über 55. Die Einordnung in die Segmente erfolgt im Marketing-Data-Mart durch einen Selektionslauf, bei dem das Lebensalter und die Produktausstattung berücksichtigt werden:

Kunden mit mindestens einem "Business"-Produkt sind Geschäftskunden. Für diese gibt es keine weitere Segmentierung. Alle anderen Kunden sind Privatkunden und werden in Lebensphasen einsortiert.

"Lebenserfahrene" und "Junge Erwachsene" werden aufgrund ihres Geburtsdatums erkannt. „Studenten“ weisen sich durch ihre Studienbescheinigung aus. Die nach diesem Ausschlussverfahren übrig bleibenden Kunden sind entweder im Segment "Familie mit Kindern" oder im Segment "Single", die sehr unterschiedliche Finanzbedürfnisse haben. Die Unterscheidung zwischen diesen beiden Segmenten ist aufgrund der vorliegenden Daten nicht möglich. Die Postbank kauft daher Daten extern zu. Dadurch können „Familien mit Kindern“ erkannt werden, bspw. da das Abonnement einer Kinderzeitschrift vorliegt. Die Postbank kann auf diese Weise mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit die „Familien mit Kindern“ richtig bestimmen - sie findet so allerdings nicht alle Familien in ihrem Kundenstamm. Alle übrig bleibenden Kunden deklariert die Postbank als "Singles". Dieses Segment reduziert sich aber im Laufe der Zeit, da die Postbank durch Analysen immer wieder „Familien mit Kindern“ zwischen diesen Kunden erkennt.

Durch den Familienlebenszyklus kann die Postbank den Kunden bedarfsgerechte Angebote unterbreiten. Diese umfassen Standardproduktsets als auch eine abgestimmte Kundenansprache. Innerhalb dieser Zielsegmente bestimmt die Postbank den Wertbeitrag der Kunden und führt in Abhängigkeit der Bedürfnisse und Werthaltigkeit eine Zielgruppenselektion mittels mathematisch-statistischer Verfahren für Produktkampagnen durch. Durch feinere Zielsegmentprogramme erreicht die Postbank eine systematische Kundenentwicklung und regelmässige Kundenansprache.

Monetärer Kundenwert

Derzeit bestimmt die Postbank monatlich den Kundendeckungsbeitrag der Kunden sowie eine Prognose des Deckungsbeitragspotenzials für die nächsten 12 Monate. Grundlage sind Produktdeckungsbeiträge sowie Kosten für Transaktionen und Betreuungsmassnahmen. Bei dem Grossteil der Produkte geht eine Zurechnung der Ertrags- und Aufwandsdaten auf Einzelkunden sehr genau, wie bei Girokontotransaktionen und Privatkrediten. Ab November 2005, nach der Einführung eines neuen SAP basierten Transaktionssystems für die Sparkonten, werden auch diese mit hoher Genauigkeit erfasst. Für Kartenkunden gibt es eine Näherungslösung, da die Kartendaten extern verwaltet werden. Zudem gehen die Einzelkosten der Direktmarketingaktionen in die Berechnung ein. Die Kosten einer Kundenberatung in den Filialen fliessen in Höhe einer produktabhängigen Provision je erfolgreichen Abschluss ein, da

die Filialen der Deutschen Post AG gehören. Die Prognose des Deckungsbeitragspotenzials erfolgt über mathematisch-statistische Scoringmodelle wie Regressionsanalysen und Entscheidungsbäume, die die Wahrscheinlichkeit eines bestimmten zukünftigen Wertes ermitteln.

Direktmarketing

Die Auswahl der Zielkundenadressen für Direktmarketingaktionen erfolgt mittels statistischen Verfahren. Das Kundenscoring erlaubt eine Reduktion der Ansprachemengen und senkt damit die Kampagnenkosten. Durch Break-Even-Analysen anhand des Produktdeckungsbeitrags, der Aktionskosten und der Kaufwahrscheinlichkeit steuert die Postbank den Kampagnenertrag.

Zielkundenprogramme

Die Zielsegmentmanager definieren Kundenprogramme. Diese Programme wenden sich bspw. an „lebenserfahrene und vermögende Kunden“ oder reaktivieren „inaktive Sparkunden“. Die Bildung dieser feineren Kundensegmente erfolgt anhand soziodemographischer Merkmale oder dem Wertbeitrag.

Das „Neukundenprogramm“ der Postbank basiert auf dem Konzept des Kundenlebenszyklus. Es dient der zeitnahen Steigerung der Cross-Selling-Rate bei Neukunden durch eine Ausrichtung von Ansprachezeitpunkt, Ansprachestil, Produkt und Kanal auf diese Zielgruppe: Mit dem Erstabschluss werden neu gewonnene Kunden nicht direkt im allgemeinen Kundenbestand geführt und damit nicht in die laufend geplanten Marketingaktionen einbezogen. Für die Neukunden sind zwei Anspracheanlässe für das Angebot eines Cross-Selling-Produktes mit oder ohne Sonderkonditionen definiert. Die Kampagnenauslösung erfolgt über Ereignistrigger, die sich an der Kundenhistorie orientieren. Die Anlässe sind Begrüssung, Zufriedenheitsbefragung über den Kontoeröffnungsprozess und der Hinweis auf die ablaufende Gültigkeit des Angebots mit Sonderkonditionen [s. Kolbe et al. 2003]. Das Neukundenprogramm endet, sobald der Kunde ein zweites Produkt erworben hat, bzw. spätestens sechs Monate nach Abschluss des ersten Produkts. Ab diesem Zeitpunkt gehen diese Neukunden in den allgemeinen Kundenbestand über. Die weitere Ansprache erfolgt dann über das Programm der neuen Zielgruppe des Kunden.

3.4.4 Nutzung der Kundeninformationen in den CRM-Prozessen

CRM-Führungsprozesse

Im strategischen Marketing entwickeln Zielsegmentmanager Betreuungsprogramme in Abhängigkeit von Werthaltigkeit und Eigenschaften verschiedener Kundensegmente.

Ziel sind passende Anspracheanlässe, bedarfsorientierte Angebote und eine segment-spezifische Kommunikation, um Kundenbindung und –profitabilität zu steigern.

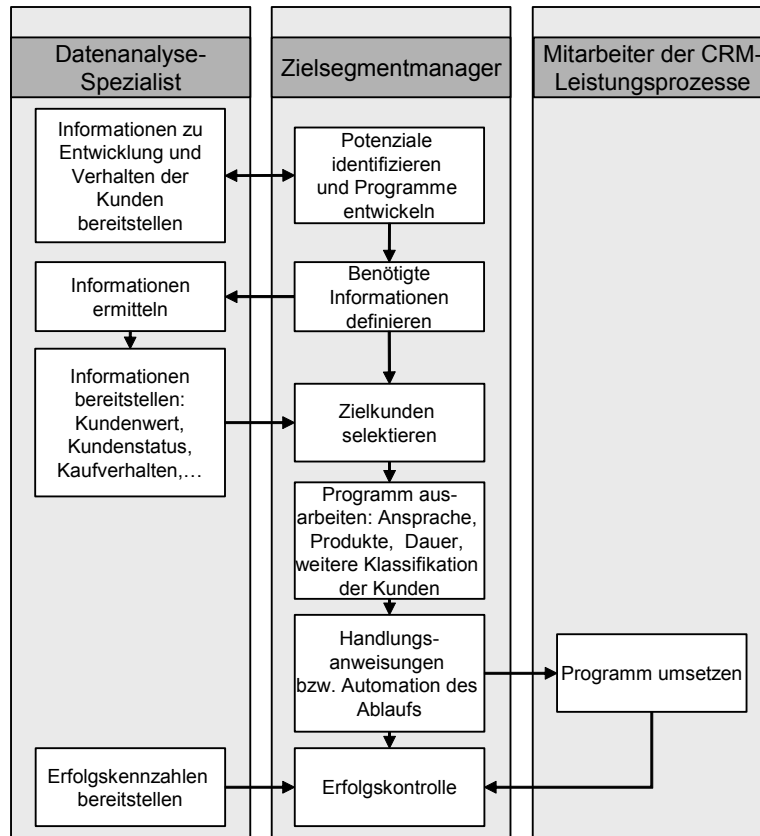


Abbildung 3-10: Prozess Entwicklung und Implementierung von Kundenprogrammen⁸

Kampagnenmanagement

Über Direktmarketing-Kampagnen bietet die Postbank ausgewählten Kunden ein bestimmtes Produkt an. Die Kundenadressen werden über mathematisch-statistische Scoringverfahren nach der Kaufwahrscheinlichkeit ausgewählt. Die Wahl des Kanals für die Kundenansprache geschieht in Abhängigkeit des Produktes, falls die Kundenaffinität für einen bestimmten Kanal nicht bekannt ist. Beispielsweise adressiert das Produkt „Gewinnsparen“ primär ältere Kunden, deren geringe Affinität zu elektronischen Kanälen E-Mail als Medium ausschließt. Diese Kampagne initiieren daher die Filialmitarbeiter. Die „SparCard 3000 plus direct“ hingegen wird überwiegend über das Internet beworben, da sie nur über Online-Banking oder Telefon-Banking zu bedienen ist.

⁸ Die Prozesse stellen Aufgabekettendiagramme in Notation des Business Engineering dar (s. Anhang B.3 und [Österle 1995]).

Vertriebsmanagement

Die Kundenberater in den Filialen bekommen Kundeninformationen über ihr Beratungssystem. Über dieses Filialfrontend überträgt das Kampagnenmanagement auch die Listen vorselektierter Kunden, deren Eignung für Produkte und passende Anspracheanlässe. Vor zwei Jahren erfolgte die Übermittlung dieser Informationen noch papierbasiert in einem monatlich aktualisierten Zielkundenblatt. Die Segmentierung nach der Lebensphase erfolgt im Marketing-Data-Mart und nicht im eigentlichen Kundenbestand des Kernsystems. Das führt dazu, dass die Segmentierung im Filialfrontend weder erfasst wird noch einsehbar ist. Die Filialmitarbeiter bekommen allerdings im Rahmen einer monatlichen Kundenzuspielung für gezielte Verkaufsaktionen auch die Segmentzugehörigkeit mitgeteilt.

Die Nutzung dieser Kampagneninformationen in den Filialen ist umfeldabhängig. Kommt viel Laufkundschaft in eine Filiale, ist die Datennutzung in der Regel eher beschränkt. Auch ist die Akzeptanz der Informationen bei den Beratern unterschiedlich. Generell sehen die Mitarbeiter aber die Übermittlung von Anspracheanlässen positiv, da so eine Terminvereinbarung leichter zu motivieren ist. Die Zentrale misst die Durchführung der Kampagnen, doch die Messung ist nicht mit Zielen oder Anreizen verknüpft.

Die Rolle der Kundenberater ist primär die von Verkäufern. Sie erhalten keinen Einblick in das strategische Kundenbeziehungsmanagement, Kundenwertinformationen oder Hinweise zur langfristigen Weiterentwicklung eines Kunden. Auch wird ihnen CRM als grundlegende Philosophie nicht explizit näher gebracht und daher keine Hintergrundinformationen zu den Datenanalysen bereitgestellt.

Servicemanagement

Kundenservice geschieht Online, über das Call Center oder in den Filialen. Neben Online-Banking besteht im Internet für Kunden die Möglichkeit, ihre Adress- und Kontaktdaten zu sehen und zu ändern, was online-affine Kunden gerne nutzen.

Es ist keine Differenzierung der Serviceangebote je Kundenwert vorgesehen. Jedoch profitieren gute, der Bank bekannte Kunden dennoch von ihrer Treue. Zum Beispiel erfolgt für sie eine Erweiterung ihrer Dispo-Beschränkung des Girokontos deutlich schneller.

3.4.5 Systemunterstützung des CRM

Das seit 1998 vorhandene DWH der Postbank und der 2000 neueingeführte Marketing-Data-Mart sind Eigenentwicklungen. Für Datenanalysen mittels Data Mining kommen Standardprodukte von SAS zum Einsatz: SAS Base (Statistik), SAS Enterprise Miner (Data Mining) und SAS Enterprise Guide (Reporting).

Das Filialfontend und das Call Center-Frontend sind eigenentwickelte Bankanwendungen, die die beiden Kundenkontaktpunkte integrieren. Die Systeme unterstützen die Kundenbetreuung durch die Kundendatenbereitstellung sowie über eine Notiz- und Wiedervorlagefunktion. Im Filialfontend bestehen Pflichtfelder für Kundenadress- und Vertragsdaten sowie für die Erfassung von Werbeverboten bei einzelnen Kunden. Über die Erhebung CRM-bezogener Kundendaten, wie Hobbies oder Interessen in Freitext entscheiden die Berater individuell. Die Filialen fragen wenig demografische Daten wie „Familienstand“, „Kinder“ oder „Beruf“ ab; die Kunden empfinden das als lästig und die Kundenberater möchten einen Abbruch des Kaufprozesses vermeiden. Aus Datenschutzgründen müssen die Kunden mit der Erhebung dieser Daten explizit einverstanden sein. Ihnen wird die Datenerhebung mit der Beratungs- und Betreuungsqualität erklärt, denn gerade der „Familienstand“ und „Kinder“ spielen für die Kundenansprache und Produktauswahl eine wichtige Rolle.

Das Girokontenmanagement (SAP Giromodul) ist das grösste Back-End System. Das SAP Geschäftspartnermodul ist das Hauptsystem für das Kundenstammdatenmanagement. In der heutigen Systemlandschaft sind noch Teile einer früheren Plattform, dem Standard Software Paket KORDOBA® (Kundenorientiertes Dialogsystem Banken) der Kordoba KG⁹ sichtbar. Noch nicht ersetzte KORDOBA Funktionalitäten sind das Sparkontenmanagement und die Kreditkarten-Verwaltung.

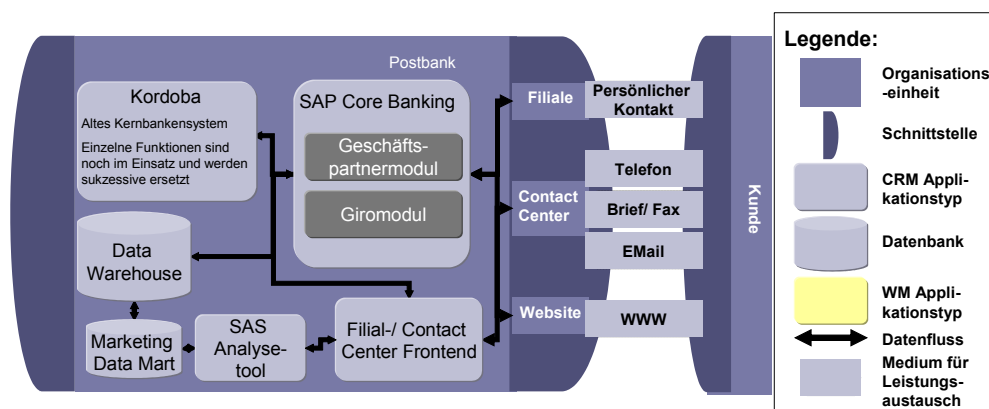


Abbildung 3-11: Überblick über die kundenorientierten Systeme bei der Postbank

Die Kontoführung ist als zentrale Stelle für die Pflege der Kundenstammdaten im SAP Geschäftspartnermodul zuständig. Zu den Stammdaten gehören neben Adress- und Vertragsdaten auch Kundenrollen zur Erfassung der Beziehungen zwischen Kunden, wie „Kontoinhaber“, „Begünstigter“ oder „Geschäftsinhaber“.

Zur Datenpflege kauft die Postbank Adressen aus dem Bestand der Datenbank „Postadress“ mit Umzugs- und Adressdaten der Post ein. Zudem werden regelmässig

⁹ Die Kordoba KG ist eine Tochter der Siemens Business Services (SBS).

Adressbereinigungen vorgenommen, um die Datensätze zu konsolidieren. Dafür muss der Kunde aus rechtlichen Gründen angeschrieben werden, damit er der Datenbereinigung zustimmt.

Das DWH erhält einmal im Monat eine Aktualisierung der Girodaten aus dem SAP Giromodul, die dann in den Marketing-Data-Mart eingespeist werden.

3.4.6 Erfolgsmessung und Nutzenbewertung

Erfolgsmessung

Die Erfolgsmessung im Marketing erfolgt je durchgeführter Kampagne. Es wird je Massnahme eine Vorkalkulation und eine Werbeerfolgskontrolle durchgeführt.

Die Erfolgsmessung der Mitarbeiter sieht wie folgt aus: Während Produktmanager nach dem erreichten Absatzvolumen gemessen werden, bewertet die Postbank die Zielsegmentmanager nach Cross-Selling-Quote, Kundenwertsteigerungen in den Segmenten und Bindungsraten. Je nach Zielgruppe kommen weitere Kenngrössen hinzu, wie eine breite Verflechtung mit Produkten bei jungen Kunden oder Up-Selling bei älteren Kunden. Konflikte zwischen den beiden Manager-Gruppen bestehen bspw. bei jungen Kunden, die aus Sicht der Produktmanager unprofitabel sind, aus Sicht der Kundenmanager aber Potenzial haben und der erwartete Kundendeckungsbeitrag Investitionen in diese Kundengruppe rechtfertigt.

Messgrössen für CRM fliessen bisher jedoch nicht in die unternehmensweite Erfolgsmessung oder in die Bankplanung ein, die aktuell auf Produktebene erfolgt. Ab 2005 wird eine Schattenplanung auf Kundenebene parallel stattfinden, die ab 2006 mit in die Bankplanung eingehen soll.

Nutzenbewertung

Die Projektaufwendungen zur Entwicklung der Kundendeckungsbeitragsrechnung durch einen Mitarbeiter umfassten vier bis fünf Monate. Voraussetzung waren das Data Warehouse und der Marketing-Data-Mart. Die Modellentwicklung für die Scoringanalysen kostete je Fragestellung einen halben Tag, die wiederholte Durchführung geschieht dann „auf Knopfdruck“.

Die Betriebskosten der gefundenen Lösung zum Kundendeckungsbeitrag und Kundenscoring sind minimal. Die benötigten Daten werden in den Transaktionssystemen und bei Vertragsabschlüssen ohnehin erfasst und automatisch an den Marketing Data Mart geliefert. Ein Mitarbeiter muss nur einen Teil seiner Arbeitszeit für die Berechnungen aufwenden.

Den Erfolg des CRM argumentieren die CRM-Verantwortlichen über Steigerungen des Kundendeckungsbeitrags. Eine segmentspezifische Ansprache, Zielkundenpro-

gramme und gezielte Direktmarketingaktionen bringen mehr Systematik und Effektivität ins Kundenbeziehungsmanagement und die erreichte Professionalität bei der Werbeerfolgskontrolle ermöglicht die Realisierung von Kosteneinsparungen. Der Wertbeitrag der Kunden hat sich so nachweislich gesteigert.

3.4.7 Besonderheiten und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Wesentliche Erkenntnisse aus dieser Fallstudie sind:

Integrierte Daten, Prozesse und Systeme sind Grundlage eines wertorientierten Kundenmanagements. Zur Umsetzung des CRM mussten neue Kampagnenprozesse, Analysefunktionalitäten und -modelle sowie die notwendige Datengrundlage geschaffen werden.

Datenmanagement und Datenpflege sind die grossen Herausforderungen. Die Datenpflege ist zentral organisiert. Ein Datenzukauf für einen Adressabgleich und Dublettenbereinigungen muss regelmässig erfolgen. Um die Qualität der manuellen Datenerfassung zu verbessern, sind Pflichtfelder in den Informationssystemen und fest definierte Datenformate notwendig.

Organisatorische Verankerung des CRM über Organisationseinheiten, Mitarbeiterrollen und Erfolgsmessung. Die Postbank ist traditionell auf Produkte ausgerichtet. CRM hingegen geht vom Kunden aus. Diese beiden nebeneinander stehenden Systeme, vertreten durch die Produktmanager einerseits und den für CRM eingeführten Rollen der Zielsegmentmanager andererseits treiben die Kundenorientierung schrittweise voran, bedeuten aber auch Auseinandersetzungen aufgrund der unterschiedlichen Jahresziele und Anreizsysteme. Die Kundendeckungsbeitragsrechnung ist ein wichtiges Instrument für die interne Akzeptanz und Weiterentwicklung des CRM. So können Zielgruppenmanager nachweisen, dass ihre Massnahmen den Kundenwert steigern und einen konkreten monetären Nutzen stiften.

Eine Segmentierung ausschliesslich nach dem monetären Kundenwert genügt nicht. Die hieraus gebildeten Segmente bieten noch keinen gemeinsamen Betreuungs- und Anspracheansatz. Eine Segmentierung nach Kundenbedürfnissen ist durch die Berücksichtigung von Lebensphasen (Kundenlebenszyklus, Familienlebenszyklus) oder Einstellungs- und Wertvorstellungen (z. B. Typologien) möglich.

3.5 Fallstudie Regionalbank

3.5.1 Unternehmen

Die „Regionalbank“¹⁰ ist eine Universalbank mit Finanzprodukten für Privat- und Firmenkunden. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt liegt in einer Region Deutschlands. Ihre Bilanzsumme im Konzern beträgt über € 300 Mrd. (31.12.2004) und sie betreibt über 200 Geschäftsstellen in ihrer Hauptregion und weitere Stützpunkte in allen wichtigen Zentren Deutschlands. Rund 13'000 Mitarbeiter arbeiten für die Regionalbank und sie betreut über 1 Mio. Kunden. In der Bundesrepublik zählt sie zu den zehn grössten Kreditinstituten.

3.5.2 CRM-Strategie und die Rolle von Kundeninformationen

Das Thema CRM kam bei der Regionalbank Ende der 90er Jahre mit zunehmendem Wettbewerbsdruck und dem herrschenden E-Business-Hype auf. Die CRM-Strategie sieht einen Ausbau der Wettbewerbsposition der Regionalbank durch eine verbesserte Kundenbindung und –potenzialausschöpfung vor. Dafür sollte einerseits das Konzept des Database Marketing umgesetzt und andererseits die Beratungsqualität in den Filialen durch einen Ausbau der technischen Ausstattung der Beraterarbeitsplätze, insbesondere bzgl. Anlagevorschlägen und Terminmanagement, verbessert werden.

Mit Unterstützung des Topmanagements aus dem Marketing- und Vertriebsbereich startete 1997 ein umfangreiches CRM-Projekt. Das Projekt umfasste die Einführung eines Data Warehouse, von Analysewerkzeugen und Reportingfunktionalitäten, eines Kampagnenmanagement-Systems sowie eines CRM-Systems für die Kundenberater und das Call Center. Zudem reorganisierte die Regionalbank die Vertriebsprozesse.

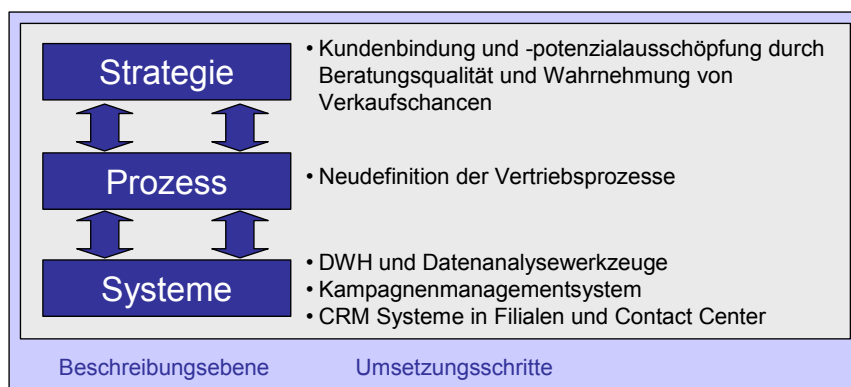


Abbildung 3-12: Umsetzung des CRM

¹⁰ Die Fallstudie wurde auf Bitte des Unternehmens anonymisiert.

Das Projekt teilte sich in vier Schritte und ist seit Ende 2002 abgeschlossen. Die Datenanalysen führen zwei bis drei Mitarbeiter im Marketing durch.

3.5.3 Analytisches CRM

Die Regionalbank möchte durch Datenanalysen die Ursachen für unprofitable Kundenbeziehungen entdecken und die Erhöhung des Kundenwertes durch Cross- und Up-Selling erreichen.

Ursachen für unprofitable Kundenbeziehungen sucht die Regionalbank anhand des Kundendeckungsbeitrags, den der Controllingbereich ermittelt. Von den aufsummierten Provisionserträgen der gehaltenen Produkte der Kunden zieht die Regionalbank vereinfachte Standardkostensätze je durchgeführter Transaktion des Kunden ab. Ausgehend von einer fehlenden Wertgenerierung sucht das Unternehmen unprofitable Leistungen unter den gehaltenen Produkten der Kunden und nimmt diese ggf. aus dem angebotenen Produktportfolio heraus. Neben dieser strategischen Fragestellung nutzten die Kundenberater den Kundendeckungsbeitrag zur Beobachtung der Wertentwicklung ihrer Kunden und für Preisverhandlung. Die Regionalbank stellt ihn über das CRM-System zur Verfügung.

Für die Identifikation von Verkaufschancen, aber auch für die Neuproduktentwicklung, verfolgt die Regionalbank u. a. folgenden Segmentierungsansatz (Abbildung 3-13).

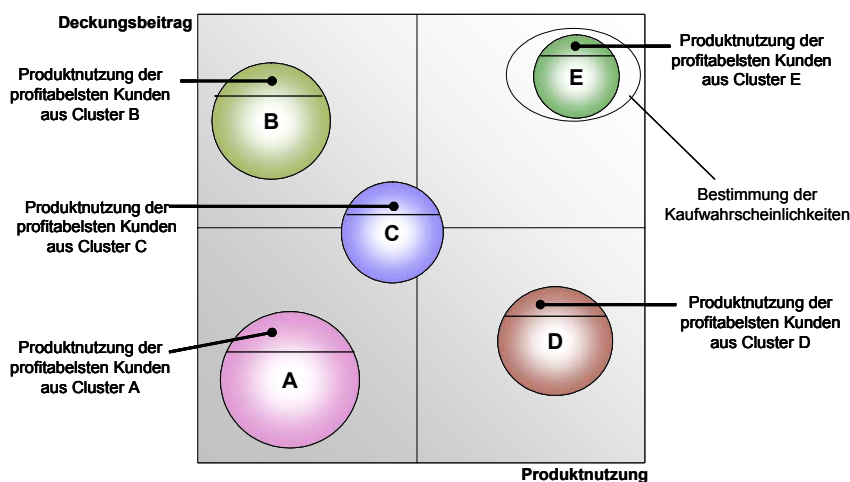


Abbildung 3-13: Ermittlung von Cross-Selling-Potenzialen

Der Kundenstamm wird nach den gehaltenen Produkten segmentiert. Innerhalb der Segmente identifiziert die Regionalbank die werthaltigsten 10 % der Kunden und analysiert deren Produktportfolio. Anschliessend wird die Lücke zwischen den werthaltigsten Produktportfolios zu den anderen Produktportfolios der Kunden des Segments untersucht. Durch die Variation bestehender Produkte bzw. durch das Aufsetzen

neuer Produkte, die diese bestehenden „Produktlücken“ in den jeweiligen Segmenten schliessen, erreicht die Regionalbank eine hohe Kaufbereitschaft der Kunden. Erfolgreiche Kampagnen und ihre Zielgruppen werden als Standardaktionen definiert und häufiger wiederholt. Die Regionalbank verwendet folgende Analysemethoden:

- Expertengespräche im Vertrieb, um Potenzialzielgruppen zu identifizieren;
- Auswertungen mit Pivottabellen und Autofilter in Excel, um Potenzialzielgruppen zu identifizieren;
- OLAP zur Auswertung der Nutzung der angebotenen Directbanking-Kanäle sowie die Nutzungszeiten und durchgeführten Transaktionen;
- Data-Mining-Verfahren;
- Multivariate Analyseverfahren;

Geplante Weiterentwicklungen

Weiterentwicklungen betreffen die organisatorisch implementierte Kundensegmentierung, eine zukunftsorientierte Kundenbewertung, eine neue Kontakthistorie, Kundenrollen und eine Beratungsmethode:

- Die organisatorisch verankerte Kundensegmentierung erfolgt derzeit nach Produktinteressen der Kunden: so gibt es bspw. Sparer, Anleger und Firmenkunden. Entsprechend sind auch die Kundenberater aufgestellt, die „ihre“ Kunden über Jahre betreuen, selbst wenn sich die Interessen der Kunden verschieben. Im Rahmen des CRM wird ein *dynamischer Segmentierungsansatz* ähnlich der Loyalitätsleiter angestrebt. Kundensegmente sollten Neukunden, Folgekäufer, Stammkunden etc. umfassen und die Kunden durch segmentspezifische Programme und gezielte Leistungsangebote entwickelt werden.
- Ein Ziel ist die Bestimmung des *Customer Lifetime Value* (CLV). In diese Analyse wurden bereits Anstrengungen gesteckt, man musste das Vorhaben aber vorläufig aufgeben, da der vorhandene Datenbestand dafür nicht aussagekräftig war. Aus diesem Grund arbeitet die Regionalbank zurzeit mit dem Kundendeckungsbeitrag.
- Im Rahmen der Kundenbewertung werden zwei neue Sichten auf die Kunden geplant. Zum einen soll für alle zentral durchgeführten Kundenkontakte eine *Kontakthistorie* gepflegt werden, um Kundenberater in der Kundenpflege zu unterstützen. Ein „*Kontaktzähler*“ erfasst je Kunden die getätigten Kontakte. Durch einen Vergleich mit der pro Jahr festgelegten Kontakthäufigkeit je Kundengruppe können Kundenberater sehen, welche ihrer Kunden noch zu kontaktieren sind. Ebenso wird der präferierte Kommunikationskanal angegeben.

- Zum anderen wird eine Haushaltssicht geplant. Derzeit existiert für ein Ehepaar ein gemeinsamer Datensatz sowie ein zusätzlicher für jeden der Ehepartner. Die Zusammenführung der drei Datensätze erfolgt manuell. Ebenso verhält es sich mit der Verbindung von Kindern zu ihren Eltern. Die Datenbank bietet die Attribute „Sohn“ oder „Tochter“, doch hängt die Datenpflege von dem jeweiligen Kundenberater ab. Erst wenn die Verknüpfung der Datensätze ein auszufüllendes Pflichtfeld ist, ist die Erfassung dieser Information sichergestellt.

3.5.4 Nutzung der Kundeninformationen in den CRM-Prozessen

CRM-Führungsprozesse

Im Jahresrhythmus wird ein Marketingplan erstellt, der die durchzuführenden Kampagnen vorgibt. Je Kampagne steht ein festes Budget zur Verfügung.

Kampagnenmanagement

Für eine Produktkampagne filtern Datenanalysen Kunden mit einer hohen Kaufwahrscheinlichkeit für ein bestimmtes Produkt aus dem Bestand. Die Kundenberater kontaktieren diese Kunden. Ist ein Kunde keinem Berater zugeordnet - von ca. 1 Mio. Kunden haben ca. 600'000 einen Berater - so leitet das Marketing diesen Kontakt an die zuständige Geschäftsstelle oder an das Call Center weiter, die den Auftrag schliesslich ausführen. Die Weiterleitung erfolgt elektronisch direkt in die „To-Do-Listen“ im CRM-System der Berater oder Call Center-Mitarbeiter. Das Call Center führt im kleineren Umfang Outbound-Anrufe durch. Kunden werden meist abends kontaktiert, Beratungstermine in den Filialen vereinbart und die Daten in die Kalender der Kundenberater eingetragen. Falls die vorhandenen Kundenlisten unvollständig sind, übernimmt das Call Center auch die Suche nach den richtigen Kontaktdaten.

Bei mehrstufigen Kampagnen versendet zunächst der Letter Shop der Bank oder ein externer Dienstleister Produktinformationen an ausgewählte Kunden. Erfolgt innerhalb von zwei Wochen keine Reaktion, fasst das Call Center bei den Kunden nach.

Vertriebsmanagement

Der Vertrieb erfolgt über die Geschäftsstellen. Vom Kampagnenmanagement erhält der Berater Kundenlisten mit Produktvorschlägen. Er führt die Kampagne durch und erfasst deren Erfolg und ggf. einen Beratungstermin im CRM-System. Alternativ erhält er Termine für Beratungsgespräche durch das Call Center. Das CRM-System unterstützt bei der Kundenberatung, da es zum einen der Kunden- und Terminverwaltung dient, zum anderen aber auch konkret zur Auswahl passender Produkte eingesetzt werden kann. Im CRM-System ist zudem das gesamte Produktportfolio der Kunden ersichtlich.

Servicemanagement

Der Kundenservice erfolgt über die Geschäftsstellen, über das E-Banking-Angebot im Internet und über das Call Center. Die Call Center Mitarbeiter nehmen eingehende Anrufe entgegen, vereinbaren Termine mit Kunden, ordnen diese gegebenenfalls einer Filiale zu und erfassen fehlende Daten des Kunden im CRM-System.

3.5.5 Systemunterstützung des CRM

Das Data Warehouse ist eine Eigenentwicklung der Regionalbank. Für Analysen werden Excel, ein OLAP-Werkzeug zur multidimensionalen Auswertung von Directbanking und Werkzeuge von SAS verwendet. Das Reporting erfolgt primär über SAS. Das Kampagnenmanagement-System stammt von E.piphany und ist mit dem CRM-System integriert.

Das CRM-System in den Geschäftsstellen entwickelte die Regionalbank zur Erfassung und Bereitstellung von Kundendaten und als Terminverwaltungs- und Beratungswerkzeug selbst. Es bildet alle beratungsrelevanten Prozesse ab. Die Kundenstammdaten, weiche Kundeninformationen und Vertragsdaten werden hier erfasst. Das System versorgt das Data Warehouse mit den Kundeninformationen. Für die Nutzerakzeptanz war die Zweiteilung des Systems sehr wichtig: zum einen dient es als Operativ-System, das die Berater zur Erfassung von Kunden- und Vertragsdaten benötigen. Dieser Teil des Systems wurde schon kurz nach der Einführung stark genutzt. Zum anderen ist es ein Beratungswerkzeug zur Unterstützung der Kundengespräche. Es hilft bei der Terminverwaltung und der Produktauswahl. Das anfängliche Unverständnis für den Sinn von Datenanalysen, Kundenlisten für Kampagnen und den notwendigen Mehraufwand bei der Datenerfassung für eine gute Datenqualität konnte erst nach und nach durch Change Management, Anreize und den Einsatz der Führungskräfte beseitigt werden. Die Kundenberater werden zusätzlich durch extern zugekaufte, spezielle Beratungsprodukte, z. B. für die Vermögensverwaltung oder Rentenberatung, unterstützt.

Im Call Center ist eine angepasste Version des CRM-Systems, erweitert um eine CTI-Komponente von Siemens (Genesys) im Einsatz. Die CRM-Systeme in den Filialen und im Call Center sind integriert.

Es sind verschiedene Zahlungsverkehrssysteme im Einsatz, die die Transaktionsdaten der Kunden enthalten. Diese fließen z. T. ins Data Warehouse ein.

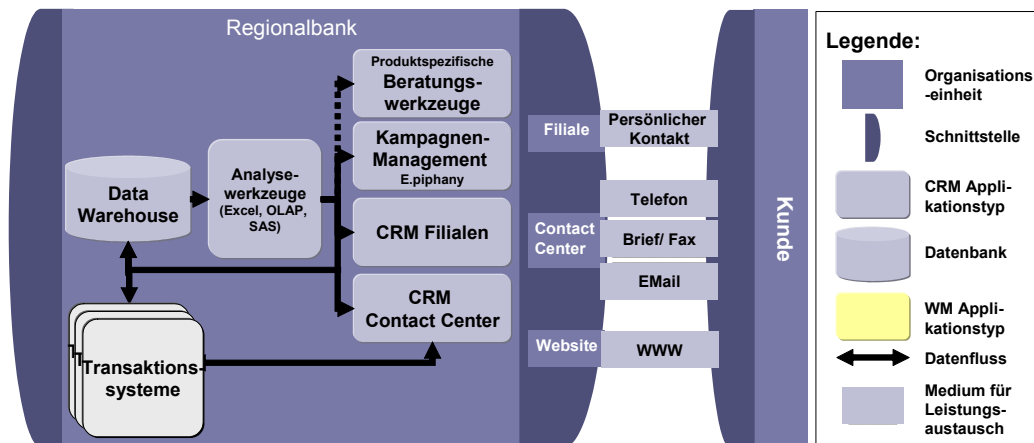


Abbildung 3-14: Kundenorientierte Systeme bei der Regionalbank

Für die Datenanalysen verwendet die Regionalbank Kundenstammdaten und abgeleitete Kundeninformationen wie Risikoneigung oder Kanalaaffinität, sowie im begrenzten Umfang Transaktionsdaten und mikrogeographische Daten.

Bei der Nutzung der „weichen“ Kundendaten besteht die Problematik der Datenqualität durch eine mangelhafte Erfassung oder die schnelle Änderung dieser Daten. Deshalb wurde die Nutzung von weichen Kundendaten zur Datenanalyse nach anfänglichen Fehlschlägen stark reduziert, nimmt inzwischen mit zunehmender Kenntnis und Akzeptanz von CRM durch die Datenerfasser und –nutzer, den Kundenberatern, aber wieder zu.

3.5.6 Erfolgsmessung und Nutzenbewertung

Erfolgsmessung

Die Erfolgsmessung erfolgt je Prozess:

- Im Kampagnenmanagement ist die Erfolgsmessung der einzelnen Aktionen möglich. Werden grössere Aktionen mit mehreren Unterkampagnen über längere Zeiträume durchgeführt, so beschreibt ein Gesamtbericht Kosten und Wirkung der Kampagne am Ende des Zeitraums. Kurze Berichte messen den Erfolg je Einzelaktion. Von Kampagnen wird die direkte Response-, als auch die Konversionsrate erfasst. Um das möglichst vollständig zu erreichen, tragen Kundenberater Abschlüsse in eine Access-Datenbank ein. So werden auch Kunden erfasst, die direkt in die Filiale gehen.
- Der Vertrieb misst den Erfolg der Kundenberater anhand der Kennzahlen Kampagnenresponse- und Konversionsrate. Er kontrolliert aber auch die Nutzung der Kundenlisten und die Durchführung der Kampagnen. Je nach Qualität der Analyseergebnisse wird eine höhere oder niedrigere Bearbeitungsquote der Kundenliste

gefordert. Bei erprobten Kampagnen wird eine Bearbeitungsquote von 80 % erwartet, zukünftig sogar von 100 %. Bei schlechter Datenqualität oder dem Aus-testen neuer Kampagnen ist dieser Wert niedriger. Um die Verbesserung der Qualität der Dateneingabe eines Kundenberaters bei der Erfolgsmessung zu berücksichtigen, werden längere Bearbeitungszeiten für Dateneingabe und -pflege durch die SLAs berücksichtigt. Die Messung findet auf Wunsch des Betriebsrates auf Ebene der Organisationseinheiten statt.

Nutzenbewertung

Die Umsetzung der CRM-Strategie ist noch im vollen Gange. Der Erfolg der CRM-Anstrengungen lässt sich daher kaum beziffern. CRM und die Datenanalysen sieht die Regionalbank als sehr potenzialträchtig. Gerade für die Kunden, die keinem Berater zugeordnet sind, sollen durch Datenanalysen passende Angebote gemacht werden.

Doch müssen noch einige Startschwierigkeiten überwunden werden. So stellen die eingeführten Systeme komplexe Werkzeuge dar, deren operativer Einsatz erlernt und dessen Potenziale erst entdeckt werden müssen. Die Mitarbeiter erfüllen diese Aufgabe neben dem Tagesgeschäft. Das ursprüngliche Ziel, über Datenanalysen Preis- und Produktpolitik zu betreiben wird daher schrittweise umgesetzt. Primär setzt die Regionalbank Datenanalysen für Cross- und Up-Selling ein.

Ebenso mussten erst Erfahrungen gesammelt werden, welche strukturellen Veränderungen durch CRM notwendig sind. Im Marketing plant z. B. ein Marketingplan die Kampagnen ein Jahr im Voraus und setzt die Budgets fest. Dieses Vorgehen verhinderte zunächst die Realisierung von Kostensenkungen durch viele kleine, auf sehr erfolgsversprechende Kunden ausgerichtete Kampagnen, da auch weiterhin die Budgets voll ausgeschöpft wurden. Nur allmählich geht man weg von der Massenkampagne hin zu einer höheren Anzahl kleinerer Kampagnen. Ähnlich verhält es sich mit der organisatorisch verankerten, starren Kundensegmentierung in den Filialen, die eine gezielte Entwicklung der Kunden erschwert hat.

3.5.7 Besonderheiten und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Besonderheiten sind:

Unterstützung durch das Topmanagement. Das CRM-Projekt genoss die volle Unterstützung durch das Management und den Vorstand des Bereiches Marketing/ Vertrieb. Dadurch waren die Planung und Umsetzung eines Data Warehouse und die Entwicklung und Einführung der CRM-Systeme finanziell und politisch möglich.

Ressourcenplanung. Eine Herausforderung für das Projektmanagement war die Ressourcenplanung. Da das Projektteam zu einem guten Teil aus Mitarbeitern der Fachabteilungen bestand, die den operativen Einsatz der neuen Systeme sicherstellten

und Einsatzmöglichkeiten entwickelten, fehlten Arbeitskräfte für die Projektfortführung. Auch die Anwendung der neuen Werkzeuge musste erst erlernt werden. Somit verlängerte sich die Projektdauer und verzögerte sich die Umsetzung der strategischen Zielsetzungen.

Akzeptanz der Nutzer für Datenqualität und -nutzung. Die Bankberater akzeptieren das CRM-System und die Anforderungen an die Dateneingaben inzwischen. Geholfen haben hier die Kombination von Kundendaten und Beratungsempfehlungen mit operativen Funktionalitäten sowie Change Management Massnahmen. Gerade am Anfang des CRM mussten die Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen ihrer Arbeit und der Datenqualität erkennen, damit Verbesserungen erreicht werden konnten.

3.6 Fallstudie Thurgauer Kantonalbank

3.6.1 Unternehmen

Die Thurgauer Kantonalbank mit Hauptsitz in Weinfelden ist mit 200.000 Kunden und einem Marktanteil von ca. 50 % im Privatkundenbereich und ca. 70 % im Firmenkundenbereich die grösste und kundenstärkste Bank im Kanton Thurgau.

Die Thurgauer Kantonalbank bearbeitet die Geschäftsfelder Privatkunden, Private Banking/ Institutionelle und Firmenkunden. Ein Netz von 15 Filialen und 15 Zweigstellen gewährleistet die starke lokale Präsenz im Kanton Thurgau. Mit einer Bilanzsumme von über CHF 14,1 Mrd. und ca. 770 Mitarbeitern gehört die Thurgauer Kantonalbank zu den 20 grössten Banken der Schweiz. Unter den 24 Kantonalbanken nimmt sie die neunte Stelle ein.

3.6.2 CRM-Strategie und die Rolle von Kundeninformationen

Das angespannte Wettbewerbsumfeld und der verstärkte Wettbewerb um werthaltige Private Banking-Kunden mit den Grossbanken haben bei der Thurgauer Kantonalbank in den letzten Jahren die CRM-Aktivitäten forciert. Die Bank möchte die Marktführerschaft im Kanton halten und ausbauen können. Hinzu kamen negative Ergebnisse von Umfragen zur Kundenzufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft.

1998 hat sich die Thurgauer Kantonalbank für CRM als die zentrale Managementphilosophie entschieden. Die Umsetzung von CRM erfolgte schrittweise: Zunächst führte die Thurgauer Kantonalbank die Beratungsmethode BBS (Beratung und Betreuung mit System) zur Steigerung der Kundenorientierung in der Beratung ein. Von 2000-2002 folgten dann die Informationssysteme: 2000 das SAP/R3, 2001 das CRM-System AGI-CRM für die Filialen und das SAP BW (Business Warehouse) und schliesslich 2002 das erweiterte AGI-CRM für das Contact Center. Nur eine ganzheit-

liche Vernetzung sämtlicher CRM-Initiativen ermöglicht die Ausschöpfung der Potenziale von CRM.

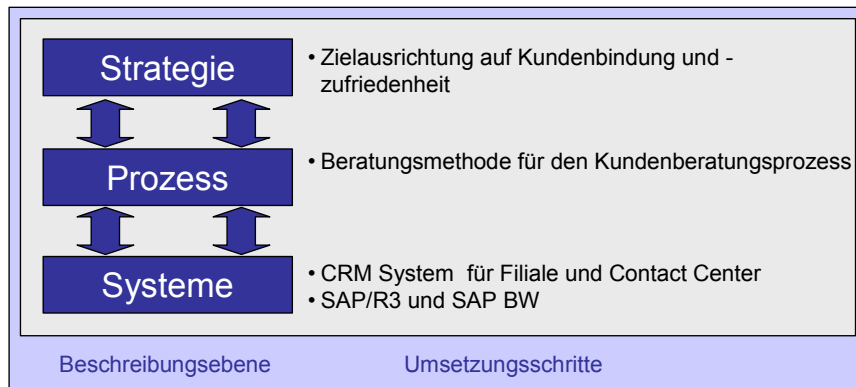


Abbildung 3-15: Umsetzung des CRM bei der Thurgauer Kantonalbank

Die Thurgauer Kantonalbank strebt die Nähe zum Kunden über sämtliche Marktbereiche hinweg an. Das erreicht sie durch die starke lokale Verankerung und durch die Kundenberatung, die ausschliesslich im Rahmen des persönlichen Kontakts mit dem Kundenberater stattfindet. Die so erworbene Kundenkenntnis stellt die Thurgauer Kantonalbank über Informationssysteme verschiedenen Kundenkontaktpunkten bereit.

Durch die Interaktionskanäle E-Banking, Contact Center (CC) und Webseite werden Selbstbedienungsangebote und Informationen bereitgestellt, um Standardanfragen und -transaktionen kostengünstig und ohne Qualitätseinbussen für den Kunden abzuwickeln.

3.6.3 Analytisches CRM

Kundensegmente sind in Privatkunden (PK), Private-Banking Kunden (PBK) und Firmenkunden (FK) unterteilt und enthalten entsprechend differenzierte Leistungen. Innerhalb der PK sind die Kunden mehrheitlich als teambetreute Kunden klassifiziert, die keinem eigenen Kundenbetreuer zugeteilt sind.

Die Thurgauer Kantonalbank führt eine Kundendeckungsbeitragsrechnung durch. Anhand einer Prozesskostenrechnung bestimmt sie die durch einen Kunden verursachten Kosten. Das SAP R/3 enthält die Daten der getätigten Transaktionen der Kunden, z. B. Adressmutationen oder die Abhebung von Bargeld am Bankautomaten. Für alle automatisch erfassten Transaktionen haben Arbeitsgremien Kostensätze zugeteilt, die sie aus Erfahrungswerten oder Messwerten ermittelt haben. In diese Kostensätze fliessen EDV-Kosten und Kosten für die Arbeitszeit der Mitarbeiter ein. Nicht umgelegt werden Entwicklungskosten für die Systeme oder alle manuell zu erfassenden Transaktionen wie Beratungsgespräche. Eine genauere Berechnung ist aus Sicht der Verantwortlichen nicht wirtschaftlich. Den Kosten der Transaktionen je Kunde werden die

Erlöse je Kunde gegenübergestellt und der Deckungsbeitrag ermittelt. Er kommt zur Kontrolle der Kundenentwicklung zum Einsatz. Für jeden Kunden ist das Kundenergebnis im CRM-System ersichtlich, um Preisverhandlungen in den Filialen zu unterstützen.

Die Kundenberatung arbeitet mit der Methode „Beratung und Betreuung mit System“ (BBS). Die Beratungsmethode stellt ein systematisches Vorgehen zur umfassenden Finanzberatung bereit. BBS für PK-Kunden unterscheidet sieben Felder:

- „Geldverkehr, Kontoservice“,
- „Vermögensplanung“,
- „Persönliche Absicherung, Vorsorge, Familie“,
- „Wohnen, Immobilien“,
- „Steuern sparen“,
- „Berufliche Ziele“,
- „Freizeit, Anschaffungen“.

Diese Felder decken die verschiedenen finanzbezogenen Bedürfnisse der Kunden ab und verknüpfen sie mit den dahinter stehenden Bankprodukten. So priorisieren die Kundenberater Bedürfnisse der Kunden und planen weitere Beratungsgespräche. Ziel ist es auch, neben weichen Daten wie Hobbies über getätigte oder geplante Anschaffungen des Kunden, über dessen Risikoneigung und über bestehende Bankverbindungen Auskunft zu erhalten. Der Kundenberater kann so den Anteil der Thurgauer Kantonalbank an den Bankgeschäften des Kunden und dessen Gesamtpotenzial abschätzen.

Regelbasierte Auswertungen im SAP BW dienen der Identifikation von Verkaufschancen sowie der Erfüllung des Geldwäschegesetzes. Die häufig durch Ereignis-trigger automatisierten Abfragen machen zudem auf auslaufende Verträge oder fällige Beratungsgespräche aufmerksam.

3.6.4 Nutzung der Kundeninformationen in den CRM-Prozessen

Kampagnenmanagement

Das Marketing der Thurgauer Kantonalbank führt regelbasierte Auswertungen durch, um Zielgruppen für Kampagnen im Kundenbestand zu selektieren. Die so generierten Listen von Kaufinteressenten werden für die Durchführung der Kampagnen an den Vertrieb weitergeleitet.

Leads für die Neukundenakquisition liefert auch die Webseite. Ein Beispiel hierfür ist das „Handbuch des Bauherrn“, das umfangreich bei der Planung und Durchführung von Bauvorhaben unterstützt. Dieses wird auf dem mit zehn Kantonalbanken gemeinsam betriebenen Immobilienportal „Immopage“ angeboten. Kunden können das Buch kostenfrei gegen die Angabe von Daten im Rahmen des Logins beziehen. Auf diese Weise erhält die Thurgauer Kantonalbank täglich ca. 4-5 Interessenten für eine Immobilienfinanzierung.

Auch das Contact Center (CC) generiert Verkaufschancen über Kundenanrufe oder Call-Back-Buttons, die die Webseite mit dem CC verbinden. Die CC-Mitarbeiter tragen bei Produktanfragen der Kunden eine Verkaufschance in das CRM-System ein, welche durch den zuständigen Kundenberater oder Contact Center Outbound-Agenten bearbeitet wird.

Zudem signalisieren Ereignistrigger im AGI-CRM z. B. Zeitpunkte für ein Nachfolge-Beratungsgespräch oder das Ende der Laufzeit eines Vertrages automatisch.

Vertriebsmanagement

Die generierten Verkaufschancen verfolgt das Vertriebsmanagement in Form eines Beratungsgesprächs in der Filiale weiter. Während der Beratung füllt der Betreuer ein BBS-Beratungsblatt aus. Die Methode ist nicht IT-gestützt. Elektronisch werden die Angaben der Kunden nicht erfasst. Sie schlagen sich aber in den eingegebenen Verkaufschancen im CRM-System nieder.

Servicemanagement

Neben dem persönlichen Kontakt in der Bankfiliale ist das CC der Hauptkanal des Service- und Beschwerdemanagements der Thurgauer Kantonalbank. Die CC-Mitarbeiter erteilen Auskünfte, nehmen Beschwerden auf und vermitteln Kundenanrufe innerhalb der Thurgauer Kantonalbank weiter. Sie sind auch für den Support der Website und des Online-Bankings zuständig. Ergibt sich die Gelegenheit, erfasst das Contact Center auch weiche Kundeninformationen oder Verkaufschancen im CRM-System. Ihnen stehen die gleichen Kundenakten zur Verfügung wie den Filialmitarbeitern und durch den Zugriff auf deren Kalender und Aktivitätenlisten können administrative Tätigkeiten durch das CC erfolgen.

3.6.5 Systemunterstützung des CRM

Als Frontend-Tool für Kundenberater kommt AGI-CRM zum Einsatz. Hierbei handelt es sich um eine CRM-Software von UNiQUARE, die an die Anforderungen der Kantonalbanken angepasst wurde. Der Fokus des CRM-Systems liegt in der Unterstützung der Gesprächsvorbereitung für die Kundenberater und des Kampagnenmanagements, es bietet aber auch einfache Analysemöglichkeiten.

Im Contact Center ist eine erweiterte Version des AGI-CRM im Einsatz. Sie verfügt über CTI zur automatischen Anrufererkennung, Routing zur automatischen Verteilung der Anrufe an die CC-Mitarbeiter nach deren Spezialkenntnissen und über eine Automatic-Answer-Funktionalität. Diese stellt Anrufe automatisch an einen Berater durch, ohne dass dieser den Hörer abnehmen muss.

Transaktionen verarbeiten verschiedene Host-Applikationen. Als Enterprise Resource Planning (ERP)-System wird SAP R/3 verwendet. Beim eingesetzten Data Warehouse-System handelt es sich um das Business Warehouse (BW) von SAP.

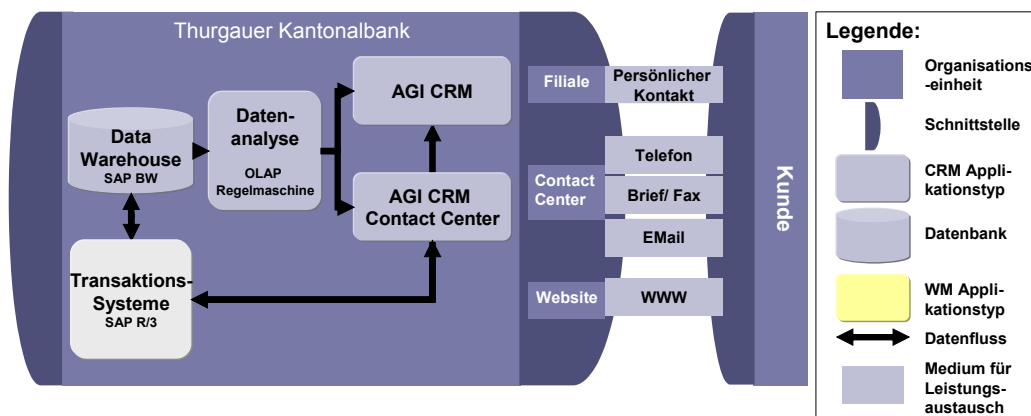


Abbildung 3-16: Überblick über die kundenorientierten Systeme der Thurgauer Kantonalbank

Um den Aufwand für CRM im Tagesgeschäft gering zu halten, erfassen die Mitarbeiter die weichen Kundendaten nicht auf einmal, sondern tragen sie nach und nach ins System ein. Zudem erhebt die Bank nur für gehobene Privatkunden, Firmenkunden und Private Banking Kunden weiche Kundendaten. Über die ca. 60 % der Privatkunden ausmachenden teambetreuten Kunden liegen nur die Stammdaten wie Name und Adresse vor.

Die Host-Daten mit Stamm-, Bestands- und Transaktionsdaten stellen die einzigen Datenquellen für das Data Warehouse dar. Das CRM-System verfügt über eine eigene Datenbank für die CRM bezogenen Kundeninformationen, die aber nicht in das DWH übermittelt werden können. Auch die CRM-Software erhält die Kundenstammdaten aus den Host-Systemen, die im CRM aber verändert oder neu eingegeben und in Echtzeit repliziert werden.

3.6.6 Erfolgsmessung und Nutzenbewertung

Erfolgsmessung

Die Erfolgsmessung der Thurgauer Kantonalbank teilt sich in eine Produktionsmessung und eine Kundenbefragung.

Die Produktionsmessung basiert auf den ISO-zertifizierten Prozessen der Bank, für die Erfolgskenngrößen je Prozess definiert sind. Jeder Marktbereichsleiter (PK, PBK, FK) ist gleichzeitig Prozessverantwortlicher und für die Zielerreichung und Verwaltung seiner eigenen Erfolgskennzahlen verantwortlich.

Die Produktionsmessung erfolgt quartalsweise zentral im SAP BW. Die Ergebnisse werden auf die einzelnen Bereiche, Niederlassungen und Mitarbeiter herunter gebrochen. Einsicht erhält ein Vorgesetzter immer nur für die Erfolgszahlen seiner Mitarbeiter. Das Berichtswesen betrachtet in erster Linie Produktverkäufe sowie durchschnittliche Beträge. Weitere Kennzahlen sind aber auch Systemverfügbarkeit, die Selbstbedienungsquote der Kunden und Service Level Agreements. An die Geschäftsleitung geht ein standardisierter „Risk Report“, der den Geschäftsverlauf des letzten Quartals darstellt und Transparenz über die Leistung der einzelnen Geschäftseinheiten bis auf Mitarbeiterebene schafft. Zudem erheben Kundenbefragungen die Kundenzufriedenheit und Loyalität.

Nutzenbewertung

Der Erfolg von CRM ist nach Meinung der Thurgauer Kantonalbank das Ergebnis der Vernetzung aller Bausteine des CRM. Das Berichtswesen zeigt, dass der Erfolgsbeitrag einer Niederlassung von der Qualität dieser Vernetzung abhängt.

Im Kampagnenmanagement konnten die Responsequote um 50 % und der Ergebnisbeitrag je Kunde insgesamt um 10 % gesteigert werden. Es zeigen sich auch eine höhere Kundenbindung und eine starke Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Kunden sind zunehmend bereit, die Thurgauer Kantonalbank als Hausbank weiterzempfehlen.

Ein Nutzen des CRM-Systems und der systematischen Erfassung der Kundendaten ist die Reduktion der Gefahr, dass abwandernde Private Banking-Kundenberater einen Teil ihrer Kunden abwerben. So gingen der Thurgauer Kantonalbank bei einem Wechsel im Schnitt 30 % der Kunden eines Beraters verloren. In Form von Kundeninformationen bleibt die Kenntnis über den Kunden weitestgehend erhalten. Diese Tatsache erklärt auch die Schwierigkeit, Private Banking-Kundenberater zur Nutzung des Systems zu bewegen.

3.6.7 Besonderheiten und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Besonderheiten des Fallbeispiels sind:

Systematik in Kundenpflege und Kundenberatung. Die Thurgauer Kantonalbank hat Instrumente für ein systematisches Kundenmanagement eingeführt. Dazu gehören die Beratungsmethode zur Strukturierung des komplexen Beratungsprozesses, Ereignis-

trigger zum Monitoring der Kunden und eine einheitliche Datenerfassung durch das CRM-System.

Vernetzung der CRM-Bausteine. Die erfolgreiche Umsetzung der CRM-Strategie der Thurgauer Kantonalbank setzt das Zusammenspiel der Interaktionskanäle, der CRM-Prozesse und der technologischen Lösungen voraus. Die einzelnen Bausteine von CRM sind nicht isoliert zu sehen, sondern neben dem CRM-System zählt die Thurgauer Kantonalbank auch die Beratungsmethode BBS, die SAP-Systeme, die Kommunikationskanäle und die Datenauswertung dazu. Nur eine ganzheitliche Vernetzung sämtlicher CRM-Initiativen ermöglicht die Ausschöpfung der Potenziale von CRM.

Schrittweise Einführung von CRM und Change Management. Ein kritischer Erfolgsfaktor im Rahmen der CRM-Einführung der Thurgauer Kantonalbank war die schrittweise Umsetzung. So konnten sich die Mitarbeiter besser an die Änderungen gewöhnen. Ein „Big Bang“-Ansatz stellt sehr viel höhere Anforderungen an das Change Management. Wichtige Aspekte bei der CRM-Einführung sind Schulungs- und Trainingsmassnahmen sowie Anreizsysteme und Kontrollmechanismen für die Systemnutzung und die Datenerfassung.

3.7 Fallstudie Union Investment

3.7.1 Unternehmen

Die Union Investment ist die drittgrösste deutsche Investmentgruppe mit einem Fondsvermögen von rund 126 Milliarden Euro per Ende Dezember 2004 und ca. 1900 Mitarbeitern. Die Union Investment verwaltet Publikumsfonds und Spezialfonds. Die Publikumsfondspalette umfasst Aktien-, Renten-, Geldmarkt- und gemischte Wertpapier- und Immobilienfonds sowie offene Immobilienfonds. Daneben bietet die Union Investment auch Depotdienstleistungen an, die rund vier Millionen Anleger europaweit nutzen.

Die Union Investment gehört dem genossenschaftlichen FinanzVerbund an. Dieser Verbund besteht aus Volks- und Raiffeisenbanken, Zentralbanken, Rechenzentren und weiteren Finanzdienstleistern, die gemeinsam für ihre Kunden die Gesamtheit aller Bank- und Versicherungsleistungen erbringen können (Universalbank- oder Allfinanz-Prinzip). Der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen der Union Investment erfolgt überwiegend über die Partnerunternehmen des genossenschaftlichen FinanzVerbundes, insbesondere über die genossenschaftlichen Banken (Genobanken).

3.7.2 CRM-Strategie und die Rolle von Kundeninformationen

Eine grosse Herausforderung für die Union ist die Ausschöpfung des Endkunden-Potenzials im genossenschaftlichen FinanzVerbund, da die Union selbst kaum direkten Kundenkontakt hat. Es besteht für die Vertriebsmittler, ca. 1300 Genobanken, zudem keinerlei Verpflichtung, Fonds überhaupt bzw. (ausschliesslich) Fonds der Union Investment zu vertreiben. Erschwert ist auch die Sicherstellung einer guten Beratung der Kunden durch die Genobanken. Die Genobanken gelten daher ebenso als (Händler-)Kunden wie die Endanleger und sind auch Gegenstand von CRM-Aktivitäten.

Ziel von CRM im Privatkundenbereich ist neben der Kundenneugewinnung auch die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und –bindung, um langfristige Kundenbeziehungen zu unterhalten. Erreichen möchte die Union diese Ziele durch eine kundengerechte Ansprache und Beratung sowie durch guten Service:

- Für eine kundengerechte Ansprache stellt die Union den Genobanken ein Beratungssystem zur Datenerfassung und –bereitstellung und eine Kundentypologie für Kommunikations- und Produktpräferenzen bereit.
- Um eine gute Servicequalität im Customer Contact Center (CCC), dem einzigen direkten Kontaktkanal zu den Endkunden zu erreichen, führt die Union Investment Mitarbeitertrainings durch und hat neben dem CRM-System ein Wissensmanagementsystem für Produktinformationen installiert.

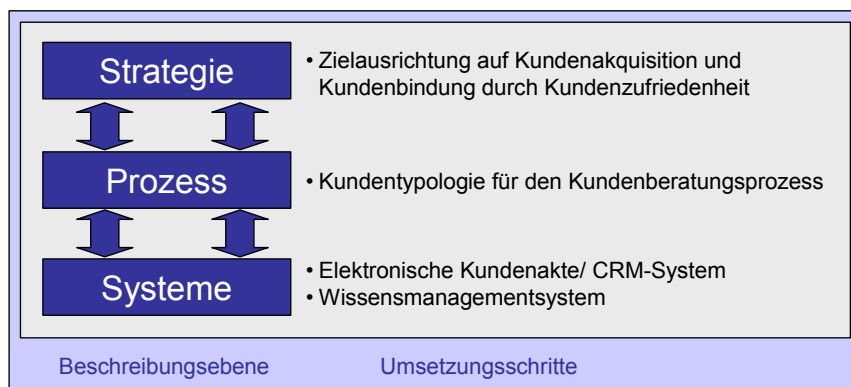


Abbildung 3-17: Umsetzung des CRM bei der Union Investment

3.7.3 Analytisches CRM

Die Union arbeitet seit 1998 mit einer Kundentypologie, um über eine typorientierte Ansprache im Marketing den Bekanntheitsgrad der Union zu erhöhen und im Vertrieb die Beratungsqualität zu verbessern.

Der Typologie zum Thema „Geldanlage“ liegt die Annahme zugrunde, dass es problemorientierte und produktorientierte Kunden gibt. Diese Kundentypen müssen die Werbung und die Kundenberater unterschiedlich ansprechen.

Eine Erweiterung der Typologie erfolgte 2000 auf die Bereiche „Allgemeine Einstellung zu Finanzgeschäften“, „Absicherung von Risiken“, „Zahlungsverkehr“ und „Affinität und Nutzung von Vertriebskanälen“.

Die Entwicklung der Typologie, beim ersten Mal in Zusammenarbeit mit einem Meinungsforschungsinstitut, erfolgte durch persönliche, einstündige Interviews mit 800-1000 Kunden der genossenschaftlichen Banken. Cluster- und Faktoranalysen reduzierten anschliessend die grosse Anzahl an Aussagen auf sechs, später sieben Kernaussagen, anhand derer sich der Kundentyp schnell und einfach bestimmt.

Die Union arbeitet im Marketing und Vertrieb mit drei Kundentypen. Der Marketingbereich ist organisatorisch nach diesen Kundentypen aufgeteilt.

- Der „Vorsichtige“ (50 % der Kunden) scheut Bankbesuche, legt auf persönliche Betreuung Wert und erwartet einfache, wenige Lösungsvorschläge.
- Der „Aufgeschlossene“ (32 % der Kunden) hat keine Berührungsängste bei Bankgeschäften, legt aber auch viel Wert auf die Sozialkompetenz des Beraters und erwartet eine problemorientierte Beratung.
- Der „Souveräne“ (18 % der Kunden) ist selbstbewusst, sucht aktiv Informationen und hinterfragt das Fachwissen des Beraters. Bei ihm spielen die Produktcharakteristika und eine Auswahl an alternativen Angeboten eine wichtige Rolle.

Die Kundentypen sind stabil, d. h. Alter und Einkommenssituation haben keinen dominierenden Einfluss auf die Einstellung der Kunden. Die Anteile der einzelnen Typen im Kundenstamm ändern sich nur leicht über die Zeit.

Die plastischen Typenbeschreibungen bieten viel Raum für Eigeninterpretation der Anwender. Leicht hineininterpretiert wird bspw. die Vermögenssituation des Kunden, worüber die Typologie aber keine Aussagen trifft. Die richtige Schulung und die Bereitstellung von ausreichend und gut aufbereitetem Informationsmaterial sind wesentlich für die Sicherstellung des richtigen Einsatzes der Typologie.

Viele Genobanken unterstützen die Typologie mit einer *A-B-C-Klassifizierung* basierend auf Einkommens- und Vermögensmerkmalen. A-Kunden sind demnach die vermögensehrendsten und per Annahme für die Bank die profitabelste Kundengruppe, C-Kunden die am wenigsten Gewinn bringende Gruppe.

Gesetzlich vorgeschrieben ist bei Fondsprodukten eine *Risikoklassifizierung* der Kunden¹¹. Diese wird über neun Standardfragen auf der Homepage oder im Rahmen eines Beratungsgesprächs durchgeführt. Neben Kundentyp und Kundenwert ist sie für die Produktauswahl mitbestimmend.

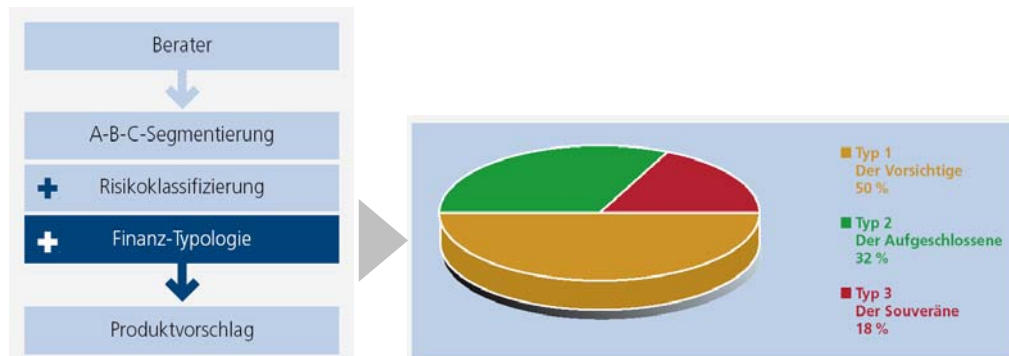


Abbildung 3-18: Die Kundentypologie und ihre Kombination mit weiteren Kundenbewertungsverfahren

Des Weiteren ermittelt die Union Cross-Selling-Potenziale. Die Analyse erfolgt über Datenbankabfragen jeweils teilweise von der Union oder den Genobanken. Für Kunden der Genobanken, die bereits Anteile an Union-Fonds besitzen, kann die Union weitere passende Produkte aussuchen, da sie für diese Kunden Kundenstammdaten und Vertragsdaten besitzt. Die Kunden ohne Union-Fonds werden von den Genobanken selbst bearbeitet.

B2B

Im Business-to-Business Bereich managt die Union die Beziehungen zu den Genobanken. Hier bewertet sie die Genobanken über eine Deckungsbeitragsrechnung, um die Beratungsintensität durch die Union-Vertriebsmitarbeiter zu bestimmen. Banken mit der Bewertung I oder II besucht der Vertrieb, mit III bewertete Institute werden per Post oder Telefon betreut.

Geplante Weiterentwicklungen

Je Kundentyp, Risikoneigung und Vermögen möchte die Union passende Produktportfolios gestalten, um sowohl Beratung als auch Kundenprofitabilität zu verbessern.

Eine Herausforderung in Zukunft wird die Ausschöpfung des Potenzials „Der Vorsichtigen“ sein; sie machen 50 % der Bankkunden aus, sind aber Investmentfonds gegenüber wenig affin.

¹¹ Grundlage ist das Wertpapierhandelsgesetz (WPHG).

3.7.4 Nutzung der Kundeninformationen in den CRM-Prozessen

CRM-Führungsprozesse

Strategische Entscheidungen zum Management der Kundenbeziehungen werden je Bereich getroffen.

Kampagnenmanagement

Im Kampagnenmanagement verfolgt die Union eine typenspezifische Kundenansprache durch den Einsatz der Kundentypologie. Die Gestaltung von Produktkampagnen für Postsendungen, die Selektion der Empfänger der Kampagnen und auch das Werbettracking richten sich an der Typologie aus. Sogar die Gestaltung der Kundenzeitschrift orientiert sich in Teilen am Kundentyp. Den kurzen Fragebogen zum Kundentyp hängen die Marketingmitarbeiter an Kundenumfragen an und generieren so die benötigten Kundeninformationen.

Vertriebsmanagement

Die Union betreut die Genobanken mit 70 Aussendienstmitarbeitern. Leistungen des Aussendienstes sind produkt- oder beratungsspezifische Schulungen für die Bankmitarbeiter.

Für den Vertriebsprozess der Banken stellt die Union ein Beratungstool und die Kundentypologie zur Verfügung. Hintergrundinformationen, Leitfäden und Broschüren zur Typologie finden die Bankmitarbeiter im Intranet der Union. Je Kundentyp bietet die Union auch typengerechte Anschreiben, Produktangebote und Anleitungen zur Organisation von passenden Verkaufsveranstaltungen an. So möchte sie eine kundengerechte Beratung durch die Genobanken und eine langfristige Zufriedenheit der Kunden mit ihrer Kaufentscheidung sicherstellen.

Zur Zuordnung eines Kunden zu einem Kundentyp zu Beginn eines Beratungsgesprächs in der Bank dient der Fragebogen mit sieben Fragen. Die Fragen sind unverfänglich und einfach zu beantworten, wie zum Beispiel „Ich spekuliere gerne.“ Die Antwortskala reicht je Frage von 1-5 („stimme voll und ganz zu“ bis „stimme überhaupt nicht zu“). Durch ein Punktesummenverfahren kann der Kundentyp einfach bestimmt werden.

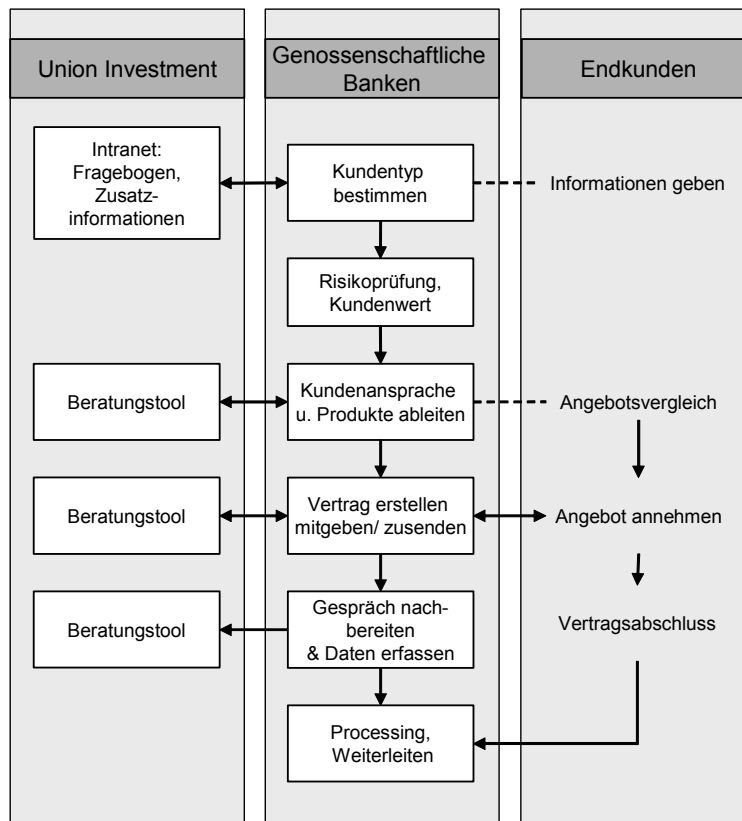


Abbildung 3-19: Beratungsprozess in den Genobanken¹²

Servicemanagement

Das Service- und Beschwerdemanagement führt das Customer Contact Center (CCC) durch. Es ist der einzige direkte Kontaktkanal zu den Endkunden, aber auch die Genobanken nutzen diesen Kanal. Das CCC nimmt Kundenanfragen und Aufträge entgegen, führt Datenmutationen durch, gibt Kunden direkt Auskünfte zu der breiten, komplexen Produktpalette und hat auch eine Help-Desk-Funktion.

3.7.5 Systemunterstützung des CRM

CRM wird durch eine Vielzahl von Systemen repräsentiert.

Für die Kundentypologie stellt das Intranet die Kommunikationsplattform innerhalb der Union und auch zu den Kundenberatern der Genobanken dar.

Im Vertrieb wird das System VeLo (Vertrieb und Logistik) eingesetzt. Es ist das CRM-System für den Aussendienst zur Betreuung der Genobanken. Die Vertriebsmit-

¹² Die Prozesse stellen Aufgabenkettendiagramme in Notation des Business Engineering dar (s. Anhang B.3 und [Österle 1995]).

arbeiter der Union verwalten hier die Daten über ihre B-to-B Kunden. „Weiche Kundendaten“ über Gesprächsverläufe geben sie in Freitext ein. Die so erhobenen Daten können deshalb nicht ausgewertet werden, sie unterstützen den jeweiligen Mitarbeiter jedoch bei der Kundenbetreuung. Im Jahr 2005 steht der Austausch des 16-Bit-Systems an.

Das Customer Contact Center der Union nutzt für den Service- und Beschwerdemanagementprozess das System „UniCom“, eine Eigenentwicklung der inzwischen Konkurs gegangenen Firma Heide. Es ist in erster Linie ein Auskunftssystem. UniCom enthält alle für die CCC-Mitarbeiter benötigten Daten der Privatkunden wie Stammdaten, Depotdaten, eine Kundenhistorie, Gesprächspartner und Wünsche der Kunden. Aber auch Daten zu den B-to-B-Kunden wie Stammdaten, Ansprechpartner und Kontakte sind enthalten. Seit Ende 2003 ist auch das Beschwerdemanagement in UniCom integriert. Für das Berichtswesen verfolgt das System die Navigation des Kundenberaters, um Anrufer, Anliegen und Beratungszeiten automatisch aufzuzeichnen.

„Help Me“ ist ein Wissensmanagement System, das die Contact Center-Mitarbeiter bei der Beantwortung komplexer Fragen zu Produkten aus dem umfangreichen Produktkatalog hilft.

„Daska“ ist das Host-System der Union Investment. Es enthält die Transaktionsdaten der Kunden und ist die Datengrundlage für VeLo. Die Transaktionsdaten werden im Data Warehouse aggregiert und dienen zur Identifikation von Verkaufschancen.

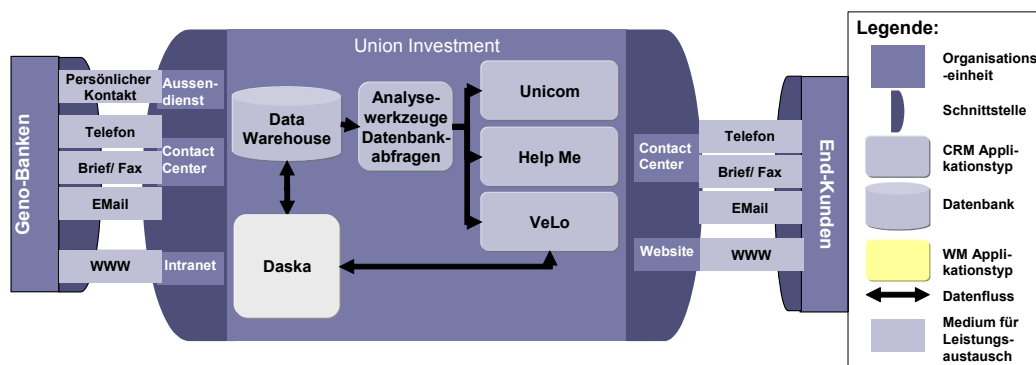


Abbildung 3-20: Überblick über die kundenorientierten Systeme der Union Investment

Im Data Warehouse könnte auch eine Bewertung der Privatkunden durchgeführt werden, beispielsweise in Form einer ABC-Analyse. Dieses Vorhaben ist mittelfristig in Planung. Schwierig ist aber die Datenverfügbarkeit. Die Union hat nur Zugriff auf Kundenstammdaten und Vertragsdaten, wenn Kunden Anteile an Union-Fonds besitzen oder direkt ein Online-Depot bei der Union führen. Ein Datenaustausch zwischen Union und den Genobanken findet kaum statt. Die Banken haben zwar Einsicht in das Union-Depot der Kunden, erfahren aber nicht, ob der Kunde im Call Center der Union anruft. Umgekehrt kann die Union nicht auf die Kundendaten der Genobanken

zugreifen. Lediglich zur Ermittlung von Verkaufschancen wird ein Inter-Banken-Vergleich der Kundendaten durchgeführt. Der Datenaustausch zwischen Genobanken und Union ist in folgender Abbildung schematisch dargestellt.

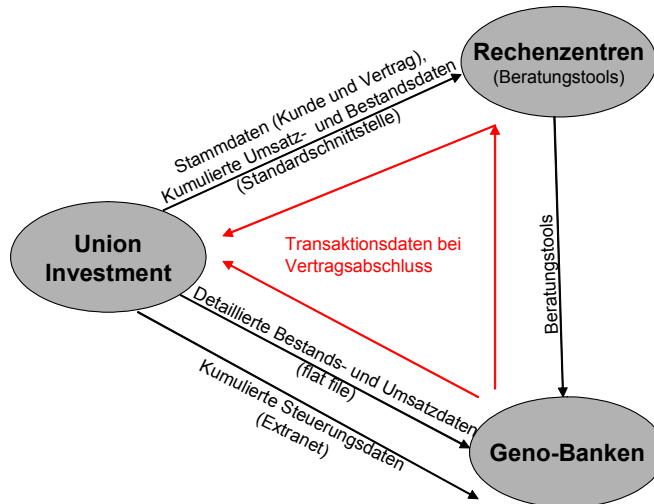


Abbildung 3-21 Datenaustausch zwischen Union Investment, Rechenzentren und genossenschaftlichen Banken [Geib 2003]

3.7.6 Erfolgsmessung und Nutzenbewertung

Erfolgsmessung

Im Kampagnenmanagement und Vertrieb misst die Union die Kampagnenresponse- und die Konversionsraten. Zudem überprüft die Union die Fehlklassifikationsrate bei der Kundentypologie, die bei ca. 5 % liegt.

Im Customer Contact Center werden diverse SLAs gemessen, wie „Eingehende Anrufe“, „Anteil der weitergeleiteten Anfragen“ oder „Problemlösungsgeschwindigkeit“. Neben diesen Größen ermittelt die Union die Zufriedenheit der Kunden mit dem CCC in zwei Befragungswellen pro Jahr. Auf diese Weise lässt sich der Erfolg von Verbesserungsmaßnahmen wie Schulungen oder neue Dienstleistungen ermitteln, die beide in der Vergangenheit zu deutlich besseren Zufriedenheitswerten führten. Beispielsweise verbesserte sich die Kundenzufriedenheit durch die Möglichkeit einer telefonischen Adressänderung. Diese Dienstleistung nehmen ca. 50.000 Kunden im Jahr in Anspruch.

Nutzenbewertung

Eine Bewertung der Kundentypologie ist schwer durchzuführen. Der Aufwand für die Entwicklung einer Kundentypologie ist relativ gering. Nur für die erste Studie wurde ein externes Institut herangezogen. Auch die Erhebung der Kundentypen in Be-

beratungsgesprächen ist sehr günstig. Aufwendig gestaltet sich aber die Schulung in der Anwendung der Typologie.

Den Nutzen der Typologie sieht die Union in der Erhöhung der Markenbekanntheit und in der Vermeidung fehlerhafter Beratungsleistungen oder unpassender Kundenansprachen. Die Typologie verbessert die Beziehung zwischen Kunden und Beratern und erhöht die Zufriedenheit von Kunden mit den erworbenen Produkten. Die zwei Indikatoren, an denen sich der Erfolg der Typologie festmachen lässt, sind die Kundenbindung und die Kundenzufriedenheit. Sie sind allerdings nur für Kunden mit einem Depot bei der Union erhebbar.

3.7.7 Besonderheiten und Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel

Wesentliche Erkenntnisse aus der Fallstudie sind:

Die Kundentypologie hilft bei der Sicherstellung der Beratungsqualität durch Dritte. Die Union hat kaum direkten Kontakt zu ihren Kunden. Durch eine Kundentypologie stellt die Union die Kundenorientierung und Beratungsqualität im Verkaufsprozess der Genobanken sicher.

Wissenskommunikation als Herausforderung. Typengerecht vorformulierte Anschreiben, Veranstaltungsunterlagen und Produktempfehlungen sowie Tipps zur Kundenansprache müssen nicht nur zentral zugreifbar sein, sondern so aufbereitet vorliegen, dass die Anwender Zusammenhänge und Hintergründe erfassen und Fehlinterpretationen verhindert werden.

Kombination der Bewertungsverfahren. Erst die Kombination der Typologie mit einer monetären Einschätzung der Kunden und im Falle von Investmentfonds auch einer Risikobeurteilung erlaubt die Ableitung von Produktempfehlungen.

3.8 Erkenntnisse aus den Fallstudien

Im Folgenden identifiziert das Kapitel anhand der Fallstudien die Geschäftstreiber für die Auslösung von aCRM-Projekten und die Ziele des aCRM (s. Abschnitt 3.8.1). Es betrachtet die Gestaltung des aCRM (s. Abschnitt 3.8.2) und seine Nutzerprozesse (s. Abschnitt 3.8.3). Zudem beschreibt es die Systemunterstützung (s. Abschnitt 3.8.4) und die kritischen Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung des aCRM (s. Abschnitt 3.8.5).

3.8.1 Geschäftstreiber und Ziele des analytischen CRM

Die Geschäftstreiber sind Herausforderungen der Unternehmen, die sie durch eine bessere Kundenkenntnis bewältigen möchten. Diese Auslöser der aCRM-Projekte zeigen im Umkehrschluss die mit dem aCRM verfolgten Ziele: Transparenz über Kunden schaffen, Differenzierung zwischen Kunden erreichen, Verkaufschancen

nutzen, Prozessqualität und Kundenorientierung verbessern sowie eine individualisierte Leistungserstellung und Leistungsinnovation ermöglichen.

Transparenz über Kunden

In den Unternehmen führte die Wahrnehmung einer mangelnden Transparenz über die Kunden zu aCRM-Projekten.

- *Massenkundengeschäft.* Im Massenkundengeschäft der Banken benötigen Kundenberater einen Überblick über Einzelkunden, da sie aufgrund der zu betreuenden Kundenanzahl die Charakteristika einzelner Kunden nicht behalten können. Ferner machen Datenanalysen die Mitarbeiter auf Beratungsbedarf, Anspracheanlässe und Verkaufschancen aufmerksam. Das Management benötigt zudem eine Übersicht über die Zusammensetzung des Kundenstamms.
- *Einzelkundengeschäft.* In Geschäftsfeldern mit wenigen Kunden und intensivem Kundenkontakt (bspw. Private Banking) ist die Kundenkenntnis „in den Köpfen“ der Kundenbetreuer an der Kundenschnittstelle vorhanden, sie ist aber nicht für andere Mitarbeiter oder strategische Bereiche verfügbar. Zudem fehlt eine objektive Bewertung der Kundenbeziehungen (Hannover Life Re).
- *Indirekter Vertrieb.* In einem indirekten Vertriebsmodell fehlen Informationen über die Qualität der Beratung durch Dritte sowie über die Kundenzufriedenheit mit den empfangenen Leistungen. Zudem beeinträchtigt die fehlende Kenntnis des gesamten Kundenstamms des Unternehmensnetzwerks die Ausschöpfung des vorhandenen Kundenpotenzials (Union Investment).

Differenzierung zwischen Kunden

Die Fallstudienunternehmen möchten durch das aCRM zwischen ihren Kunden differenzieren können:

- *Wertbezogene Differenzierung.* Eine wertbezogene Differenzierung zwischen Kunden konzentriert die knappen Unternehmensressourcen auf die „wichtigen“ Kunden. Die Grundlage hierfür ist die Kenntnis des Kundenwertes bzw. der Gesamtbedeutung eines Kunden für das Unternehmen. Die wertbezogene Differenzierung zwischen Kunden ist aufgrund des Wettbewerbsumfelds im Retailgeschäft der Banken ein vornehmliches Ziel.
- *Bedürfnisbezogene Differenzierung.* Kundennutzen ist der Wert der Geschäftsbeziehung für den Kunden. Um Kundennutzen zu stiften, müssen Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden bekannt sein. Mit einer bedürfnisorientierten Differenzierung zwischen Kunden zielt z. B. die Union Investment auf eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit mit der Kundenbetreuung und den empfangenen Leistungen.

Nutzung von Verkaufschancen

Das Ziel Verkaufschancen früher zu erkennen und besser zu nutzen gewinnt mit der Wertorientierung im CRM an Bedeutung. Eine Verflechtung des Kunden mit Leistungen des Unternehmens erhöht ferner die Kundenbindung und die Kundenkenntnis. Dieses Ziel verfolgen alle betrachteten Unternehmen.

Kundenorientierung und Qualität in den Leistungsprozessen

Auslöser einiger aCRM-Projekte war eine mangelnde Prozessqualität, insbesondere die Unzufriedenheit der Kunden mit der Beratungsleistung. Die Unternehmen setzten eine konsistente und mit der Strategie abgestimmte Kundenbetreuung durch eine Formalisierung der Prozesse durch. Hierbei helfen papierbasierte oder computergestützte Prozessvorgaben, Checklisten, Beratungsmethoden oder Kundentypologien. Sie geben Handlungsempfehlungen zu den durchzuführenden Aufgaben vor. Der Umfang der Vorgaben richtet sich nach organisatorischen Gegebenheiten. Im Massenkundengeschäft mit einer grossen Anzahl an Kunden, Mitarbeitern, und Kontaktkanälen ist eine Formalisierung für abgestimmte Aktionen wichtig.

Individualisierte Leistungserstellung und Leistungsinnovation

Eine mangelnde Kundenkenntnis beeinträchtigt die Leistungserstellung insbesondere bei individualisierten Leistungen. So kann die Hannover Life Re ohne eine detaillierte Kundenkenntnis keine kundenindividuellen Leistungen erstellen. Die Credit Suisse und die Regionalbank nutzen Kundeninformationen zur Entwicklung neuer Produkte bzw. zur Bereinigung der Produktpalette.

3.8.2 Analytisches CRM

Für die Durchführung von Kundenbewertungen zeigen die Fallstudien drei Möglichkeiten:

- *Zentrale Abteilung.* Führen Spezialisten in einer zentralisierten aCRM-Abteilung die Datenanalysen durch, so kommen komplexe Verfahren und Analyseinstrumente zum Einsatz. Eine zentral gesteuerte Informationsverteilung erlaubt eine Abstimmung der CRM-Aktivitäten über alle Kontaktkanäle und somit ein systematisches Kundenmanagement. Die Analyseergebnisse binden die Unternehmen über Informationssysteme in die CRM-Leistungsprozesse ein und verhindern so Medienbrüche.
- *Verteilte Durchführung.* Aber auch eine Verteilung der Analysen über verschiedene Abteilungen wird praktiziert, z. B. führt das Controlling monetäre Kundenbewertungen durch und das Marketing identifiziert Zielgruppen für Kampagnen.

Auf diese Weise nutzt das Unternehmen vorhandene Kompetenzen, ohne eigene Abteilungen für das aCRM aufbauen zu müssen.

- *Kundenbewertung direkt an der Kundenschnittstelle.* Führen die Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle die Kundenbewertung durch, so verwenden sie dafür einfache Vorlagen, die sowohl die benötigten Daten als auch die Berechnung und Ergebnisinterpretation sowie Handlungsanweisungen vorgeben. Die Strukturierungshilfen lenken die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf die zentralen Aspekte der Kundenbeziehung und erlauben so eine Komplexitätsreduktion und Formalisierung von kaum strukturierbaren Beratungsprozessen.

3.8.3 Nutzung der Kundeninformationen

Nutzer der Kundeninformationen sind die Mitarbeiter in den CRM-Führungs- und Leistungsprozessen.

- *CRM-Führungsprozesse.* Die CRM-Führungsprozesse nutzen Kundeninformationen für strategische Entscheidungen. Ein Überblick über die Kundenstruktur vermittelt den Zustand und aktuelle Entwicklungen im Kundenstamm. Auf Basis dieser Informationen definiert die CRM-Strategieentwicklung Kundensegmentstrategien und trifft Entscheidungen der Ressourcenallokation. Die CRM-Prozessführung beurteilt auf Basis der Kundenbewertung den Erfolg des CRM.
- *CRM-Leistungsprozesse.* Die CRM-Leistungsprozesse Kampagnenmanagement, Vertriebsmanagement und das Service- und Beschwerdemanagement nutzen Kundeninformationen für operative Massnahmen. Das Kampagnenmanagement benötigt eine Auswahl an Kunden mit einer hohen Kaufwahrscheinlichkeit. Das Vertriebsmanagement nutzt einen Überblick über Einzelkunden, ihren Produktbestand und ihre Bedürfnisse für die Kundenberatung. Das Service- und Beschwerdemanagement möchte anrufende Kunden schnell identifizieren und einen Überblick über vergangene Transaktionen und Kontakte mit diesen Kunden haben, um schnell Problemlösungen für die Kundenanfragen und -beschwerden zu finden.

3.8.4 Systemunterstützung des aCRM

Die Systemunterstützung des aCRM betrifft die Datenerfassung, die Datenanalyse und -speicherung sowie die Verteilung der Informationen.

- *Unterstützung der Datenerfassung.* Transaktionssysteme zeichnen Kundentransaktionen und die Interaktion mit Kunden auf. Je besser die Integration der operativen Systeme ist, desto lückenloser ist das Bild des Kunden. Im Fall einer manuellen Datenerfassung helfen Bildschirmmasken und Formulare bei einer Standardisierung.

- *Unterstützung der Datenanalyse und –speicherung.* Die Systeme zur Datenanalyse in den Fallstudien reichen von Papiervorlagen und Excel-Sheets bis hin zu komplexen Data Mining-Werkzeugen. Ebenso sind die Datenspeicher von Papier bis hin zu DWH-Infrastrukturen zu finden. Mit der Anzahl an Kunden und Mitarbeitern steigt die Notwendigkeit zur Automation.
- *Unterstützung der Informationsverteilung.* Die Informationsverteilung erfolgt elektronisch, um Medienbrüche zu vermeiden. Die Informationen werden in Systemen bereitgestellt (Host-Systeme, operative CRM-Systeme, Intranet) oder über E-Mails und Kalendereinträge direkt an die Adressaten zugestellt.

3.8.5 Kritische Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung des analytischen CRM

Dieser Abschnitt trägt die aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter kritischen Erfolgsfaktoren bei der praktischen Umsetzung des aCRM zusammen und beschreibt jeweils Lösungsansätze aus den Fallstudien. Kritische Erfolgsfaktoren sind die wenigen Merkmale eines Bereiches, in denen zur Sicherung des Erfolgs überdurchschnittliche Leistungen notwendig sind [s. Österle 1995, 108]¹³. Die Erfolgsfaktoren in den Fallstudien sind die Datenintegration, die Datenqualität und -verfügbarkeit, die Mitarbeiterakzeptanz und die praktische Anwendbarkeit der Analyseergebnisse sowie die organisatorische Einbettung des aCRM und das Projektmanagement.

Datenintegration

Analytisches CRM verlangt eine integrierte Sicht auf die Kundendaten verschiedener CRM- und Transaktionssysteme. Die Datenintegration ist aufwendig, da die Unternehmen die Lösungen für ihre heterogenen Systemlandschaften selbst entwickeln müssen. Bei der Credit Suisse und der Postbank war die Einrichtung einer integrierten Kundendatenbasis der aufwendigste Projektschritt zur Umsetzung des aCRM. Die Credit Suisse hat im Rahmen ihres DWH-Projektes die Datenbanken im Unternehmen standardisiert. Die Postbank führte ein Marketing-Data-Mart ein und musste die im DWH bisher nach Produkten aggregierten Daten auf Einzeltransaktionsebene herunterbrechen, um sie dann je Kunde aggregieren zu können.

Datenverfügbarkeit und Datenqualität

Durch das aCRM ergeben sich zusätzliche inhaltliche und qualitative Datenanforderungen. Die Daten in den Informationssystemen sind auf transaktionsorientierte Anforderungen ausgerichtet; sie eignen sich nicht zur Beantwortung CRM-relevanter

¹³ Die Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren ist Aufgabe der empirischen Erfolgsfaktorforschung, die hohe Anforderungen an die Repräsentativität, Validität und Reliabilität ihrer quantitativen Analysen stellt [s. Alt et al. 2005, 187]. Das leistet diese Arbeit nicht; sie bestimmt die kritischen Erfolgsfaktoren durch ein qualitatives Vorgehen aus den sechs vorliegenden Fallstudien.

Fragestellungen oder zur Durchführung von Datenanalysen. Die Unternehmen organisieren die Erfassung der Daten und bauen eine Qualitätssicherung auf:

- *Organisation der manuellen Datenerfassung.* Für die manuelle Datenerfassung im Rahmen persönlicher Kundenkontakte stellen die Unternehmen Bildschirmmasken oder Papierformulare bereit, die eine Standardisierung ermöglichen. Wichtig ist dabei die Definition der zuständigen Rollen, der gewünschten Datenformate und Vorgaben zum Umfang der Datenerfassung, um Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte und die Akzeptanz der Mitarbeiter nicht ausser Acht zu lassen.
- *Elektronischer Datenkreislauf.* Erst die Ermittlung des Erfolges des CRM bringt Lerneffekte für mehr Effizienz und Effektivität. Dafür müssen die Unternehmen die Kundenreaktionen auf CRM-Massnahmen möglichst vollständig erfassen und auswerten. Die Fallbeispiele Credit Suisse, Postbank, Regionalbank und Thurgauer Kantonalbank zeigen einen elektronischen Datenkreislauf für Kampagnen; er reicht von der Zielgruppenselektion im aCRM über die Kampagnendurchführung bis hin zur Erfassung des Rücklaufs und der Bewertung des Erfolges.
- *Datenqualität.* Das aCRM stellt hohe qualitative Anforderungen an die Daten. Eine mangelnde Datenqualität behindert die Anwendung von Bewertungsansätzen. Die Unternehmen verzichten weitgehend auf manuell erfasste Profildaten für ihre Auswertungen und kaufen Daten extern zu, um Adressdaten zu aktualisieren.

Mitarbeiterakzeptanz und Anwendbarkeit der Kundeninformationen

Der Erfolg des aCRM hängt von der Akzeptanz der Nutzer seiner Ergebnisse ab. Die Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle tragen daher nicht nur durch die Datenerfassung wesentlich zum Erfolg des aCRM bei, sie sind auch die Anwender der Kundeninformationen. Mitarbeiterakzeptanz gewinnen die Unternehmen einerseits durch Change-Management und andererseits durch eine handlungsorientierte Aufbereitung der Kundeninformationen. Massnahmen des Change Managements sind:

- *Training und Wissensmanagement.* Die Verteilung von Kundeninformationen oder auch die dezentrale Durchführung von Bewertungsverfahren an der Kundenschnittstelle muss durch Trainings und Hintergrundinformationen unterstützt werden. Die Unternehmen vermitteln den Anwendern die Aussagekraft der Analyseergebnisse, um Anwendungsfehler und eine Ablehnung der Ergebnisse zu vermeiden.
- *Einbindung der Anwender.* Die Einbindung der Anwender in den Erstellungsprozess der Datenanalysen und die Weiterentwicklung über Feedbackschleifen erhöht deren Akzeptanz.
- *Qualität der Analyseergebnisse.* Das Vertrauen in die Qualität der Analyseergebnisse ist eine Voraussetzung für die Nutzung durch die Mitarbeiter. Die Daten- und Modellqualität und auch die Systemverfügbarkeit sind hierfür kritische Faktoren.

Die Ergebnisse der analytischen Lösung müssen so konzipiert sein, dass sie für die Nutzer einfach anwendbar sind. Um die Informationsverwendung zu fördern, empfehlen die Unternehmen folgende Punkte:

- *Einbindung der Kundeninformationen in die Nutzerprozesse.* Die Analyseergebnisse müssen in den Ablauf der Nutzerprozesse eingebunden sein, um die Mitarbeiter direkt bei der Prozessdurchführung zu unterstützen. Eine Verknüpfung von Kundeninformationen mit operativen Funktionen der CRM-Systeme erhöht die Nutzung der Informationen. Eine aktive Informationszustellung an einen Mitarbeiter stösst gezielt einen Prozess an. Beispiele sind Ereignistrigger für auslaufende Verträge mit Kunden oder Produktkampagnen, die im Vertriebsmanagement den Anstoss zu einem Beratungstermin geben.
- *Handlungsorientierte Informationen.* Aus den Bewertungsergebnissen müssen Handlungen einfach ableitbar sein, bspw. passende Produkte oder anzuwendende Segmentstrategien. Es sollen aber nicht zu viele Kundentypen, Segmente oder Handlungsanweisungen sein, damit die Übersichtlichkeit gewahrt bleibt.

Organisatorische Einbettung des aCRM

CRM bedeutet eine strategische Ausrichtung auf Kunden und bringt organisatorische und kulturelle Veränderungen im Unternehmen mit sich. Die Herausforderung für das aCRM besteht in einer unzureichenden Verankerung seiner Prozesse in den bestehenden Strukturen des Unternehmens. Änderungen in der Aufbauorganisation in den Fallstudien sind:

- *Neue Organisationseinheiten und Gremien.* Die Postbank und die Credit Suisse haben eigene Abteilungen für Kundendatenanalysen und strategische Planungen gebildet. Auch die Hannover Life Re hat CRM und die Entwicklung der Kundenbewertungsinstrumente durch eine strategische Abteilung in der Zentrale institutionalisiert. Zudem diskutiert sie ihren CRM-Ansatz und die Weiterentwicklung der Bewertungsinstrumente jährlich in mehreren internationalen Treffen.
- *Neue Rollen.* Die Postbank hat durch die Rolle der „Zielsegmentmanager“ Verantwortlichkeiten für die Entwicklung der Kundensegmente geschaffen, wie sie für Produkte durch die Produktmanager existieren. Die Hannover Life Re hat die Rolle der „CRM-Verantwortlichen“ eingerichtet, die mit der Qualitätssicherung und Entwicklung des CRM beauftragt sind. Bei der Credit Suisse und der Postbank sind für die Durchführung der Datenanalysen neue Mitarbeiterrollen entstanden.
- *Neue CRM-bezogene Erfolgsmessung.* Über eine eigens für CRM durchgeführte Erfolgsmessung verfügen bspw. die Hannover Life Re und die Postbank. Bei der Hannover Life Re kontrollieren die CRM-Verantwortlichen einmal jährlich durch persönliche Besuche in den Ländergesellschaften die Qualität der Kundenbewer-

tung. Die Postbank hat eine eigene kundenorientierte Erfolgsmessung aufgebaut, die parallel zur traditionellen Produktionsmessung besteht. Sie soll zukünftig auf Gesamtbankebene neben der herkömmlichen Planung auf Produktebene eine Planung auf Kundenebene ermöglichen. Anpassungen der Erfolgsmessung der anderen Unternehmen betreffen Kundenzufriedenheitsmessungen, Erfolgskennzahlen zu CRM-Massnahmen wie Kampagnen und Kennzahlen zur Beobachtung der Kundenentwicklung bzgl. Wert, Loyalität und Produktnutzung. Service Level Agreements messen die Prozessqualität und berücksichtigen neue Prozessschritte aufgrund des aCRM.

- *Neue kundenorientierte Kultur.* Bei der Hannover Life Re ist CRM ein integrierendes Element für die international verteilten Ländergesellschaften, indem die CRM-Ziele und die Bewertungsinstrumente eine einheitliche Sprache im Unternehmen bilden. Ähnlich verhält es sich bei der Union Investment. Die Kundentypen sind ein zentrales Element der Kundenbearbeitung im Vertrieb und im Marketing der Union Investment. Das Marketing ist sogar nach den drei Kundentypen organisiert.

Projektmanagement

Auch das Projektmanagement war je nach Umfang der angestrebten Lösung entscheidend. Insbesondere der Aufbau einer DWH-Infrastruktur und die Anwendung der neuen Funktionalitäten stellen Herausforderungen dar.

- *Projektmanagement.* Neben der fortdauernden Unterstützung durch das Topmanagement ist vor allem die Ressourcenplanung kritisch. Diese betrifft nicht nur die Projektaufwendungen, sondern auch die Sicherstellung von genügend freien Ressourcen für die Nutzung der neuen Infrastruktur.
- *Schrittweise Umsetzung.* Die Unternehmen verfolgen zur Komplexitäts- und Risikoreduktion und aufgrund der finanziellen Belastung eine schrittweise Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung des aCRM. Das erleichtert das Change Management und die Vernetzung der neuen CRM-Komponenten mit den bestehenden Abläufen und Systemen. Zudem zeigen sich notwendige organisatorische Anpassungen oft erst durch den Einsatz des aCRM. Bspw. steht die traditionelle Organisation des Vertriebs in den Filialen der Regionalbank der neuen dynamischen Kundenentwicklung durch das aCRM entgegen. Die Kundenberater sind nicht auf das neue Spektrum an Beratungsthemen und Kampagnen vorbereitet; ebenso wenig auf die Abgabe „ihrer“ Kunden an andere Berater für eine Weiterentwicklung der Kundenbeziehung.

3.9 Zusammenfassung

Die Fallstudien ergänzen die theoretischen Grundlagen um Geschäftstreiber und Ziele des aCRM sowie um Erfolgsfaktoren bei der praktischen Umsetzung. Sie zeigen zudem Prozesse für die Generierung und Nutzung von Kundeninformationen in Unternehmen und die dafür notwendige Systemunterstützung.

- *Geschäftstreiber und Ziele.* Die Geschäftstreiber des aCRM sind eine fehlende Transparenz über die Kunden, eine fehlende Differenzierung zwischen den Kunden, eine fehlende Ausschöpfung von Verkaufschancen und eine mangelnde Qualität und Kundenorientierung in den CRM-Leistungsprozessen und der Leistungserstellung. Ziel des aCRM ist die Behebung dieser Mängel.
- *Analytisches CRM.* Analytisches CRM kann durch eine zentrale Abteilung, über Abteilungen verteilt oder direkt an der Kundenschnittstelle organisiert sein. Eine zentrale Lösung ermöglicht komplexe Auswertungen und eine Abstimmung der CRM-Massnahmen. Eine Einbindung diverser Abteilungen für das aCRM bedient sich dagegen bereits vorhandener Fachkompetenzen. Eine dezentrale Kundenbewertung an der Kundenschnittstelle strukturiert die Prozessabläufe und hat eine hohe Handlungsorientierung.
- *Nutzerprozesse.* Nutzerprozesse des aCRM sind die CRM-Führungs- und Leistungsprozesse. Das aCRM unterstützt die Nutzer bei strategischen und operativen Fragestellungen.
- *Systemunterstützung.* Informationssysteme dienen dem aCRM zur Datenerfassung und -speicherung sowie zur Datenanalyse und zur Verteilung der Analyseergebnisse.
- *Kritische Erfolgsfaktoren.* Kritische Erfolgsfaktoren sind die *Datenintegration, -qualität und -verfügbarkeit*. Informationssysteme unterstützen die manuelle und automatische Datenerfassung, die Datenpflege und bilden einen Datenkreislauf aus dem aCRM hin zu der Kundenschnittstelle und zurück, um Kundenreaktionen und aktuelle Daten zu erfassen. Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor ist die *Akzeptanz der Mitarbeiter*, Kundeninformationen zu erfassen und zu nutzen. Sie hängt einerseits von einer erfolgreichen Vermittlung des Nutzens dieser Informationen ab, andererseits von einer handlungsorientierten Aufbereitung der Informationen. Die Verbindung der Informationen mit Funktionen der Informationssysteme oder mit Handlungsempfehlungen fördert ihre Anwendbarkeit. Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor ist die *organisatorische Verankerung* des aCRM. Lösungsansätze sind aCRM-Abteilungen und Mitarbeiterrollen, der Aufbau einer CRM-orientierten Erfolgsmessung und die Entwicklung einer CRM-orientierten Unternehmenskultur. Schliesslich sind *projektbezogene Erfolgsfaktoren* zu nennen: Herausforderungen bestehen in dem Umfang der Projekte und ihrer engen Vernetzung mit weiteren

CRM-Initiativen und Prozessen. Eine schrittweise Umsetzung und die kontinuierliche Weiterentwicklung sind daher bewährte Herangehensweisen. Die Unterstützung durch das Management ist während dieses Entwicklungsprozesses notwendig.

4 Architekturvorschlag für das analytische CRM

Ein Vergleich der theoretischen und praktischen Grundlagen der Arbeit zeigt eine Lücke in der praktischen Umsetzung des aCRM. Erkenntnisse der wissenschaftlichen Disziplinen Marketing und CRM, Wissens- und Informationsmanagement sowie des Business Engineering unterstützt durch die Erfahrungen aus der Praxis geben Gestaltungshinweise, um diese Lücke zu schliessen (s. Abschnitt 4.1). Zudem ist ein Überblick über die Bausteine des aCRM hilfreich: Ein Metamodell für das aCRM gibt einen Überblick über seine Bestandteile und ihre Zusammenhänge (s. Abschnitt 4.2). Ein Architekturvorschlag für das aCRM konkretisiert die Gestaltungselemente des Metamodells (s. Abschnitt 4.3).

4.1 Gestaltungsanforderungen an eine Lösung für das analytische CRM

Zwischen der Vision von Wissenschaftlern und der praktischen Umsetzung des aCRM besteht eine Diskrepanz aufgrund der Komplexität des Themas (s. Tabelle 4-1).

Vision	Realität
Kundenkenntnis schafft Kundenwert und Kundennutzen	
CRM schafft ein optimales Gleichgewicht zwischen Investitionen der Unternehmung in Kundenbeziehungen und der Befriedigung von Kundenbedürfnissen, mit dem Ziel, maximalen Gewinn zu erzielen [s. Shaw/Reed 1999, 4].	Unternehmen setzen Ertragspotenziale aufgrund einer mangelnden Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse und mangelnden Beeinflussung der Kundenwerttreiber nicht um.
Informationsbeschaffung	
Ein Informationskreislauf zwischen dem kommunikativen, operativen und analytischen CRM ermöglicht ein lernendes CRM [s. Shahnam 2000].	Der Informationskreislauf schliesst sich in der Praxis aufgrund der umfangreichen CRM-Projekte erst nach Jahren.
Informationsauswertung	
Dem richtigen Kunden, das richtige Produkt, zur richtigen Zeit, in der richtigen Art und Weise und über den richtigen Kanal anbieten [s. Gerth 2001, 112].	Einschränkungen der Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit komplexer Datenanalysen verhindern die praktische Umsetzung von Analysezielen. Ursachen liegen in der IT-Infrastruktur, Mitarbeiterkompetenz, Unternehmenskultur und gesetzlichen Regelungen.
Informationsverteilung	
Die Informationsverteilung stellt im Sinne des Echtzeitmanagements aktuelle, exakte und adressatengerechte Informationen bereit [s. Senger 2004, 319].	Medienbrüche verhindern eine aktuelle Informationsverteilung in der Praxis.
Informationsnutzung	
Durch CRM erfolgt eine Integration von Marketing, Vertrieb und Service durch ein gemeinsames Ziel [s. Shaw/Reed 1999, 4]	Organisationsstrukturen werden in der Praxis nicht ausreichend auf das CRM angepasst oder hinken hinter der CRM-Entwicklung her. Das behindert die Anwendung von Kundeninformationen.

Tabelle 4-1: Analytisches CRM – Vision und Realität

Die Herausforderungen im aCRM entstehen durch eine unvollständige Betrachtung seiner Anforderungen und beteiligten Prozesse und Gestaltungsbereiche. Eine Ursache

liegt in dem Vorgehen bei der CRM-Umsetzung, die aufgrund des Projektumfangs in Teilschritten über mehrere Jahre erfolgt; das aCRM ist meist ein Folgeprojekt [s. Alt et al. 2005, 198]. Allein der Aufbau einer gut gefüllten Kundendatenbank und ihr Einsatz im operativen CRM dauern im Schnitt zwei Jahre. Dabei ist insbesondere die Integration der Kundendaten eine Herausforderung. “Many CRM systems used by financial conglomerates cannot even tell whether a banking customer also has, say, a mortgage or a stock broking account with its various subsidiaries” [s. Economist 2003]. Die Einführung analytischer Systeme sowie das Austesten der Potenziale von Datenanalysen ist eine schwierige Aufgabe und deckt erst weiteren Änderungsbedarf in der Informationsverarbeitung und der Organisationsstruktur auf. Das führt dazu, dass in der Praxis kein geschlossener Informationskreislauf zwischen der Kundenschnittstelle und dem aCRM besteht bzw. sich der Kreislauf erst nach Jahren schliesst. Ein geschlossener Informationskreislauf ist aber die Grundlage der Kundenkenntnis und des CRM-Gedankens [s. Shahnam 2000]. Ansatzpunkte, um Theorie und Praxis einander anzunähern, zeigen die Anforderungen verschiedener unter Kapitel 2 vorgestellter wissenschaftlicher Disziplinen sowie die Fallstudien in Kapitel 3.

Im Sinne des Business Engineering umfasst das aCRM Gestaltungselemente auf den Ebenen Strategie, Prozess und System.

- *Strategie*: Ziele und Leistungen des aCRM müssen klar formuliert sein, um die Informationsverarbeitung im Unternehmen zu organisieren und die Informationserfassung auf die relevanten Informationen zu beschränken.
- *Prozess*: Das aCRM muss durch Prozesse, Organisationseinheiten und Rollen sowie durch Führungsgrößen in der Organisation verankert sein.
- *System*: Die IT-Unterstützung leitet sich aus den aCRM-Prozessen ab. Restriktionen der IT müssen auf den Ebenen Strategie und Prozess berücksichtigt werden.

Das Business Engineering als auch das Informationsmanagement fordern eine Nutzer- bzw. Kundenorientierung [s. Huang et al. 1999, 19ff; Österle 2002]. Das aCRM produziert Informationen, die den Nutzern im CRM bei der Durchführung ihrer Prozesse helfen. Gestaltungsgrundlage ist eine Prozessanalyse [s. Wells et al. 1999, 55].

Das Informations- und das Wissensmanagement empfehlen eine Lebenszyklusbetrachtung über die relevanten „Produktions“-Prozesse der Kundeninformationen [s. Huang et al. 1999, 20; Riempp 2004, 144f]. Diese Betrachtung bezieht nicht nur Analyseprozesse ein, sondern auch Prozesse der Informationsbeschaffung, -verteilung und -pflege. Das Konzept des Echtzeitmanagements gibt Regeln für eine aktuelle, exakte und adressatengerechte Informationsversorgung vor.

Die Datengrundlage für das aCRM umfasst sowohl „harte“ Fakten wie Transaktionsdaten, die das Kundenverhalten zeigen, als auch „weiche“ Fakten wie Hobbies oder Motive des Kunden [s. Wells et al. 1999, 54]. Eine Kombination verschiedener

Kundeninformationen ermöglicht tiefere Einblicke in die Kundenbeziehung [s. Davenport et al. 2001, 64]. Unternehmen müssen daher einerseits Kundendaten aus verschiedenen Systemen integrieren und andererseits den thematischen Umfang der gesammelten Kundendaten erweitern [s. Wells et al. 1999, 56].

Weitere Anforderungen ergeben sich aus den Fallstudien: Ein erfolgreiches aCRM ist an die Voraussetzungen des Unternehmens angepasst. Die Informationsbasis, die Mitarbeiterkompetenz und die IT-Infrastruktur erlauben die Durchführung der geplanten Bewertungsverfahren. Eine weitere Anforderung ist die Wirtschaftlichkeit. Bei der Gestaltung der Lösung spielen Kosten-Nutzenüberlegungen eine Rolle. Abbildung 4-1 fasst die Anforderungen zusammen:

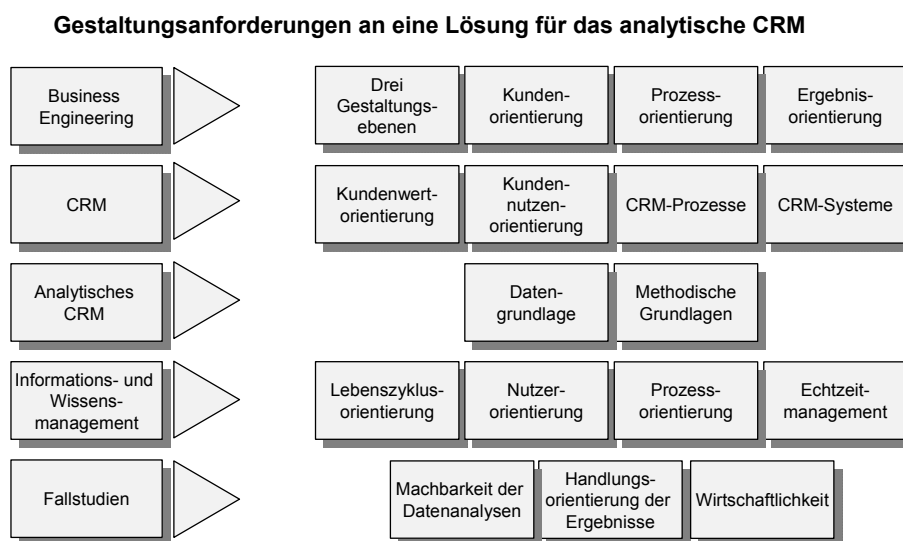
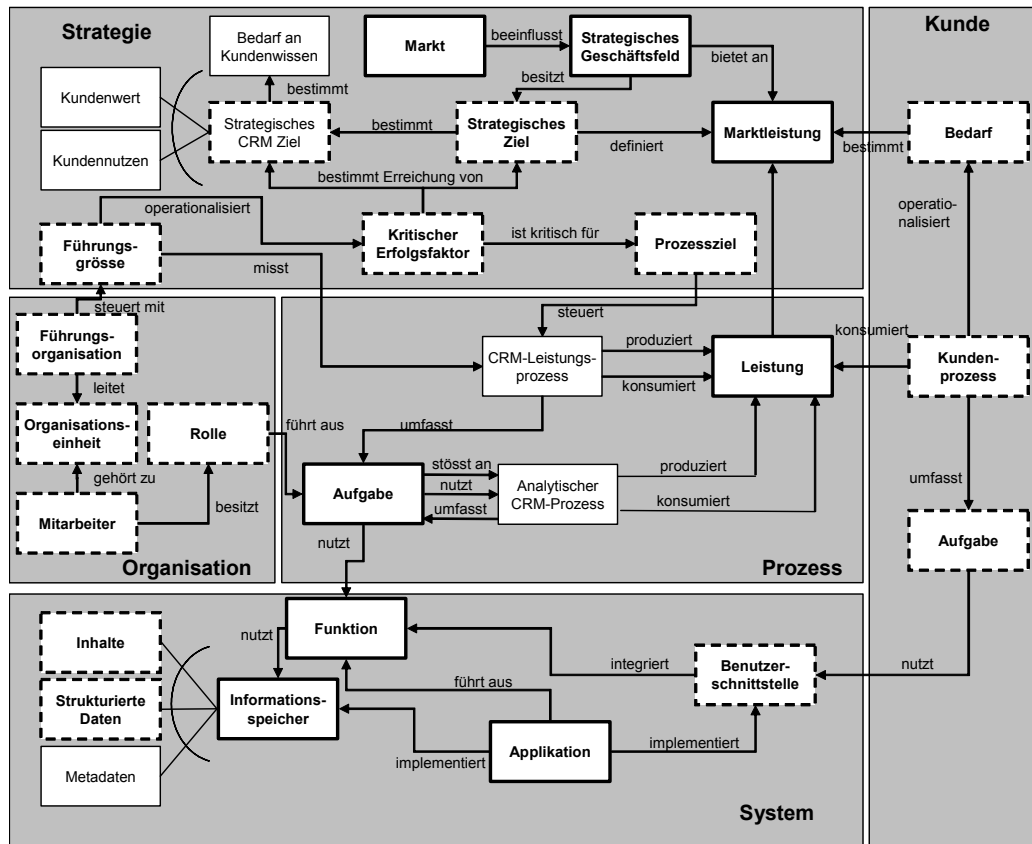


Abbildung 4-1: Anforderungen an eine Lösung für aCRM

4.2 Das Metamodell des aCRM

Das folgende Metamodell konkretisiert das Metamodell des Business Engineering für das aCRM (vgl. Abbildung 2-1). Das Metamodell des aCRM zeigt die wichtigsten Gestaltungselemente des aCRM auf den Ebenen Strategie, Prozess und System und ihre Zusammenhänge. Die dargestellten Inhalte ergeben sich aus den Charakteristika, Zielen und Anforderungen des Business Engineering, des CRM, des Informations- und Wissensmanagements und der Kundenbewertung (s. Abbildung 4-2). Die grau hinterlegten Bereiche stellen die verschiedenen Ebenen des Business Engineering dar. Organisation und Prozess liegen auf der gleichen Ebene.

Abbildung 4-2: Metamodell des analytischen CRM¹⁴

Kunde

Das Ziel aller Wertschöpfung ist die Bedarfsdeckung. Der *Kunde*, ein Unternehmen oder Privatkunde, äussert seinen *Bedarf* an Produkten oder Dienstleistungen gegenüber dem Lieferanten und bezieht entsprechende Leistungen. Diese konsumiert, verwendet und verarbeitet der Kunde weiter. Kunden durchlaufen zur Befriedigung eines *Bedarfs* einen *Kundenprozess*. Unternehmen implementieren *Geschäftsprozesse*, die *Leistungen* an die Kundenprozesse abgeben und so insgesamt die *Marktleistung* erbringen.

Strategie

Der *Markt* bestimmt das Umfeld des Unternehmens und beeinflusst so die Bildung der *strategischen Geschäftsfelder* und die angebotenen *Marktleistungen*. Strategische Geschäftsfelder verkörpern abgrenzbare und in sich homogene Aktivitätenfelder, die sich durch gemeinsame strategierelevante Merkmale auszeichnen [s. Thiesse 2001, 110].

¹⁴ Eine Erklärung der Notation des Metamodells findet sich unter Anhang B.1 Zusätzlich gilt: Fett hinterlegte Elemente finden sich im Metamodell des Business Engineering, gestrichelte Linien markieren Elemente aus Metamodellen des Wissensmanagements und des CRM [s. Riemp 2004, 123; Büren 2005, 59].

Die *strategischen Ziele* definieren je Geschäftsfeld die Gestaltung der Marktleistung. An den verfolgten strategischen Zielen orientieren sich auch die *strategischen CRM-Ziele*. Sie umfassen die Schaffung von Wert für das Unternehmen aus den Kundenbeziehungen (*Kundenwert*) sowie von Wert für die Kunden (*Kundennutzen*). Aus der CRM-Strategie ergibt sich der Bedarf an Kundeninformationen.

Bei der Abstimmung und Steuerung der CRM-Leistungsprozesse und der analytischen CRM-Prozesse mit den strategischen Zielen helfen *Führungsgrößen*, die die *kritischen Erfolgsfaktoren* der Prozesse operationalisieren.

Organisation

Diese Ebene beschreibt die Aufbauorganisation. Die *Führungsorganisation* steuert über *Führungsgrößen* die Leistungsprozesse und misst die Erreichung der *Prozessziele*. Die Leistungsprozesse bestehen aus *Aufgaben*, die *Mitarbeiter* mit bestimmten *Rollen* erledigen. Die Mitarbeiter sind *Organisationseinheiten* zugeordnet und werden von der Führungsorganisation geleitet.

Prozess

Die Prozesse beschreiben die Ablauforganisation. Prozesse bestehen aus einer Kette von *Aufgaben* und produzieren und konsumieren *Leistungen*. In den Aufgaben der CRM-Leistungsprozesse werden Informationen über Kunden erzeugt, genutzt und ausgetauscht. Auch die *analytischen CRM-Prozesse* bestehen aus Aufgaben und erstellen Leistungen in Form von Kundeninformationen, die die Geschäftsprozesse zur Leistungserstellung verwenden.

System

Funktionen von Informationssystemen unterstützen die Mitarbeiter bei der Aufgabenerfüllung. Sie ermöglichen den Zugriff auf Informationsspeicher¹⁵, die *strukturierte Daten* zu Kunden, Transaktionen und Produkten oder *unstrukturierte Inhalte* wie z. B. Dokumente enthalten. *Metadaten* klassifizieren die gespeicherten Inhalte und Daten. Eine *Applikation* implementiert Informationsspeicher und *Benutzerschnittstellen* und führt Funktionen aus.

4.3 Übersicht über den Architekturvorschlag

Der folgende Architekturvorschlag konkretisiert die Gestaltungselemente des Metamodells. Er baut auf den vorgestellten theoretischen und praktischen Grundlagen auf und erweitert die Inhalte um Konzepte aus der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur sowie um Innovationen im IT-Bereich. Sein Nutzen für CRM-

¹⁵ Der Informationsspeicher entspricht der „Datensammlung“ im Metamodell des Business Engineering.

Verantwortliche liegt in der Konkretisierung von Zielen, Prozessen und Systemkomponenten des aCRM. Ferner beschreibt er Handlungsempfehlungen zur Gestaltung und Kombination der Elemente. Im Folgenden gibt dieses Kapitel einen kurzen Überblick über den Architekturvorschlag auf den drei Business-Engineering-Ebenen Strategie (s. Abschnitt 4.3.1), Prozess (s. Abschnitt 4.3.2) und System (s. Abschnitt 4.3.3).

4.3.1 Geschäftsarchitektur

Geschäftsarchitekturen verbildlichen Geschäftsmodelle und ihre grundsätzliche Wirkungsweise. So zeigt die Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters vernetzte Unternehmen mit einer konsequenten Ausrichtung auf den Kunden (s. Abbildung 4-3).

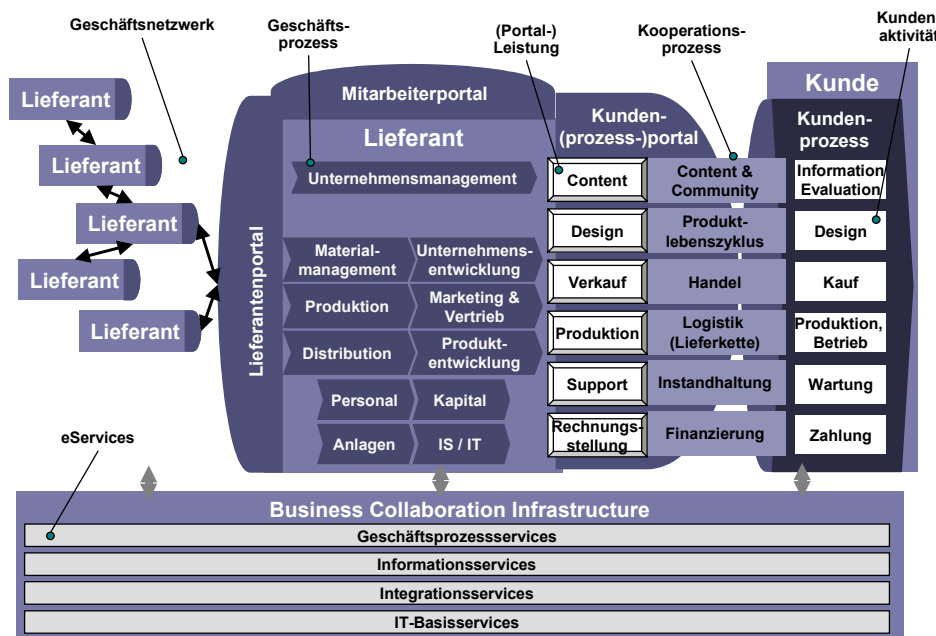


Abbildung 4-3: Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters [s. Österle 2002, 334]

Unternehmen des Informationszeitalters sind kundenorientiert. Ihre Zielvision ist die ganzheitliche Erfassung und Unterstützung der Kundenbedürfnisse. Ausgedrückt werden diese Kundenbedürfnisse durch den *Kundenprozess*. Der Kundenprozess ist somit bestimmend für die von einem Unternehmen zu erbringenden Leistungen. Da ein einzelnes Unternehmen den Kundenprozess meist nicht vollständig abdecken kann, entstehen Wertschöpfungsnetzwerke mehrerer Unternehmen. Der *Leistungsintegrator* fasst die Einzelleistungen der Netzwerketeiligten zusammen und bietet sie dem Kunden aus einer Hand an. Der Leistungsaustausch und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden bzw. der Netzwerkteilnehmer erfolgt durch sechs *Kooperationsprozesse*. Diese reichen vom Informationsaustausch bis zur Zahlung und Lieferung der Ware. *Informationstechnologie* ermöglicht die effiziente Koordination der Teilleistungen im Netzwerk. Die *Business Collaboration Infrastructure* (BCI) bietet

den Partnern des Geschäftsnetzwerks die notwendige Infrastruktur, um miteinander zu interagieren. Dazu zählen organisatorische Vereinbarungen wie Verhaltensregeln und Kooperationsprozesse sowie technisch standardisierte Protokolle und Schnittstellen [s. Österle 2002].

Das aCRM ordnet sich in die Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters ein. Es adressiert das Management der notwendigen Kundeninformationen zur Unterstützung von Kundenprozessen und zur Unterhaltung von Geschäftsbeziehungen. Um unterschiedliche Kunden mit unterschiedlichen und wechselnden Kundenprozessen zu bedienen, sind detaillierte Kundeninformationen zu erfassen, zu strukturieren, zu verteilen und zu nutzen. Das aCRM hat eine Unterstützungsfunktion im CRM und möchte mit seinen Leistungen die Produktivität des CRM steigern. Die Ziele des aCRM orientieren sich daher an den Zielen des Unternehmens und des CRM.

4.3.2 Prozessarchitektur

Die Prozessarchitektur des aCRM orientiert sich an dem Prozessbegriff des Business Engineering. Dieser geht über die in der Wirtschaftsinformatik üblichen Definition eines Prozesses als „eine Abfolge von Aufgaben über organisatorische Einheiten hinweg“ hinaus. Das Prozessmodell des Business Engineering umfasst folgende Bestandteile [s. Österle 1995, 49]:

- *Die Aufgabenkette:* Aufgaben und deren Ablauf.
- *Das Informationssystem:* Unterstützung der Aufgaben durch Applikationen und Datenbanken.
- *Die Leistungen:* Konsum, Produktion und Austausch von Leistungen.
- *Die Prozessführung:* Qualitätssicherung der Prozesse.
- *Die Prozessentwicklung:* Massnahmen zur Reorganisation.

Diese Bestandteile finden sich in der Prozessarchitektur für das aCRM wieder: Diese umfasst Prozessmodelle, Leistungsbeschreibungen und Leistungsflüsse, ausführende Rollen und Organisationseinheiten sowie die IS-Unterstützung. Hinzu kommt ein Qualitätssystem zur Sicherung der Informationsqualität und für die Weiterentwicklung der Prozesse.

Die Prozessarchitektur des aCRM beschreibt die Nutzerprozesse (Kundenprozesse) und ihre Anforderungen an die Informationsunterstützung, um ihre Wertschöpfung zu verbessern. Sie zeigt ferner die aCRM-Prozesse und stellt ihre Leistungserbringung als Lebenszyklus dar. Die Phasen des Kreislaufs ergeben sich aus Ansätzen aus dem Kundenwertmanagement, dem Informationsmanagement und dem Wissensmanagement (s. Tabelle 1-2).

Ansatz	Phasen des Lebenszyklus
Kundenwertmanagement [s. Eberling 2002, 84ff]	Erfassen des Bedarfs an Kundenwertinformationen, Beschaffen notwendiger Kundenwertinformationen, Aufbereiten von Kundenwertinformationen, Speichern von Kundenwertinformationen, Übermitteln von Kundenwertinformationen.
Informationsmanagement im CRM [s. Stone et al. 2003, 243-244]	Informationsmanagement im CRM beschäftigt sich mit den Bereichen: Strategie, Investition, Ressourcenplanung, Inhalte und Informationen, Informationsanwendung, Informationsmanagement, Technologie und Support, Integration.
Informationsmanagement [s. Picot et al. 2003, 61ff]	Wertschöpfungsprozess von Informationsprodukten mit den Wertschöpfungsstufen Produktion, Distribution und Nutzung von Informationen.
Content Management [s. Riempp 2004, 49; Büren 2005, 120]	Content Management beschäftigt sich mit dem Managen von Inhalten (Dokumenten). Der Content-Lebenszyklus umfasst die Phasen: Syndikation oder Erstellung von Inhalten, die Klassifikation und Speicherung, die Freigabe und Publikation, die Nutzung, die Überarbeitung und Bewertung und die Archivierung von Inhalten.
Wissensmanagement als Prozess [s. Shaw et al. 2001, 131]	Wissen generieren bzw. akquirieren, Wissen organisieren, Wissen integrieren, Wissen verteilen, Wissen verfeinern und aktualisieren.

Tabelle 4-2: Ansätze für eine Lebenszyklusorientierung für das Management von Kundeninformationen

Ein ungedeckter Informationsbedarf löst die Beschaffung von Kundeninformationen durch das aCRM aus. Das aCRM bereitet die Kundeninformationen auf, indem es sie konsolidiert, verknüpft und analysiert. Die Mitarbeiter des aCRM speichern und klassifizieren die Kundeninformationen. Sie übermitteln sie an die Anwender und überprüfen im Anschluss die Eignung und Aktualität der Kundeninformationen. Im Falle einer mangelnden Qualität stossen sie die Beschaffung neuer bzw. weiterer Informationen an. Die einzelnen Prozesse laufen nicht streng sequenziell ab, sondern sie verlaufen auch parallel oder iterativ. Zudem wiederholt sich der Kreislauf. Dadurch entsteht ein Lerneffekt, der die Informationsversorgung kontinuierlich verbessert.

4.3.3 Systemarchitektur

IS-Architekturen beschreiben die einzelnen Bestandteile eines Informationssystems hinsichtlich ihrer Art, ihrer funktionalen Eigenschaften und ihres Zusammenwirkens [s. Österle et al. 1992, 69; Scheer 1998, 1; Riempp 2004, 117]. Das IS-Architekturmodell des Business Engineering besteht aus der Applikationsarchitektur, der Integrationsarchitektur und der Infrastrukturarchitektur [s. Puschmann 2003, 30-43; Alt 2004, 40-51]:

- Die *Applikationsarchitektur* beschreibt Applikationen und ihre Funktionen, Informationsspeicher und Informationsobjekte. Sie erfasst die logische, funktionale Sicht auf die Systemunterstützung.
- Die *Integrationsarchitektur* zeigt das Zusammenwirken der Applikationen und Datenbanken durch ihre Integration über standardisierte Schnittstellen und Protokolle.

- Die *Infrastrukturarchitektur* beschreibt die für den Betrieb von Applikationen, Datenbanken und Integrationskomponenten notwendigen Funktionen und IT-Komponenten.

Geib [Geib 2005] entwickelt eine IS-Referenzarchitektur für das CRM und aCRM in Finanzdienstleistungsnetzwerken, die die Applikations- und Integrationsarchitektur beschreibt (s. Abbildung 4-4). Auf seine Ausführungen verweist diese Arbeit für eine umfassende Darstellung der Systemebene des aCRM [s. Geib 2005, 127-158].

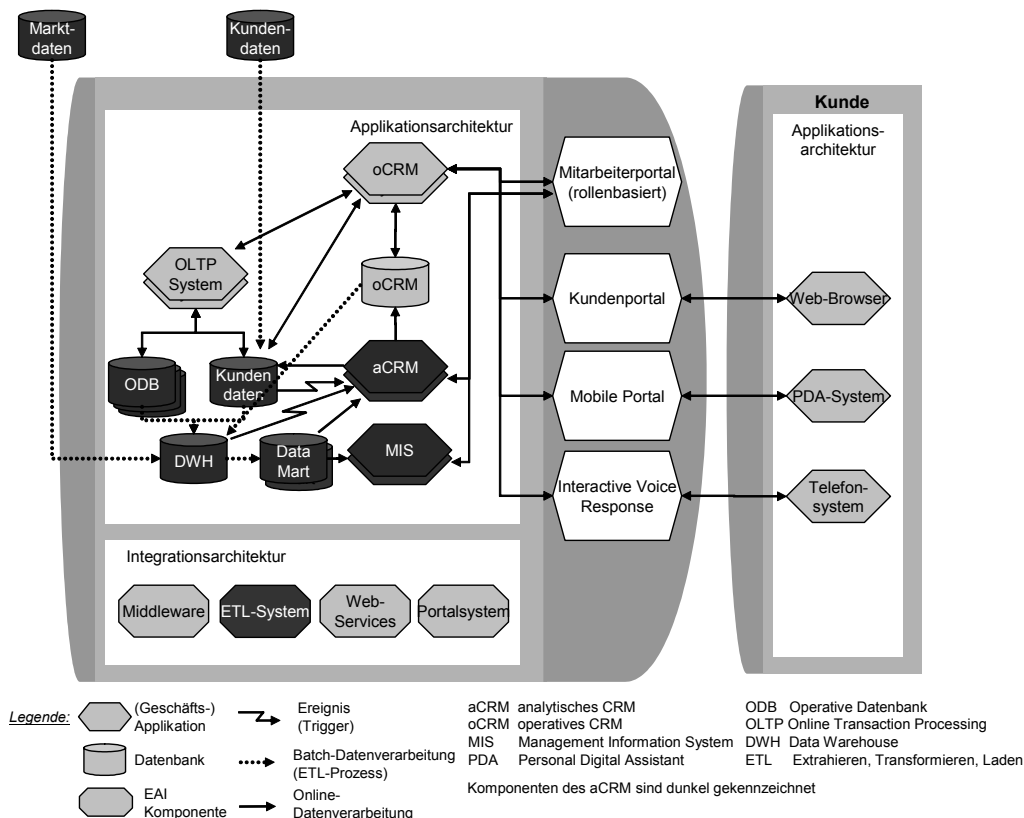


Abbildung 4-4: Architektur der analytischen CRM-Systeme (dunkel gekennzeichnet) in der Gesamtarchitektur der kundenorientierten Systeme [s. Geib 2005, 144]

Die Applikationsarchitektur des aCRM umfasst analytische CRM-Systeme. Analytische CRM-Systeme sammeln, historisieren¹⁶ und analysieren kundenbezogene Daten, um eine Verbesserung der CRM-Prozesse in Effizienz, Effektivität und Qualität zu erreichen [s. Kimball/Ross 2002, 141ff]. Zu den analytischen Informationssystemen zählen Datenquellen und -speicher, Werkzeuge der Datenintegration, der Datenpflege sowie die analytischen Anwendungen und ihre Funktionen zur Analyse und Verteilung

¹⁶ „Historisierung“ ist die mit einem Zeitstempel versehene Ablage von Bewegungsdaten (beispielsweise Kontenumsätze von Kunden). Sie dient der Analyse der Entwicklung von Daten über die Zeit (Zeitreihenanalyse) [s. Chamoni/Gluchowski 1999, 14f].

der Kundeninformationen. Analysefunktionen umfassen Reporting, Planung, Analyse sowie Data Mining [s. Bange/Schwetz 2004, 8]. Management Information Systeme (MIS) setzen auf dem DWH auf und erlauben den Zugriff auf die Daten.

Die Realisierung eines systematischen CRM erfordert die Zusammenführung aller kundenbezogenen Daten in einem Data Warehouse und die Integration von operativen und analytischen CRM-Systemen. Die Umsetzung erfolgt über die Integrationsinfrastruktur für das CRM. Diese bedient sich dreier Integrationsansätze: der Datenintegration, der Funktionsintegration und der Präsentationsintegration [s. Geib 2005, 156-158].

- *Die Datenintegration* für das aCRM extrahiert Daten aus den operativen Datenbanken und integriert sie in das Data Warehouse. Sie erfolgt mit Hilfe von ETL-Werkzeugen (s. Abschnitt 6.2.2).
- *Die Funktionsintegration* nutzt Middlewaresysteme, um operative Transaktions- und CRM-Systeme zu verbinden. Gerade im Bereich der überbetrieblichen Integration bieten sich hier auch Web Services an, die durch die Nutzung offener Standards eine hohe Flexibilität aufweisen. Auf die Nutzung der Funktionsintegration im Rahmen des aCRM geht Abschnitt 7.3.1 ein.
- *Die Präsentationsintegration* führt verschiedene Applikationskomponenten operativer Systeme mittels Portalsystemen unter einer einheitlichen Benutzeroberfläche zusammen, bspw. für ein rollenbasiertes Mitarbeiterportal. Ein rollenbasiertes Mitarbeiterportal erlaubt die adressatengerechte Verteilung der benötigten Informationen und Funktionen an die Anwender (s. Abschnitt 6.3).

4.4 Zusammenfassung

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über den Architekturvorschlag. Es fasst Gestaltungsanforderungen aus den theoretischen und praktischen Grundlagen zusammen, wie bspw. eine Orientierung an den Nutzeranforderungen, eine vollständige Betrachtung des gesamten Informationslebenszyklus sowie einer Berücksichtigung von strategischen, operativen als auch systemtechnischen Fragestellungen bei der Planung des aCRM.

Das Kapitel geht ferner auf die Gestaltungselemente des aCRM ein: ein Metamodell zeigt seine generischen Bestandteile und ihre Zusammenhänge, während ein Architekturvorschlag die Bausteine des aCRM auf den Ebenen Strategie, Prozess und System detailliert.

5 Strategieebene des analytischen CRM

Zur Bestimmung der Ziele des aCRM ist die CRM-Strategie massgebend (s. Abschnitt 5.1). Je nach verfolgter Zielsetzung des aCRM unterscheiden sich seine Nutzenpotenziale. Den erreichten Wertbeitrag des aCRM zum CRM-Erfolg ermitteln Messsysteme auf Basis der angenommenen Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen der Informationsversorgung und der Leistungsfähigkeit des CRM (s. Abschnitt 5.2). Restriktionen bei der Gestaltung des aCRM schränken die erzielbaren Nutzenpotenziale ein. Sie gilt es bei der Planung des aCRM zu berücksichtigen (s. Abschnitt 5.3).

5.1 Ziele des analytischen CRM

5.1.1 Zielhierarchie im CRM

Die Ableitung von Zielen für das aCRM kann sich an bestehenden Konzepten zur Strategieentwicklung und –umsetzung des strategischen Managements orientieren. Die Ansätze des strategischen Managements dienen der Entwicklung von Geschäftsstrategien für das gesamte Unternehmen; sie zeigen aber generell die Inhalte von Strategien und ein mögliches Vorgehen zur Strategieplanung [s. Mintzberg 1994; Prahalad/Hamel 1994; Ulrich/Fluri 1995]. Strategien umfassen demnach die angestrebten Ziele und Leistungen, die sich aus einer intern- und extern-ausgerichteten Situationsanalyse ergeben. Strategien enthalten ferner die zur Zielerreichung notwendigen Massnahmen sowie Führungsgrössen zur Erfolgskontrolle [s. Ulrich/Fluri 1995, 116-130].

Die aCRM-Prozesse sind Unterstützungsprozesse des CRM (s. Abschnitt 2.2.3). Sie erbringen ihren Wertbeitrag im Rahmen der CRM-Leistungsprozesse, indem sie deren Leistungsfähigkeit im Sinne der Geschäftsstrategie erhöhen. Unterstützungsprozesse müssen ihren Wertbeitrag daher im Kontext der Geschäftsstrategie definieren [s. Brenner 1993, 93]. Bei der Zielfindung für das aCRM gehen Unternehmen zunächst von der Geschäftsstrategie aus und entwickeln ihre CRM-Strategie. Sie konkretisieren dann die Ziele für die Versorgung mit Kundeninformationen und definieren Umsetzungsmassnahmen und Messgrössen, die die Strategieumsetzung kontrollieren [s. Riempp 2004, 129]. Abbildung 5-1 gibt einen Überblick über die Zusammenhänge.

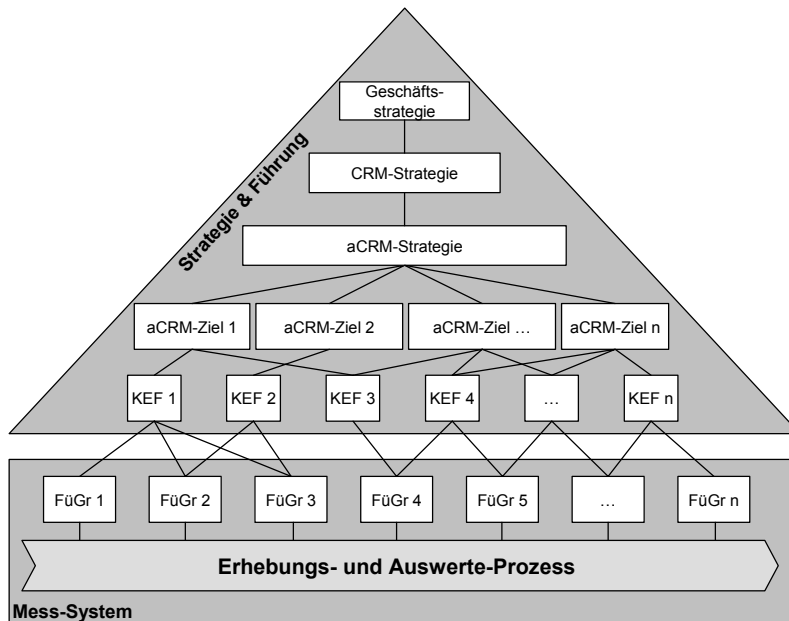


Abbildung 5-1: Übersicht über die Strategieebene [vgl. Riempp 2004, 131]

5.1.2 Ziele des CRM und aCRM

„[...] There are multiple orientations of CRM; different orientations have different approaches toward examining and leveraging customer data“ [s. Brohman et al. 2003, 48]. Verbreitete Ziele im CRM sind Effizienz, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenprofitabilität [s. Kuss/Tomczak 2002, 140f; Hippner et al. 2004, 153f].

Das CRM-Ziel Kundennähe und *Effizienz* bei der Betreuung grosser Kundenzahlen basiert auf einer integrierten Kundendatenhaltung, die die Kundeninformationen für alle Kundenkontaktpunkte bereitstellt. Neben den Einsparungen durch kostengünstige Kommunikationskanäle erhöht das einheitliche Auftreten über alle Kontaktpunkte die Prozessqualität für die Kunden. Die Informationsverfügbarkeit verringert zudem die Prozessdurchlaufzeiten [s. Brohman et al. 2003, 49]. Das zeigt die Thurgauer Kantonalbank (s. Abschnitt 3.6). Ihr operatives CRM adressiert diese Ziele. Das aCRM spielt dabei eine untergeordnete Rolle; es schafft Transparenz über Kunden und unterstützt bei der Kundenpflege durch Hinweise auf bestehenden Kundenbedarf:

Die Thurgauer Kantonalbank hat durch ihr dichtes Filialnetz eine starke lokale Präsenz. Diese Kundenähe möchte das Unternehmen beibehalten, der Einsatz von IT soll aber mehr Effizienz in der Kundenbearbeitung erlauben. Das ist durch die Integration der operativen CRM-Systeme der beiden Vertriebskanäle Contact Center (CC) und Filialen möglich. Das CC führt bspw. durch das aCRM initiierte Produktkampagnen durch. Die generierten Leads tragen die CC-Mitarbeiter in die Terminkalender der Berater in den Filialen ein, die das entsprechende Beratungsge-

spräch durchführen. Dadurch reduziert die Bank die Prozesskosten und schafft freie Beratungszeit in den Filialen. Die Informationssysteme und das Multi-Kanal-Management erhöhen so nicht nur die Effizienz, sondern auch die Kundennähe der Bank.

Der Fokus der kundenorientierten Managementansätze lag anfangs auf der Schaffung von *Kundenzufriedenheit* [s. Kuss/Tomczak 2002, 140]. Aber zufriedene Kunden sind nicht zwangsläufig treu [s. Bruhn/Homburg 2000, 84]. Daher verfolgen Unternehmen zusätzlich zur Kundenzufriedenheit auch die *Kundenbindung*¹⁷ als Ziel. Kundenzufriedenheit und dadurch treue Kunden schaffen Unternehmen durch eine hohe Servicequalität und Kundenorientierung [s. Reichheld/Sasser 1990]. Eine Identifikation von Kundenbedürfnissen und -präferenzen durch das aCRM steigert die Kundenorientierung und die Prozessqualität in den CRM-Leistungsprozessen. Die Ergebnisse des aCRM geben den Mitarbeitern Hinweise auf eine passende Kundenansprache und Angebote. Die Union Investment (s. Abschnitt 3.7) liefert ein Beispiel für eine bedürfnisorientierte Differenzierung zwischen Kunden durch das aCRM:

Der Union Investment fehlen aufgrund ihres indirekten Vertriebsmodells für ein umfangreiches aCRM die Kundendaten. Sie möchte dennoch den Kundenstamm des FinanzVerbundes besser mit ihren Produkten durchdringen. Kundenorientierte Werbemaßnahmen sollen eine hohe Markenbekanntheit und eine kundenorientierte Beratung eine hohe Kundenzufriedenheit mit der Kaufentscheidung erreichen. Dafür nutzt die Union Investment eine Kundentypologie, die den „Anlegertyp“ eines Kunden bestimmt. Sie setzt die Typologie im Kampagnenmanagement für eine differenzierte Kundenansprache ein. In der Kundenberatung bestimmen die Berater den Kundentyp anhand weniger Fragen. Die Handlungsempfehlungen der Typologie verhindern Beratungsfehler. Diese entstehen, wenn ein Kundenberater Fonds der Union Investment an Kunden verkauft, deren „Anlegertyp“ solche Anlagen meidet oder Produkte in einer Weise erklärt, die den Kunden eher abschreckt. Die Union Investment erreicht durch die Typologie eine langfristige Kundenzufriedenheit mit den erworbenen Produkten, verzichtet aber auf kurzfristige Absatzerhöhungen.

Loyale Kunden sind nicht unbedingt profitable Kunden, weshalb häufig die *Kundenprofitabilität* und die freiwillige oder „erzwungene“ Bindung der werthaltigen Kundenbeziehungen das Ziel des CRM ist [s. Shaw/Reed 1999, 36; Grönroos 2000, 98]. Für dieses Ziel müssen Unternehmen die profitablen Kundenbeziehungen identifizieren, binden und fördern und unprofitable Kunden durch Kosteneinsparungen rentabilisieren oder sogar abbauen [s. Gordon/Gordon 1997, 12; Finsterwalder 2002]. Beispiele für dieses CRM-Ziel beschreiben die Fallstudien Credit Suisse, Postbank

¹⁷ Kundenbindung kann auf Freiwilligkeit des Kunden oder auf vertraglichen, technisch-funktionalen oder ökonomischen Bindungen beruhen [s. Meffert/Bruhn 2003, 246].

und Regionalbank. Das CRM dieser Banken zielt auf die Bindung und aktive Entwicklung der Kunden. Das aCRM auf Basis eines unternehmensweiten DWH und mächtiger Datenanalysewerkzeuge ist ein zentrales Element dieser CRM-Ausrichtung. Strategisch unterstützt das aCRM Entscheidungen der Ressourcenallokationen, den Entwurf von Kundensegmentstrategien und das Produktmanagement für Innovationen und die Bereinigung der Produktpalette. Hierfür kommen Kundenanalysen zu Wert, Bedürfnissen und Bedeutung der Kunden zum Einsatz. Operative Fragestellungen betreffen die Identifikation von Zielgruppen für Verkaufschancen und Bindungsmassnahmen des CRM. Eine Erfolgskontrolle erfasst die Wirkung der Massnahmen, die Prozessleistung sowie die Entwicklung der Kundenbeziehungen durch das CRM und leitet Lerneffekte ab.

Kundeninformationen sind je nach CRM-Ziel folglich unterschiedlich relevant und umfangreich. Je ausgeprägter die Kundenorientierung und Individualisierung der Kundenbeziehung, desto tiefer und auch komplexer in Erwerb und Nutzung ist die benötigte Kundenkenntnis [s. Brohman et al. 2003, 48; Herschel 2004b, 2]. Dabei unterstützt das aCRM in den Fallstudien im Sinne eines aufgabenorientierten Marketings die Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungspflege und Leistungsinnovation [s. Tomczak/Reinecke 1996]. Tabelle 5-1 fasst die Anforderungen an das aCRM je strategischem CRM-Ziel zusammen und skizziert Umsetzungsmassnahmen für die Zielerreichung.

CRM-Ziel	Effizienz und Kundennähe	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	Kundenprofitabilität und Kundenbindung
aCRM-Ziel	Transparenz über den Zustand des Kundenstamms und der Kundenbeziehung	Kunden verstehen durch: • Die bedürfnisorientierte Differenzierung zwischen Kunden • Prozessqualität, Individualisierung, Leistungsinnovation	Kundenwert entwickeln durch: • Eine wertorientierte Differenzierung zwischen Kunden • Die Nutzung von Verkaufschancen
Leistungen des aCRM	• Bereitstellung einheitlicher Kundeninformationen an der Kundenschnittstelle • Hinweise auf aktuelle Kundenbedürfnisse (Eventtrigger, Datenbankabfragen) • Beschreibung des Kundenstamms	Informationen zu: • Kundenbedürfnissen • Kundenpräferenzen • Kundenzufriedenheit • Kundenbindung • Prozessqualität	Informationen zu: • Kundenwert und Bedeutung der Kunden • Kundenbedürfnissen und Verkaufschancen • Trends und Produktinnovationen • Kundenentwicklung und Wirkung der Massnahmen
Massnahmen für die Umsetzung des aCRM	• Operative und kommunikative CRM-Systeme • Einfache Datenbankabfragen und Segmentierungen	• Operative und kommunikative CRM-Systeme • Handlungsempfehlungen, Wissensmanagement und SLAs für die CRM-Leistungsprozesse für eine Standardisierung der Prozessqualität	• Operative, kommunikative und analytische CRM-Systeme • Zielvorgaben, Massnahmenplanung und Erfolgskontrolle je Kundensegment auf Basis komplexer Datenanalysen

Tabelle 5-1: Ziele, Leistungen und Umsetzungsmassnahmen des aCRM je CRM-Ziel [vgl. Brohman et al. 2003, 48; Herschel 2004b, 2; Geib et al. 2005, 9]

5.2 Nutzenpotenziale und Erfolgsmessung des aCRM

Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und die Kontrolle der Strategieumsetzung sind Teil der strategischen Planung [s. Ulrich/Fluri 1995, 130]. Dafür stellt Abschnitt 5.2.1 Nutzenaspekte und Aufwendungen des aCRM aus Literatur und Praxis vor. Messsysteme zur Nutzenermittlung des aCRM behandelt Abschnitt 5.2.2.

5.2.1 Kosten-Nutzenaspekte des aCRM

In der Literatur zu CRM und Computer Aided Selling (CAS) finden sich qualitative und quantitative Effekte der Nutzung von Kundeninformationen [s. Link/Hildebrand 1993, 141-147; Winkelmann 2003, 224f]:

- Effizienz und Kundennähe gleichzeitig zu erreichen ist durch Informations- und Schnelligkeitsvorteile möglich, die durch die aktuell abrufbaren Daten und kürzere Prozessdurchlaufzeiten entstehen. Rationalisierungsvorteile durch günstige Kommunikationskanäle und durch die Automation von Prozessen unterstützen dieses CRM-Ziel.

- Kundenzufriedenheit und Kundenbindung werden durch einen Individualisierungsvorteil gefördert; er entsteht durch die Analyse der Kundenwünsche und die entsprechende Ausrichtung der Kundenansprache und des Leistungsangebots.
- Der Kundenprofitabilität dienen einerseits Rationalisierungsvorteile durch die Fokussierung auf attraktive Kundensegmente, andererseits aber auch der Vorteil der Erfassung und Ausschöpfung von Cross- und Up-Selling-Potenzialen. Hinzu kommen Informations-, Schnelligkeits- und Strategievorteile durch die Beobachtung und Analyse des Kundenverhaltens für zeitpunkt- und bedarfsgerechte Angebote und durch die Früherkennung neuer Trends und Veränderungen. Ein Überblick über alle CRM relevanten Bereiche ermöglicht einen Koordinationsvorteil durch die integrierte Betrachtung aller Aktivitäten der Fachbereiche (Marketing, Vertrieb, Service) und aller Mitarbeiter mit Kundenkontakt. Eine konsequente Erfolgskontrolle bringt zusätzlich Lernvorteile für Mitarbeiter.

Die Fallstudienunternehmen (s. Kapitel 3) führen die Nutzenargumentationen über Ertragspotenziale wie gesteigerte Wertbeiträge der Kunden und höhere Responseraten sowie über nicht-monetäre Nutzenpotenziale wie Kundenzufriedenheitswerte. Sie nennen zudem Kostensenkungspotenziale wie eine gesteigerte Prozesseffizienz. Die Unternehmen trennen dabei die Wirkungen des aCRM nur bedingt von denen des gesamten CRM. Sie betonen sogar, dass je mehr Bausteine des CRM miteinander vernetzt sind, bspw. das analytische, operative und kommunikative CRM, desto mehr Nutzen stiften sie.

Insbesondere die Ertragspotenziale des aCRM basieren auf Annahmen der Unternehmen, denn die Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen der Informationsunterstützung und den sichtbaren Leistungssteigerungen der Prozesse sind nicht nachweisbar. Über die Abbildung der Ursache-Wirkungszusammenhänge lassen sich die Annahmen überprüfen und ggf. korrigieren. Kausalketten sind eine geeignete Darstellungsform für direkte als auch für indirekte Nutzenaspekte [s. Thiesse 2001, 125; Wiese 2001, 77f]. Abbildung 5-2 zeigt in Anlehnung an das Fallbeispiel der Union Investment die Wirkung einer Kundentypologie in der Kundenberatung (s. Abschnitt 3.7).

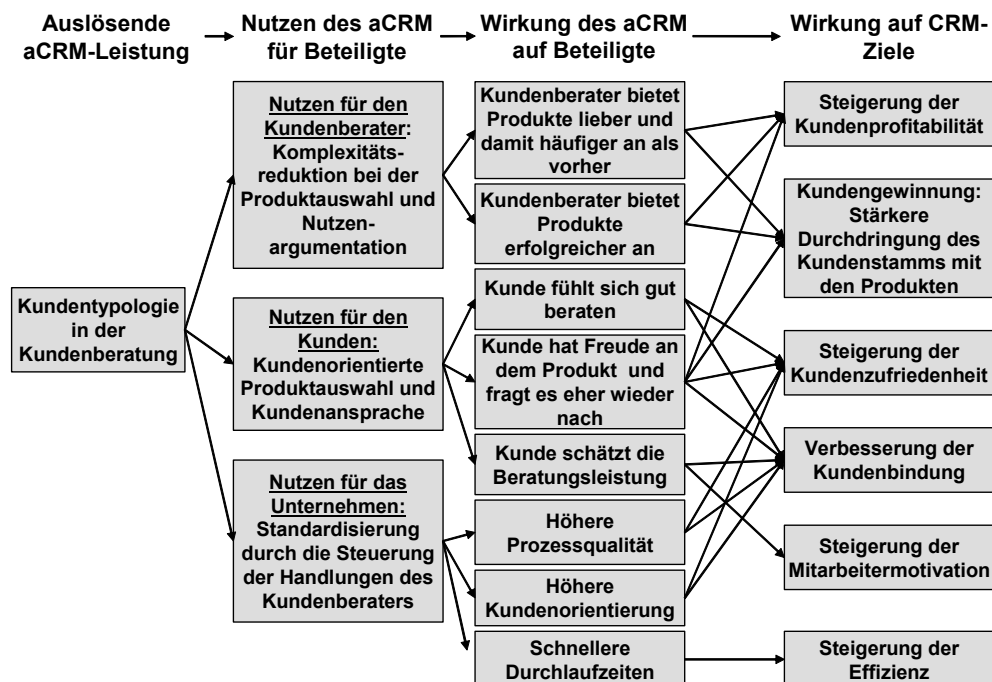


Abbildung 5-2: Kausalkette für die Wirkung einer Kundentypologie in der Kundenberatung

Die Kosten einer Lösung für das aCRM entstehen durch die Projektkosten, insbesondere die Infrastruktur- und Personalkosten, die Kosten für Training und Changemanagement und den späteren Betriebskosten. Die aCRM-Projekte in den Fallstudien sind meist eng mit weiteren Initiativen verknüpft. So rechnet sich die kostspielige DWH-Infrastruktur der Credit Suisse nur durch eine Verwendung für eine Vielzahl von Anwendungen: Dazu zählen das aCRM, das Kredit- und Risiko-Management oder die Zahlungsverkehrsanalyse [s. Geib 2005, 135f]. Tabelle 5-2 trägt die Kosten- und Nutzenaspekte der Fallstudien zusammen.

Unternehmen	Ertragspotenziale	Kosten-senkungs-potenziale	Nicht monetäre Nutzenpotenziale	Aufwände
Hannover Life Re	Noch nicht bestimmbar	Effizienz-vorteile	Verbesserung der Kundenstruktur, systematische Datenerfassung und Kundenbetreuung, Kulturbildung	Entwicklung von Messinstrumenten, internationale Treffen und Trainings
Credit Suisse	ROI des Projektes nach 2 Jahren, Verdopplung der Responseraten, Mehrerlöse in zweistelliger Millionenhöhe	Reduktion der Kampagnenkosten	Weitere Einsatzmöglichkeiten, z. B. zur Erfüllung gesetzlicher Auflagen oder im Produktmanagement	DWH-Projekt, Kampagnenmanagement-Tool, Abteilung für Datenanalysen mit ca. 17 Mitarbeitern
Postbank	Wertbeiträge der Kunden erhöht, Kampagnenresponse gesteigert	Kampagnenkosten reduziert	k. A.	Marketing Data Mart, Entwicklungskosten für KDBR (ca. 4-5 Personenmonate), Analysemodelle (ca. 1/2Tag pro Modell)
Regionalbank	Tendenz zur Steigerung der Kampagnenresponse und der Cross-Selling-Rate	Tendenz zur Kostenreduktion	Unterstützung der Preis- und Produktpolitik	DWH Projekt, Analyse- und Reporting-Tools, Kampagnen- und operatives CRM-System, 2-3 Mitarbeiter für Datenanalysen
Thurgauer Kantonalbank	Wertbeiträge der Kunden erhöht, Kampagnenresponse gesteigert	Kostenreduktion durch Multi-Kanalmanagement	Verbesserung der Kundenbindung und –zufriedenheit, Mehr Systematik in Datenerfassung	Einführung operativer CRM-Systeme, Entwicklung der Beratungsmethode und KDBR
Union Investment	k. A.	k. A.	Erhöhung Markenbekanntheit, Verbesserung der Kundenbindung und -zufriedenheit	Entwicklung der Kundentypologie und Trainings, Beratungstool

Tabelle 5-2: Kosten-Nutzen-Aspekte in den Fallstudien

5.2.2 Erfolgsmessung des aCRM

Eine Aufwands-Nutzenabschätzung dient der Auswahl der besten Investitionsalternative im Rahmen der Strategieentwicklung oder der abschliessenden Bewertung des Projekterfolgs [s. Staehelin 1993, 18; Ulrich/Fluri 1995, 130]. Die Erfolgsmessung kann ferner einer kontinuierlichen Verbesserung des aCRM dienen. Im Folgenden stellt das Kapitel drei Ansätze zur Erfolgsmessung des aCRM vor. Ein Ansatz ermöglicht die Überprüfung des finanziellen Erfolges der Investition in das aCRM, ein Ansatz dient einem strategischen Management des aCRM und der dritte Ansatz unterstützt ein Management der aCRM-Prozesse. Die Konzepte haben unterschiedliche Vor- und Nachteile, die kurz erläutert werden [s. Mende 1995; Neely et al. 2000, 1121-1130; Reinecke 2004, 84-126].

- *Investitionsrechnung.* Das Beispiel aus der klassischen Investitionsrechnung konzentriert sich auf finanzielle Kennzahlen und ermittelt den monetären Erfolg

des aCRM. Es vernachlässigt aber qualitative und zukunftsorientierte Nutzenaspekte.

- *Die Balanced Scorecard als integrierendes Kennzahlensystem.* Dagegen erfassen integrierende Kennzahlensysteme sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Nutzenaspekte und verdeutlichen so die Werttreiber der monetären Messgrößen. Die Auswahl und Erhebung der relevanten Kennzahlen ist jedoch komplex und die Implementierung solcher Messsysteme daher meist sehr aufwendig.
- *Prozessführung.* Ein System zur Prozessführung misst und verbessert die Prozessleistung in einem kontinuierlichen Führungskreislauf. Seine Vorteile sind die gute Messbarkeit und Zurechenbarkeit der Führungsgrößen sowie die hohe Beeinflussbarkeit durch die betreffenden Mitarbeiter. Die Prozessführung fokussiert allerdings immer nur einen Ausschnitt des betrieblichen Geschehens und unterstützt strategische Entscheidungen daher nur bedingt.

Die Investitionsrechnung für das aCRM

Die Verfahren der klassischen Investitionsrechnung ermitteln den monetären Erfolg von CRM-Investitionen. Selchert [Selchert 2003] führt eine solche finanzielle Erfolgsrechnung für 35 Einführungsprojekte der Software mySAP CRM durch (s. Abbildung 5-3). Er unterlegt sein Messsystem mit Kausalketten, um die qualitativen Nutzenaspekte des CRM zur Plausibilisierung der gemessenen finanziellen Faktoren zu nutzen. Auf diese Weise überwindet er die Zurechnungsproblematik der Nutzeneffekte im CRM. Zudem grenzen die Kausalketten den Betrachtungsbereich genau ab. Das Messsystem berücksichtigt daher einen Nutzenaspekt nur einmal. Ausgangspunkt seiner Investitionsrechnung ist die verbesserte Versorgung mit Kundeninformationen.

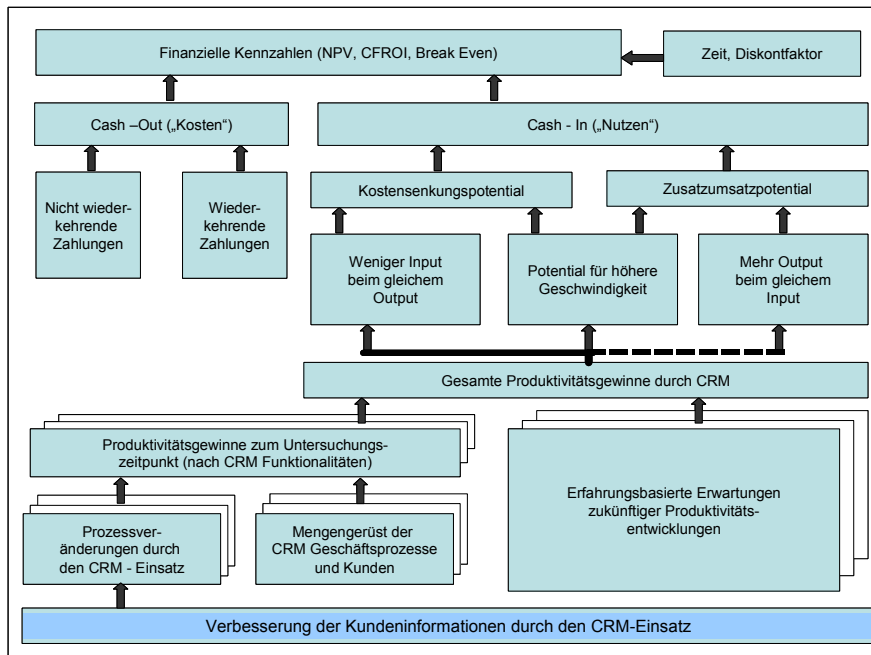


Abbildung 5-3: Customer Value Metric [s. Selchert 2003, 30]

Die Balanced Scorecard für das aCRM

Die Balanced Scorecard (BSC) entstand Anfang der 90er Jahre in Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis. Die Initiative wollte die Unzulänglichkeiten der rein auf quantitativen Kennzahlen beruhenden Informationsversorgung des Managements durch das Rechnungswesen angehen. Die BSC ist mittlerweile ein verbreitetes Messsystem [s. Wiese 2001, 73-76]. Sie erfasst Kennzahlen aus vier Perspektiven [s. Kaplan/Norton 1992]: Die Finanzperspektive zeigt die finanziellen Zielsetzungen des Unternehmens, die Kundenperspektive enthält die kundenbezogenen Ziele, die Prozessperspektive betrachtet die interne Effizienz und die Entwicklungsperspektive fokussiert die Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Auch zwischen den Kenngrößen der BSC bestehen Ursache-Wirkungszusammenhänge, denn die finanziellen Zielgrößen werden durch die qualitativen und quantitativen Treibergrößen der anderen Perspektiven beeinflusst. Der Einfluss der einzelnen Treiber kann durch seine Stärke und die zeitliche Nähe konkretisiert werden [s. Wiese 2001, 77f]. Die BSC ist ein generisches Modell. Sie lässt sich auf verschiedene Anforderungen anpassen. Kim et al. [Kim et al. 2003] haben eine CRM-spezifische BSC entworfen. Die vier Perspektiven lauten:

- *Kundenwert*: Diese Perspektive erfasst den monetären Wertbeitrag der Kunden.
- *Kundenzufriedenheit*: Diese Perspektive erfasst das Zufriedenheitsniveau der Kunden mit den empfangenen Leistungen.

- *Kundeninteraktion*: Diese Perspektive erfasst die Qualität der Prozesse und des Multikanalmanagements.
- *Kundenwissen*: Diese Perspektive erfasst die Qualität der Kundeninformationen und der Datenanalysen.

Wiese [Wiese 2001, 123ff] schlägt eine Hierarchisierung der BSC auf Basis einer Prozesshierarchie vor (s. Abbildung 1-2). Scorecards für verschiedene Prozesse und Unternehmensebenen berücksichtigen die Informationsbedürfnisse der jeweiligen Mitarbeiter. Die angestrebten Ziele der Scorecards stehen untereinander im Zusammenhang, sodass die Aggregation der einzelnen Scorecards zu den Zielen der Gesamt-Scorecard führen. Eine Scorecard-Hierarchie erleichtert die Strategiekommunikation und erhöht die Beeinflussbarkeit der Ziele durch die Mitarbeiter in den einzelnen Fachbereichen und Prozessen. Das aCRM erhält in dieser Hierarchie eine eigene Scorecard für seine Ziele und seinen Ergebnisbeitrag.

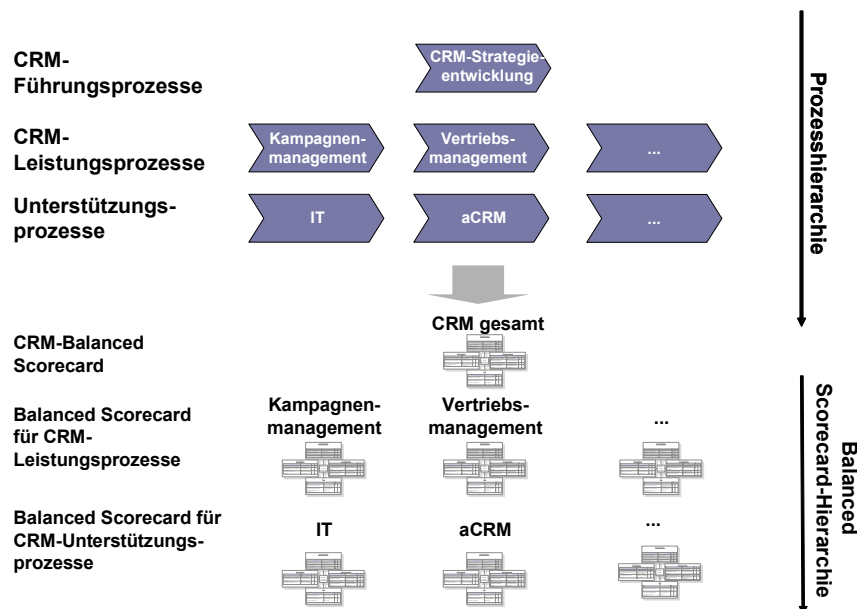


Abbildung 5-4: Balanced Scorecard Hierarchie für das CRM [vgl. Wiese 2001, 126]

Die Prozessführung für das aCRM

Die bisher vorgestellten Messsysteme bestimmen den Erfolg der aCRM-Projekte und der Strategieumsetzung. Zur fortlaufenden Messung und Verbesserung der erfolgreichen Unterstützung der CRM-Leistungsprozesse durch Kundeninformationen eignet sich ein System zur Prozessführung [s. Österle 1995, 105]. Die Prozessorientierung erhöht die Messbarkeit des Erfolgs, da sie direkt an den Veränderungen der Prozesse ansetzt.

Analytische CRM-Prozesse leisten als Unterstützungsprozesse einen indirekten Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg. Ihr Nutzen zeigt sich nur durch die Anwendung der Kundeninformationen in den CRM-Leistungsprozessen. Der Aufbau einer Prozessführung für das aCRM setzt daher an Erfolgsfaktoren der Nutzerprozesse an, die mit der Informationsversorgung und dem Wissen der Mitarbeiter verbunden sind. Diese Erfolgsfaktoren werden als Ziele der Nutzerprozesse definiert und Führungsgrößen zur Messung der Zielerreichung entwickelt. Soll-Vorgaben konkretisieren diese Prozessziele. Tabelle 5-3 zeigt beispielhaft ein Führungsgrößenverzeichnis für das Vertriebsmanagement. Die Erfolgsfaktoren orientieren sich an den gängigen Prozess-erfolgsfaktoren Kosten, Erträge, Zeit, Qualität und Flexibilität [s. Österle 1995, 109].

Prozess	Nutzen-dimension	Kritischer Erfolgsfaktor	Führungsgrößen für das aCRM
Vertriebsmanagement	Kosten	Geringer Umfang administrativer Tätigkeiten für „teure“, hochqualifizierte Kundenberater	Anteil der „Freien Beratungszeit“ an der Gesamtkapazität der Kundenberater; (Beeinflussbar durch die Auslagerung von Standardprozessen an das Call-Center)
	Erträge	Verkauf zusätzlicher Produkte (Cross-Selling)	Cross-Selling-Rate (Steigt durch die Identifikation von Verkaufschancen)
	Zeit	Geringe Durchlaufzeiten	Geschwindigkeit von Entscheidungen; Suchzeiten; Durchlaufzeiten
	Qualität	Langfristige Kundenzufriedenheit mit den Leistungen	Kundenzufriedenheits-Index; Kundenbindungsrate; Weiterempfehlungsrate
	Flexibilität	Früherkennung von Trends und Kundenbedürfnissen	Cross- und Up-Selling-Rate; Anzahl Kunden-vorschläge oder Mitarbeiter-vorschläge; Anzahl Produktinnovationen, -varianten

Tabelle 5-3: Exemplarische Führungsgrößen für das Vertriebsmanagement

Ein Soll-Ist-Vergleich der Prozessziele mit den tatsächlichen Werten ermittelt den Erfolgsbeitrag des aCRM. So bildet sich ein Führungskreislauf [s. Österle 1995, 117f], der Verbesserungspotenziale der Informationsversorgung identifiziert und den Anstoss zur Weiterentwicklung bis hin zur Neugestaltung der analytischen CRM-Prozesse gibt [s. Hess 1996, 115; Kueng 2000, 83]. Ein Führungskreislauf unterteilt sich in die Phasen Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle [s. Schierenbeck 1993, 82ff; Wöhe 1996, 97]. Die Prozessführung durchläuft diesen Kreislauf dreimal: zunächst für die Planung, Verabschiedung und Umsetzung des Prozesskonzeptes. Dann im Rahmen der Umsetzung des Prozesses zur Planung und Verabschiedung von Mitarbeiterzielen. Und schliesslich im Falle von Verbesserungsmaßnahmen, um diese aufzusetzen, durchzuführen und ihre Wirkung zu kontrollieren [s. Mende 1995, 177f].

5.3 Restriktionen des analytischen CRM

Im Rahmen der Strategieentwicklung beschreibt eine Situationsanalyse die Ausgangssituation durch intern- und extern-orientierte Umfeldanalysen. Sie liefert die grundlegenden Informationen für die strategische Planung [s. Ulrich/Fluri 1995, 117]. Die internen

und externen Rahmenbedingungen des Unternehmens beeinflussen die Gestaltung einer Lösung für das aCRM. Interne Faktoren sind die Mitarbeiterkompetenzen (s. Abschnitt 5.3.1), die Unternehmenskultur (s. Abschnitt 5.3.2) und die IT-Infrastruktur (s. Abschnitt 5.3.3). Externe Restriktionen entstehen durch *Gesetze* (s. Abschnitt 5.3.3).

5.3.1 Mitarbeiterkompetenz

Die Mitarbeiterkompetenz hat einen entscheidenden Einfluss auf die Durchführbarkeit komplexer Analysen. Das betrifft sowohl den Aufbau des aCRM, als auch die Nutzung der Systeme [s. Ryals/Payne 2001, 20f]. Eine Zusammenstellung der vorhandenen Kompetenzen in den betroffenen Unternehmensbereichen zeigt die vorhandene oder fehlende Expertise. Mitarbeiter in aCRM-Initiativen können darauf aufbauend den Aufwand für Schulungen oder für den externen Bezug von Experten abschätzen.

Es lassen sich vier Kompetenztypen unterscheiden: Fachkompetenzen, Führungskompetenzen, Sozialkompetenzen und Persönlichkeitskompetenzen [s. Gebert 2003, 170ff]: *Fachkompetenzen* messen die „individuelle Expertise anhand fachlicher Leistungen, die durch ihre Anwendung in einem festgelegten Kontext erreicht werden können“ [Gebert 2003, 170]. Fachkompetenzen sind aufgrund der Fachsprachen und Aufgabenzuteilungen unternehmensspezifisch zu definieren. Hinweise geben branchenspezifische Standards oder Kataloge mit Berufsbildern. Die geforderten Kompetenzen im aCRM entsprechen primär diesem Kompetenztyp. Sie betreffen die methodischen Kenntnisse der Kundenbewertung, den Umgang mit Daten und Systemen, aber auch die Kompetenzen der späteren Anwender der Analyseergebnisse. *Führungskompetenzen* (wie Zielsetzungsfähigkeit), *Sozialkompetenzen* (wie Teamfähigkeit) und *Persönlichkeitskompetenzen* (wie Motivation) sind unternehmensneutral und lassen sich anhand vordefinierter Kompetenzstrukturen bestimmen. Für CRM und Wissensmanagement sind insbesondere die Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen der Mitarbeiter mit Kundenkontakt entscheidend.

Die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter erfasst ein Kompetenzprofil in tabellarischer oder grafischer Form. Es stehen verschiedene Erhebungsverfahren zur Auswahl [s. Gebert 2003, 192]: (1) die Selbstbewertung durch den Mitarbeiter, (2) die Zuweisung durch andere Personen wie den Vorgesetzten, (3) Tests und Prüfungsgespräche oder (4) die Beobachtung durch Menschen oder Maschinen. Kompetenzskalen ermöglichen eine Abstufung der Bewertungen. Abstufungen der Kenntnisse sind bspw. „Ausgebildeter“, „Fachkraft“, „Meister“, „Experte“ [s. Gebert 2003, 193].

5.3.2 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur bestimmt die Kunden- und Wissensorientierung eines Unternehmens. CRM ist eine kundenorientierte Managementphilosophie, die bei den Mitarbeitern an der Kundenschnittstelle verbreitet und akzeptiert sein muss. Andernfalls

sind die Mitarbeiter nur bedingt bereit, Kundeninformationen zu erfassen oder anzuwenden (s. Abschnitt 3.8.2).

Die Hannover Life Re bindet Kundenbetreuer intensiv in die Entwicklung des CRM ein, um den kulturellen Wandel zu erreichen. Eine interne Entwicklung neuer Lösungen und ihre kritische Diskussion ist das übliche Vorgehen bei Projekten. Das Unternehmen verfügt über hochqualifizierte Mitarbeiter und geringe Mitarbeiterzahlen, was einen intensiven Wissensaustausch ermöglicht.

Die Postbank dagegen vermittelt den Kundenberatern in den Post-Filialen den CRM-Gedanken nicht; dieser existiert nur in der Zentrale. In den Filialen sind die Angebote und die Kundenberatung einfach gehalten.

Für die Credit Suisse, Regionalbank und Thurgauer Kantonalbank ist die Umsetzung der CRM-Philosophie und die Akzeptanz der Datenanalysen durch die Kundenberater eine Herausforderung. Den Kundenberatern müssen die neuen Anforderungen und der Nutzen des aCRM in aufwendigen Schulungen vermittelt werden.

Die Unternehmenskultur umfasst „die Gesamtheit der firmentypischen Wertvorstellungen und Normen, Denk- und Verhaltensgewohnheiten [...]“ [Ulrich/Fluri 1995, 130]. Da die Unternehmenskultur nur schwer veränderbar ist, erreichen Unternehmen eine Übereinstimmung von der Strategie und der Unternehmenskultur meist leichter über Änderungen der Strategie [s. Ulrich/Fluri 1995, 130]. Somit bestimmt die Unternehmenskultur die Durchsetzbarkeit der angestrebten analytischen Lösung in dem gegebenen Unternehmensumfeld. Sie gibt im Vorfeld von Projekten Ansatzpunkte zur Bewertung möglicher Aufwände für Changemanagement [s. Thiesse 2001, 117f].

Thiesse [Thiesse 2001, 118f] schlägt die Erhebung eines „Kulturprofils“ anhand einer Mitarbeiterbefragung vor. Die erhobenen Kriterien trägt er in einem Netzdiagramm ab und macht so die Charakteristika des Unternehmens deutlich. Für das aCRM sind die Bereitschaft zu Wissensaustausch und -anwendung der Mitarbeiter interessierende Kriterien [s. Riempp 2004, 213].

5.3.3 IT-Infrastruktur

Die IT-Infrastruktur bestimmt das mögliche Angebot an Informationen und deren Verteilung im Unternehmen [s. Eberling 2002, 94]. Die Fallstudien zeigen verschiedene IT-Infrastrukturen und ihre Nutzung zur Generierung von Kundenwissen: Die Lösungen reichen von einfachen Tabellenkalkulationen bis hin zu komplexen DWH-Infrastrukturen.

Eine Technologie-Landkarte ist ein Mittel, um einen Überblick über derzeit in einem Prozess verwendete Systeme, über die auf dem Markt erhältliche IT-Unterstützung

sowie über die kommenden Innovationen zu erhalten [s. Österle 1995, 139ff]. Sie zeigt somit Entwicklungsmöglichkeiten der analytischen Systemunterstützung. Sie wird durch eine Beurteilung der Eignung der Technologien unterstützt. Kriterien können hier die Verbreitung, die Reife der Technologie oder der Know-how-Bedarf der Mitarbeiter sein. Abbildung 5-5 zeigt eine Technologie-Landkarte für das aCRM.

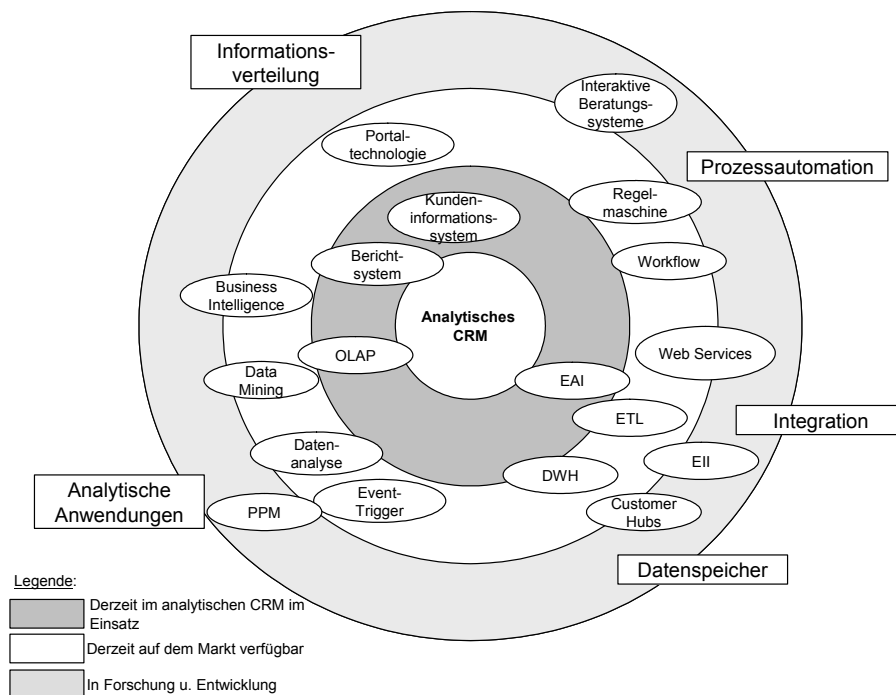


Abbildung 5-5: Technologie-Landkarte für das aCRM

5.3.4 Gesetzliche Regelungen

Gesetze zur Datensicherheit und Datenverwendung beeinflussen die Datenverfügbarkeit [s. Schotthöfer 2001, 295; Bublitz/Wehleit 2004, 29ff; Geib 2005, 43f]. Gesetzliche Beschränkungen verbieten bspw. im FinanzVerbund den Austausch der Kundendaten zwischen den Genossenschaftsbanken und der Union Investment.

Gesetzliche Grundlage für die länderspezifischen Datenschutzgesetze in der EU und in der Schweiz ist die europäische Datenschutzdirektive [s. EU 1995]. Sie gibt Richtlinien für den Schutz personenbezogener Daten vor. Personenbezogene Daten sind Daten einer identifizierbaren natürlichen Person, die nicht öffentlich sind, wie Name oder Einkommen [s. Perkins/Markel 2004, 86]. Personenbezogene Daten dürfen Unternehmen nur für bestimmte rechtmässige Zwecke erheben, sammeln, speichern und nutzen. Eine Weitergabe, anderweitige Verwendung und Speicherung länger als für den spezifischen Zweck ist untersagt, es sei denn, es liegt die Einwilligung des Kunden vor [s. EU 1995; Perkins/Markel 2004, 86]. Diese gibt der Kunden entweder

über sein Einverständnis mit den Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) oder durch ein Erlaubnisdokument.

5.4 Zusammenfassung

Wichtige Erkenntnisse aus dem Kapitel sind:

- Die aCRM-Prozesse sind Unterstützungsprozesse des CRM. Die Ziele des aCRM richten sich daher an der CRM-Strategie aus, die Umfang und Inhalte des aCRM bestimmt.
- Das aCRM schafft Ertragspotenziale, Kostensenkungspotenziale und nicht-monetäre Nutzenpotenziale. Kosten für das aCRM betreffen die Infrastruktur, Trainings und den Betrieb der Lösung. Eine eindeutige Ermittlung der Kosten- und Nutzenaspekte des aCRM ist aufgrund der indirekten Nutzenwirkung und der starken Verflechtung mit anderen Prozessen und Projekten schwierig.
- Eine Erfolgsmessung des aCRM basiert auf der Abbildung der angenommenen Nutzeneffekte einer besseren Informationsversorgung im CRM. Das ist eine Herausforderung; der Aufwand ist jedoch notwendig, um den Nutzenbeitrag des aCRM nachzuweisen. Messsysteme für den Erfolgsbeitrag des aCRM sind klassische Investitionsrechnungsverfahren oder strategischer Performance-Management-Systeme wie die Balanced Scorecard. Prozessorientierte Führungssysteme ermöglichen die kontinuierliche Weiterentwicklung des aCRM und erhöht die Messbarkeit und Zuordbarkeit seiner Nutzeneffekte.
- Restriktionen für die Gestaltung des aCRM bestehen in internen und externen Rahmenbedingungen des Unternehmens. Interne Faktoren sind die Mitarbeiterkompetenz zur Durchführung der Datenanalysen sowie zur Interpretation der Analyseergebnisse sowie die Verankerung des CRM in der Unternehmenskultur. Zudem bestimmen die Möglichkeiten der vorhandenen IT-Infrastruktur zur Datenintegration und Datenanalyse die Informationsversorgung. Externe Beschränkungen ergeben sich durch gesetzliche Vorgaben zum Datenschutz.

6 Prozessarchitektur des aCRM

Dieses Kapitel behandelt die Ablauf – und Aufbauorganisation des aCRM. Eine Prozessanalyse beschreibt zunächst die wichtigsten Nutzer der Kundeninformationen sowie ihre Prozesse und Leistungsanforderungen an das aCRM. Ein Leistungsverzeichnis fasst die Ergebnisse zusammen (s. Abschnitt 6.1). Die aCRM-Prozesse erstellen die benötigten Leistungen (s. Abschnitt 6.2) und stellen sie den Nutzern bereit (s. Abschnitt 6.3). Die Aufbauorganisation beschreibt die Rollen und die organisatorische Verankerung des aCRM im Unternehmen (s. Abschnitt 6.4).

Das Kapitel orientiert sich am Prozessmodell des Business Engineering (s. Abschnitt 2.1.1): Es beschreibt die *Aufgabenketten* der Prozesse¹⁸ und die ausgetauschten *Leistungen* zwischen den Prozessen. Aus den Prozessen leiten sich Anforderungen an die Gestaltung der *Informationssysteme* ab. Für die Aufbauorganisation entwickelt das Kapitel Führungsgrößen für die *Prozessführung*, nennt die *Mitarbeiterrollen*, die die Prozesse ausführen, und ordnet sie Organisationseinheiten zu. Die Beschreibungen zeigen zudem Ansätze für die *Prozessentwicklung*.

Folgende Prozesslandkarte¹⁹ gibt einen Überblick über die Prozesse für das aCRM und ihren Leistungsaustausch. Sie basiert auf dem Metamodell des aCRM (s. Abbildung 4-2), dem Architekturvorschlag für das aCRM (s. Abschnitt 4.3) sowie auf der CRM-Prozessarchitektur (s. Abbildung 2-5).

¹⁸ Die Prozesse stellen Aufgabendendiagramme in der Notation des Business Engineering dar (s. Anhang B.3 und [Österle 1995]).

¹⁹ Ein Prozessverzeichnis findet sich im Anhang C.1. Ein Leistungsverzeichnis zu der Prozesslandkarte findet sich in Anhang C.2. Aufgabenverzeichnisse zu den Prozessen finden sich unter Anhang C.3.

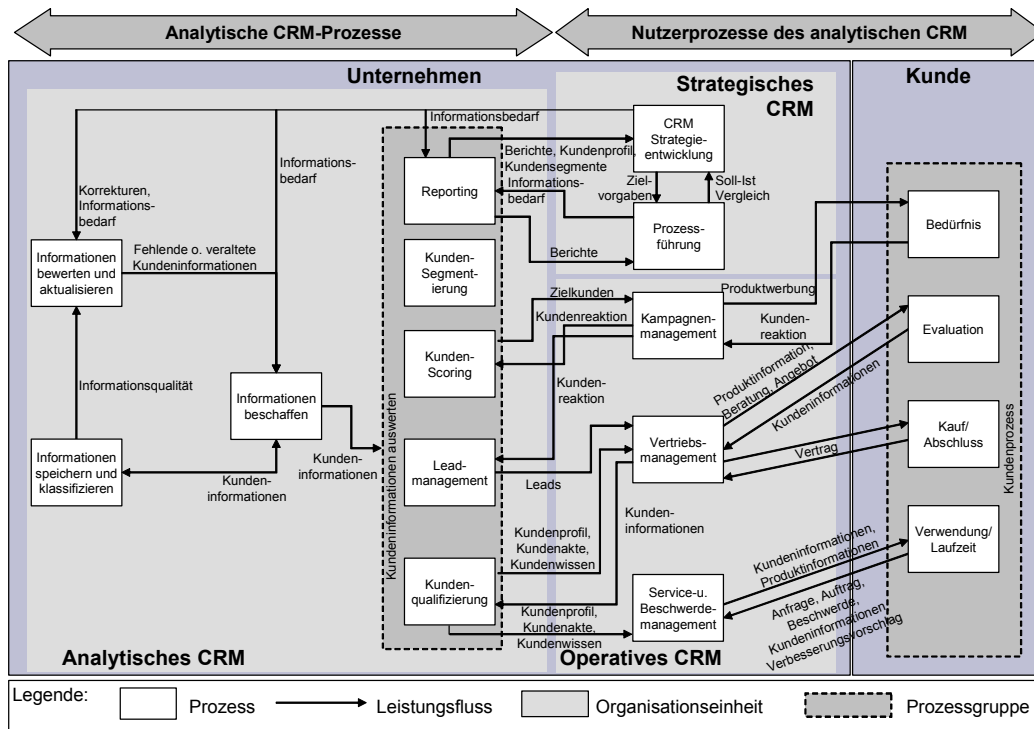


Abbildung 6-1: Prozesslandkarte des aCRM²⁰

6.1 Nutzerprozesse des analytischen CRM

Die „Kunden“ des analytischen CRM sind in erster Linie die Mitarbeiter des Unternehmens, weniger die Endkunden.²¹ Deshalb verwendet die Arbeit im Folgenden den Ausdruck „Nutzerprozess“ und behält den „Kundenprozess“ den tatsächlichen Endkunden des Unternehmens vor.

Die Nutzer der Kundeninformationen im CRM sind die Mitarbeiter im strategischen CRM mit den CRM-Führungsprozessen CRM-Strategieentwicklung und CRM-Prozessführung (s. Abschnitt 6.1.1) sowie die Mitarbeiter im operativen CRM in den CRM-Leistungsprozessen: Kampagnenmanagement (s. Abschnitt 6.1.2), Vertriebsmanagement (s. Abschnitt 6.1.3) sowie Service- und Beschwerdemanagement (s. Abschnitt 6.1.4). Die Abschnitte beschreiben jeweils das verfolgte Prozessziel und die benötigten Kundeninformationen zur Zielerreichung. Die Anforderungen an die

²⁰Notation siehe Anhang B.2.

²¹Im Falle von Kundenportalen und Self-Service-Angeboten kann auch der Endkunde Nutzer der Informationen sein. Ansätze zum Aufbau eines Kundenprozessverständnisses sind generische Prozessmodelle von Kunden wie der beschriebene Kundenprozess unter Abschnitt 2.2.3. Reichmayr [Reichmayr 2003, 175ff] stellt mehrere solcher Kundenprozesse ausführlich dar. Alternativ ist die Betrachtung eines konkreten Nutzungsprozesses eines typischen Kunden eines Kundensegments möglich [s. Alt/Österle 2004, 34]. Auf eine Detaillierung von Kundenprozessen verzichtet diese Arbeit, da eine direkte Versorgung der Kunden mit Kundeninformationen durch das aCRM in den betrachteten Fallstudienunternehmen eine untergeordnete Rolle spielt.

Informationsunterstützung der Nutzerprozesse fasst der Abschnitt 6.1.5 in einem Leistungsverzeichnis des aCRM zusammen.

6.1.1 CRM-Führungsprozesse als Nutzerprozesse

Die CRM-Strategieentwicklung und die CRM-Prozessführung sind die Führungsprozesse im CRM. Die CRM-Strategieentwicklung führt die strategische und operative Planung des CRM durch. Die CRM-Prozessführung kontrolliert den Erfolg der CRM-Strategie. Auf Kunden ausgerichtete Strategien, sogenannte Marktstrategien, beschäftigen sich mit folgenden Fragestellungen [s. Müller-Stewens/Lechner 2003, 252]:

- *Das Feld der Marktstrategie:* Welche Marktsegmente und Zielgruppen sollen bearbeitet werden?
- *Die Substanz der Marktstrategie:* Welcher Kundennutzen soll geboten werden?
- *Die Variation der Marktstrategie:* Inwieweit sind Veränderungen der Marktstrategie erforderlich?
- *Den Stil der Marktstrategie:* Welches Verhalten soll, beispielsweise ausgedrückt in der Gestaltung des Marketing-Mix, gegenüber Kunden unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation gewählt werden?

Eine mögliche Ausgestaltung der strategischen Planung und Kontrolle mithilfe des aCRM verdeutlicht das Beispiel der Credit Suisse:

Die CRM-Verantwortlichen der Credit Suisse nutzen eine Kundensegmentierung anhand der Produktnutzung und ordnen die Segmente in ein Kundenportfolio nach Profitabilität und Loyalität der Kunden ein. Sie leiten Strategien je Kundensegment ab und definieren Kennzahlen, um die Entwicklung der Kunden zu beobachten. Analysespezialisten des aCRM identifizieren Produktpräferenzen der Segmente und die Profitabilitäts- und Bindungswirkung der Leistungen, um die Kunden gezielt in attraktivere Segmente zu migrieren. Darauf baut die operative Massnahmenplanung auf: Sie priorisiert Massnahmen für die Entwicklung des Kunden und identifiziert kurzfristige Verkaufschancen auf Einzelkundenebene. Die Erfolgsmessung kontrolliert die Wirkung der Massnahmen als auch die Entwicklung der Kunden [s. Ackermann/Nippe 2003, 139-141].

Die benötigten Mitarbeiterrollen für diese Prozesse sind die CRM-Verantwortlichen, die das CRM im Unternehmen planen und vorantreiben und Kundensegmentverantwortliche, die mit der Entwicklung einzelner Kundensegmente betraut sind. Hinzu kommen die Bereichsverantwortlichen von Marketing, Vertrieb und Service sowie die Prozessmanager der drei Bereiche [s. Collins 2005, 2; Desisto et al. 2005, 6]. Weitere Rollen sind Prozesszirkel und der Prozessausschuss. Prozesszirkel sind regelmässige Treffen von fünf bis zehn Prozessbeteiligten

Treffen von fünf bis zehn Prozessbeteiligten verschiedener Organisationseinheiten, die sich an der Gestaltung und Weiterentwicklung der Prozesse beteiligen [s. Mende 1995, 164-176]. Der Prozessausschuss koordiniert die Prozessführung mit den Verantwortlichen der Organisationseinheiten. Er setzt sich aus den Prozessmanagern und den Bereichsverantwortlichen zusammen [s. Mende 1995, 164]. Organisatorisch sind die CRM-Führungsprozesse i. d. R. dem strategischen Marketing zugeordnet. Aufgrund ihrer engen Verknüpfung stellt das Ablaufdiagramm in Abbildung 6-2 die beiden CRM-Führungsprozesse kombiniert dar. Die folgenden Ausführungen detaillieren die einzelnen Aufgaben der Prozesse.

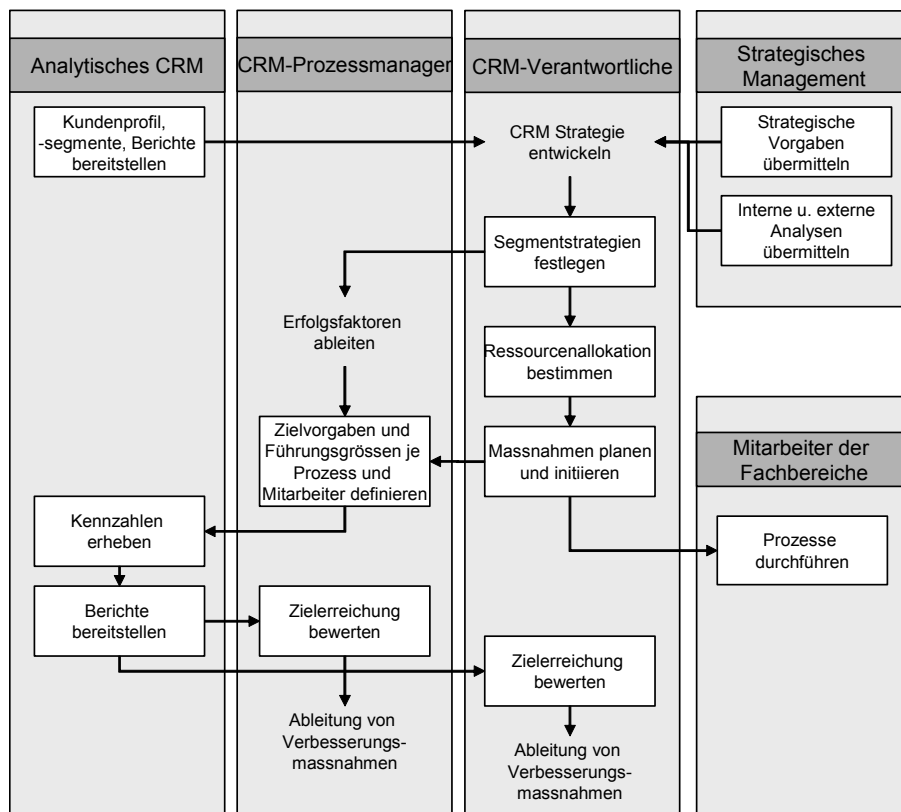


Abbildung 6-2: Aufgabenkettendiagramm der CRM-Strategieentwicklung

Im Rahmen der *strategischen Planung* entwickeln die CRM-Verantwortlichen die CRM-Strategie in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie. Auf Basis der Strategie geben sie Leitlinien für die Kundenbearbeitung vor und bestimmen die Ressourcenallokation auf die Kunden [s. Mulhern 1999, 35f; Eberling 2002, 285-292; Kuss/Tomczak 2002, 10; Bruhn 2004, 40]. Ein höherer Kundenwert rechtfertigt einen höheren Mitteleinsatz [s. Blattberg/Deighton 1997, 28]. Die kurzfristig orientierte *operative Planung* baut auf der strategischen Planung auf [s. Eberling 2002, 292; Kuss/Tomczak 2002, 13]. Sie konkretisiert die Vorgaben der strategischen Planung und legt konkrete Massnahmen für die CRM-Leistungsprozesse durch eine Kampa-

gnen-, Vertriebs- und Serviceplanung fest. Der Marketing-Mix ist ein geeignetes Strukturierungsraster für diese Entscheidungen [s. Kuss/Tomczak 2002, 13; Bruhn 2004, 40f].

Für diese Entscheidungsaufgaben benötigen die CRM-Verantwortlichen Informationen, die Transparenz über die Ausgangssituation und eine Komplexitätsreduktion schaffen. Die Informationsversorgung sollte zudem Veränderungen des Umfeldes möglichst frühzeitig melden [s. Klesse/Von Maur 2003, 32]. Bei Planungen unterstützen prospektive Informationen, wie Entwicklungstrends bei Kunden [s. Eberling 2002, 92; Klesse/Von Maur 2003, 32f]. Eine Verknüpfung von internen und externen Informationen sowie von qualitativen Informationen wie Nachrichten, Meinungen oder Gerüchte sowie quantitativen Informationen erhöhen die Aussagekraft [s. Mertens 1999].

Die CRM-Prozessführung bezieht Zielvorgaben für die Prozesse von der CRM-Strategieentwicklung und detailliert sie durch Prozess- und Erfolgskennzahlen (s. hierzu Abschnitt 5.2.2). Diese betreffen das CRM gesamthaft sowie die einzelnen CRM-Leistungsprozesse durch ein Kampagnen-, Vertriebs- und Servicecontrolling. Die Prozessmanager brechen diese Kennzahlen auf Mitarbeiterebene herunter, um Zielvereinbarungen und ggf. Anreizsysteme an die Mitarbeiterziele zu koppeln. Sie diskutieren ihren Entwurf mit dem Prozesszirkel.

Das aCRM erhebt die Ist-Werte der Prozessleistung. Die Prozessmanager kontrollieren durch einen Soll-Ist-Vergleich die Prozessleistung. Der Prozesszirkel entwickelt ggf. Verbesserungsmassnahmen, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung oder eine radikale Neugestaltung der Prozesse initiieren. Der Prozessausschuss kommt hinzu, wenn ein neuer Prozessentwurf verabschiedet werden muss [s. Mende 1995, 179ff].

6.1.2 Kampagnenmanagement als Nutzerprozess

Das Kampagnenmanagement plant, gestaltet und steuert produktorientierte Kampagnen. Die Massnahmen adressieren Einzelkunden. Die Komplexität dieses Prozesses steigt durch die Zunahme der segmentspezifisch gestalteten Aktionen und verwendeter Kommunikationskanäle [s. Nikus 2001, 4]: Der Trend geht hin zu fokussierten Marketingaktionen für Kunden mit einer hohen Reaktionswahrscheinlichkeit [s. EMNID 2000]. Das soll teure Streuverluste reduzieren, die durch den Versand von Werbematerial an eine grosse Anzahl von uninteressierten Empfängern entstehen [s. Godske/Steinicke 2001]. Ebenso steigt die Anzahl genutzter Kommunikationskanäle. Neben den traditionellen Brief-, Telefon-, Fax-Kampagnen untersuchen Unternehmen Potenziale von E-Mail-, Online- und mobilen Kampagnen.

Die Helsana Versicherungen AG testete das Potenzial mobiler Kampagnen für ihre Marke Progrés, die junge, technologie-affine Kunden adressiert. In Restaurants, in

der S-Bahn oder am Bahnhof bewirbt Progrés ihre Produkte und bietet Interessenten die Möglichkeit, mittels SMS direkt ein Prämienangebot anzufordern. Die Versicherung erreicht durch den mobilen Kanal eine spontane Angebotsanfrage der Kunden. Eine starke Unterstützung durch Marketingmassnahmen ist allerdings notwendig. Das Unternehmen leitet die Interessenten für den weiteren Verkaufsprozess weg vom mobilen Kanal hin zum Call Center, um durch ein persönliches Gespräch den Kunden zu überzeugen. Der mobile Kanal ist kein eigenständiger Vertriebskanal, sondern ein zusätzlicher Einstiegspunkt für die Kommunikation mit den Kunden [s. Reichold et al. 2003].

Das Kampagnenmanagement ist ein geschlossener Kreislauf von der Planung bis zur Erfolgskontrolle [s. Berson et al. 1999, 12; Ackermann/Nippe 2003, 131]. Er umfasst die Phasen Kampagnenentwicklung, Kampagnendurchführung und Kampagnenanalyse [s. Gronover et al. 2002, 53f]. Involviert sind in diesen Prozess Marketingverantwortliche, die Kampagnenmanager und die Verantwortlichen für die Durchführung der Kampagne, wie Call Center Mitarbeiter [s. Ackermann/Nippe 2003, 131; Collins 2005, 2]. Abbildung 6-3 gibt einen Überblick über den Ablauf.

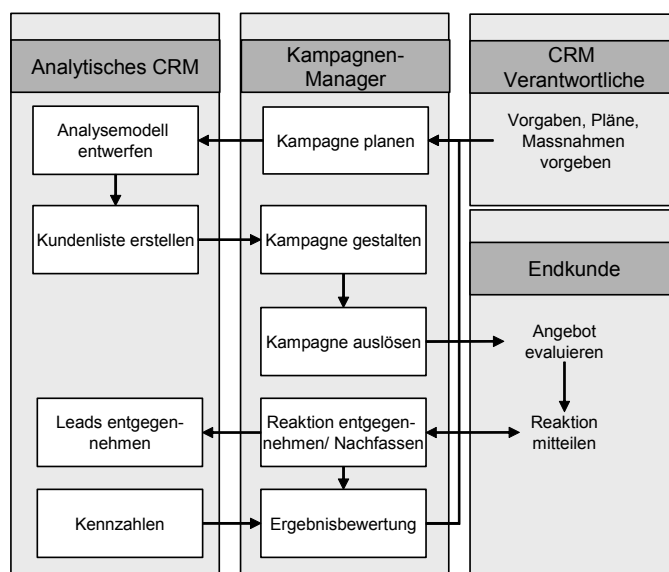


Abbildung 6-3: Aufgabenkettendiagramm für das Kampagnenmanagement

Der Kampagnenmanager plant und gestaltet die Kampagnen. Er bezieht seine Vorgaben von der CRM-Strategieentwicklung, deren strategische Ziele die Auswahl der einzelnen operativen Massnahmen bestimmt. Das aCRM liefert dem Kampagnenmanager die Zielkunden mit einer möglichst hohen Kaufwahrscheinlichkeit und die aktuellen Adressdaten. Mehrdimensionale Beschreibungen der Zielgruppen helfen dem Mitarbeiter, anhand der Soziodemographie, der Psychographie, des Kaufverhaltens und des Kundenwerts die Kampagnen zu gestalten.

Hat der Kampagnenmanager die Kampagnen ausgelöst, beobachtet er den Ablauf. Die Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle erfassen den Rücklauf der Kampagne. Das können Mitarbeiter des Kampagnenmanagements, des Vertriebsmanagements oder auch des Service- und Beschwerdemanagements sein, je nachdem, über welchen Rückkanal die Kundenreaktion erfolgt. Die Mitarbeiter müssen den Rücklauf für die Erfolgskontrolle möglichst vollständig erfassen und konsolidieren. Der Kampagnenmanager startet ggf. Nachfassaktionen, wenn ein Kunde nicht auf die Kampagne reagiert. Zum Schluss wertet das Kampagnenmanagement den Erfolg der Aktion aus und leitet Lerneffekte über die Wirkung der Kampagne und die Güte der Zielgruppenselektion ab.

6.1.3 Vertriebsmanagement als Nutzerprozess

Im Sinne des CRM umfasst das Vertriebsmanagement nicht nur das „Verkaufen“, also die Anbahnung und den Abschluss eines Kaufvertrages, sondern auch den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen [s. Winkelmann 2003, 153]. Durch den direkten Kundenkontakt kommt dem Vertriebsmanagement eine besondere Rolle beim Aufbau langfristiger, profitabler Kundenbeziehungen zu [s. Shaw/Reed 1999, 79ff; Huckemann et al. 2000, 15]: Die Kundenbetreuer bauen die Kundenkontakte auf und schaffen eine Verbundenheit mit den Kunden. Sie entwickeln darauf aufbauend Sympathiebeziehungen und Beziehungsfreundschaften. Die Beziehungsqualität ist von Faktoren wie Vertrauen, Sympathie, Anerkennung und Kompetenz abhängig [s. Belz 2000, 250].

Das Vertriebsmanagement in Banken entspricht dem Kundenberatungsprozess. Die Mitarbeiterrollen im Vertrieb sind die Bereichs- und Prozessverantwortlichen sowie die Kundenberater. Die schwierige Umsetzung der neuen Kundenorientierung im Bankvertrieb zeigt folgendes Beispiel:

Die Neue Aargauer Bank wechselte von einer produktorientierten Kundenberatung zu einer Lebenszyklusorientierung mit dem Ziel, die Erträge langfristiger Kundenbeziehungen zu steigern. Aufwendige Trainings und eine über 1,5 Jahre dauernde Begleitung der Beratungsgespräche durch Trainer waren notwendig, um die Kundenberater von der Produkt- auf die Kundensicht umzustellen [s. Belz/Bieger 2004, 173].

Die Beziehungsorientierung bestimmt die Prozesse und den Informationsbedarf der Kundenberater. Tabelle 6-1 stellt Beispiele für Verkaufsprozesse vor, Abbildung 6-4 zeigt die Aufgabenfolge eines generischen Beratungsprozesses im Überblick.

Bezeichnung	Phasen des Vertriebsmanagements	
Sales Cycle [s. Winkelmann 2003, 184]	• Kundenidentifizierung, • Kundenqualifizierung, • Kundengewinnung,	• Order Processing, • Kundennachbetreuung, • Spezielle Kundenbindungen
Vertriebsprozess [s. Mertens 2004, 48ff]	• Planung des Kundenkontakts, • Vorbereitung des Kundenkontakts,	• Durchführung des Kundenkontakts, • Nachbereitung des Kundenkontakts
Verkaufsprozess [s. Huckemann et al. 2000, 12]	• Basisvertriebsprozess: Identifikation von Zielkunden, Kontaktherstellung, Kundenüberzeugung, Erfolgskontrolle	• Ausbau-Verkaufsprozesse: Cross-Selling, Erhöhung des Lieferanteils, Erhöhung der Verwendungshäufigkeit, Neukunden

Tabelle 6-1: Beispiele für Prozessabläufe im Vertriebsmanagement

Die Kundenbetreuer benötigen eine Zusammenstellung der Grund-, Kontakt- und Vertragsdaten je Einzelkunde. Diese unterstützen die Kontaktaufnahme, da die Kundenberater an vergangene Gespräche mit dem Kunden anknüpfen können. Zudem erhalten die Berater durch Kampagnen Anspracheanlässe und passende Leistungen für einzelne Kunden. Diese Informationen unterstützen auch die Vorbereitung des Beratungsgesprächs, da die Kundenbetreuer vorab Berechnungen durchführen und Informationsmaterial bereithalten können.

Die Beratungsprozesse mit direkter Interaktion mit den Kunden sind schwer strukturierbar. Somit sind die Beratungsleistungen schwer zu standardisieren und ihre Qualität ist von der Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter abhängig. Einfache Vorgehensmodelle können Abhilfe schaffen: Sie steuern die Handlungen der Mitarbeiter, sie strukturieren die Abläufe und geben den Kundenberatern Hinweise auf den Bedarf und die Präferenzen des Kunden. Diese Instrumente bilden die strategischen Vorgaben des CRM ab und unterstützen den Berater bei der Produktauswahl und Kundenbetreuung, indem sie das Produktangebot, den Kundenbedarf und das Kundenprofil verknüpfen.

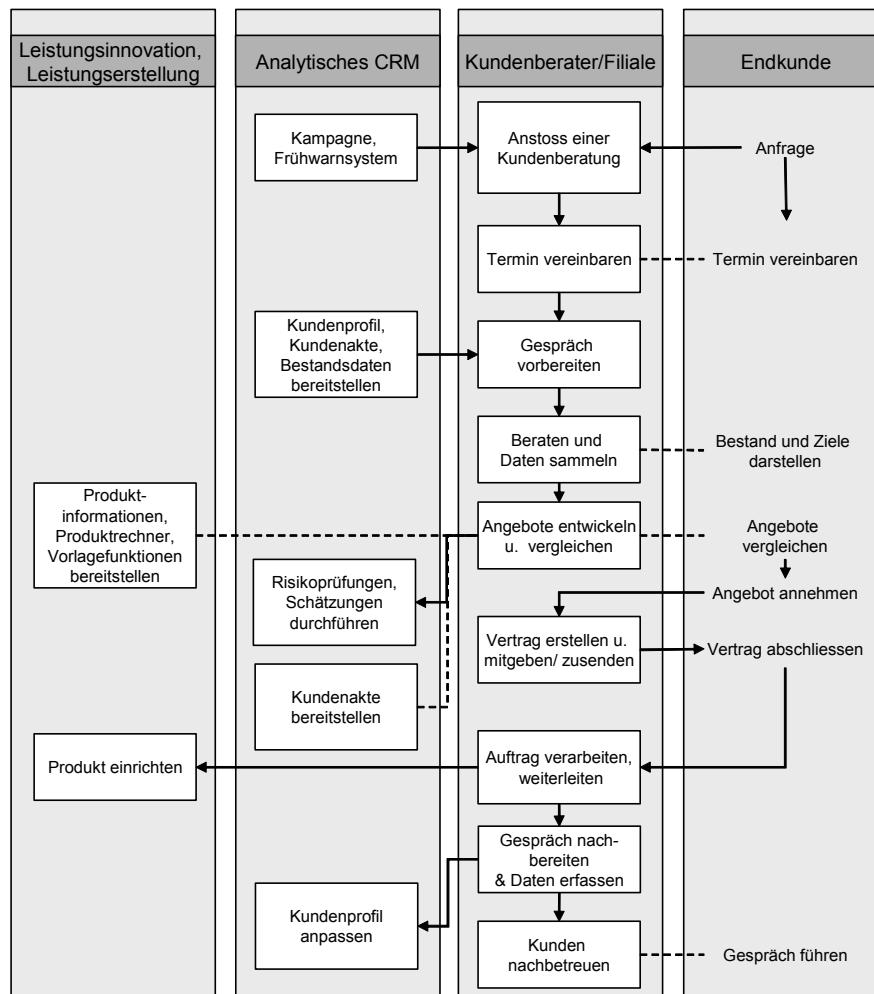


Abbildung 6-4: Aufgabenkettendiagramm für das Vertriebsmanagement

Nach Abschluss der Beratung trägt der Mitarbeiter die Kundeninformationen und Bemerkungen zum Gesprächsverlauf in sein CRM-System ein. Er initiiert die Leistungserstellung für den Kunden und fasst beim Kunden nach, um dessen Zufriedenheit mit der Beratung und den Leistungen zu erfahren.

Im Wettbewerb um Kunden gewinnt für Banken der mobile Vertrieb an Bedeutung. Die Banken möchten sich durch eine ort- und zeitunabhängige Beratung auch im Massenkundengeschäft von ihrer Konkurrenz differenzieren. Die Deutsche Bank verfügt bspw. über einen Aussendienst von 1500 mobilen Beratern, die Citibank von 120 mobilen Beratern [s. Rössing 2003; Wanner 2003]. Im Hinblick auf das aCRM sind die mobile Bereitstellung der Kundeninformationen und die nachträgliche Replikation von Daten eine Herausforderung. Lösungsansätze gibt es in der Pharma- und Versicherungsbranche. Diese Unternehmen stellen ihren Vertriebsmitarbeitern über mobile Endgeräte Kundenakten und Vertragsformulare zur Verfügung und ermöglichen die

elektronische Erfassung von Unterschriften der Kunden [s. Purdue 2003a; Purdue 2003b].

6.1.4 Service- und Beschwerdemanagement als Nutzerprozesse

Das Service- und das Beschwerdemanagement reagieren auf Kundenanfragen. Diese Prozesse benötigen daher in erster Linie eine schnelle Kundenerkennung sowie einen Überblick über den Kunden, seine letzten Kontakte und Transaktionen mit dem Unternehmen. Die Servicemitarbeiter in den Banken sind - neben den Bereichs- und Prozessverantwortlichen - Call-Center-Agenten oder die Kundenberater in den Filialen. Sie nutzen Kundenakten mit Grund-, Kontakt- und Vertragsdaten der Kunden. Bei einer schnellen Problemlösung helfen ihnen Wissensmanagementsysteme, wie z. B. Content Management Systeme oder Expertenverzeichnisse. Beschreibungen von Serviceprozessen und ihrer Informationsunterstützung finden sich bei [s. Büren 2005, 128f; Geib 2005, 113ff]. Der Prozessablauf in Abbildung 6-5 basiert auf diesen Quellen.

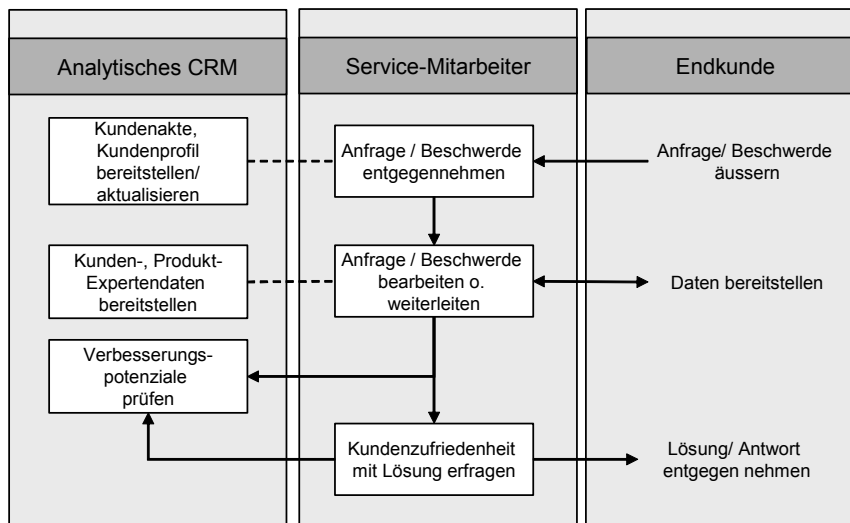


Abbildung 6-5: Aufgabenkettendiagramm für das Service- und Beschwerdemanagement

Die Kundenbewertung spielt im Servicemanagement in den Fallstudien eine untergeordnete Rolle, da keines der Unternehmen beim Serviceangebot zwischen den Kunden differenziert. Auch ein gezieltes Cross- und Up-Selling erfolgt nicht. Dabei wäre eine stärkere Einbindung des Service- und Beschwerdemanagements hierfür wünschenswert. Nach einer internationalen Umfrage von Datamonitor nutzen 94 % der befragten Privatkundenbanken Kundenkontakte nicht für Cross- und Up-Selling und ein Drittel der 300 Banken reagiert nicht auf E-Mail-Anfragen von Kunden, in Deutschland beträgt der Anteil 25 % der befragten 15 Institute. Die Privatkunden-

banken sehen Telefon- und E-Mail-Kontakte lediglich als Serviceangebote, nicht als potenzielle Verkaufsmöglichkeiten [s. CIO 2005a].

6.1.5 Ableitung eines Leistungsverzeichnisses für das analytische CRM

Der folgende Abschnitt fasst die Ausführungen zusammen. Er zeigt die wichtigsten Phasen der Nutzerprozesse und typische Herausforderungen bei ihrer Unterstützung mit Kundeninformationen (s. Tabelle 6-2). Er beschreibt auch die benötigten Leistungen des aCRM.

Prozessphasen		Typische Herausforderungen	Benötigte Leistungen des aCRM
CRM-Führungsprozesse	Strategische Planung	• Problemerkennung • Komplexität bewältigen • Beschaffung der Informationen	• Auswahl an relevanten Informationen • Frühwarnsystem
	Operative Planung	• Detaillierungsgrad • optimaler Ressourceneinsatz	• Kundenakte • Kundenprofil • Kundensegmente • Kundenwissen
	Erfolgskontrolle	• Prozessdurchgängigkeit bei Erhebung der Ist-Werte • Kommunikation der Ergebnisse	• Berichte und Kennzahlen
Kampagnenmanagement	Kampagne entwickeln und durchführen	• Streuverluste minimieren • Aktuelle Adressen • Gestaltung der Kundenansprache • Investitionsrechnung	• Zielkunden mit Adressdaten • Kundenprofil • Kundenwissen
	Kampagne analysieren	• Kundenreaktion konsolidieren • Lerneffekte realisieren	• Berichte und Kennzahlen • Kundenwissen
Vertriebsmanagement	Kundenpflege	• Betreuung grosser Kundenzahlen • Verkaufschancen nutzen	• Pro-aktive Informationen und Frühwarnsystem
	Gespräch vorbereiten	• Passender Anspracheanlass, Zeitpunkt und Tonalität • Abschätzung des Kundenbedarfs	• Zielkunden und Leads • Kundenprofil
	Gespräch führen	• Verbundenheit schaffen • Bedarf vollständig erfassen • Verkaufschancen erkennen • Passendes Angebot erstellen	• Kundenakte • Kundenprofil • Kundenwissen
	Gespräch nachbereiten	• Beurteilung des Erfolgs	• Berichte und Kennzahlen
Service-Prozesse	Anliegen entgegen nehmen	• Schnelle Identifikation des Kunden • Überblick über Kundenbeziehung	• Kundenakte
	Anliegen bearbeiten	• Schnelle Entscheidung über Lösungsweg bzw. Lösung	• Kundenwissen • Proaktive Informationen
	Kunden nachbetreuen	• Ermittlung der Kundenzufriedenheit	• Kundenwissen

Tabelle 6-2: Prozessanforderungen an das analytische CRM

Die CRM-Führungsprozesse nutzen Informationen über die Kundenstruktur und die Kundenentwicklung, um Entscheidungen zur Ressourcenallokation zu treffen und Segmentstrategien zu entwickeln. Die CRM-Leistungsprozesse benötigen handlungsorientierte Kundeninformationen. Sie nutzen sie für die Kundenauswahl und Angebotsgestaltung, meist in direkter Interaktion mit den Kunden. Tabelle 6-3 beschreibt die Leistungen des aCRM im Detail.

Leistung des aCRM	Beschreibung der Leistungen	Detailliert in Kapitel
Informationsbedarf konkretisieren und decken	Vergleich von benötigten und vorhandenen Informationen zur Lösung einer Aufgabe. Identifikation und Bewertung von Informationsquellen und Informationsbeschaffung [s. Strauch 2002, 71].	6.2.1
Kundenprofil	Zusammenstellung der strategisch relevanten Merkmale eines Einzelkunden [s. Winkelmann 2003, 283ff].	6.2.3.1
Kunden-segmentierung	Bildung möglichst heterogener Kundengruppen, die in sich möglichst homogene Kunden enthalten. Ziel ist die Ableitung von Betreuungsstrategien je Segment [s. Schweizer/Rudolph 2004, 25].	6.2.3.2
Zielkunden	Ermittelt Zielgruppen für auf Einzelkunden gerichtete Massnahmen. Ziel ist eine Minimierung der Streuverluste. [s. Link/Hildebrand 1993, 5].	6.2.3.3
Leads	Verfolgungswürdige Kontakte, die aus Kundenanfragen, Kampagnen, Opportunitymanagement oder Datenbanktriggern entstehen [s. Winkelmann 2003, 274ff].	6.2.3.3
Frühwarnsystem/ Proaktive Informationen	Regelgesteuerte Mechanismen in Prozessdefinitionen oder in Datenbanken lösen bei Eintritt eines definierten Ereignisses eine bestimmte Massnahme aus [s. Bange/Schwetz 2004, 15].	6.2.3.4
Berichte und Kennzahlen	Auswertungen und Zusammenstellungen von Prozess- und Erfolgskennzahlen [s. Bange/Schwetz 2004, 15f].	6.2.3.5
Kundenakte (Informationskommunikation)	Überblick über alle relevanten Kundeninformationen, Interaktionen, Verkaufschancen etc.. Kundenakten können papierbasiert oder elektronisch bereitgestellt werden [s. Winkelmann 2003, 247ff].	6.3.2
Kundenwissen (Wissenskommunikation)	Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen Kundenverhalten und CRM-Massnahmen. Sie können durch Strukturierungshilfen wie Beratungsmethoden, Typologien, Prozessvorgaben und Workflows abgebildet werden.	6.3.3

Tabelle 6-3: Leistungsverzeichnis des analytischen CRM

6.2 Analytische CRM-Prozesse

Die Leistungserstellung durch das aCRM erfolgt in einem Kreislauf von der Identifikation eines neuen Informationsbedarfs bis hin zur Datenpflege (s. Abbildung 6-6). Die Leistungserstellung umfasst die Prozesse „Kundeninformationen beschaffen“ (s. Abschnitt 6.2.1), „Kundeninformationen klassifizieren und speichern“ (s. Abschnitt 6.2.2), „Kundeninformationen auswerten“ (s. Abschnitt 6.2.3) sowie „Kundeninformationen bewerten und aktualisieren“ (s. Abschnitt 6.2.4).

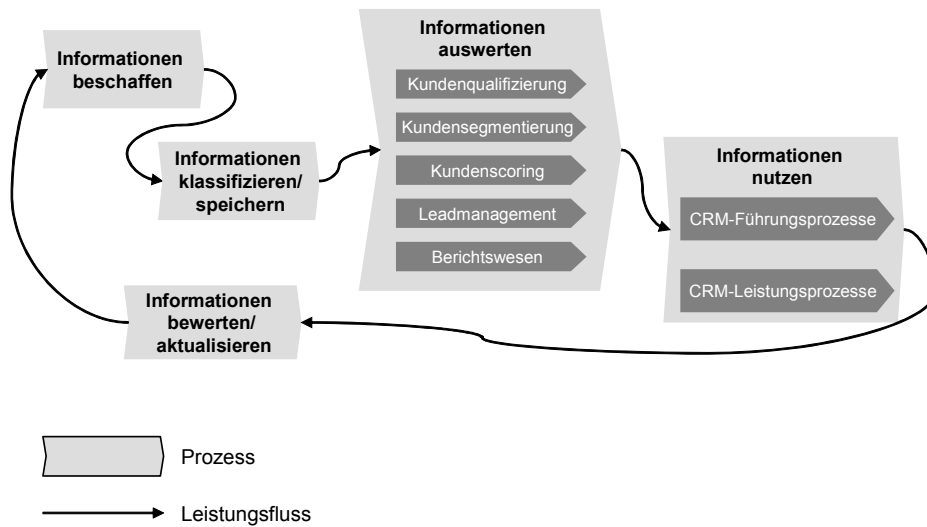


Abbildung 6-6: Das aCRM als Lebenszyklusmodell

6.2.1 Kundeninformationen beschaffen

Der Prozess „Kundeninformationen beschaffen“ umfasst die Massnahmen der Identifikation relevanter Informationsquellen und der Integration bzw. Erfassung von Informationen. Das Kapitel beschreibt mögliche Informationsquellen (s. Abschnitt 6.2.1.1) und stellt die Aufgaben bei der Informationsbeschaffung sowie Handlungsoptionen vor (s. Abschnitt 6.2.1.2).

6.2.1.1 Informationsquellen

Die Verfügbarkeit von Kundeninformationen in einem Unternehmen hängt von der Dauer der Kundenbeziehung ab: Über potenzielle Kunden ist wenig bekannt; Unternehmen liegen durch Adresszukauf ggf. Namen und Anschrift des Interessenten vor. Mit Fortbestand der Kundenbeziehung kommen automatisch erfasste Transaktions- und Interaktionsdaten hinzu sowie manuell eingegebene Kundeninformationen. Mit zunehmender Beziehungsdauer und Verfügbarkeit der Kundeninformationen weiten sich die Handlungsmöglichkeiten des CRM aus [s. Quaisser 2003, 34].

Die Marktforschung befasst sich mit Informationsquellen sowie mit Erhebungsmethoden zur Informationsgewinnung [s. Kotler/Bliemel 1995, 193]. Sie unterscheidet zwischen *internen* und *externen Informationsquellen* sowie zwischen *Primärdaten* und *Sekundärdaten*. Sie erhebt Primärdaten speziell für eine aktuelle Fragestellung. Sekundärdaten beschreiben bereits vorhandenes Informationsmaterial, das für einen anderen Zweck zusammengetragen wurde [s. Kotler/Bliemel 1995, 195].

Interne und externe Quellen für Primärdaten

Datenerhebungsmethoden für Primärdaten sind im Wesentlichen Beobachtungen, Fokus-Gruppen, Befragungen und Experimente [s. Kotler/Bliemel 1995, 195f; Hunter 2004]. Entweder führen die Unternehmen die Datenerhebung intern durch oder sie nutzen die Angebote von Marktforschungsinstituten. Die auf dem Markt erhältlichen Dienstleistungen umfassen Umfragen, Kundenbewertungen und die Entwicklung von Bewertungsmethoden [s. Kahle/Hasler 2001, 227; Winkelmann 2003, 341].

Die Union Investment hat ihre Kundentypologie zusammen mit einem Marktforschungsinstitut entworfen. Für das Projekt befragten die Unternehmen knapp 1000 Kunden ausführlich zu ihren Einstellungen bzgl. Finanzdienstleistungen. Die Ergebnisse bereiteten sie anschliessend durch Datenanalysen auf. Durch die Zusammenarbeit haben die Mitarbeiter der Union Investment das Wissen aufgebaut, um die Kundentypologie in Zukunft selbstständig zu erweitern und zu pflegen.

Interne Quellen für Sekundärdaten

Zu den internen Sekundärquellen zählen Daten aus operativen Systemen, Berichte, Statistiken und sonstiges aufbereitetes Datenmaterial des Unternehmens [s. Kotler/Bliemel 1995, 193f]. Im CRM sind die Datenbanken der Transaktions- und operativen CRM-Systeme die wichtigsten internen Quellen für Kundeninformationen. Die Transaktionssysteme zeichnen das Kundenverhalten automatisch auf und liefern so die Informationsgrundlage über das Kundenverhalten für das aCRM.

In den operativen CRM-Systemen erfassen die Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle manuell weitere Kundeninformationen. Die MLP AG ist ein Beispiel für umfangreiche Dateneingaben während des Beratungsprozesses [s. Geib 2005, 62-72]:

Die Kundenberatung bei der MLP AG erfolgt vor dem PC. Berater und Kunden füllen gemeinsam die Bildschirmmasken aus. Das stellt die vollständige Dateneingabe sicher und ermöglicht die Visualisierung der Planungen, Kalkulationen und den Ausdruck der Dokumentation. Durch den Zweckbezug ist die umfangreiche Datenerfassung nicht störend für den Kunden. Auch ist der PC keine Barriere zwischen Berater und Kunde, da beide zusammen vor dem Bildschirm tätig sind. Die Abfolge der Bildschirmmasken strukturiert das umfangreiche Beratungsgespräch und standardisiert die Leistungserstellung. Auf Basis dieser Kundeninformationen kann das Unternehmen durch einen standardisierten Prozess individuelle Finanzlösungen für seine Kunden erstellen [s. Steiner 2003, 354ff; Stockmann 2003].

Externe Quellen für Sekundärdaten

Externe Sekundärquellen umfassen Berichte und Veröffentlichungen öffentlicher Stellen und Verbände, der Presse oder elektronischer Datenbanken [s. Kotler/Bliemel

1995, 195]. Für das aCRM sind insbesondere Adressanbieter und Marktforschungsunternehmen interessante externe Informationsquellen. Diese Dienstleister bieten Privat- und Unternehmensadressen und Informationen zu Zielgruppen, Lebensstilen oder Mikrogeografie an [s. Kahle/Hasler 2001, 227; Winkelmann 2003, 341]. Im B-to-B-Bereich ist der Adressanbieter D&B (Dun&Bradstreet) auf Adressbereinigungen spezialisiert. Das Unternehmen aktualisiert seine Adressen alle 22 Sekunden. Die Kundenidentifizierung erfolgt nach dem Data Universal Numbering System, ein weltweiter Identifizierungsschlüssel für Unternehmen [s. Winkelmann 2003, 342].

Potenziäle einer Nutzung externer Datenquellen zeigt der Turboladerhersteller ABB Turbo [s. Senger 2004, 231-245]. Die Turbolader der ABB Turbo erhöhen die Motorleistung von Dieselmotoren; sie sind Massanfertigungen für die jeweilige Maschine. Die wichtigste Kundengruppe ist die Containerschifffahrt. Für diese Kunden sind ein schneller Reparaturservice auf hoher See und flexible Wartungsangebote während der Liegezeiten im Hafen wichtig. ABB Turbo benötigt für diese Dienstleistungen die genaue Turboladerspezifikation des Schiffsmotors, um Ersatzteile zügig zu beschaffen. Die Containerschiffe wechseln aber häufig mehrmals im Jahr den Eigner und ihren Namen, weshalb ABB Turbo die benötigten Kundeninformationen früher oft nicht aktuell vorlagen. ABB Turbo löste das Problem über den Zukauf von Kundendaten aus der Datenbank des Schiffversicherers Lloyds. Über die Versicherungsnummer ist eine eindeutige Identifikation der Schiffe gesichert. Das Unternehmen kann seinen Kunden so weltweit exzellenten Service bieten und seine Lagerbestände um 12 % reduzieren. Das bedeutet Kosteneinsparungen von rund 12 Mio. CHF. ABB Turbo erhält über den Datenzukauf auch einen Überblick über den weltweiten Gesamtmarkt für Turbolader, die eigene Lieferantenposition, das ungenutzte Kundenpotenzial sowie aktuelle Verkaufschancen.

6.2.1.2 Prozess und Vorgehensmodell

Den Prozessablauf der Informationsbeschaffung zeigt Abbildung 6-7. Es lassen sich drei Prozessvarianten unterscheiden:

- Der Prozessablauf kann als Prozess eines *Mitarbeiters der CRM-Leistungsprozesse* gelesen werden, der Kundeninformationen sucht oder beim Kunden erfragt und in ein Informationssystem einträgt (s. Abschnitt 6.1). Seine Informationssysteme oder Papiervorlagen geben ihm den Informationsbedarf vor.
- Den Prozess durchlaufen auch *Analyse- und Datenselektions-Spezialisten* im Rahmen einer Datenanalyse: Sie klären das Analyseziel und leiten den Informationsbedarf ab. Dann selektieren sie die Daten aus Quellsystemen [s. Cabena et al. 1998, 45ff].

- Der Prozess dient auch als Vorgehensmodell für ein *Projektteam*, das im Rahmen einer neuen aCRM-Initiative die benötigten Kundeninformationen beschafft [s. Thiesse 2001, 141-153; Eberling 2002, 86-110; Stone et al. 2003, 253].

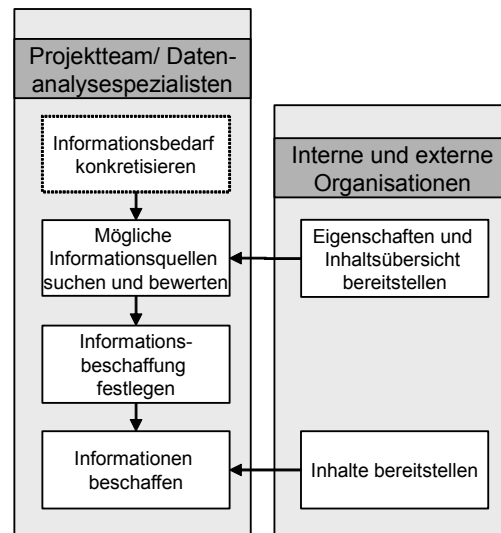


Abbildung 6-7: Aufgabenkettendiagramm „Kundeninformationen beschaffen“

Das Vorgehen zur Beschaffung neuer Kundeninformationen im Rahmen eines Projektes wird im Folgenden detailliert und Ergebnisdokumente und Handlungsoptionen beschrieben. Die Anpassung und Beschaffung von Kundeninformationen für das CRM beschäftigt sich mit der Ausweitung der zu erhebenden Kundendaten und der Integration von Kundendaten verschiedener Informationssysteme [s. Wells et al. 1999, 56]. Das Projektbeispiel „Elektronische Kundenakte“ der Union Investment gibt einen Überblick:

Ziel des Projektes „Elektronische Kundenakte“ der Union Investment war es, alle relevanten Kundeninformationen in einem Informationssystem zentral zur Verfügung zu stellen. Dafür führte das Projektteam ausführliche, fragebogengestützte Interviews mit Mitarbeitern verschiedener Abteilungen (Marktforschung, Marketing, Kundenservice, Vertrieb, Rechtsabteilung), um den Bedarf an Kundeninformationen zu bestimmen. Die Ergebnisse der Befragung konsolidierte es in einer Tabelle. Nun erfasste das Projektteam, welche Kundendaten in den Informationssystemen vorhanden waren, in welcher Form sie vorlagen und wie die Integration erfolgen könnte. Zudem legte es die Kundeninformationen fest, die manuell während Kundenkontakten erfasst werden müssen. Die restlichen benötigten Informationen kaufte das Team extern zu.

Informationsbedarf konkretisieren

Der Informationsbedarf ist „die Art, Menge und Qualität der Informationen, die eine Person zur Erfüllung ihrer Aufgaben in einer bestimmten Zeit benötigt“ [s. Picot et al. 2003, 106]. Es bestehen verschiedene Methoden, um den Informationsbedarf zu erheben. Für den strategischen Informationsbedarf beschreibt Rockart [Rockart 1979] diverse Methoden, entwickelt aber vor allem seinen auf dem Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren basierenden Ansatz. Demnach sind nur wenige Faktoren für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend, auf welche sich die Informationsversorgung der Manager beschränken kann. Für den operativen Informationsbedarf stehen deduktive und induktive Analysemethoden zur Auswahl. Deduktive Methoden ermitteln den Informationsbedarf auf logischem, theoretischem Weg. Das funktioniert bei gut definierten, bekannten Aufgabenstellungen, bspw. benötigt das Projektteam für die ABC-Analyse die Umsätze der Kunden über einen festgelegten Zeitraum [s. Eberling 2002, 98]. Dagegen versuchen induktive Methoden, aus den Gegebenheiten im Unternehmen Schlüsse auf den Informationsbedarf zu ziehen. Methoden sind hier [s. Eberling 2002, 96f; Strauch 2002, 72f]:

- Die Aufgabenanalyse, die anhand der zu treffenden Entscheidungen einer Rolle auf die benötigten Informationen schliesst.
- Die Dokumentenanalyse, die grundlegende Dokumente wie Berichte und Statistiken betrachtet, um auf den Informationsbedarf zu schließen.
- Beobachtungen, Interviewtechniken oder schriftliche Befragung der Mitarbeiter, Kunden oder Experten.
- Die Organisationsanalyse, die eine Ist-Aufnahme der Aufgaben- und Tätigkeitsstruktur im Unternehmen durchführt.

Eine Kombination der Methoden kompensiert Unzulänglichkeiten der einzelnen Verfahren. Das Projektteam konsolidiert und beschreibt den ermittelten Informationsbedarf in einem Leistungsverzeichnis. Für das aCRM fasst Tabelle 6-3 den Bedarf an Kundeninformationen der Nutzerprozesse zusammen.

Mögliche Informationsquellen suchen und bewerten

Das Informationsangebot ist „die Gesamtheit der Informationen, die einem Nachfrager zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort zur Verfügung stehen“ [Mayer 1999, 166]. Das Informationsangebot ergibt sich aus den zur Verfügung stehenden Informationsquellen. Diese trägt das Projektteam in dem Ergebnisdokument „Informationsquellenverzeichnis“ zusammen [s. Büren 2005, 129]. Das Verzeichnis ordnet dem Informationsbedarf die Quellen der Informationen zu und zeigt die Lücken in der Informationsversorgung. Es beschreibt zudem die Verantwortlichkeiten für die Informationen (s. Tabelle 6-4).

Kundeninformationen		Verantwortlich	Informationsquellen
Profildaten des Kunden	Demographische Informationen	Analysespezialist	Teilweise vorhanden bzw. erhebbar, teilweise extern beziehen
	Geographische Informationen	Analysespezialist	Teilweise vorhanden bzw. erhebbar, teilweise extern beziehen
Potenzialdaten über die Profitabilität der Geschäftsbeziehung	Kundenumsätze	Controller	Transaktionssysteme
	Kundenkosten	Controller	Im CRM-System erfassen, Transaktionssysteme
Potenzialdaten über die Stabilität der Geschäftsbeziehung	Kundenbindungsinformationen	Kundenbetreuer	Im CRM-System erfassen
	Kundenzufriedenheitsinformationen	Kundenbetreuer	Im CRM-System erfassen

Tabelle 6-4: Auszug aus einem beispielhaften Informationsquellenverzeichnis (i. A. an Projektunterlagen der Union Investment)

Eine Detaillierung der Tabelle umfasst die Bewertung der Informationen und der Informationsquellen:

- Die detaillierte Beschreibung der Informationen erfolgt nach den Kriterien Relevanz, Qualität, Medium, Zugriffsmöglichkeiten und Sicherheit [s. Thiesse 2001, 148].
- Die detaillierte Beschreibung der Informationsquellen geschieht anhand der Kriterien Verwaltung, Erstellung, Aktualisierung und Verteilung [s. Thiesse 2001, 148f].

Ineffizienzen in der Informationsversorgung entstehen nicht nur durch eine unvollständige Bedarfsdeckung, sondern auch durch ein zu umfangreiches Informationsangebot, eine fehlende Transparenz über vorhandene und relevante Informationen für die Nutzer und das Angebot irrelevanter Informationen [s. Eberling 2002, 88]. Das Projektteam leitet auch im Falle dieser Defekte Verbesserungsmaßnahmen ein. Ein mögliches Vorgehen beschreibt [s. Thiesse 2001, 150-153].

Informationsbeschaffung festlegen

Das Projektteam teilt in diesem Schritt die Verantwortlichkeiten für die *interne Informationserhebung* zu oder es kauft die fehlenden Informationen *extern* ein. Mertens/Griese [Mertens/Griese 2002, 19] sprechen von einer „Make or Buy Entscheidung“, wenn es darum geht, Datenbanken zu bestimmten Inhalten zu erstellen bzw. von extern einzukaufen. Die Entscheidungskriterien sind die Verfügbarkeit der benötigten Inhalte, die Einschätzung der zukünftigen Beibehaltung der Aktualität der Inhalte, die Kosten der Informationserstellung bzw. des Zukaufs sowie die verfügbaren Mitarbeiterkompetenzen zur Datenbankabfrage, -pflege und -aktualisierung [s. Mertens/Griese 2002, 22].

Im Falle der *internen Beschaffung* legt das Projektteam die Prozesse und Rollen für die Erhebung, Aktualisierung und Pflege sowie das Speicherformat und die speichernde

Applikation fest. Während die Qualität der automatisch erfassten Daten i. d. R. gut ist, hängt die Qualität einer manuellen Datenerfassung von der Akzeptanz des einzelnen Mitarbeiters ab [s. Ackermann/Nippe 2003, 146].

Die Fallstudienunternehmen betonen die Bedeutung von Informationssystemen, die Datenfelder und Datenformate festlegen und wählbare Kategorien und Pflichteingaben vorgeben. Informationssysteme setzen so eine systematische, standardisierte Dateneingabe durch. Die Vorgaben helfen zudem, das Augenmerk der Mitarbeiter auf die Ziele des CRM zu richten.

So sucht die Raiffeisen-Gruppe Schweiz in ihrem Kundenstamm gezielt nach Kunden, die mit ihr eine Nebenbankverbindung unterhalten. Sie möchte diese „Potenzialkunden“ für sich gewinnen [s. Fuchs 2005, 22ff]. Die Potenzialerkennung basiert auf einfachen Datenanalysen, aber vor allem auf der persönlichen Einschätzung der Kundenbetreuer. Ihnen hilft dabei die Eingabemaske des operativen CRM-Systems, das die möglichen Charakteristika des Kundenpotenzials vorgibt. Abbildung 6-8 zeigt die Eingabemaske.

The screenshot displays the 'Zentralregister' CRM system. The main window shows a customer profile for '1203 / Müller Bernhard'. The 'Kundenprofil' section includes fields for Segment (Privatkunde), Potential (+ Gruppe A), Potentialart (Einkommen, Vermögen, Ausbildung), Einkommen/Vermögen/Ausbildung (FH bis 6.06 bei KB), Bemerkung (FH bis 6.06 bei KB), Wunscht (keine Betreuung), Haupt-/Nebenbank (Kantonalbank), Anlageziel, Anlagezweck, Kenntnisse über Finanzanlagen, and Kaufklasse/Wohneigentum (Fr. 8'001.- bis Fr. 12'000.-). A blue box highlights the 'Potential' and 'Potentialart' fields. Below this, a search window is open, showing a list of criteria with checkboxes: 1 Einkommen, 2 Vermögen, 3 Wohnlage, 4 Alter, 5 Ausbildung, 6 Arbeitgeber, 7 berufliche Tätigkeit, 8 Stellung beim Arbeitgeber, 9 Andere. A blue arrow points from the 'Potential' field in the top window to the 'Einkommen' checkbox in the search window.

Abbildung 6-8: Potenzialinformationen im operativen CRM-System der Raiffeisen-Gruppe Schweiz

In den Fallstudien reduzieren die Retailbanken die manuelle Erfassung von Kundendaten, die über die benötigten Adress- und Vertragsdaten hinausgeht. Ein Grund sind Qualitätsprobleme, die eine Nutzung dieser Daten für Analysen ausschliessen. Dabei können die Ergebnisse von Datenanalysen durch eine Kombination von Transaktionsdaten mit „weichen“ Kundeninformationen aussagekräftiger sein [s. Davenport et al. 2001, 64; Stone et al. 2003, 244]. Weitere Gründe für die Reduktion der manuellen Datenerfassung sind Kosten-Nutzen-Überlegungen und die Akzeptanz der Kunden, Informationen preiszugeben. Die Unternehmen differenzieren den Umfang der manuellen Datenerfassung deshalb nach der Werthaltigkeit der Kundensegmente. Sie erfassen zusätzliche Informationen nur für die werthaltigen Kunden mit umfangreichen Beratungsanforderungen.

Einen Überblick über auf dem Markt erhältliche Dienstleistungen für den *externen Zukauf von Kundeninformationen* zeigt Abbildung 6-9. Sie umfassen Markt- und Kundeninformationen, Dienstleistungen der Datenanalyse und der Datenpflege sowie die Entwicklung und den Betrieb von Marketingdatenbanken [s. Kahle/Hasler 2001, 230].

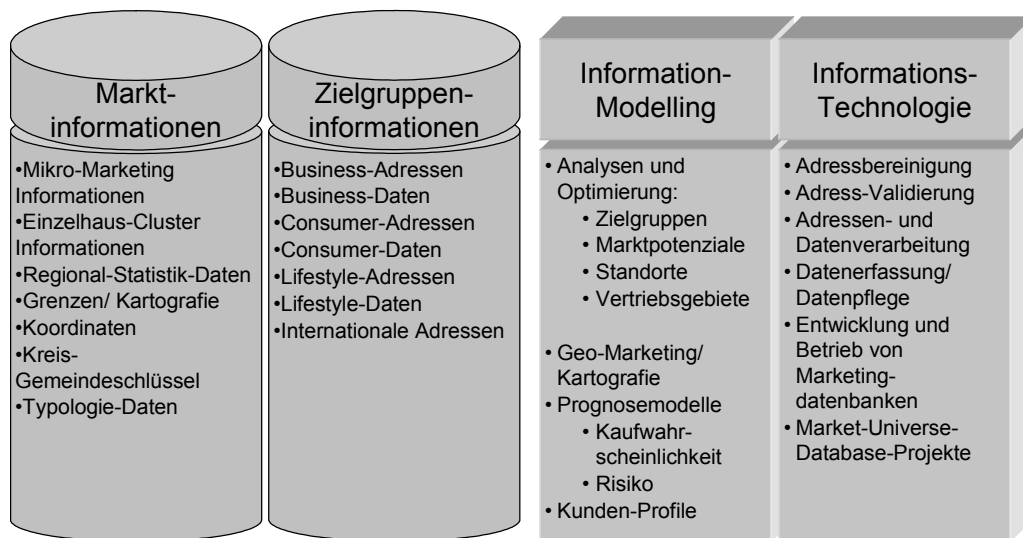


Abbildung 6-9: Dienstleistungsangebote von Marktforschungsunternehmen [s. Kahle/Hasler 2001, 230]

Der Zukauf externer Daten erweitert den verfügbaren Datenbestand und liefert Informationen, die ein einzelnes Unternehmen alleine nicht sammeln könnte. Dazu gehört das Einkaufsverhalten der Kunden bei Produkten anderer Branchen oder bei der eigenen Konkurrenz. Ein unternehmensübergreifendes Kundenprofil verspricht eine tiefere Kundenkenntnis: „Organizations that achieve an accurate multibrand view of the customer will be more effective at inferring future needs and better able to service customers due to an enhanced customer understanding. Technology that supports the

development of a multibrand view is less advanced” [s. Brohman et al. 2003, 50f]. Eine Möglichkeit bieten hier branchenübergreifende Kundenkarten:

Mit über 27 Millionen eingesetzten Kundenkarten ist PAYBACK heute das führende Bonusprogramm in Deutschland. PAYBACK Kartenbesitzer können bei insgesamt einem Dutzend Unternehmen fast aller Branchen Punkte sammeln und diese in Prämien eintauschen. Durch das branchenübergreifende Angebot begleitet die Kundenkarte den Kunden im täglichen Leben und ermöglicht eine schnelle Erreichbarkeit der Prämien, weshalb mehr als 82 % der Mitglieder ihre Kundenkarte regelmässig einsetzen. PAYBACK ist aber auch eine Marketing-Plattform für die Partnerunternehmen. PAYBACK unterhält eine DWH-Infrastruktur; die PAYBACK-Datenbank speist sich aus den Transaktionen der Kunden mit den diversen Partnerunternehmen, den Kundenstammdaten und Anmeldedaten, dem Responseverhalten auf Kampagnen und dem Einlöseverhalten der gesammelten PAYBACK-Punkte. PAYBACK nutzt die Daten für Kundenscorings und Segmentierungen und stellt die Auswertungen den Partnerunternehmen unter Berücksichtigung der Anforderungen der Datenschutzbestimmungen zu Verfügung. Es führt auch Marketingaktionen für den Partnerverbund durch, bspw. Mailings (Auflage von 67 Mio.), E-Mail Newsletter (Auflage von 46 Mio.), Internet (28 Mio. Visits) oder dem Point of Sale (2.200 Terminals) [s. Coloru 2002].

Informationen beschaffen

Durch die verschiedenen Datenquellen sind die Kundeninformationen über verschiedene Datenbanken operativer und analytischer Systeme verteilt. Für eine integrierte Sicht auf den Kunden über alle Bereiche der Kundenbeziehung, wie sie das CRM anstrebt, müssen die Daten aus heterogenen Datenbanken operativer Systeme zusammengeführt, konsolidiert und aufbereitet werden (s. Abbildung 6-10).

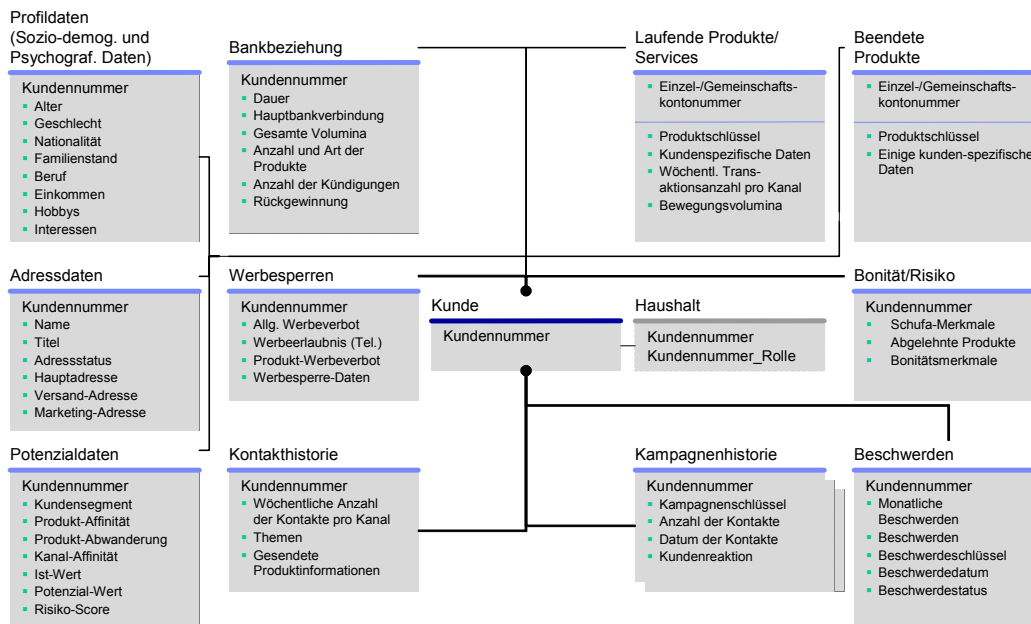


Abbildung 6-10: Gesamtsicht auf den Kunden [s. Quaisser 2003, 19]

Eine integrierte Sicht auf die Kunden stellt grosse Anforderungen an die Datenmodellierung. Datenmodelle erfassen die relevanten Objekte und ihre Beziehungen zueinander [s. Stahlknecht 1993, 196]. Sie sind sehr unternehmensspezifisch und detailliert. Diese Arbeit verzichtet daher auf ein ausführliches Datenmodell und geht lediglich auf die Gestaltungsanforderungen ein.

Das Datenmodell zur Erfassung einer Gesamtsicht auf Kunden bildet die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden und zu seinen Geschäftspartnern ab und erfasst auch die Beziehungen der Kunden untereinander. So hat die Union Investment die Genossenschaftsbanken als auch Privatpersonen als Kunden, wobei Privatpersonen wiederum einer bestimmten Genossenschaftsbank zugeordnet sind. Die Rolle eines Kunden kann sich von Transaktion zu Transaktion ändern. Ein Kunde ist einmal „Inhaber“ eines Jugendkontos und ein anderes Mal „Begünstigter“, da die Eltern für ihn ein Sparprodukt anlegen. Das Datenmodell sollte zudem Anforderungen an die Kundenstammdaten²² des gesamten Unternehmens abbilden und für weitere Aufgaben oder neue Anforderungen anpassbar sein [s. Österle 1995, 250; Radcliffe 2004a].

Das Verzeichnis „Integrationsanforderungen“ erfasst die Integrationsanforderungen des Projektes. Es baut auf dem Informationsquellenverzeichnis auf. Es detailliert die benötigten Schnittstellen und Zugriffsrechte, die bestehenden Zugriffsmöglichkeiten

²² Stammdaten sind Daten, die kaum Änderungen unterliegen [s. Mertens 2004, 21f]. Dazu zählen bei Kunden Adress- und Profildaten wie der Geburtstag. Im Gegensatz dazu stehen die Bewegungsdaten, wie Kontenumsätze von Kunden.

und die Verteilung der Informationshoheit für die bereitstellenden Informationsquellen [s. Gebert 2003, 188].

6.2.2 Kundeninformationen speichern und klassifizieren

Der Prozess „Kundeninformationen speichern und klassifizieren“ legt Kundeninformationen ab, beschreibt sie und macht sie permanent verfügbar. Abschnitt 6.2.2.1 stellt mögliche Speichermedien vor und beschreibt das DWH-Konzept. Abschnitt 6.2.2.2 geht auf das Metadatenmanagement zur Klassifizierung der Kundeninformationen ein. Die Prozesse und beteiligten Rollen beschreibt Abschnitt 6.2.2.3.

6.2.2.1 Das Data Warehouse als unternehmensweiter Datenspeicher

Mitarbeiter im Vertrieb versuchen von jeher, Informationen über ihre Kunden „dauerhaft“ zu machen. Sinnbild dafür sind die Karteikästen mit Kundenkarten, auf denen die Mitarbeiter mit selbstentwickelten Systematiken Kundeninformationen erfassten. Mit dem Ausscheiden oder Abwandern des Mitarbeiters gingen die Informationen für das Unternehmen verloren [s. Winkelmann 2003, 199f]. Die Thurgauer Kantonalbank sieht einen wichtigen Nutzenaspekt ihres CRM-Systems in der elektronischen Erfassung und Speicherung von Kundendaten, insb. im Private Banking. Vordem verlor die Bank mit Abwanderung eines Beraters gut 30 % der von ihm betreuten Kunden.

Erst die Speicherung durch ein technisches System macht Kundeninformationen permanent, vervielfältigbar und transferierbar [s. Riempp 2004, 145]. Das ist vorteilhaft, da die Informationsentstehung und –verwendung meist zeitlich und räumlich auseinander fallen [s. Eberling 2002, 85].

Datenbanken in operativen Systemen, z. B. in den Transaktions- und operativen CRM-Systemen liefern die Datengrundlage für das aCRM. Doch sind diese operativen Datenbanken auf die Datenanforderungen des unterstützten Prozesses bzw. der Applikation ausgerichtet [s. Bange et al. 2003, 16]. Für eine integrierte Sicht auf die Kunden führen Kundendatenbanken die Kundendaten aus den verschiedenen internen und externen Datenquellen zusammen. Auf den Kundendatenbanken können komplexe Applikationen wie OLAP-Werkzeuge für Datenabfragen und Data Mining-Werkzeuge für Analysen aufsetzen. Das Data Warehouse als unternehmensweiter Datenspeicher hat sich hierfür als zentrales Konzept etabliert.

„A data warehouse is a subject-oriented, integrated, non-volatile and time-variant collection of data in support of management’s decisions” [s. Inmon 1992, 25]. Das DWH-Konzept entkoppelt operative und analytische Systeme [s. Winter 2000, 128]. Das begründet sich durch (1) den Integrationsaufwand der heterogenen Datenbankplattformen für die operative Datenhaltung, (2) die entstehende Ressourcenbelastung der operativen Systeme, wenn Analysen direkt auf den operativen Datenbanken durch-

geführt würden und (3) die mangelnde analytische Eignung operativer Daten [s. Kemper/Finger 1999, 78f]. Ein DWH ist themenorientiert aufgebaut. Die Daten sind nach Informationsschwerpunkten des Unternehmens wie „Produkte“ oder „Kunden“ strukturiert, im Gegensatz zu der Applikations- oder Prozessorientierung der Daten in operativen Systemen. [s. Chamoni/Gluchowski 1999, 14]. Die Einleseroutinen der Daten transformieren sie zu einem konsistenten Datensatz. In einem DWH sind die Daten somit nicht nur physisch, sondern auch semantisch integriert [s. Bange/Schwetz 2004, 10]. Die Datenimports in das DWH erfolgen zyklisch, bspw. auf täglicher, wöchentlicher oder monatlicher Basis. Der aktuellste Datenbankauszug zeigt daher immer nur eine Momentaufnahme des Unternehmens zum Zeitpunkt des letzten Datenimports. Ein DWH hält Daten und Analyseergebnisse über lange Zeiträume vor [s. Chamoni/Gluchowski 1999, 15]. Das ermöglicht Zeitreihenanalysen, verlangt aber auch eine Historisierung der Datenstrukturen, um den Kontext der Daten auch in Zukunft nachvollziehen zu können [s. Bange/Schwetz 2004, 10]. Abbildung 6-11 zeigt eine DWH-Architektur, ihre verschiedenen Schichten und Prozesse [s. Inmon 2002, 30ff; Lusti 2002, 124-139; Bange et al. 2003, 9ff].

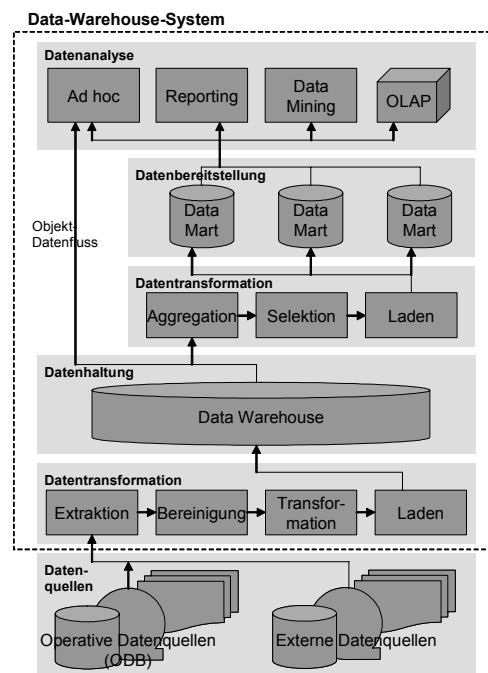


Abbildung 6-11: Schichtenmodell eines DWH [s. Auth 2003, 13]

- **Datenquellen.** Die Vorsysteme sind die internen und externen Informationslieferanten für das DWH. Dies sind meist auf die Abwicklung operativer Prozesse ausgerichtete Informationssysteme und ihre Datenbanken.

- *Datentransformation.* Die Datentransformationsschicht extrahiert, transformiert und lädt die Daten aus internen und externen Datenquellen in das DWH. Diese Prozesse sind die wichtigsten Bewirtschaftungsprozesse eines DWH.
- *Datenhaltung.* Kern des DWH ist die DWH-Datenbank. Die Datenbanktechnologie eines DWH kann sowohl relational als auch multidimensional sein. Relationale Datenbanken können grosse Datenmengen im Terabyte-Bereich verwalten, haben aber längere Antwortzeiten. Multidimensionale Datenbanksysteme eignen sich eher für kleinere Datenbestände im Gigabyte-Bereich, zeichnen sich aber durch extrem niedrige Antwortzeiten aus [s. Bange/Schwetz 2004, 10ff].
- *Datenbereitstellung.* Die Analysen finden aus Performancegründen nicht direkt in der DWH-Datenbank statt, sondern je nach Fragestellung in eigens angelegten Data Marts. Das sind Datenbanken, die einen analysespezifischen Ausschnitt der Daten aus dem DWH enthalten, bspw. auf Fragestellungen einer Abteilung, auf den Themenbereich „Kunde“ oder auf ein bestimmtes Analysewerkzeug ausgerichtet sind.
- *Datenanalyse.* Die Analyseschicht umfasst Werkzeuge zur entscheidungsorientierten Analyse und Bereitstellung von Informationen. Die Funktionen umfassen Reporting- und Analysemöglichkeiten.

DWH-Projekte sind strategisch motivierte Projekte, die in der IT-Strategie eingeschlossen sein müssen und deren Rentabilität vorab für die Planung des Umfangs der angestrebten Lösung beachtet werden muss. Die Projekte benötigen eine Entwicklungszeit von 18 bis zu 24 Monaten [s. Anahory/Murray 1997, 26]. Vorgehensmodelle mit Entwicklungsphasen und Aktivitäten beschreiben bspw. Anahory/Murray [Anahory/Murray 1997] oder Devlin [Devlin 1997].

Die Credit Suisse unterstützt ihr Geschäft durch eine umfangreiche DWH-Infrastruktur. Das DWH-Projekt der Credit Suisse begann 1997; seit 1999 ist das DWH operativ. Es wird jedes Jahr weiter ausgebaut, bspw. im Bereich der Analysewerkzeuge und –modelle oder der Integration der operativen CRM-Systeme der Filialen und des Contact Centers. Abbildung 6-12 gibt einen Überblick über die ersten Jahre des Projektverlaufs. Erst eine Vielzahl an Anwendungen macht die kostspielige Infrastruktur des DWH wirtschaftlich [s. Godelmann 2002].

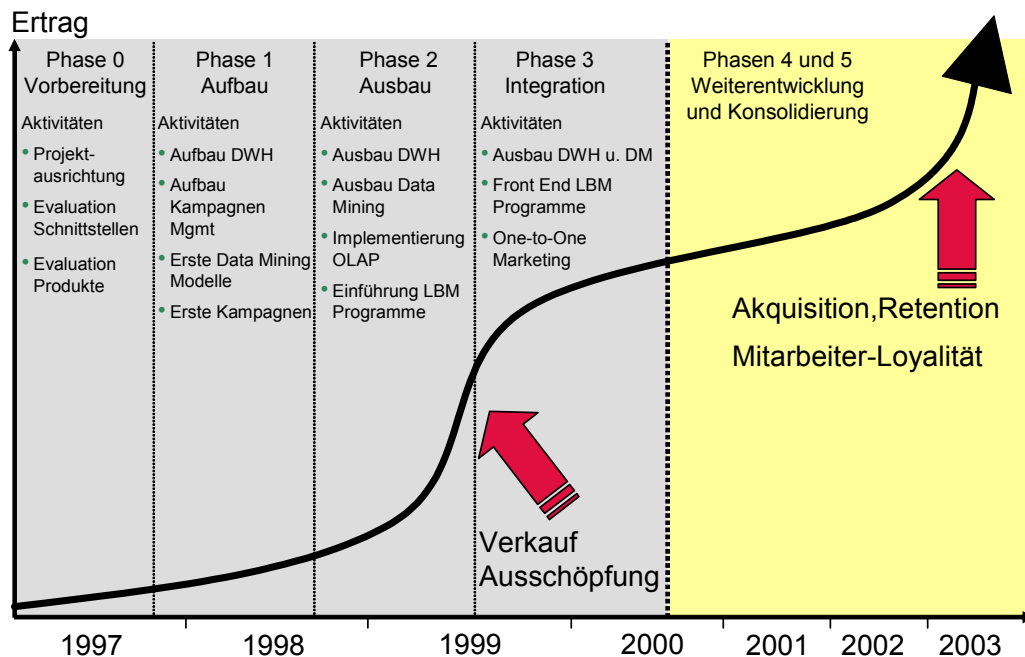


Abbildung 6-12: Projektverlauf der DWH-Einführung bei der Credit Suisse

6.2.2.2 Metadatenmanagement zur Klassifizierung von Daten

In einem DWH werden die gespeicherten Daten klassifiziert. Das erhöht ihre Auffindbarkeit, Interpretierbarkeit und Wiederverwendbarkeit [s. Auth 2003, 46]. Meta-Daten bezeichnen die Daten, die auf höherer Abstraktionsebene die Daten einer darunterliegenden Ebene beschreiben. Im Bereich des Data Warehousing und der Datenanalyse spielen Meta-Daten insbesondere für Zeitstempel auf den Datenbankauszügen, zur Beschreibung der Datenmodelle und für die Historisierung der Daten und Analysen eine Rolle [s. Inmon 2002, 184-188]. Die Klassifizierung gibt den Anwendern, Analysespezialisten und Datenbankadministratoren Hilfestellung bei der Bestimmung der vorhandenen Daten, der Auswahl von Daten sowie der Datenpflege [s. Auth 2003, 46; Bange et al. 2003, 24]. Metadaten lassen sich nach verschiedenen Aspekten strukturieren [s. Devlin 1997, 54-57; Bange et al. 2003, 52ff], z. B. [s. Auth 2003, 46ff]:

- *Terminologie.* Die Metadaten dienen einer Vereinheitlichung von betrieblichen Begriffssystemen, bspw. Begriffsbenennungen, -definitionen oder -beziehungen.
- *Analyse.* Die Metadaten geben einen Überblick über die Aufbereitung und Nutzung der Daten für die Datenanalyse, z. B. Kennzahlen, Berichte, Mining-Extrakte oder OLAP-Würfel.
- *Organisationsbezug.* Die Metadaten erfassen die Entstehung und Verwendung der Daten in den Geschäftsprozessen, Zugriffsberechtigungen sowie Vertraulichkeits-

einstufungen, z. B. Datenverwender, Verwendungskontext, Verwenderberechtigung.

- *Qualität.* Die Metadaten beschreiben die Qualitätsdimensionen objektive Korrektheit und subjektive Eignung der Daten, z. B. durch die Festlegung der Repräsentation fehlender Werte, der Datenherkunft oder von Pflichtfeldern.
- *Datenstruktur/-bedeutung.* Die Metadaten dienen zur Darstellung der Datenstruktur anhand der Datenobjekttypen (Wertebereich und Klassifizierung) und ihrer Beziehungen zueinander, z. B. Datenstruktur-Elemente wie Table oder Row, Datentyp wie Character oder Integer, Elementgrösse wie Speicherbedarf.
- *Systembezug.* Die Metadaten dienen zur Beschreibung der individuellen Ausprägung der DWH-Systemarchitektur, z. B. Softwarekomponente, Version, Rechner.
- *Transformation.* Die Metadaten beschreiben den Weg der Daten aus den Quellsystemen, durch die Schichten des DWH in die analytischen Applikationen, z. B. Datenmengen, Datenquellen, Transformationsschritte.
- *Metadatenhistorie.* Die Metadaten dokumentieren die Veränderungen der Metadaten, z. B. Version, Änderung, Änderungsgrund, Datum.

Metadaten sind in Metadaten-Repositories gespeichert. Repositories sind spezielle Datenbank Anwendungen, die „Informationen über Objekte der Softwareproduktion (z. B. Programme, Datenfelder, Masken, Listen), deren Beschreibung und Beziehungen untereinander verwalten, auswerten und bereitstellen“ [s. Habermann/Leymann 1993, 15]. Metadaten-Repositories sind folglich Dokumentationssysteme für die Verwaltung und Beschreibung von Metadaten. Sie integrieren Metadaten aus unterschiedlichen Quellen und geben einen Überblick über verwendete Metadaten [s. Tannenbaum 1994, 263ff]. Metadaten-Repositories sind Bestandteile des DWH-Systems, aber auch von operativen Systemen und Datenintegrationswerkzeugen. Im Idealfall sind Metadaten in einem zentralen Repository in einem standardisierten Modell gespeichert und werden über standardisierte Schnittstellen ausgetauscht.

6.2.2.3 Prozess und beteiligte Rollen

Traditionell kümmern sich Datenbankadministratoren um die Bereitstellung und Pflege der Datenspeicher [s. Soeffky 1999, 135f]. Mit Datenintegrationswerkzeugen filtern sie Daten aus operativen Systemen, harmonisieren, verdichten und reichern diese Daten an und übermitteln sie dann an das DWH [s. Kemper/Finger 1999, 79]. Etabliert haben sich hierfür ETL-Werkzeuge (Extraktion, Transformation, Laden).

Mittels der ETL-Werkzeuge extrahieren die Datenbankadministratoren zunächst die benötigten Daten aus internen und externen operativen Datenquellen. Zu beachten sind bei der *Extraktion* (1) Zugriffsmöglichkeiten auf operative Systeme, (2) Häufigkeit und Zeitpunkt der Extraktion, (3) die Beurteilung der Datenqualität sowie (4) die Automation bzw. Organisation der Bereinigung der Daten von syntaktischen und inhaltlichen Fehlern [s. Kemper/Finger 1999, 80-85].

Die Transformation umfasst Syntax und Semantik-Angleichungen. Um die durchgeführten Transformationen aufzuzeichnen, erfolgt in diesem Schritt auch die Beschreibung der Daten durch Metadaten [s. Inmon 2002, 186]. Eine themenbezogene Strukturierung des DWH setzt eine Zusammenführung der aus unterschiedlichen Systemen extrahierten Daten bspw. nach „Kunde“ oder „Produkt“ voraus. Das bedingt die Bereinigung von Begriffsdefekten [s. Kemper/Finger 1999, 86].

Im Rahmen der Transformation erfolgt auch eine Aggregation der Daten zu Hierarchien für die Bildung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen [s. Kemper/Finger 1999, 90f]. Erst jetzt werden die Daten in das DWH geladen. Beim erstmaligen Befüllen des DWH mit Daten aus den Quellsystemen (Initial Load) werden alle benötigten Daten übertragen. Spätere Ladevorgänge übermitteln lediglich geänderte oder neue Datensätze (Delta Update) [s. Bange et al. 2003, 31]. Die Nutzung des DWH ist während der Ladezeiten aufgrund der entstehenden Dateninkonsistenzen eingeschränkt. Daher spielt die Effizienz der Ladevorgänge eine wesentliche Rolle.

Der Prozess der Klassifizierung der Daten gleicht dem beschriebenen ETL-Prozess für das DWH-System [s. Devlin 1997, 297f; Marco 2000, 189ff; Auth 2003, 261]. Die Beschreibung der Daten führen die Mitarbeiter des Data Warehousing während des Transformationsprozesses der Daten in das DWH durch. Die benötigten Metadaten werden zuvor von den Metadaten-Spezialisten selektiert, aus den Repositories extrahiert, transformiert, geladen und schliesslich versioniert, um den Kontext der Daten festzuhalten. Dann erst dienen sie der Beschreibung des neuen Datenimports in das DWH. Abbildung 6-13 zeigt die beschriebenen Prozessabläufe im Überblick.

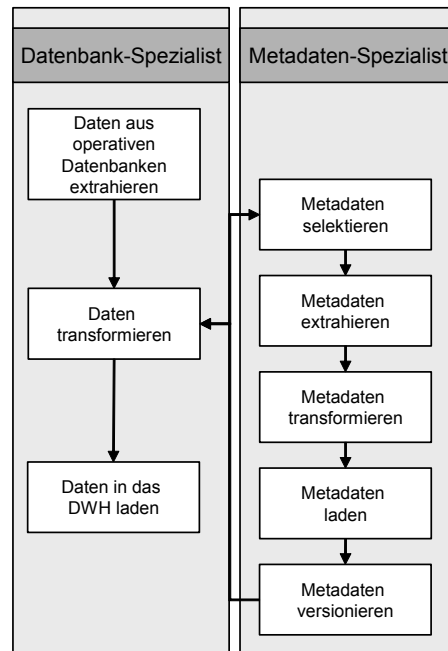


Abbildung 6-13: Aufgabenkettendiagramm des Prozesses Kundeninformationen speichern und klassifizieren [s. Auth 2003, 264ff]

6.2.3 Kundeninformationen auswerten

Der Prozess „Kundeninformationen auswerten“ bereitet Daten auf, verdichtet und verknüpft sie. Leistungsanforderungen der Nutzerprozesse an den Prozess sind (s. Tabelle 6-3):

- Ein *Kundenprofil* beschreibt die strategisch relevanten Merkmale eines Kunden, wie Kundenwert, Bedeutung des Kunden für das Unternehmen oder Kundenloyalität. Diese Leistung erstellt der Teilprozess Kundenqualifizierung (s. Abschnitt 6.2.3.1).
- *Kundensegmente* für einen einheitlichen Betreuungsansatz. Diese Leistung erstellt der Teilprozess Kundensegmentierung (s. Abschnitt 6.2.3.2).
- *Zielkunden* für Angebote und Massnahmen. Diese Leistung erstellen die Teilprozesse Kundenscoring und Leadmanagement (s. Abschnitt 6.2.3.3).
- *Frühwarnsysteme*. Diese Leistung erstellt der Teilprozess Berichtswesen (s. Abschnitt 6.2.3.4),
- Kennzahlen zur *Erfolgskontrolle* des CRM. Diese Leistung erstellt der Teilprozess Berichtswesen (s. Abschnitt 6.2.3.5).

Der Prozess „Kundeninformationen auswerten“ setzt sich somit aus fünf Teilprozessen zusammen: die Kundenqualifizierung, die Kundensegmentierung, das Kundenscoring und das Leadmanagement sowie das Berichtswesen. Für ein systematisches CRM müssen Unternehmen die Teilprozesse miteinander kombinieren: Der Prozess „Kundeninformationen auswerten“ bündelt, analysiert und verteilt Kundeninformationen für strategische Fragestellungen in Form von Kundensegmenten und Kundenprofilen. Er stimmt durch das Kundenscoring, das Leadmanagement und die Frühwarnsysteme operative Massnahmen mit den strategischen Vorgaben ab. Er misst durch das Berichtswesen den Erfolg der Massnahmen, um Lerneffekte zu erzielen und die Weiterentwicklung des CRM voranzutreiben.

Die Teilprozesse sind Datenanalyseprozesse. Die folgenden Ausführungen greifen auf Erkenntnisse des Kundenwertmanagements, der Datenanalyse und des systemorientierten CRM zurück. Die Beschreibungen der Teilprozesse umfassen die Leistungen des Prozesses und den Leistungsaustausch zwischen den Prozessen, den Prozessablauf sowie die notwendige IT-Unterstützung²³.

6.2.3.1 Kundenprofil

Ein „Kunden- oder Kundensegmentprofil“ fasst die Ergebnisse des Teilprozesses Kundenqualifizierung (auch Kundenbewertung, Kundenprofiling) zusammen. Aufgabe der Kundenqualifizierung ist die Aufteilung des Interessenten- und Kundenstammes nach Prioritäten, d. h. in wichtige und unwichtige Kunden [s. Winkelmann 2003, 283]. Das erfolgt über die Ermittlung des Wertes des Kunden oder seiner Gesamtbedeutung für das Unternehmen. Die Möglichkeiten und Anforderungen des Unternehmens beeinflussen die Genauigkeit und Wirtschaftlichkeit der Bewertungen. Die Aussagen sind die Grundlage für eine Differenzierung zwischen den Kunden, beispielsweise um die knappen Unternehmensressourcen auf die Kunden zu verteilen.

Ermittlung des Kundenwertes und der Kundenbedeutung

Verbreitete Bewertungsverfahren für die Beurteilung von Kundenwert und Kundenbedeutung stellt Kapitel 2.4.3 vor und die Fallstudien (Kapitel 3) beschreiben unterschiedliche Umsetzungsmöglichkeiten:

Zur Bestimmung des Kundenwertes ermittelt die Hannover Life Re das zukunftsorientierte Prämienpotenzial der Kunden, die Credit Suisse den Customer Lifetime Value, die Postbank den Kundendeckungsbeitrag sowie das Kundendeckungsbeitragspotenzial in der Zukunft, die Regionalbank und die Thurgauer Kantonalbank berechnen den Kundendeckungsbeitrag.

²³ In Anhang C.3 finden sich Aufgabenverzeichnisse und in Anhang C.4 Kontextdiagramme, die die durchzuführenden Aufgaben und Aufgabenträger sowie die ausgetauschten Daten detaillieren.

Die Union Investment bestimmt die relative Bedeutung ihrer B-to-B-Kunden anhand einer ABC-Analyse, die auf dem Kundendeckungsbeitrag basiert. In den anderen Unternehmen kommen hierfür Kunden-Portfolios zum Einsatz: Die Hannover Life Re nutzt für einen Überblick über ihre Kunden das Kundenportfolio „DOL“, das Kunden nach Produktnutzung und Loyalität klassifiziert. Die Credit Suisse segmentiert Kunden nach der Produktnutzung und positioniert die Segmente in eine Loyalitäts-Profitabilitätsmatrix.

Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit der Kundenqualifizierung

Bestandteil des Kundenwertes sind nicht nur die direkten Wertbeiträge aus Produktverkäufen. Kunden schaffen auch indirekt Nutzen für das Unternehmen, bspw. durch Weiterempfehlungen (s. Abschnitt 2.2.2.1). Indirekte und zukunftsorientierte Nutzenaspekte der Kundenbeziehung sind aber schwer zu bewerten und die Schätzungen sind mit Unsicherheit belastet. Ob sich der Aufwand für ihre Ermittlung lohnt, hängt von der Relevanz dieser Grösse für das Unternehmen ab [s. Helm/Günter 2003, 9].

Für das Heiztechnikunternehmen Vaillant Türkei ist das Referenzpotenzial der Kunden im CRM die zentrale Kennzahl. Die Landesgesellschaft Vaillant Türkei hat sich nicht auf die Zwischenhändler und Installateure, sondern klar auf die Endkunden der Produkte ausgerichtet. Mit dieser B-to-C-Orientierung differenziert sich Vaillant Türkei klar von dem Rest der Branche und den anderen Landesgesellschaften des Unternehmens, die alle ein B-to-B-Modell verfolgen.

Der Fokus des CRM des Unternehmens in dem noch jungen und wachsenden Markt für Gasheizungen in der Türkei liegt auf der Gewinnung von Neukunden. Vaillant erreicht dies über Weiterempfehlungen durch Kunden, die ein Kundenclub zu Empfehlungen anregt. Der Kundenclub wird als Profit Center geführt; ihm werden die Weiterempfehlungen der Kunden zugerechnet, die innerhalb der letzten drei Monate an einer Aktion des Kundenclubs teilgenommen haben. Mit den Weiterempfehlungen erwirtschaftet das Unternehmen 45 % der Umsätze. Das Unternehmen kann die Weiterempfehlungen in der Kundendatenbank in „Kunden-Stammbäumen“ darstellen und einzelnen Kunden zurechnen (s. Abbildung 6-14)[s. Reichold et al. 2005].

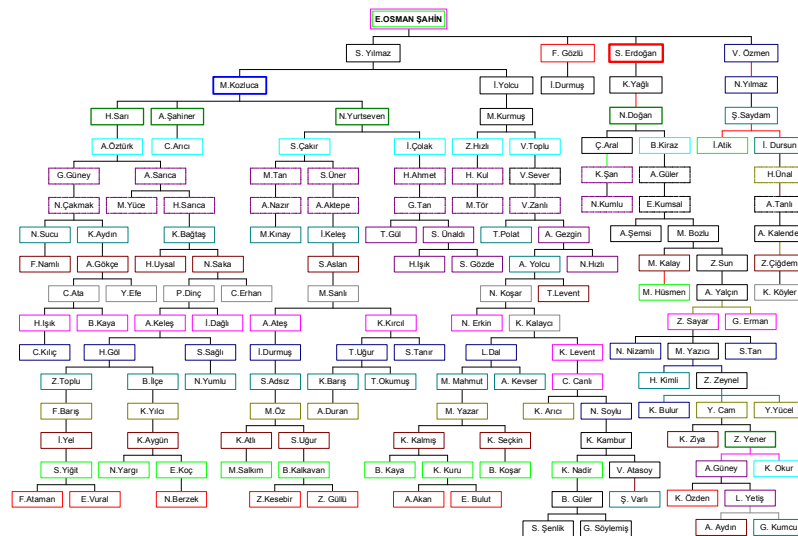


Abbildung 6-14: Der Ausschnitt aus dem Empfehlungsbaum von Vaillant Türkei zeigt einen Kunden mit über 150 „Nachkommen“

Je genauer eine Analyse ist, desto aufwendiger ist sie [s. Rudolf-Sipötz 2001, 71; Eberling 2002, 226ff]. Aus Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten ist ein konkreter Betrag des Kundenwertes daher häufig nicht das Ziel der Kundenbewertung; oft genügen einfache Indikatoren, um den Kundenwert oder den Kundennutzen positiv zu beeinflussen:

Die Hannover Life Re, die Regionalbank und die Thurgauer Kantonalbank arbeiten bewusst mit Näherungslösungen in der Kundenbewertung. Sie möchten einfache Indikatoren haben, die grob den Zustand der Kundenbeziehung und die Entwicklungstendenzen abbilden. Die Aussagekraft ihrer Indikatoren berücksichtigen sie bei der Anwendung.

Die Bankenplattform der Postbank dagegen integriert die Daten der Transaktionssysteme und erfasst das Kundenverhalten sehr umfassend. Durch die automatisierte Lösung der Postbank erreicht die monetäre Kundenbewertung eine hohe Genauigkeit. Die Postbank möchte ihr Kunden-Controlling zukünftig parallel zum herkömmlichen produktorientierten Controlling einsetzen, um dem CRM in der Organisation einen höheren Stellenwert einzuräumen und den Kundenwert gezielt zu steigern.

Die Genauigkeit und die Wirtschaftlichkeit der Wertbestimmung eines Kunden hängen folglich von den Möglichkeiten der IT und der Mitarbeiter sowie von den Anforderungen des Unternehmens ab.

Nutzung der Ergebnisse

Das Kundenverhalten beeinflusst den Wertbeitrag eines Kunden ebenso, wie die verfolgte CRM-Strategie und die bereitgestellten Leistungen des Unternehmens. Daher stiften Profitabilitätsanalysen nur einen Nutzen, wenn sie die Ursachenforschung im Falle vorliegender Unprofitabilität unterstützen [s. Rapp 2000, 90f]. Anhand des Kundendeckungsbeitrags sucht die Regionalbank z. B. Produkte in ihrem Portfolio, die zu negativen Wertbeiträgen führen.

Raaij et al. [Raaij et al. 2003] decken mit einer Analyse der Kundenrentabilität Schwachpunkte in der Kundenstruktur auf. Handlungsbedarf ergibt sich, wenn eine hohe Abhängigkeit von den Wertbeiträgen einzelner Kunden oder Segmente besteht, also der Gewinn aus nur wenigen Kundenbeziehungen erwirtschaftet wird. Ein anderes Problem sind Subventionierungseffekte im Kundenstamm; dann kommen profitable Kunden mit ihren Gewinnen für die Verluste der unprofitablen Kunden auf. Das schmälert den Gewinn des Unternehmens. Lösungsansätze sind differenzierte Preismodelle, SLAs, Betreuungsintensitäten und Leistungsangebote, um unrentable Kunden wirtschaftlich zu bedienen oder neue Kundengruppen zu gewinnen [s. Raaij et al. 2003]. Die Ergebnisse der Kundenqualifizierung fließen daher in die Kundensegmentierung ein, die entsprechende Segmentstrategien definiert [s. Zeithaml et al. 2001].

Prozess und beteiligte Rollen

Der folgende Prozessablauf zeigt den Ablauf einer mathematisch-statistischen Datenanalyse (s. Abbildung 6-15). Sie erfolgt bspw. zur Schätzung des zukünftigen Kundendeckungsbeitrags oder zur Steuerung der Kunden in Segmente mit einem höheren Kundenwert [s. Berson et al. 1999, 234-241]. Bei einfachen Bewertungsverfahren oder Kostenrechnungsverfahren reduzieren sich die Analyseschritte bzw. einzelne Mitarbeiter können sie alleine durchführen. Der vorgestellte Prozessablauf ergibt sich aus der Literatur und aus Informationen von Softwareanbietern. Demnach lassen sich folgende Prozessschritte unterscheiden: die betriebswirtschaftliche Zielsetzung der Analyse festlegen, die Selektion der Daten, die Datenaufbereitung und die Datentransformation, das eigentliche Data Mining und schliesslich die Ergebnisevaluation und Ergebnisinterpretation. Dann erfolgt die Anwendung der Analyseergebnisse [s. Fayyad et al. 1996a, 10; Cabena et al. 1998, 42; Berson et al. 1999, 203; Wielenga et al. 1999, 5; Zipser 2001, 46f].

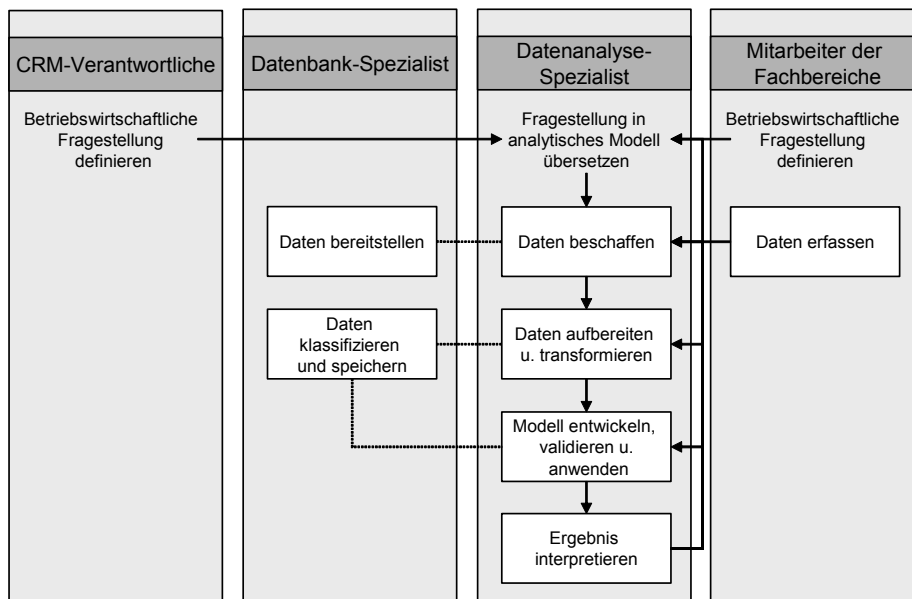


Abbildung 6-15: Aufgabenkettendiagramm der Kundenqualifizierung

Ausgangspunkt für Datenanalysen sind Fragestellungen von Fachbereichsverantwortlichen, Fachbereichsmitarbeitern oder Prozessverantwortlichen. Analysespezialisten wählen zur Beantwortung der Fragen passende Verfahren aus. Sie spezifizieren die benötigten Daten und Datenquellen und selektieren die Daten. Je nach Komplexität der Systemlandschaft bewerkstelligt der Analysespezialist die Datenselektion alleine oder er benötigt die Hilfe eines Datenbank- oder Datenselektions-Spezialisten, der die vorhandenen Datenquellen, Schnittstellen und Ausleseroutinen überblickt.

Daten aufbereiten und transformieren ist die aufwendigste Aufgabe. Sie konsumiert ca. 60 % des Analyseaufwandes im Falle mathematisch-statistischer Verfahren [s. Cabena et al. 1998, 43]. Dabei transformieren Analysespezialisten die aus diversen Systemen extrahierten Rohdaten zu einem analysierbaren Datensatz. Sie bereinigen Datenfehler, fehlende oder falsche Werte. Datentransformationen reduzieren den Datensatz bspw. durch Summenbildungen und gleichen unterschiedliche Datenformate an.

Die Modellentwicklung, Validierung und Anwendung ist der eigentliche Analyseschritt und fällt wiederum dem Analysespezialisten zu. Im Falle von Data Mining trainiert der Analyst die Modelle zunächst auf einen Testdatensatz und überprüft die Modellqualität mit Validierungsdatensätzen, bevor er sie auf den eigentlichen Datensatz anwendet. Die Fachbereichsmitarbeiter bringen bei der Validierung der Ergebnisse ihre Fachkenntnisse zu Produkten, Kunden und Prozessen ein. Datenanalysen sind iterative Prozesse: Eventuell müssen die Analysten nochmals zu vorhergehenden Prozessschritten zurückkehren, um den Datensatz erneut zu transformieren oder die Fragestellung anzupassen.

Ist das Modell erstellt, wendet der Analysespezialist das Modell auf den eigentlichen Datensatz an, um neue Erkenntnisse zu generieren. Erfolgreiche Modelle wenden die Unternehmen regelmässig an, um Aktionen zu wiederholen oder bestimmte Muster in der Datenbank zu identifizieren.

Die Ergebnisinterpretation umfasst die Bewertung der Aussagekraft der Ergebnisse und ihrer betriebswirtschaftlichen Bedeutung. Auch hierbei arbeiten Datenanalysten und Fachbereiche zusammen. Die Anwender der Ergebnisse müssen die Aussagen verstehen und in Handlungen umsetzen können. Abbildung 6-16 zeigt die Oberfläche der Data Mining Software Clementine von SPSS. Ihre Funktionalitäten bilden den Prozessablauf der Datenanalyse ab²⁴.

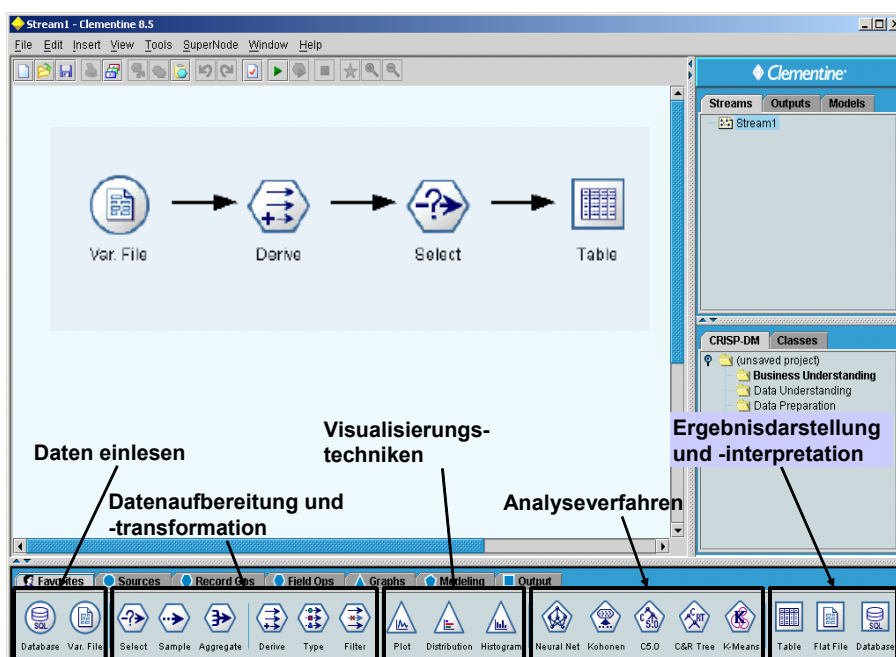


Abbildung 6-16: Oberfläche des Data Mining Werkzeugs SPSS Clementine 8.5

Die Leistungsbeziehungen der Kundenqualifizierung mit anderen Prozessen detailliert das folgende Kontextdiagramm, insbesondere die ausgetauschten Daten (s. Abbildung 6-17). Die Knoten repräsentieren den untersuchten Prozess und die mit ihm kommunizierenden Prozesse, die gerichteten Kanten die Leistungen, die zwischen den Prozessen ausgetauscht werden [s. Österle 1995, 79]. Die Kundenqualifizierung liefert der Kundensegmentierung bspw. Beschreibungskriterien für die Segmente und ihre Kennzahlen unterstützen das Berichtswesen. Ihre Ergebnisse finden aber auch Eingang in die strategischen und operativen Prozesse des CRM, um zwischen den Kunden nach Wert oder Bedürfnissen zu differenzieren.

²⁴ Ein Verzeichnis beispielhafter Funktionen von SPSS Clementine je Analyseschritt findet sich in Anhang C.5.

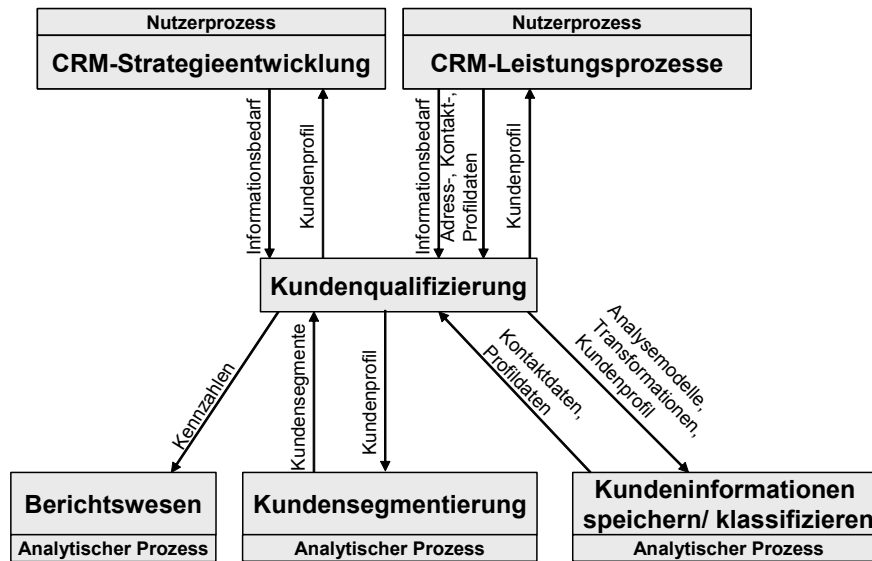


Abbildung 6-17: Kontextdiagramm Kundenqualifizierung

6.2.3.2 Kundensegmente

Die Kundensegmentierung unterteilt den Kundenstamm in in sich homogene, untereinander heterogene Kundensegmente. Das Ziel der Kundensegmentierung ist es, das Leistungsangebot des Unternehmens auf unterschiedliche Kundengruppen und ihre Kundenprozesse zuzuschneiden [s. Waaser et al. 2004, 105]. Eine Kundensegmentierung sollte zu relativ wenigen Segmenten führen [s. McDonald/Dunbar 1995, 15], die:

- in sich möglichst homogen sind, ähnliche Verhaltensmuster und eine kritische Grösse aufweisen und sich von anderen Segmenten klar unterscheiden. Ziel ist es, *einheitliche Segmentstrategien abzuleiten*.
- auch über die Zeit nachbildbar, identifizier- und messbar sind, damit eine *Pflege und Kontrolle der Segmentierung* möglich ist.

Ableitung von Segmentstrategien

Um aus der Kundensegmentierung einheitliche Betreuungsstrategien je Segment abzuleiten, müssen die Kunden eines Segmentes ähnliche Kundenprozesse, also ähnliche Bedürfnisse haben und zur Bedürfnisbefriedigung ähnliche Aufgaben durchlaufen. Zwischen den Segmenten unterscheiden sich die Kundenprozesse. Die Segmentgrösse muss ein genügend grosses Potenzial versprechen [s. McDonald/Dunbar 1995, 15], denn die Unternehmen richten ihre Leistungen und Prozesse auf die Kundenprozesse eines Segmentes aus. Sie verändern ggf. auch die gesamte Organisation und Systemunterstützung [s. Waaser et al. 2004, 107-108]. Von der Gestaltung der Prozesse und Leistungen hängt nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Profitabilität eines

Segmentes ab [s. Rapp 2000, 90f]. „[...] [M]eaningful improvements in sales come from doing three things: segmenting customers more thoughtfully, designing an organization that can serve the different segments more efficiently, and staffing that organization at the optimal level“ [s. Waaser et al. 2004, 105]. Das verdeutlicht folgendes Fallbeispiel:

Die Credit Suisse arbeitet in ihrem Privatkundenbereich mit den nach Vermögenswerten gebildeten Segmenten Retail Private Clients, Private Clients Individual, Affluent Private Clients und Private Banking Clients. Je Kundensegment entscheidet die Bank über anzubietende Serviceleistungen, Produkte sowie über Verantwortlichkeiten und Kommunikationskanäle für die Leistungsangebote. Durch die Segmentierung möchte die Credit Suisse die Kunden bedarfsgerecht und für die Bank rentabel bedienen. Die Betreuung unterschiedlicher Segmente durch einen Kundenberater reduziert die Effizienz des Beraters: Berät ein hochqualifizierter Berater Kunden mit Standardbedürfnissen, erwirtschaften diese Kunden einen negativen Deckungsbeitrag. Andersherum vergibt die Bank Verkaufschancen und stiftet keinen Nutzen für den Kunden, wenn Kunden mit komplexen Beratungsbedürfnissen keine entsprechende Beratung erhalten. Daher gilt es, die Segmente klar durch unterschiedliche Organisationseinheiten voneinander zu trennen. Es muss aber eine Durchlässigkeit für die Kunden zwischen den Segmenten bestehen, um ihre Weiterentwicklung zuzulassen. Das ist eine Herausforderung für die Führungsorganisation im Bankvertrieb, denn der Retailbereich soll bspw. seine „besten“ Kunden an das Private Banking abgeben und erhält im Gegenzug die vermeindlichen „Problemkunden“. Neben klaren Regelungen und Anreizsystemen sind informelle Kontakte und eine Durchlässigkeit zwischen den Segmenten auch für das Personal kritische Erfolgsfaktoren, um die Kundensegmentierung tatsächlich im Vertrieb durchzusetzen [s. Ruoss 2005].

Für die Ausrichtung auf den Kundenprozess nutzen Unternehmen grobe Segmentierungen. Je feiner das aCRM segmentiert, desto eher eignet sich die Segmentierung direkt für die Kundenbearbeitung. Es lassen sich daher strategische und operative Segmente unterscheiden [s. Winkelmann 2003, 306]. Strategische Segmente bildet das Unternehmen sehr selten, da sie organisatorische Änderungen nach sich ziehen. Operative Segmentierungen entwickelt das aCRM dagegen häufig, um Massnahmen des Kundenmanagements abzuleiten. So arbeitet das aCRM der Credit Suisse mit einer Segmentierung nach Produktnutzung und einem Kundenportfolio, um operative Massnahmen abzuleiten und die Kunden in dieser Segmentierung aktiv in loyale und profitable Segmente zu migrieren.

Pflege und Kontrolle der Segmentierung

Die Kriterien für die Segmentbildung müssen dem Unternehmen heute und in Zukunft vorliegen. So verspricht die Segmentierung nach dem Familienlebenszyklus Banken eine hohe Relevanz für die Betreuung von Privatkunden, doch ist die Bestimmung der aktuellen Lebensphase ebenso eine Herausforderung, wie die rechtzeitige Wahrnehmung von Phasenwechseln. Regelmässige Kundenkontakte, Angebote zur Selbstsegmentierung der Kunden und eine Schätzung der Lebensphase anhand von zugekauften Daten schaffen Abhilfe, doch bleiben Unsicherheiten bestehen:

Die Postbank arbeitet mit zugekauften Daten und einem Ausschlussverfahren, dessen Selektionskriterien Kunden mit einer hohen Genauigkeit der richtigen Lebensphase zuordnet. Mit diesem Verfahren kann die Postbank allerdings nicht alle Kunden einer Lebensphase im Kundenstamm ausfindig machen. Im Kundensegment „Single“ sammeln sich zunächst alle Kunden, die das Selektionsverfahren keinem der anderen Segmente mit Sicherheit zuordnen kann; darunter befinden sich viele Familien mit Kindern, die die Bank erst nach einiger Zeit entdeckt.

Wichtig ist zudem die Messbarkeit der Segmententwicklung. Neben einer Beschreibung der Segmentierungskriterien dokumentieren Kenngrössen auch die Zusammensetzung des Segmentes, um Wanderungen oder Fehlentwicklungen zu erkennen [s. Ackermann/Nippe 2003, 142f].

Prozess und beteiligte Rollen

Das Ablaufdiagramm gibt einen Überblick über den Prozess (s. Abbildung 6-18). Auch die Segmentierung ist eine Datenanalyse. Ausführungen zu Datenselektion, -transformation und Modellbildung unter Abschnitt 6.2.3.1 gelten analog.

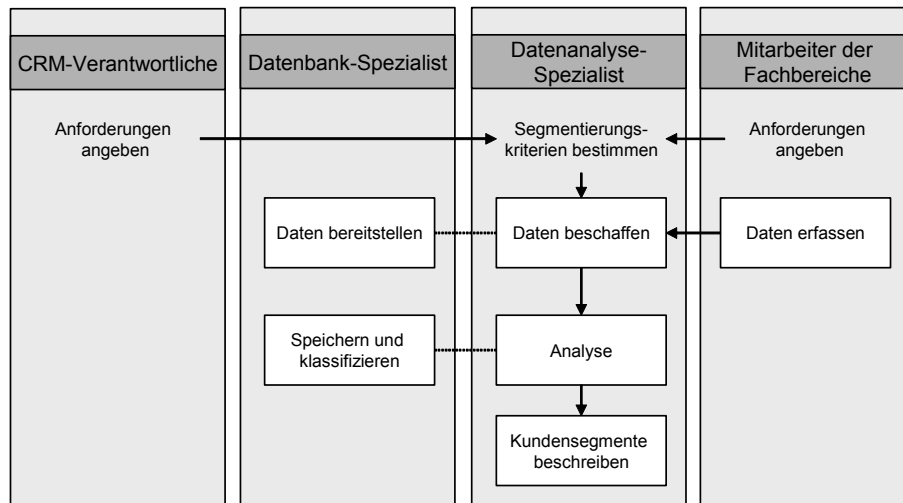


Abbildung 6-18: Aufgabenkettendiagramm der Kundensegmentierung

Die Kundensegmentierung erhält ihre Zielsetzungen von den Verantwortlichen der CRM-Führungs- und -Leistungsprozesse. Die Datenanalysten bilden in sich homogene, untereinander heterogene Kundensegmente. Eine Segmentierung erfolgt nach demografischen, psychografischen oder kaufverhaltensbezogenen Kriterien. In der Praxis hat sich eine Kombination verschiedener Segmentierungskriterien bewährt [s. Eberling 2002, 120; Schweizer/Rudolph 2004, 25]. Segmentierungsverfahren sind multivariate Analysemethoden wie (1) die Clusteranalyse, die in sich homogene Kundensegmente bildet, (2) die Diskriminanzanalyse, die die Segmentzugehörigkeit von Kunden anhand verschiedener Kundenmerkmale erklärt und (3) die Faktorenanalyse, die Segmentierungsmerkmale der Kunden auf untereinander unabhängige Faktoren reduziert [s. Schulz 1995, 95; Backhaus et al. 1996]. Eine Kundentypologie basiert auf diesen Verfahren. Auch (4) die Data Mining Verfahren Clusteranalyse und Neuronale Netze erstellen Segmentierungen [s. Bange/Schwetz 2004, 20]. Analytisch sind bei einer Segmentierung die gebildeten Segmente vorab nicht bekannt [s. Fayyad et al. 1996b, 15f]. Die identifizierten Kundengruppen und gruppenbildenden Variablen müssen erst interpretiert werden, um die Faktoren der Segmentierung zu erkennen. Hierfür sind die Fachkenntnisse der Analysespezialisten erforderlich.

Im Gegensatz zu dem mathematischen Verständnis von Segmentierung kommen zur Bildung von Kundengruppen auch qualitative Verfahren zum Einsatz: In den Fallstudien sind das der Familienlebenszyklus bei der Postbank, die Portfolioanalyse bei der Credit Suisse und Hannover Life Re sowie die ABC-Analyse bei der Union Investment. In diesem Fall sind die Segmente vorgegeben und Kunden werden anhand ihrer Merkmalsausprägungen den Klassen zugeteilt, mathematisch gesehen eine Klassifikation [s. Fayyad et al. 1996b, 15f].

Eine wichtige Aufgabe der Analysespezialisten bei der Segmentierung ist die Beschreibung der Segmente. Sie vermittelt ein greifbares Bild der Kundensegmente

sowie der Kriterien der Segmentbildung. Auf diese Weise verstehen auch Laien die Segmente und können mit ihnen arbeiten. Das betrifft insbesondere die Mitarbeiter der CRM-Strategieentwicklung und die Bereichsverantwortlichen von Marketing, Vertrieb und Service. Um die Erfolgsmessung des CRM zu unterstützen, ergänzen die Analyse-spezialisten die Segmentcharakterisierung um Messkriterien [s. McDonald/Dunbar 1995, 15; Ackermann/Nippe 2003, 142f].

6.2.3.3 Zielkunden

Die Identifikation von Zielgruppen für operative Massnahmen erfolgt durch die Teilprozesse *Kundenscoring* und *Leadmanagement*. Die Massnahmen erstrecken sich entlang des Kundenlebenszyklus (s. Abbildung 6-19): Beginnend mit der Kundenauswahl für Akquisemassnahmen kommen im weiteren Verlauf Bindungsmassnahmen für Bestandskunden hinzu. Zu ihnen zählen bspw. Aktionen eines Kundenclubs oder Cross- und Up-Selling-Kampagnen zur Potenzialausschöpfung der Kunden. Im Rückgewinnungsmanagement gelten die Massnahmen der Abwanderungsvermeidung oder der Wiederansprache verlorener Kunden [s. Stauss 2000b, 452].

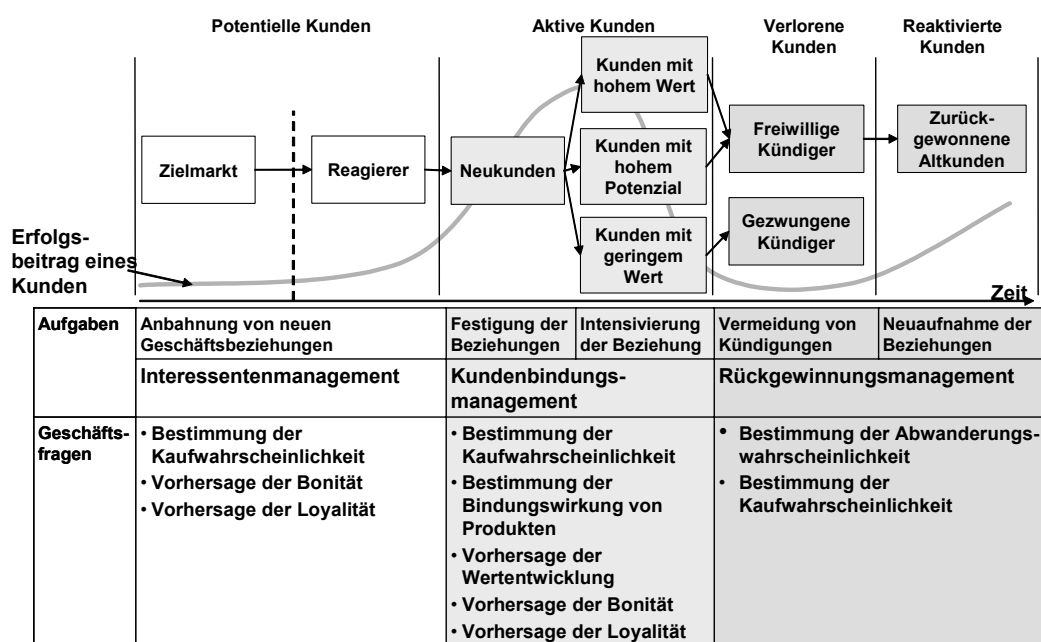


Abbildung 6-19: Fragestellungen an die Zielkundenbestimmung im Verlauf der Kundenbeziehung [vgl. Stauss 2000b, 452; Hippner et al. 2001, 35]

Kundenscoring

Das Kundenscoring identifiziert Zielgruppen für Produktkampagnen und weitere auf Einzelkunden ausgerichtete Massnahmen. Im Sinne des Database Marketing nimmt das Kundenscoring einen Produktfokus ein: Welche Kunden haben eine hohe Re-

aktionswahrscheinlichkeit für ein bestimmtes Produkt oder eine Massnahme? Das steht im Gegensatz zu der vorher beschriebenen Sichtweise der Kundensegmentierung und Kundenqualifizierung, die den Kunden bzw. den Kundenstamm betrachten, um passende Leistungen abzuleiten.

Die Fallstudien setzen das Kundenscoring in erster Linie für Kampagnen ein. Die Lösungen zur Zielgruppenauswahl reichen von Expertenmeinungen, einfachen Datenbankabfragen durch Marketingmitarbeiter, multivariaten Analysen über Data-Mining-Verfahren durch Analysespezialisten bis hin zu automatisierten Ereignis-triggern im DWH, die im Falle definierter Ereignisse eine bestimmte Massnahme auslösen. Variable, sehr feine Kundensegmentierungen dienen ebenfalls als Grundlage für die Selektion von Zielgruppen für Kampagnen oder Kundenprogrammen.

Das Kundenscoring wählt die Kunden nach Segmentzugehörigkeiten und Kundenprofil aus. Es richtet sich dabei nach den Vorgaben der operativen Planung der CRM-Strategieentwicklung. Der häufigste Nutzerprozess ist das Kampagnenmanagement, dessen Anforderungen ein Kampagnenplan zusammenstellt. Die Identifikation von Zielgruppen soll die Streuverluste bei der direkten Ansprache von Einzelkunden reduzieren. Für eine Versandaktion reduzierte die Unternehmensberatung Mummert & Partner durch Data Mining die Anzahl der angeschriebenen Kunden um 75 %. Gleichzeitig stieg die Rücklauf-Quote, sodass letztendlich trotz weniger Anschreiben fast genauso viele Personen auf die Kampagne reagierten. Insgesamt konnte das Unternehmen trotz der teuren Data-Mining-Analyse durch die Einsparung im Versand den Gesamterfolg der Aktion deutlich erhöhen [s. Godske/Steinicke 2001].

Leadmanagement

Das Leadmanagement konsolidiert, qualifiziert und priorisiert verfolgungswürdige Kontakte mit Kunden [s. Winkelmann 2003, 274f]. Dafür nutzt es neben dem Rücklauf von Kampagnen auch Hinweise auf Kundeninteresse aus den Serviceprozessen: Bspw. erhält die Thurgauer Kantonalbank durch einen Kunden-Login auf ihrer Webseite Kaufinteressenten für die Baufinanzierung. Datenanalysen qualifizieren die Leads, um die werthaltigen oder produktaffinen Kunden herauszufiltern. Je nach Bewertung des „Leads“ erfolgt eine Priorisierung und Weiterleitung der Kontakte, meist an das Vertriebsmanagement.

Prozess und beteiligte Rollen

Auch das Kundenscoring und das Leadmanagement sind Datenanalysen, deren Ablauf bzgl. Datenselektion, -aufbereitung und -analyse dem Prozess der Kundenqualifizierung unter 6.2.3.1 entspricht. Folgende Beschreibung detailliert die Auswahl der Kunden mit einer hohen Reaktionswahrscheinlichkeit und die Einbindung der Ergebnisse in die Nutzerprozesse:

Für die Auswahl der Zielkundenadressen für Direktmarketingkampagnen bestimmt die Postbank die Kaufwahrscheinlichkeit von einzelnen Kunden für bestimmte Produkte [s. Kolbe et al. 2003]. Hierfür ermitteln Analyseexperten über mathematisch-statistische Verfahren die Merkmale von Kunden, in denen sich zukünftige Käufer (Reagierer) von zukünftigen Nicht-Käufern (Nicht-Reagierer) eines Produktes unterscheiden. Relevante Merkmale für den Abschluss von Privatkrediten sind beispielsweise die Ausschöpfung des Dispositionskredits (bei hoher Ausschöpfung steigt die Wahrscheinlichkeit für einen Abschluss), die Anzahl vorheriger Mails und die Dauer der Girobeziehung.

Die „Mail-Score-Funktion“ (s. Abbildung 6-20) beschreibt die Abschlusswahrscheinlichkeit (y-Achse) bei den Kunden, auf die die Kombination der Merkmalsausprägungen zutrifft. Die Kunden sind auf der x-Achse nach der Abschlusswahrscheinlichkeit abfallend geordnet. Mit dem „Cut-Off-Wert“ steuern die Analyse-spezialisten die Ansprachemenge. Ein Anschreiben der besten 20 % der Kunden erreicht 65,5 % der wahrscheinlichen Käufer. Durch das Anschreiben der besten 60 % der Kunden erreicht die Postbank 95,1 % der potenziellen Käufer. Eine Verdreifachung der Aktionskosten erhöht die Erlöse lediglich um etwa 50 %.

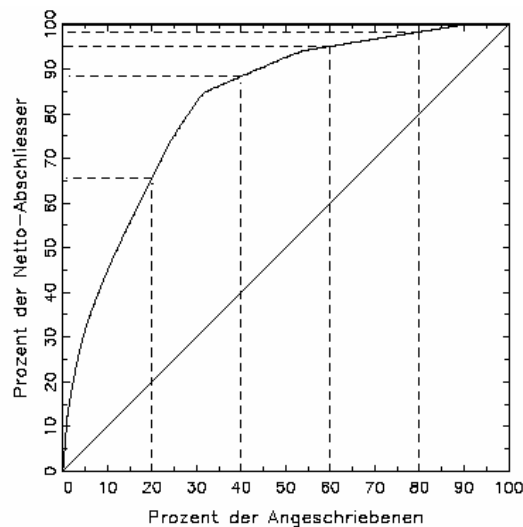


Abbildung 6-20: Anteil der Netto-Abschliesser in Abhängigkeit vom Anteil der angeschriebenen Kunden

Die Datenselektions-Spezialisten filtern die ausgewählten Zielkunden aus dem Datenbestand und erstellen eine Liste. Das Kundenscoring leitet die Liste an den Kampagnenmanager weiter. Wird die Kundenreaktion auf die Massnahme an das Kundenscoring kommuniziert, können die Analysespezialisten eine Verbesserung der Scoringmodelle und ihrer Fachkenntnisse erreichen [s. Ackermann/Nippe 2003, 129].

Die Analysespezialisten konsolidieren im Rahmen des Leadmanagements den Rücklauf der Aktion und priorisieren die weitere Kundenbearbeitung. Sie leiten die Leads aufgrund der hohen Abschlusswahrscheinlichkeit an die Kundenberater in den Filialen weiter. Abbildung 6-21 fasst die Ausführungen zusammen.

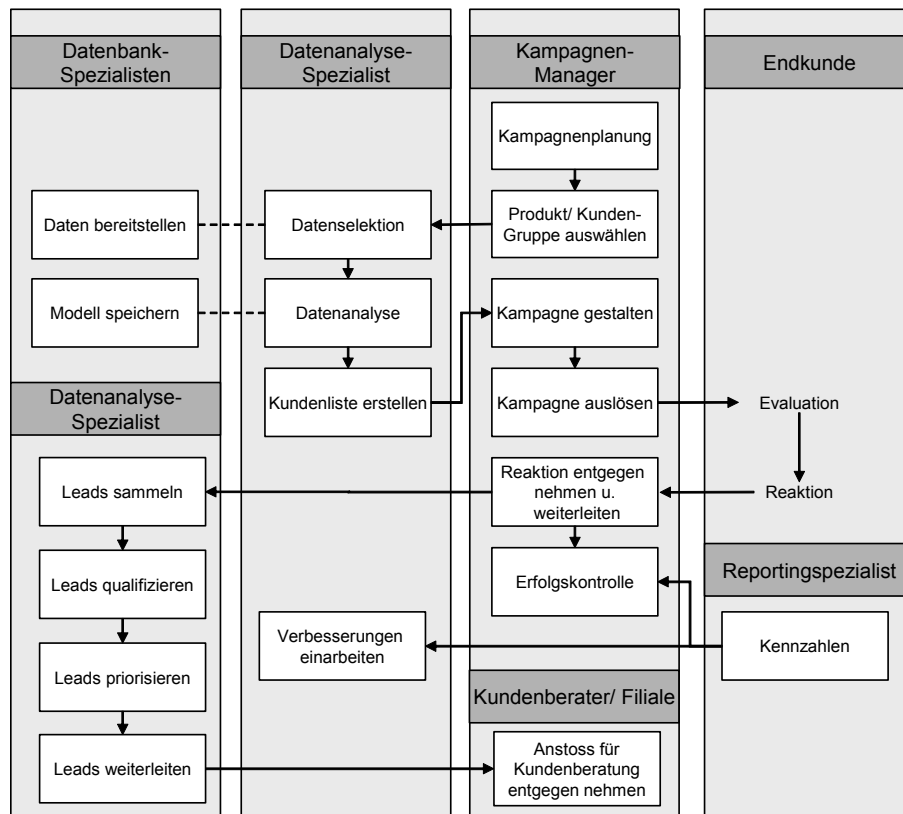


Abbildung 6-21: Aufgabenkettendiagramm des Kundenscorings und des Leadmanagements

6.2.3.4 Frühwarnung

Die Frühwarnung macht Mitarbeiter auf vordefinierte Ereignisse aufmerksam. Sie steuert im CRM die Auslösung von gewünschten Massnahmen und Handlungen. Die Frühwarnung (auch Abweichungsberichte oder Exceptionreporting) ist eine Leistung des aCRM-Prozesses Berichtswesen [s. Bange/Schwetz 2004, 15f].

Technische Umsetzung

Frühwarnsysteme weisen CRM-Führungs- oder Leistungsprozesse auf zeitkritische Informationen adressatengerecht hin. Die Umsetzung eines Frühwarnsystems erfolgt über Regeltechnologien wie Softwareagenten bzw. Ereignistrigger in Datenbanken [s. Bange/Schwetz 2004, 15]. Das sind Programme, die vom Benutzer definierte Aufgaben selbstständig erfüllen [s. Brenner et al. 1998, 11; Gentsch et al. 2001, 57-60; Senger/Riemp 2001, 200]. Sie bestehen aus in Form von Regeln hinterlegtem Wissen über Nutzerpräferenzen. Des Weiteren verfügen sie über Sensoren zur Aufnahme von Veränderungen oder Signalen aus der Aussenwelt. Ereignisse von Aussen und vorhandenes Wissen werden in einem „Denkprozess“ verknüpft. So lernt der Agent und

entwickelt sich fort. Suchagenten melden Veränderungen in Datenbanken oder im Internet, Ereignisagenten bestimmte Wertüberschreitungen in Datenbanken.

Möglich ist auch eine Umsetzung über Data Mining. Die vordefinierten Analysemodelle laufen regelmässig über die neuen Datenbankauszüge und identifizieren so auslösende Ereignisse [s. Ackermann/Nippe 2003, 136f]. Frühwarnsysteme unterstützen die Kundenpflege im Massenkundengeschäft, identifizieren Zielgruppen für CRM-Massnahmen und setzen gesetzliche Regelungen um:

Ereignistrigger informieren die Kundenberater der Thurgauer Kantonalbank über auslaufende Verträge oder fällige Beratungsgespräche. Die Bank setzt diese vordefinierten Datenbankabfragen ferner zur Erfüllung des Geldwäschegesetzes ein. Sie hat sechs Standardabfragen in ihrem DWH definiert, die ungewöhnliche Geldtransaktionen herausfiltern. Regelmässig durchgeführte Data-Mining-Modelle identifizieren Verkaufschancen und ungewöhnliches Kundenverhalten bei der Credit Suisse. Sie lösen dabei eine festgelegte Aktion aus.

Prozess und beteiligte Rollen

Um ein Frühwarnsystem aufzubauen, identifizieren *Analysespezialisten* gemeinsam mit *Mitarbeitern der CRM-Führungs- und Leistungsprozesse* häufig auftretende Ereignisse mit Relevanz für das Unternehmen. Die *Analysespezialisten* übersetzen das Wissen der Fachbereichsexperten in Datenbankabfragen und programmieren die Ereignistrigger oder *Softwareagenten*. Alternativ entwickeln sie Analysemodelle, die die gewünschten Zielgruppen der festgelegten Ereignisse regelmässig aus den Daten identifizieren.

Folgendes Beispiel zeigt einen Prozess, der ungewöhnlich hohe Geldmittelabflüsse identifiziert (s. Abbildung 6-22). Das Frühwarnsystem unterstützt die Abwanderungsvermeidung, da hohe Geldmittelabflüsse auf eine bevorstehende Abwanderung des Kunden hinweisen [s. Ackermann/Nippe 2003, 137]. Das Frühwarnsystem benachrichtigt einen Kundenberater, der den Kunden anspricht.

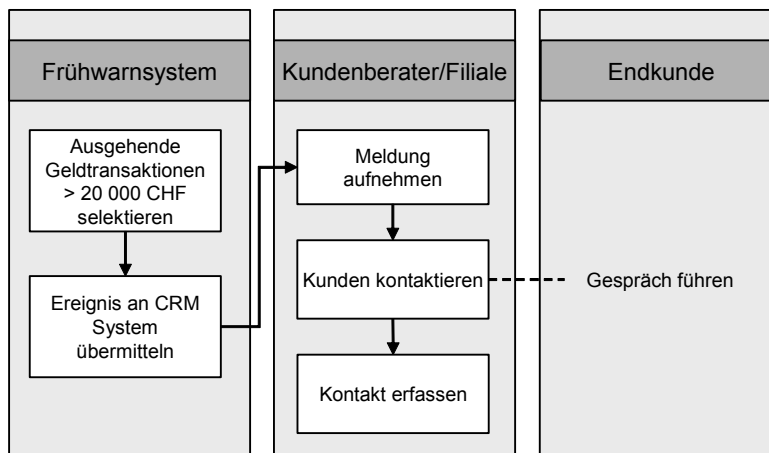


Abbildung 6-22: Aufgabenkettendiagramm eines Frühwarnsystems [s. Ackermann/Nippe 2003, 137]

6.2.3.5 Erfolgsmessung des CRM

Die Erfolgsmessung des CRM ist die Kernleistung des Berichtswesens. Dafür zieht das Berichtswesen Kennzahlen zusammen, auf deren Basis es Berichte erzeugt, verteilt und präsentiert. Dieser analytische Prozess liefert Informationen für Lerneffekte im aCRM, für die Innovation der CRM-Prozesse und Leistungen des Unternehmens sowie für eine Entwicklung der Kundenbeziehungen.

Erfolgs- und Prozesskennzahlen

Ein CRM orientiertes Berichtswesen richtet den Blick auf Kunden, ihr gezeigtes Verhalten und ihre Entwicklung. Es beantwortet Fragestellungen der CRM-Führungsprozesse.

Typische Fragestellungen des kundenorientierten Controllings je Kundengruppe bei der Credit Suisse sind [s. Ackermann/Nippe 2003, 144]: (1) Einordnung in die Profitabilitäts-Loyalitäts-Matrix, (2) Trendbeobachtung wie Abwanderungs- und Wachstumsraten, (3) Wanderungen zwischen Segmenten, insbesondere in Hinblick auf Wert- und Loyalitätsveränderungen, (4) Produktnutzung sowie die (5) bedürfnisorientierte Betrachtung von beliebten und unbeliebten Produkten je Segment.

Das Berichtswesen arbeitet auf Basis der Daten aus dem herkömmlichen Controlling, aber auch aus der Kundenqualifizierung und Kundensegmentierung. Das Berichtswesen konsolidiert die Kennzahlen, stimmt sie aufeinander ab und unterfüttert sie durch zusätzliche CRM relevante Bewertungen [s. Ackermann/Nippe 2003, 144f].

Beispiele für Erfolgskennzahlen aus den Fallstudien sind Grösse und Wachstum der Kundensegmente (Anzahl der Kunden eines Segmentes, Veränderungsraten), die

Kundenprofitabilität (Kundenwert des Segmentes, Wertveränderungen) und Produkt- und Kanalnutzung (Standardproduktsets, Cross- und Up-Selling, prozentuale Nutzung eines Kanales). Das Berichtswesen benötigt diese Kennzahlen auf der Detaillierungsebene Mitarbeiter, Massnahme, Kunde und Produkt, damit seine Aussagen auch die Steuerung des operativen Geschäfts durch die Führungsprozesse gewährleistet. Das ist eine wichtige Integrationsanforderung des aCRM [s. Bange/Schwetz 2004, 7].

Für ein Prozessmanagement müssen Prozesskennzahlen die Leistungen der Prozesse messen. Die korrekte Durchführung von Prozessen führt zu einem einheitlichen Qualitätsniveau der Produkte und Dienstleistungen. Prozesskennzahlen sind eher kurzfristig ausgerichtet und werden täglich oder zumindest wöchentlich kontrolliert [s. Brown 1997, 99]. Sie messen die kritischen Erfolgsfaktoren von Prozessen: Zeit, Kosten Qualität und Flexibilität [s. Österle 1995, 109]. Prozesskennzahlen sind z. B. Durchlaufzeiten, auftretende Fehler im Prozessdurchlauf, Prozesskosten und Kostenarten oder behandelte Anfragen, Anteil gelöster Anfragen und Anteil an Anfragen eines bestimmten Themengebietes [s. Kütz 2003, 239ff].

Prozess und beteiligte Rollen

Das Ablaufdiagramm in Abbildung 6-23 zeigt den Prozessablauf des Berichtswesens im Überblick. Die folgenden Ausführungen gehen auf die Prozessschritte und Möglichkeiten der Systemunterstützung ein. Dazu zählen insbesondere Reporting-, Business-Intelligence- sowie OLAP- (Online-Analytical Processing) Werkzeuge.

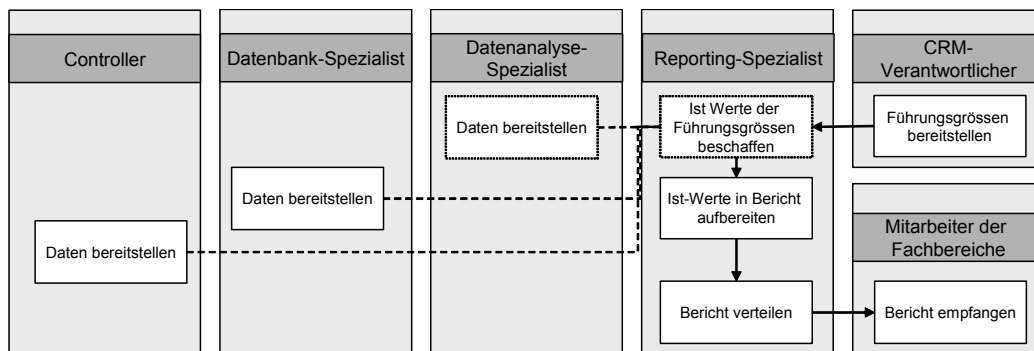


Abbildung 6-23: Aufgabenkettendiagramm des Berichtswesens

Reporting-Spezialisten und Verantwortliche der Fachbereiche Marketing, Vertrieb und Service sowie des CRM gesamthaft bestimmen den Informationsbedarf, um den Erfolg der CRM-Massnahmen, Prozesse und Mitarbeiter beurteilen zu können. Insbesondere die Mitarbeiter der CRM-Prozessführung arbeiten mit den Reporting-Spezialisten zusammen und geben die Vorgaben der CRM-Strategieentwicklung an das Berichtswesen weiter. Den Informationsbedarf müssen die Beteiligten in Kennzahlen konkretisieren. Sie bestimmen zudem die gewünschte grafische Aufbereitung und die Zyklen der Berichterstellung.

Mit Business-Intelligence- und Reporting-Werkzeugen berechnen die Reporting-Spezialisten die Kennzahlen auf Basis der im DWH vorliegenden Daten. Die Daten werden bereits im Rahmen der Einleseroutinen ins DWH zu Hierarchien aggregiert, z. B. zu „Kunden“, „Kundengruppen“, „Gesamtkundenbestand“ oder „monatliche Kundenumsätze“ und „Jahresumsatz“. Die Vorteile liegen in der verkürzten Antwortzeit bei den späteren Abfragen und der Konsistenz der Werte durch ein einheitliches Vorgehen [s. Kemper/Finger 1999, 90f].

Alternativ erlauben Reporting-Werkzeuge auch Ad-hoc-Abfragen. Diese beantworten einfache Fragestellungen, die ausserhalb der regelmässigen Standardberichte anfallen. Diese Abfragen können aufgrund einer einfachen Nutzerführung in den Werkzeugen auch Laien durchführen [s. Bange/Schwetz 2004, 15].

Die Prozesskennzahlen erhebt meist die für die Prozessdurchführung genutzte Applikation:

Zum Beispiel verfolgt das CRM-System UniCom der Union Investment das Klickverhalten der Contact Center-Agenten. Das Berichtswesen wertet Kundenanliegen, anrufende Kundengruppen und Durchlaufzeiten in Standardberichten für verschiedene Nutzergruppen aus.

Des Weiteren helfen OLAP-Werkzeuge bei der Erfolgskontrolle [s. Lusti 2002, 147-159]. Sie erlauben ein einfaches, freies Navigieren in den Daten. OLAP (Online Analytical Processing) ist ein Verfahren zur Auswertung mehrdimensionaler Datenbestände. Es bildet „virtuelle Datenwürfel“, bspw. nach Zeit, Absatzregion und Produktart. Das ermöglicht den Analysten, den Absatz eines Produktes in einem bestimmten Monat und in einer bestimmten Region zu ermitteln. Dabei können die Analysten die Verdichtung erhöhen („Roll-up“ von Ebene „Filiale“ auf „Region“) oder die Sichtweise wieder detaillieren („Drill down“ von Ebene „Region“ auf Ebene „Filiale“). Sie können auch andere Dimensionselemente betrachten („Drill-Across“ von Kundensegment „Private Banking“ zu „Retail Banking“) [s. Bange/Schwetz 2004, 16f]. Aufgrund mangelnder Systemintegration sind aber nur rund 20 % der in Unternehmen gesammelten Daten für OLAP-Analysen zugänglich [s. Böhnlein et al. 2003, 183].

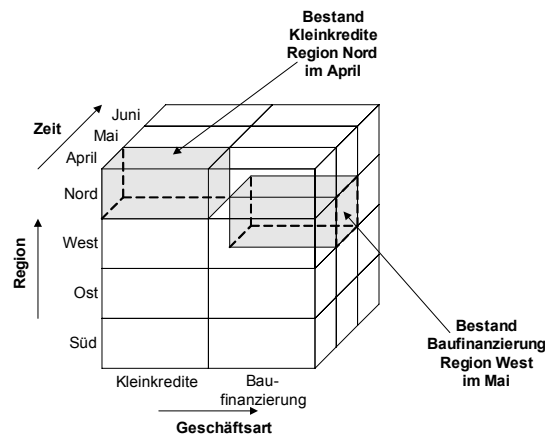


Abbildung 6-24: OLAP Würfel

Für regelmässig erstellte Standardberichte organisieren die Reporting-Spezialisten die zyklische Bereitstellung der Daten und Design-Spezialisten bereiten die Kennzahlen adressatenspezifisch in Tabellen oder Geschäftsgrafiken auf. Die Funktionalitäten der Reporting-Werkzeuge unterstützen die Formatierung und Layout-Gestaltung sowie verschiedene Ausgabeformate wie PDF, HTML oder Excel [s. Dresner 2004, 2].

Die Reporting-Spezialisten verteilen die Berichte anhand des geäußerten Interesses des Empfängers oder nach Vorgaben gemäss der Mitarbeiterrollen. Da die Informationsaufbereitung und -verteilung die zentralen Funktionen des Berichtswesens sind, ist die Internettechnologie in den Reporting-Werkzeugen sehr verbreitet.

Empfänger dieser Berichte im CRM ist die CRM-Strategieentwicklung und CRM-Prozessführung sowie die einzelnen CRM-Führungsprozesse Marketing-, Vertriebs- und Serviceplanung und -controlling. Bei der Berichtsverteilung stellt die Einbindung der Reportingfunktionalitäten in die operative CRM-Systeme den direkten Bezug der Kennzahlen zum jeweiligen Prozess sicher. Siebel Systems²⁵ bietet in seinem CRM-System breite Reportingfunktionalitäten an (s. Abbildung 6-25) [s. Hostmann/Herschel 2005].

²⁵ Der Systemanbieter Siebel Systems wurde von Oracle übernommen. Das System ist aber noch unter dem üblichen Handelsnamen auf dem Markt.

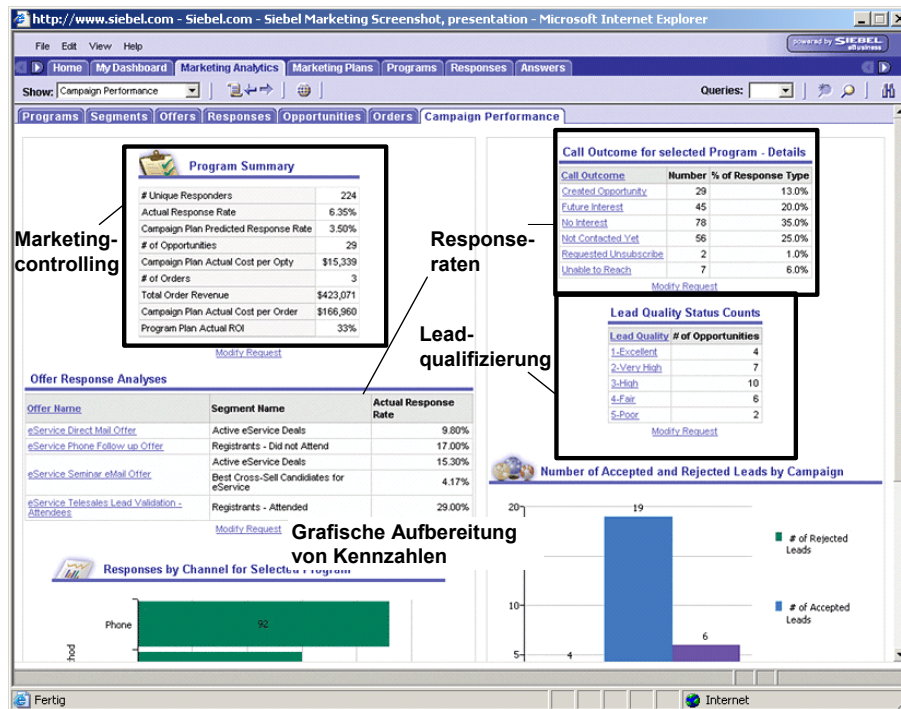


Abbildung 6-25: Benutzeroberfläche Siebel Campaign Performance

6.2.4 Kundeninformationen bewerten und aktualisieren

Der Prozess „Kundeninformationen bewerten und aktualisieren“ beurteilt die Leistung des aCRM bzgl. inhaltlicher und qualitativer Faktoren und veranlasst Verbesserungsmaßnahmen. Für eine kontinuierliche Verbesserung der Datenqualität und geeignete Qualitätsaussagen für die Datenverwender muss das Qualitätsmanagement in die Organisationsstruktur und Infrastruktur der DWH-Umgebung eingebunden sein [s. Auth 2003, 135]. Das geschieht über Qualitätsziele, die bis auf Ebene der einzelnen IS-Komponenten und Prozesse reichen, über das Festlegen der Verantwortlichkeiten und Pflegeprozesse sowie über die Bereitstellung geeigneter Methoden und Werkzeuge zur Ausführung der Qualitätsprozesse [s. Helfert 2002, 10f]. Ein Qualitätssystem für das aCRM umfasst folglich Kriterien für die Informationsqualität (s. Abschnitt 6.2.4.1), das Prozessmanagement zur Kontrolle und Verbesserung der Informationsqualität (s. Abschnitt 6.2.4.2) sowie Methoden zur Verbesserung von Datenfehlern (s. Abschnitt 6.2.4.3).

6.2.4.1 Kriterien der Informationsqualität

Die Datenqualität hat einen hohen Einfluss auf die Qualität von Datenanalysen. Doch hängt die Qualität des aCRM auch an der Qualität der Informationsbereitstellung und der Auswahl der richtigen Informationen für die jeweilige Nutzergruppe [s. Wang/Strong 1996; Levitin/Redman 1998, 98; Huang et al. 1999, 43; Stone et al.

2003, 246]. Ferner müssen selbst bewährte Instrumente der Kundenbewertung von Zeit zu Zeit aktualisiert werden. Bspw. kommen neue Kunden und Produkte hinzu oder neue strategische Anforderungen machen eine Überarbeitung der Analysemodelle notwendig:

So überprüft die Union Investment die Aussage ihrer Kundentypologie regelmässig auf ihre Gültigkeit. Auch hat das Unternehmen die Typologie um Fragestellungen der Kanallaffinität erweitert, um neue Möglichkeiten des Mehrkanalmanagements aufzunehmen.

Der Begriff „Informationsqualität“ berücksichtigt diese Anforderungen: er beinhaltet „the fitness for use of information; information that meets the requirements of its authors, users and administrators“ [s. Eppler 2003, 294]. Eppler [Eppler 2003, 67ff] identifiziert sechzehn Kriterien zur Beurteilung der Informationsqualität aus der Analyse verschiedener wissenschaftlicher Arbeiten. Sie entstammen den Forschungsgebieten Unternehmenskommunikation, Data Warehousing, Informationsmanagement, Medienmanagement und Webdesign. Die Kriterien erfassen sowohl die inhaltliche Relevanz und Richtigkeit der Informationen, als auch Gestaltungsaspekte wie die Anwendbarkeit der Information in den Nutzerprozessen sowie die Gestaltung der Systemunterstützung für eine effiziente Informationsverteilung. Die Tabelle 6-5 gibt einen Überblick.

Information Quality Level	Information Quality Criteria	Description
Community Level (Kriterien erfassen die Anforderung der Zielgruppen)	Comprehensiveness	Is the scope of information adequate? (Not too much nor too little?)
	Accuracy	Is the information precise enough and close enough to reality?
	Clarity	Is the information understandable or comprehensible to the target group?
	Applicability	Can the information be directly applied? Is it useful?
Product Level (Informationsbezogene Kriterien)	Conciseness	Is the information to the point, void of unnecessary elements?
	Consistency	Is the information free of contradictions or convention breaks?
	Correctness	Is the information free of distortion, bias, or error?
	Currency	Is the information up-to-date and not obsolete?
Process Level (Kriterien beurteilen die Informationserstellung/ –bereitstellung)	Convenience	Does the information provision correspond to the user's needs and habits?
	Timeliness	Is the information processed and delivered rapidly without delays?
	Traceability	Is the background of the information visible (author, date)?
	Interactivity	Can the information process be adapted by the information consumer?
Infrastructure Level (Kriterien beurteilen die Systemunterstützung)	Accessibility	Is there a continuous and unobstructed way to get to the information?
	Security	Is the information protected against loss or unauthorized access?
	Maintainability	Can all of the information be organized and updated on an on-going basis?
	Speed	Can the infrastructure match the user's working pace?

Tabelle 6-5: Kriterien für die Informationsqualität [s. Eppler 2003, 68-75]

6.2.4.2 Prozess des Informationsqualitätsmanagements

Die Umsetzung des Qualitätsmanagements beginnt mit der Konkretisierung des Qualitätsbedarfs der verschiedenen Anwendergruppen. Die Einhaltung der Qualitätsanforderungen überprüft darauf aufbauend ein Vergleich der ermittelten Soll-Datenqualität mit der Ist-Datenqualität [s. English 1999, 137ff]. Durch einen kontinuierlichen Führungskreislauf beseitigt ein Prozessmanagement auf Grundlage der Situationsanalysen die Ursachen der gefundenen Qualitätsmängel [s. Davenport 1993, 11f; Redman 1995, 103].

Die Qualitätsanforderungen erhalten die Prozessmanager aus den strategischen Zielen und den Anforderungen der Nutzerprozesse. Die Kriterien für die Informationsqualität in Tabelle 6-5 helfen ihnen bei der Anforderungsanalyse. Die Prozessmanager wählen die wichtigsten Anforderungen aus, um das Messsystem übersichtlich und effizient zu halten. Aus den Anforderungen lassen sich Führungsgrößen entwickeln, die die konkreten Zielvorgaben festlegen. Tabelle 6-6 zeigt einen Ausschnitt aus einem möglichen Führungsgrößenverzeichnis für das aCRM: Zum Beispiel spielen bei der Informationsbeschaffung sowohl die Aktualität als auch die Zugänglichkeit der Informationen eine Rolle.

Prozess	Kritische Erfolgsfaktoren	Führungsgrösse bzw. Einflussfaktoren
Informationen beschaffen	Aktualität	Alter der Informationen, Aktualisierungszyklus
	Zugänglichkeit	Prozessschritte bis Informationszugriff, Kosten des Informationszugangs/ der Informationseingabe
Informationen auswerten	Anwendbarkeit der Ergebnisse	Nutzungsquote durch die Anwender, Nutzerbefragung
	Klarheit der Ergebnisse	Anzahl Rückfragen durch die Nutzer, Nutzerbefragung
	Genauigkeit der Ergebnisse	Rate der Fehlklassifikation, Response- und Konversionsraten
Informationen übermitteln	Zugänglichkeit	Anzahl Störungen/ Periode, Ausfallzeiten, Anzahl der Zugangsmöglichkeiten (Online, Offline)
	Interaktivität	Anzahl Nutzeroptionen; Anzahl Sichten auf Informationen
	Geschwindigkeit	Informationsbereitstellung in Echtzeit, auf täglicher, wöchentlicher oder monatlicher Basis

Tabelle 6-6: Beispielhafte Führungsgrößen für die analytischen CRM-Prozesse

Ein kontinuierlicher Führungskreislauf misst die Zielerreichung; er stösst Verbesserungsmassnahmen an, um die Ursachen für Qualitätsmängel zu beheben.

Für eine Automation der Qualitätserhebung und -prüfung hat die Credit Suisse Qualitätskennzahlen erarbeitet, zum Beispiel [s. Helfert 2002, 185]:

$$\text{Vollständigkeit} = \frac{\text{Gesamtzahl der Datentupel} - \text{Anzahl von Nullwerten}}{\text{Gesamtzahl der Datentupel}}$$

$$\text{Glaubwürdigkeit} = \frac{\text{Anzahl widerspruchsfreier Werte}}{\text{Gesamtzahl der Datentupel}}$$

$$\text{Datenqualitätsrate} = \frac{\text{Aktuelle Qualitätskennzahl}}{\text{Akzeptierte Qualitätskennzahl}}$$

Durch eine ausreichende Anzahl an Prüfregeln kann die Credit Suisse die Datenqualität weitgehend automatisch prüfen. Die Qualitätsdaten verwaltet die Credit Suisse als Metadaten im Metadatenmanagementsystem.

Auch den Erfolg der Verbesserungsmassnahmen kontrollieren die Prozessmanager, um ggf. Prozessentwurfsprojekte einzuleiten. Abbildung 6-26 gibt einen Überblick über den Prozessablauf des Informationsqualitätsmanagements.

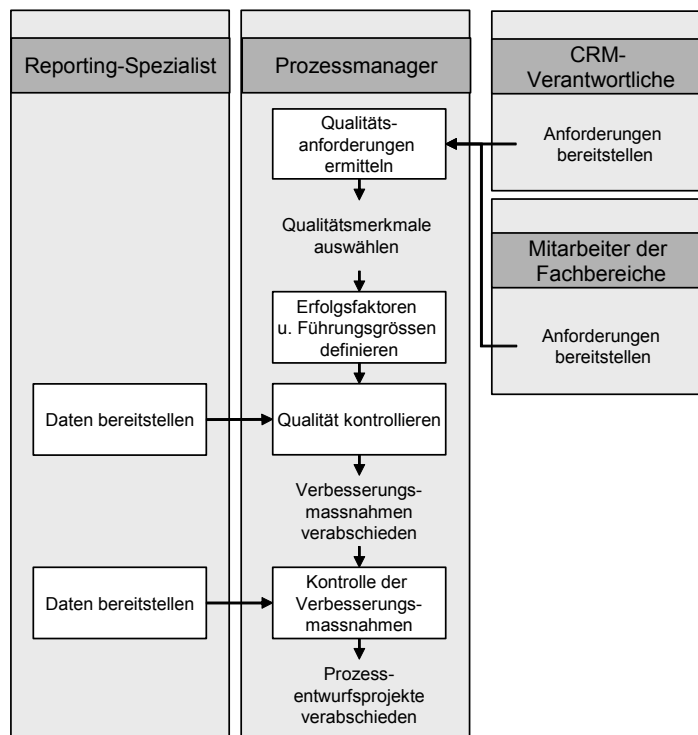


Abbildung 6-26: Aufgabenkettendiagramm des Prozesses „Kundeninformationen bewerten und überarbeiten“ [s. Mende 1995, 179; Auth 2003, 251]

6.2.4.3 Softwarewerkzeuge und Methoden für die Datenpflege

Kundeninformationen zu aktualisieren bzw. zu verbessern ist sehr aufwendig und erfordert kontinuierlich Aufmerksamkeit und Investitionen. Während das Prozessmanagement die Ursachen von Qualitätsproblemen angeht, helfen Software-Werkzeuge bei der Behebung bereits bestehender Datenfehler [s. Redman 1995, 103].

Die Softwarewerkzeuge generieren Regeln zur Identifikation schlechter Daten (Data Profiling) sowie zur Datenbereinigung (Data Cleansing) [s. Winter et al. 2003, 221; Bange/Schwetz 2004, 13]. Folgende Aufzählung beschreibt einige Methoden der Datenpflege im DWH [s. Bange et al. 2003, 65f]:

- *Data Profiling* erstellt anhand von Analyseverfahren eine Quelldatenanalyse. Sie beschreibt die Beschaffenheit und die Qualität der Daten und erkennt Datenfehler.
- *Parsing* identifiziert individuelle Elemente eines Datenfeldes und ordnet sie Entitätstypen zu. Ein Beispiel ist die Zerlegung von „Max Mustermann“ in Vorname und Nachname und die Zuordnung zu den Datenfeldern „Vorname“ und „Nachname“.
- *Matching* und *Dublettenbereinigung* identifizieren mittels Algorithmen Datenfelder, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die gleiche Bedeutung haben, die aber unterschiedlich bezeichnet wurden. Ein Beispiel ist der Eintrag H.-J. Müller und Hans-Jürgen Müller in zwei verschiedenen Systemen.
- Die *Konsolidierung* führt verschiedene zusammengehörende Elemente zusammen. Ein Beispiel ist die Zuordnung von Kunden zu einem Haushalt.
- Die *Standardisierung* transformiert Daten auf Standardwerte.
- Die *Verifizierung* vergleicht unternehmensinterne Datenbestände mit externen Daten. Sie prüft beispielsweise, ob die Postleitzahl und die Ortschaft einer Adresse zusammengehören.

Ein Zukauf externer Daten hilft bei der Datenpflege. Externe Daten unterstützen den Datenabgleich, die Datenveredelung und die Datenanreicherung. Zu betonen ist, dass sowohl bei internen als auch bei extern bezogenen Daten Qualitätsprobleme bestehen. Qualitätsprüfungen sind daher auch bei Zukauf von Daten unerlässlich [s. Ackermann/Nippe 2003, 146]. Aber gerade bei Kundenadressen ist der Abgleich mit externen Adressdaten eine verbreitete Praxis, denn Kundendaten unterliegen einer jährlichen Änderungsrate von fünf bis zehn Prozent [s. Winkelmann 2003, 339].

Bei der Postbank konsolidiert und aktualisiert eine zentrale Abteilung die Adressdaten. Das begründet sich durch die Relevanz aktueller Kundendaten, die Problematik verteilter Informationssysteme, die jeweils andere Formate der Kundenadressen enthalten und durch rechtliche Beschränkungen und Anforderungen, wenn es um Kundendaten geht. Die Mitarbeiter filtern Adressduplikate heraus, die auf den gleichen Kunden hinweisen und bitten den Kunden schriftlich um sein Einverständnis, die Adressen auf ein einheitliches Format konsolidieren zu dürfen. Die Postbank nutzt zudem die Datenbank „Postadress“ der Deutschen Post, um ihre Kundenadressen zu aktualisieren.

6.3 Leistungsfluss zwischen den analytischen Prozessen und den Nutzerprozessen

Die Leistungsflüsse in der Prozesslandkarte (s. Abbildung 6-1) zeigen die ausgetauschten Informationen zwischen den Prozessen. Ihre Umsetzung erfolgt über die Integrationsinfrastruktur für das CRM, die eine medienbruchfreie Informationsübermittlung ermöglicht (s. Abschnitt 4.3.3). Im Folgenden steht die Gestaltung der Leistungsflüsse hin zu den Nutzerprozessen im Vordergrund, also die Leistungsbereitstellung des aCRM. Dafür werden die Informationen über alle Informationsquellen zusammengezogen und mittels Informationssystemen passend an die jeweiligen Nutzerprozesse verteilt [s. Klesse/Von Maur 2003, 25]. Die Internettechnologie ermöglicht die Gestaltung von Mitarbeiterportalen als integrierte CRM-Arbeitsplätze, die allen beteiligten Rollen die benötigten Informationen und Funktionen aktuell und personalisiert bereitstellen (s. Abschnitt 6.3.1). Kundenakten als Bestandteile eines solchen Portals fassen alle relevanten Informationen zu einem Kunden übersichtlich zusammen (s. Abschnitt 6.3.2). Bildet das Unternehmen in dem Portal Kundenwissen ab, so stellt es Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Kunden, den Produkten und der gewünschten Kundenentwicklung her und steuert auf diese Weise die Handlungen der Mitarbeiter (s. Abschnitt 6.3.3).

6.3.1 Vision des integrierten CRM-Arbeitsplatzes

Das Wissensmanagement gibt wichtige Hinweise für die Gestaltung von Informations- und Wissensflüssen. Es möchte in Unternehmen ein gemeinsames, netzwerk- oder unternehmensweites Wissen schaffen und Informationen an jene Stellen verteilen, die die Informationen anwenden [s. Fleisch 2001, 40]. Im CRM sammeln die Mitarbeiter Kundeninformationen, die von Informationssystemen gebündelt, analysiert und unternehmensweit bereitgestellt werden. Die Mitarbeiter rufen bei Bedarf die benötigten Informationen ab bzw. bekommen sie aktiv zugestellt. Die IT-Unterstützung erhöht die Effizienz und Effektivität der Informationsverteilung. Im Idealfall ermöglichen integrierte Systeme und die Automation von Prozessen eine aktuelle und personalisierte Informationsversorgung [s. Fleisch/Österle 2004, 7-16].

Die Verbreitung der Internettechnologie unterstützt die Informationsverteilung und auch die individualisierte Bereitstellung der Informationen. Mitarbeiterportale als integrierte CRM-Arbeitsplätze führen Funktionen operativer CRM- und Transaktionssysteme, Intranetanwendungen und Kundeninformationen unter einer einheitlichen grafischen Benutzerschnittstelle (z. B. einen Webbrowser) zusammen. Sie bieten ihren Benutzern einen einfachen, integrierten Zugang zu einem umfassenden, rollenspezifischen Angebot aufeinander abgestimmter elektronischer Dienste [s. Kremer 2004, 18]. Solche rollenbasierten Mitarbeiterportale erlauben Führungskräften über den Webbrowser einen Zugriff auf ein MIS; Marketing-, Vertriebs- und Servicemitarbeiter

nutzen über das Portal eine Kampagnenmanagementapplikation, einen Vertriebsarbeitsplatz oder Content-Management-Systeme. Analog stehen Kunden alle für sie zugelassene Funktionalitäten des oCRM-Systems bereit [s. Geib 2005, 153-155].

Eine rollenspezifische Variation der Sichten erfolgt über die Logininformationen und Zugriffsrechte. Das reduziert die Informationsüberflutung der Adressaten und erhöht die Anwendbarkeit der Informationen [s. Senger 2004, 319ff]. Folgendes Fallbeispiel beschreibt die Umsetzung eines solchen integrierten CRM-Arbeitsplatzes [s. Geib 2005, 73-98]:

Die FIDUCIA IT AG (Fiducia) ist das Rechenzentrum des genossenschaftlichen FinanzVerbundes. Sie entwickelt Standardanwendungen und betreibt die zentralen IT-Systeme für Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie für mehrere Privatbanken. Der FinanzVerbund besteht des Weiteren aus Volks- und Raiffeisenbanken, Zentralbanken und Produktlieferanten, wie die Union Investment oder die Bausparkasse Schwäbisch Hall. Gemeinsam können die Unternehmen für ihre Kunden die Gesamtheit aller Bank- und Versicherungsleistungen erbringen (Universalbank-Prinzip).

Die Kundenberater in den Volksbanken und Raiffeisenbanken arbeiteten mit einer Vielzahl von operativen CRM-Systemen, die ihnen die Produktlieferanten im FinanzVerbund jeweils zur Beratung ihrer Produkte bereitstellten. Teilweise bedienten die Mitarbeiter über 30 Systeme. Die Kundendaten standen nicht integriert zur Verfügung und waren häufig nicht aktuell. Um die Medienbrüche und Doppelerfassungen zu reduzieren, entwickelte die Fiducia in drei Grossprojekten mit einem Aufwand von jeweils mehreren tausend Personentagen ein modular aufgebautes und integriertes Bankensystem mit dem Namen agree®. Bestandteile von agree® sind ein integrierter Vertriebsarbeitsplatz für Kundenberater, ein verbundweites Data Warehouse mit integrierten Kundendaten sowie darauf aufsetzende analytische CRM-Anwendungen. Ergebnisse des aCRM werden in den Vertriebsarbeitsplatz integriert.

6.3.2 Kundenakten für die Informationskommunikation

Kundenakten schaffen durch die konsolidierte Übersicht über Grund- und Kontaktdaten eines Kunden Transparenz über Einzelkunden. Sie zeigen ferner das Kundenprofil mit Angaben zu Kundenwert, Kundentyp, Lebensphase und Segmentzugehörigkeit des Kunden. Generell enthalten die Kundenakten folgende Komponenten, die je nach Anforderungen des Unternehmens gewichtet sind [s. Winkelmann 2003, 277-280]:

- Die Sicht auf die *durchzuführenden Aktivitäten* fasst alle ausstehenden Vorgänge und Aktivitäten des Unternehmens mit dem Kunden zusammen.
- Die Sicht auf *Kundeninformationen* zeigt alle benötigten Informationen zu Kunden und Kontaktpersonen.
- Die Sicht auf die *Kontaktdaten* präsentiert alle vergangenen und aktuellen Kontakte und Transaktionen mit einem Kunden.
- Die Sicht auf *Planungs- und Controllingdaten* fasst Zielsetzungen und Erfolgskontrollen zusammen.

Der Umfang der Kundenakten in den Fallstudien orientiert sich an den Anforderungen des Geschäftsfelds:

Die Hannover Life Re mit nur wenigen Kunden und komplexen Produkten hat eine ausformulierte Kundenakte, die detaillierte Hintergrundinformationen zu den einzelnen Kunden und den Kontaktpersonen enthält. Im Gegensatz dazu beschränkt die Postbank mit wenigen, einfachen Produkten, einer schlanken Kundenberatung und gut 10 Mio. Kunden ihre Kundenakte auf die notwendigen Grund- und Vertragsdaten. Die Credit Suisse und die Thurgauer Kantonalbank haben eine breite Produktpalette und beraten die Kunden zu verschiedenen Bedürfnisfeldern. Sie fassen Grund-, Profil-, Kontakt- und Bestandsdaten in einem CRM-System zusammen. Sie stellen den Kundenberatern zudem Ergebnisse der Kundenbewertung zur Verfügung, wie den Kundendeckungsbeitrag oder den Kundentyp.

Bei der Übermittlung von Informationen treten Informationsverluste auf, wenn der Empfänger die Informationen nicht oder nur teilweise interpretieren kann, sie falsch interpretiert und falsch oder gar nicht anwendet [s. Wang/Strong 1996; Eppler 2003, 37f]. Die Gestaltung der Informationsübermittlung hat einen hohen Einfluss auf die Anwendbarkeit von Informationen:

- *Verknüpfung von Informationen mit Funktionen.* Informationssysteme können je Prozessschritt nur die jeweils relevanten Kundeninformationen anzeigen. Die Kombination mit operativen Funktionen unterstützt die Nutzung der Kundeninformationen, da die Nutzer andernfalls den aktiven Informationsabruf leicht ver-

gessen [s. Kehl/Rudolph 2001, 266]. Operative Funktionen sind z. B. Produktkalkulatoren, Kalender oder E-Mail [s. Meyer 2002, 28-40; Winkelmann 2003, 227-282]. So verknüpfte die Regionalbank bewusst Kundeninformationen und für Transaktionen benötigte Funktionalitäten in ihrem neuen oCRM-System, um eine schnellere Akzeptanz und Nutzung der Kundeninformationen durch die Kundenberater zu erreichen.

- *Benutzeroberfläche*. Die Benutzeroberfläche hat erhebliche Auswirkungen auf das Unterstützungspotenzial eines Informationssystems für den Anwender [s. Rosenfeld/Morville 2002, 11f]. Durch die Verbreitung der Internettechnologie haben sich mittlerweile Designstandards für Benutzeroberflächen und Navigationselemente etabliert [s. Rosenfeld/Morville 2002, 286; Kremer 2004, 168]. Demnach besteht das Portal-Layout aus den folgenden Elementen (s. Abbildung 6-27): Die *Top-Level-Navigation* ist die primäre Orientierungsfunktion im Portal, über die die Anwender die einzelnen Portalseiten ansteuern. Die *Second-Level-Navigation* verfeinert die Navigationsstruktur oder bietet eine alternative Struktur. *Portlets* zeigen im Frontend Inhalte und Funktionen aus den Backend-Applikationen an, z.B. eine Eingabemaske für Suchanfragen. Die *Portlet-Navigation* bietet Bedienungsfunktionen innerhalb eines Portlets an. Eine *Headline* beschreibt die Inhalte und Funktionen eines Portlets. *You-are-here-Leisten* zeigen den Anwendern ihre aktuelle Position in der Navigationsstruktur [s. Kremer 2004, 168].

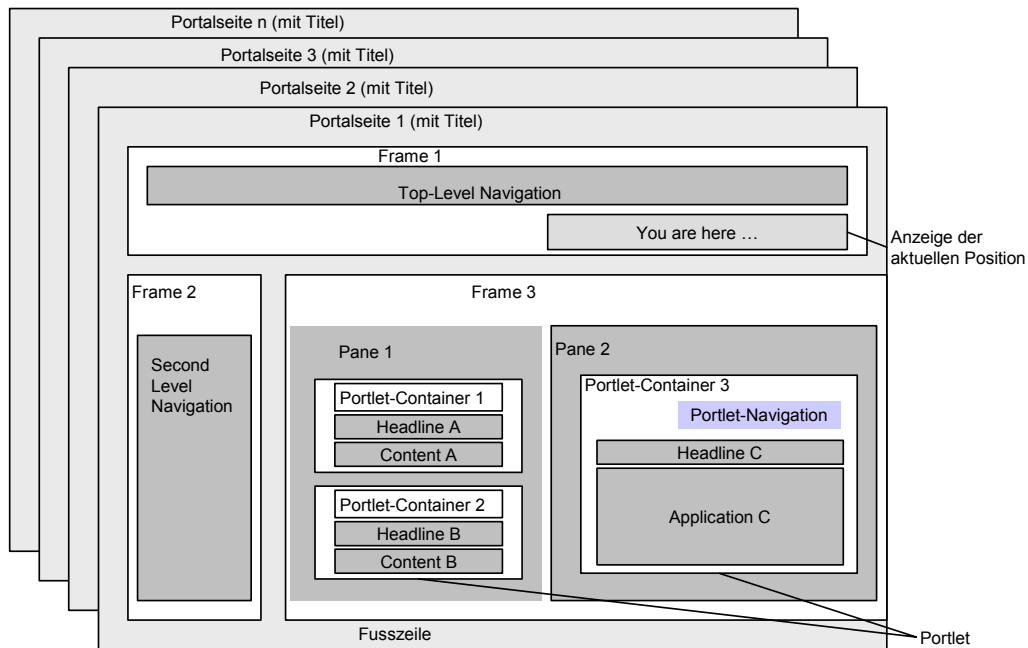


Abbildung 6-27: Grundlegendes Layout-Paradigma in Portalen [s. Kremer 2004, 167]

- **Informationsvisualisierung.** Visualisierungstechniken verbessern die Verständlichkeit von Sachverhalten. Informationsvisualisierung ist definiert als “the use of computer supported, interactive, visual representations, of abstract data to amplify cognition” [s. Card 1999, 7]. Visualisierung dient der Aufbereitung von Informationen, um diese übersichtlicher, leichter verständlich und interpretierbar zu machen. Bekannte Methoden sind Tabellen, Pläne, Signale, Symbole, Statusanzeigen, Metriken, Diagramme und interaktive Techniken wie Selektion, Filter oder Aggregation. Bei grafischen Darstellungen können Proportionen (z. B. Tortendiagramme), Farben (z. B. Ampelsysteme) und Verbindungen (z. B. Aufgabekettendiagramme) Zusammenhänge und Verhältnisse verdeutlichen [s. Spence 2000, 18-25].
- **Aktive Informationsverteilung.** Im Gegensatz zu der passiven Informationsbereitstellung, bei der die Nutzer bei Bedarf Informationen abrufen (Pull), stellt die aktive Verteilung die Information an relevante Nutzergruppen zu (Push). Durch die gezielte Zustellung hat die Information für den Empfänger eine hohe Relevanz und reduziert die Informationsüberflutung. Beispielsweise helfen Frühwarnsysteme den Kundenberatern dabei, trotz grosser Kundenzahlen zu erkennen, welche Kunden angesprochen werden müssen.

6.3.3 Kundenwissen für die Wissenskommunikation

Informationssysteme „informieren“ nicht nur, sondern sie stärken auch die Problemlösungskompetenz von Mitarbeitern [s. Winkelmann 2003, 220]. Instrumente zur Strukturierung von Abläufen reduzieren die Komplexität einer Aufgabe und standardisieren die hervorgebrachte Leistung. Das verringert die Trainingszeiten für die Anwender und erlaubt auch weniger qualifizierten Mitarbeitern die Bewältigung einer komplexen Aufgabe [s. Klawka 2004, 261]. In der Kundenberatung stellen Strukturierungshilfen bspw. den Zusammenhang zwischen den Merkmalen des Kunden, dem Produktportfolio und der strategisch gewünschten Kundenentwicklung her und helfen so bei der Produktauswahl.

Die Strukturierung von Abläufen kann in unterschiedlichen Abstufungen erfolgen; Checklisten oder einfache Vorgehensmodelle bilden Prozesse, also durchzuführende Aufgaben und ihre Ablauffolge, grob ab. Ein Beispiel gibt die folgende Beschreibung einer Beratungsmethode für Kundenberater:

Die im Intranet abgelegte Beratungsmethode „KIM“ (Kunde im Mittelpunkt) der Luzerner Kantonalbank bietet Kundenberatern verschiedene Hilfsmittel für ein systematisches Vorgehen im Beratungsgespräch. Eine Checkliste dient als Ideengenerator für die Vorbereitung des Gesprächs. Sie zielt primär auf die Sichtbarmachung von vorhandenen und noch fehlenden Kundendaten bzw. notwendigen Anpassungen. Ein weiteres Instrument der Beratungsmethode ist die Matrix „e-Bedürfniswelten“. Sie unterstützt Kundenberater bei der Identifikation von Cross-Selling-Potenzialen. Die Matrix definiert die möglichen Bedürfnisfelder der Kunden „Berufliche Situation“, „persönliche und familiäre Situation“, „wirtschaftliche und politische Situation“ und „finanzielle Situation“. Die dahinterliegende Dokumentation detailliert diese Themen, um die Kundenberater auf passende Produkte und Informationen aufmerksam zu machen.

Informationssysteme erlauben die detaillierte Vorgabe von Prozessen und eine Mitarbeiterführung durch die Ablauffolge. Das kann über Eingabemasken und eine prozessorientierte Navigation im System erfolgen. Dabei gilt es, nur die relevanten Informationen für einen Geschäftsvorfall zu zeigen und die Oberfläche nicht zu überladen [s. Klawka 2004].

Workflow-Komponenten gehen einen Schritt weiter. Workflows sind computergestützte Arbeitspläne für abgegrenzte Aufgaben, die durch ein Ereignis ausgelöst werden [s. Winkelmann 2003, 185]. Sie sind ein zentraler Bestandteil einer Geschäftsprozessautomation. Sie laufen automatisch ab und beziehen Mitarbeiter, ihre Dateneingaben oder Ergebnisse der Kundenbewertung in den Ablauf mit ein [s. Kueng/Hagen 2004, 1127f]. Workflows müssen detaillierter als die Vorgabe für die manuelle Ausführung spezifiziert sein [s. Österle 1995, 50]. Die Workflow Engine legt

Prozessschritte, ihre zeitliche Abfolge, ihre Priorisierung und auch ihre Weiterleitung an bestimmte Mitarbeiter fest. Folgende Abbildung zeigt eine Auswahl an Workflows im CRM-System der Helsana Versicherungen.

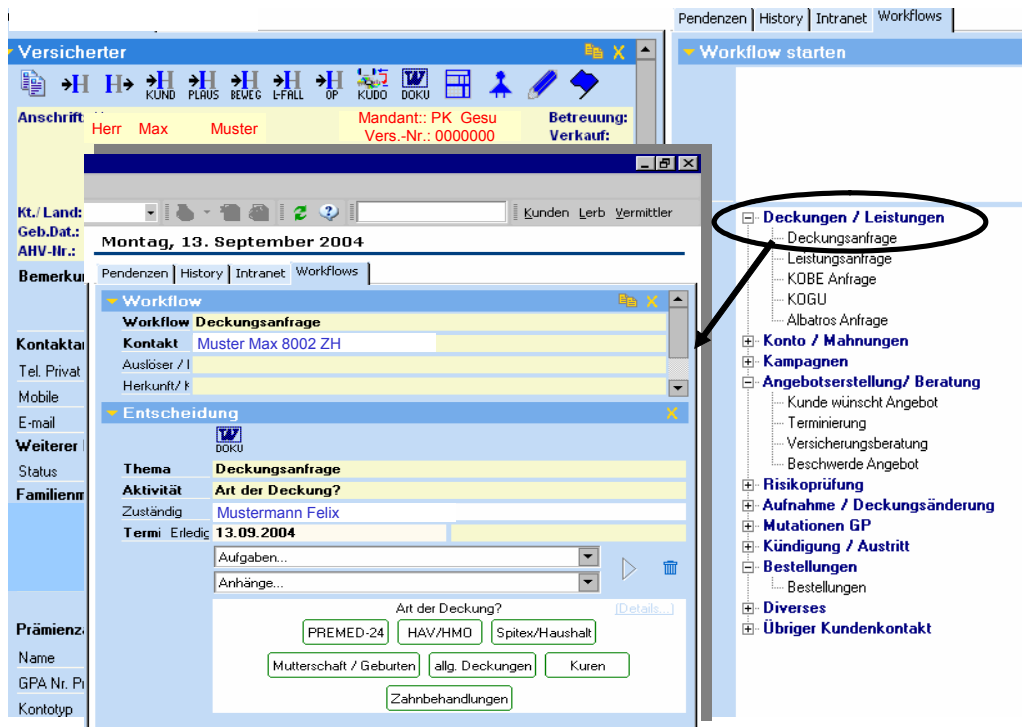


Abbildung 6-28: Workflows im operativen CRM-System der Helsana Versicherungen AG

6.4 Aufbauorganisation des analytischen CRM

Die Aufbauorganisation beschreibt organisatorische Einheiten und ihre Beziehungen untereinander. Wichtige Überlegungen im Rahmen der Gestaltung der Aufbauorganisation betreffen die organisatorische Aufhängung des aCRM und die beteiligten Mitarbeiterrollen sowie kulturprägende Massnahmen, um die Akzeptanz des aCRM im Unternehmen zu stärken.

Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation des aCRM spielen die Mitarbeiterkompetenz und die systemtechnische Unterstützung der Kundenbewertung eine wesentliche Rolle: Aus einer hohen Unterstützungsleistung von Informationssystemen für die Datenanalysen folgt der Bedarf an spezialisierten Mitarbeitern, die die komplexen Werkzeuge handhaben können. Analog erfordert eine geringe IT-Unterstützung auch weniger organisatorische Anpassungen, auf Kosten der Analysemöglichkeiten. Abbildung 6-29 zeigt drei Gestaltungsoptionen für die Durchführung der Kundenbewertung, die sich in den betrachteten Fallstudien wiederfinden.

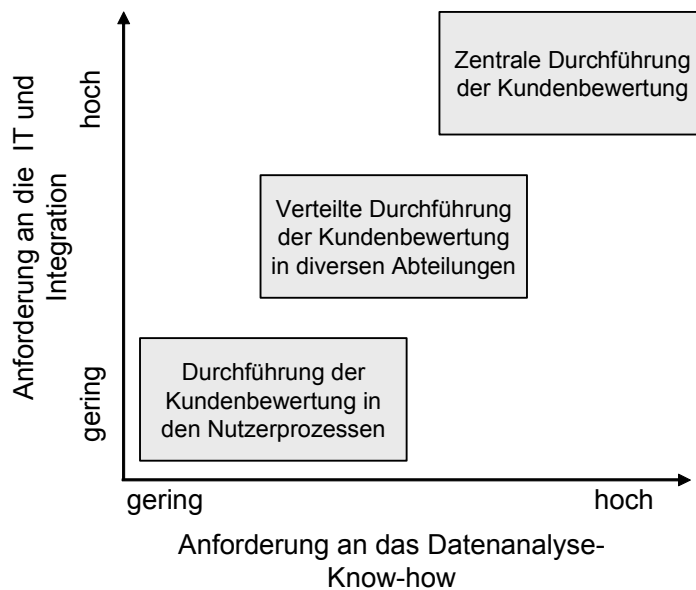


Abbildung 6-29: Organisatorische Gestaltungsoptionen des aCRM

6.4.1 Durchführung der Kundenbewertung in den Nutzerprozessen

Führen die Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle die Kundenbewertung durch, so verwenden sie dafür einfache Vorlagen, die sowohl die benötigten Daten als auch Prozessabläufe und Handlungsanweisungen vorgeben. Die Kundenbewertung der Hannover Life Re basiert rein auf diesem Vorgehen. Weitere Beispiele für direkt in operativen Prozessen durchgeführte Verfahren zeigen aber auch die Kundentypologie der Union Investment und die Beratungsmethode der Thurgauer Kantonalbank (s. Kapitel 3).

Diese dezentrale Lösung eignet sich besonders in Geschäftsfeldern oder Prozessen mit sehr engen und persönlichen Kundenkontakten, in denen die Akzeptanz von zentral bereitgestellten Analyseergebnissen durch die Mitarbeiter generell gering ausfällt, wie dem Private Banking. Die Strukturierungshilfen lenken die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf die zentralen Aspekte der Kundenbeziehung und erlauben so eine Komplexitätsreduktion und Formalisierung von kaum strukturierbaren Prozessen. Die Ergebnisse haben einen direkten Bezug zum aktuellen Prozessschritt und bestimmen den weiteren Prozessverlauf. Somit erfolgen Datenerfassung, Aufbereitung und Anwendung durch denselben Mitarbeiter. Für eine dezentrale Durchführung eignen sich einfache, deshalb aber eher ungenaue Verfahren. Dennoch ist ein Mitarbeitertraining für die Durchführung und Anwendung der Analysen notwendig.

Die Kundenbewertung kann in einer solchen Organisationsform ein kulturbildendes Element für das CRM sein und die verfolgten Ziele den beteiligten Mitarbeitern besser

verdeutlichen. Durch die Kundenbewertung bildet sich eine eigene Fachsprache für das CRM im Unternehmen.

Zum Beispiel wissen die Kundenbetreuer der Hannover Life Re weltweit, was ein „Switcher“ oder ein „Loyal“ ist und was der Kundentyp für die Gestaltung des CRM bedeutet. Diese Kundentypen sind in allen Aussenstellen verbreitet und stellen ein kulturbildendes Element bei der Integration neuer Aussenstellen und der Verbreitung der CRM-Philosophie dar.

6.4.2 Verteilte Durchführung der Kundenbewertung

Beim Aufbau des aCRM erweisen sich eine fehlende Datenanalysekompetenz und ungenügend freie Ressourcen im Unternehmen häufig als Barrieren [s. Ryals/Payne 2001, 20f]. Die Anwendung der anspruchsvollen Analysewerkzeuge ist für Nicht-Experten eine Herausforderung, ebenso die Interpretation und die praktische Nutzung der Analyseergebnisse [s. Desisto/Herschel 2005, 3]. Zwar kann die Auswahl eines geeigneten Analysewerkzeuges die Aneignung erleichtern, bspw. gibt es vordefinierte analytische Applikationen für Fragestellungen des CRM und für die Anwendung auf Kundendaten, doch erfordern selbst einfache Werkzeuge Fachkenntnisse [s. Bange/Schwetz 2004, 18; Desisto/Herschel 2005, 2]. Unternehmen verteilen die Aufbereitung von Kundeninformationen daher über verschiedene Abteilungen, wie die Berechnung des Kundendeckungsbeitrags im Controlling, Datenbankabfragen im Marketing und der Einsatz einer Kundentypologie im Vertrieb. Auf diese Weise kann das Unternehmen das Expertenwissen verschiedener Abteilungen nutzen; allerdings entsteht kein umfassendes Bild der Kunden, wenn keine zentrale Abteilung die Inhalte konsolidiert. Diese Organisationsform ist eine Möglichkeit, wenn sich das aCRM noch in den Anfängen befindet, eine Spezialisierung von Mitarbeitern für das aCRM zu aufwendig ist oder systematische Datenanalysen zu wenig Potenziale versprechen.

6.4.3 Zentrale Durchführung der Kundenbewertung

Führen Spezialisten die Datenanalysen durch, kommen komplexe Verfahren und Analyseinstrumente zum Einsatz. Die Fallstudien Credit Suisse und Postbank zeigen aCRM-Abteilungen als interne Dienstleister, die den CRM-Führungs- und Leistungsprozessen benötigte Informationen erstellen, bündeln und bereitstellen. Diese Organisationseinheiten für das aCRM sind in den Fallstudien dem Marketing- oder Vertriebsbereich zugeordnet. Das gewährleistet den engen Bezug der Datenanalysen zu den Fragestellungen der Fachbereiche und die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern. Das aCRM agiert als Kompetenzzentrum für verschiedene Fachbereiche; dazu zählen Abteilungen in Marketing, Vertrieb und Service, als auch die Bereiche Leistungserstellung und -innovation sowie die Rechtsabteilung [s. Ackermann/Nippe 2003, 132]. Das aCRM bildet für diese Fachbereiche die Schnittstelle zur IT-

Abteilung, insbesondere zum Data Warehousing und den Datenselektions-Spezialisten. Eine zentral gesteuerte Informationsverteilung erlaubt eine Abstimmung der CRM-Aktivitäten über alle Kontaktkanäle und somit ein systematisches Kundenmanagement. Die Analyseergebnisse sollten dabei ohne Medienbrüche in die CRM-Leistungsprozesse einbindbar sein (s. Abschnitt 6.3). Die Postbank und die Credit Suisse überarbeiteten daher ihre Kampagnen- und Vertriebsprozesse im Rahmen der aCRM-Projekte und stellen eine medienbruchfreie Integration der Informationssysteme sicher.

Die Anwendung der Analyseergebnisse erfolgt durch andere Personen, als die Analyse der Daten. Um die Notwendigkeit der Datenerfassung und korrekte Aussage der Analyseergebnisse zu vermitteln, sind Hintergrundinformationen, Anwendungsempfehlungen sowie Change Management Massnahmen zur Gewinnung der Akzeptanz der Anwender notwendig. Mögliche Massnahmen sind bspw.:

- Elemente der Führungsorganisation, wie Hierarchien, Regeln oder die Partizipation der Mitarbeiter [s. von Krogh/Köhne 1998, 244],
- Anreizsysteme, die monetäre oder nicht-monetäre Belohnungen für das gewünschte Verhalten vorsehen [s. Rosenstiel 1999; North/Varlese 2001; Moon/Park 2002] oder
- Zielvereinbarungen und Beurteilungen [s. Riempff 2004, 213f]. Dient z. B. der Kundenwert als Schlüsselkennzahl für das Management, so begünstigt das die Rolle des Kundenmanagements gegenüber dem Produktmanagement [s. Blattberg/Deighton 1997, 28].

Folgende Fallbeispiele zeigen Anpassungen der Zielsysteme und der Erfolgsmessung bei den CRM-Verantwortlichen und den Fachbereichsmitarbeitern, einmal anhand der im aCRM ermittelten Kennzahlen zur Förderung des CRM-Erfolgs und einmal zur Förderung der Mitarbeiterakzeptanz des aCRM:

Die „Zielsegmentmanager“ der Postbank verantworten die Entwicklung ihrer Kundensegmente. Während die Bank ihre Produktmanager nach dem erreichten Absatzvolumen beurteilt, bewertet sie die Zielsegmentmanager nach Cross-Selling-Quoten, Kundenwertsteigerungen in den Segmenten und Bindungsraten. Je nach Zielgruppe kommen weitere Kenngrößen hinzu, wie eine breite Verflechtung mit Produkten bei jungen Kunden oder Up-Selling bei wohlhabenden Kunden.

Die Regionalbank hat die Zielvereinbarungen der Kundenberater um Aspekte des aCRM erweitert: Je nach Qualität der Analyseergebnisse wird eine höhere oder niedrigere Bearbeitungsquote der Zielkundenlisten für Produktkampagnen von den Kundenberatern erwartet. Bei erprobten Analysen soll die Bearbeitungsquote bei 80 % liegen, zukünftig sogar bei 100 %. Bei schlechter Datenqualität oder dem Aus-

testen neuer Kampagnen ist dieser Wert niedriger. Um die Qualität der Dateneingabe eines Kundenberaters durch die Erfolgsmessung zu fördern, sehen die SLAs längere Bearbeitungszeiten für Dateneingaben und die Datenpflege vor.

Eine zentrale Organisation des aCRM bringt eine hohe Spezialisierung im Unternehmen mit sich und bindet verschiedene Rollen in das aCRM ein. Eine Rolle bezeichnet die Verantwortung für einen Arbeitsbereich von zusammengehörenden Aufgaben [s. Auth 2003, 217]. Eine individuelle Rolle übt ein einzelner Mitarbeiter aus, kollektive Rollen dagegen füllen mehrere Mitarbeiter durch ihre Zusammenarbeit aus [s. Kaiser 2000, 143]. Dazu zählen der Prozesszirkel und der Prozessausschuss. Da Rollen sehr unternehmensspezifisch sind und ihre Ausgestaltung stark von der angestrebten Lösung abhängt [s. Hess 1996, 105f], zeigt das folgende Rollenverzeichnis generische Mitarbeiterrollen für verschiedene Organisationseinheiten, die in den beschriebenen aCRM-Prozessen dieser Arbeit mitwirken (s. Tabelle 6-7).

Rolle	Organisationseinheit	Beschreibung der Aufgaben
Strategisches CRM		
CRM-Verantwortlicher	Strategisches Marketing	Der Leiter des gesamten CRM. Er koordiniert und plant die CRM-Ziele und -Massnahmen.
Kunden-segmentmanager	Strategisches Marketing	Mitarbeiter, der für die Entwicklung ihm zugeteilter Kunden-segmente verantwortlich ist (i. A. an Produktmanager).
Operatives CRM		
Fachbereichs-verantwortlicher	Fachabteilungen	Leiter des Fachbereichs, z. B. Marketing, Vertrieb, Service.
Fachbereichs-mitarbeiter	Fachabteilungen	Mitarbeiter aus dem Fachbereich mit dem benötigten Produkt- und Kundenprozesswissen, der einen bestimmten Bedarf an Informationen hat, wie der Kampagnenmanager, der Kundenberater, Call Center-Agenten oder der Strategie.
Prozessmanager	Fachabteilungen	Mitarbeiter aus dem Fachbereich, der für den fehlerfreien Ablauf und die Weiterentwicklung von Prozessen zuständig ist.
Prozessausschuss	Fachabteilungen	Der Prozessausschuss koordiniert die Prozessführung mit den Verantwortlichen der Organisationseinheiten. Er setzt sich aus den Prozessmanagern und den Bereichsverantwortlichen zusammen.
Prozesszirkel	Fachabteilungen	Prozesszirkel sind regelmässige Treffen von fünf bis zehn Prozessbeteiligten verschiedener Organisationseinheiten, die sich an der Gestaltung und Weiterentwicklung der Prozesse beteiligen.
Analytisches CRM		
Datenanalyse-Spezialisten	ACRM-Abteilung	Mitarbeiter zur Entwicklung, Auswahl und Durchführung der Analyseverfahren (Modellentwicklung).
Datenerfasser	Fachabteilungen	Mitarbeiter, der für manuelle Dateneingaben verantwortlich ist. Die Rolle nehmen in der Regel Mitarbeiter mit Kundenkontakt ein.
Reporting-Spezialisten	Controlling, ACRM-Abteilung	Mitarbeiter, die die zyklische Erstellung und Verteilung von Standardberichten sowie die Zwischenbeurteilung von Prozessen und Massnahmen und die Erfassung des Gesamterfolgs von Aktionen verantwortet.
Reporting-Designer	Controlling, ACRM-Abteilung	Mitarbeiter, der die Erstellung von Templates und die inhaltliche und grafische Gestaltung der Berichte verantwortet.
Data Warehousing		
Datenselektions-Spezialisten	IT-Abteilung	Mitarbeiter zur Identifikation der Datenquellen und Extraktion der benötigten Kundendaten für definierte Analyseverfahren aus den Datenbanken.
Datenbank-Spezialist	IT-Abteilung	Mitarbeiter, der für den Betrieb der Datenbanken verantwortlich ist.
Metadaten-Spezialist	IT-Abteilung	Mitarbeiter, der die Entwicklung, Verwaltung und Nutzung der Metadaten überwacht. Eine Detaillierung erfolgt in Terminologie, Qualitätsverantwortlicher, Datenverantwortlicher und Kontextverantwortlicher.

Tabelle 6-7: Beispielhaftes Rollenverzeichnis für das aCRM

6.5 Zusammenfassung

Die folgenden Punkte fassen die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Kapitel zusammen.

- Die Nutzerprozesse bestimmen die Leistungen des aCRM. Die Leistungen des aCRM sind: Kundensegmente und Kundenprofile mit Angaben zu Kundenwert,

Kundenbedürfnissen und -präferenzen sowie der Kundenbedeutung für strategische und operative Zwecke. Ferner zählen Zielkunden, Leads und Informationen von Frühwarnsystemen für operative Massnahmen sowie Berichte und Kennzahlen zur Erfolgskontrolle zu den Leistungen des aCRM. Kundenakten und Kundenwissen dienen zur Informationsverteilung an die Anwender.

- Eine Lebenszyklusorientierung bei der Gestaltung der aCRM-Prozesse unterstützt das Management des aCRM: Ein Lebenszyklus berücksichtigt alle Prozesse der Kundenbewertung und ihren Leistungsaustausch, teilt Verantwortungen zu und ermöglicht eine Erfolgskontrolle und kontinuierliche Verbesserungsmassnahmen. Die analytischen Prozesse sind im einzelnen: „Kundeninformationen beschaffen“, „Kundeninformationen klassifizieren und speichern“, „Kundeninformationen auswerten“ sowie „Kundeninformationen bewerten und aktualisieren“.
- Der Prozess „Kundeninformationen beschaffen“ umfasst die Massnahmen der Identifikation interner und externer Informationsquellen und der Integration bzw. Erfassung von Kundeninformationen. Der Prozess erweitert oder aktualisiert den Informationsbestand. Eine methodische Vorgehensweise mit Ergebnisdokumenten zur Erfassung von Informationsbedarf und -angebot, der Beurteilung der Informationsquellen sowie der Integrationsanforderungen unterstützten die verantwortlichen Mitarbeiter bei der Bedarfsdeckung. Potenziale der IT bestehen in der Automation der Informationserfassung und damit einer Reduktion der Fehleranfälligkeit des Prozesses.
- Der Prozess „Kundeninformationen speichern und klassifizieren“ legt Kundeninformationen in einem Informationsspeicher ab, beschreibt sie anhand von Metadaten und macht sie permanent verfügbar, transferierbar und vervielfältigbar. Das DWH als unternehmensweiter Datenspeicher ist für diesen Prozess das zentrale Informationssystem. Die Befüllung des DWH mit Daten aus operativen und externen Datenquellen über die ETL-Prozesse ist der wichtigste Bewirtschaftungsprozess in einem DWH.
- Der Prozess „Kundeninformationen auswerten“ bereitet Daten auf, verdichtet und verknüpft sie. Teilprozesse sind die Datenanalysen „Kundenqualifizierung“, „Kundensegmentierung“, „Kundenscoring“, „Leadmanagement“ und „Berichtswesen“. Ein systematisches CRM kombiniert die Teilprozesse: Es nutzt die Kundensegmentierung, um homogene Kundengruppen mit ähnlichen Kundenprozessen zu erhalten. Die Kundenqualifizierung bewertet die Einzelkunden und Segmente nach strategisch relevanten Kriterien. Das ermöglicht eine Konzentration auf die wichtigen Kunden und die Ausrichtung auf ihre Kundenprozesse, um Nutzen für diese Kunden zu stiften. Das Kundenscoring und das Leadmanagement unterstützen die Zielkundenauswahl für operative CRM-Massnahmen. Geschieht das in Abstimmung mit den Vorgaben aus der Kundensegmentierung und Kundenquali-

fizierung, ist eine gezielte Entwicklung der Kundenbeziehungen im Sinne der CRM-Strategie möglich. Das Berichtswesen ermittelt Erfolgs- und Prozesskennzahlen, um die Wirkung des CRM zu kontrollieren und Verbesserungsmaßnahmen und Lerneffekte abzuleiten.

- Der Prozess „Kundeninformationen bewerten und aktualisieren“ beurteilt die Qualität des aCRM bzgl. objektiver Korrektheit und subjektiver Eignung und veranlasst Verbesserungsmaßnahmen. Das Qualitätssystem besteht aus einem Messsystem für die Informationsqualität, einem Prozessmanagement zur Behebung der Ursachen für Qualitätsfehler sowie Werkzeugen zur Behebung von Datenfehlern.
- Der Leistungsfluss „Kundeninformationen übermitteln“, zieht Informationen über alle Informationsquellen zusammen und stellt sie passend für die jeweiligen Nutzerprozesse bereit. Integrierte CRM-Arbeitsplätze unterstützen diesen Prozess, da sie Funktionen operativer CRM- und Transaktionssysteme, Intranetanwendungen und Kundeninformationen unter einer einheitlichen Oberfläche zusammenführen. Sie ermöglichen eine übersichtliche Präsentation der Kundeninformationen und binden diese in die Prozessabläufe der Anwender ein. Eine Komplexitätsreduktion und Standardisierung der CRM-Leistungsprozesse erfolgt über eine Steuerung des Prozessablaufs durch Vorgehensmodelle, Kundenbewertungen sowie über Navigationselemente und Workflows in den Informationssystemen.
- Die Aufbauorganisation des aCRM umfasst Organisationseinheiten und ein Rollenmodell für das aCRM. Das aCRM unterstützt unterschiedliche Fachbereiche. Seine organisatorische Ansiedlung in einem Fachbereich fördert die Zusammenarbeit zwischen den Datenanalyse-Spezialisten und den Fachbereichsmitarbeitern. Das aCRM bildet so eine Schnittstelle zum Data Warehousing.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Dieses Kapitel fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen (s. Abschnitt 7.1). Es geht auf die Grenzen der Dissertation ein und beschreibt den weiteren Forschungsbedarf (s. Abschnitt 7.2). Das Kapitel schliesst mit einem Ausblick auf ausgewählte technologische Trends und ihre Auswirkungen auf das aCRM. (s. Abschnitt 7.3).

7.1 Ergebnisse der Arbeit

Der zunehmende Wettbewerb in der Finanzdienstleistungsbranche macht Customer Relationship Management immer wichtiger. Die Unternehmen müssen Kunden nach Wirtschaftlichkeitskriterien auswählen und ihre Leistungen konsequent auf diese Kundengruppen ausrichten. Dafür benötigen sie eine gute Kenntnis ihrer Kunden. Die notwendigen Kundeninformationen liefert das aCRM: es beschafft Kundeninformationen, bereitet sie auf und übermittelt sie an den Ort ihrer Verwendung.

Die Arbeit möchte zur Beantwortung der Frage nach einer effizienten und effektiven Gestaltung des aCRM beitragen. Sie entwickelt hierfür einen Architekturvorschlag, der wichtige Gestaltungselemente auf den Ebenen Strategie, Prozess und System des aCRM zeigt. Der Architekturvorschlag soll einen Rahmen bieten, in dem Unternehmen ihre spezifischen aCRM-Lösungen schneller und präziser entwickeln können. Die Arbeit unterstützt die Umsetzung des Architekturvorschlags durch Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Strategien, Prozesse und Informationssysteme des aCRM.

Der Frage nach einer effizienten und effektiven Gestaltung des aCRM nähert sich die Arbeit über eine Literaturanalyse verschiedener Forschungsdisziplinen. Sie erhält Gestaltungselemente und Gestaltungsanforderungen aus dem Marketing und CRM sowie dem Business Engineering, dem Informations- und dem Wissensmanagement. Die Interdisziplinarität erlaubt eine breite Betrachtung des Themas aCRM. Die Arbeit profitiert zudem von Handlungsweisen verschiedener Forschungsrichtungen.

Die theoretischen Inhalte ergänzen sechs Fallstudien aus der Finanzdienstleistungsbranche. Die praktischen Lösungen überprüfen die Schlussfolgerungen aus den theoretischen Grundlagen. Sie gehen zudem induktiv in den Architekturvorschlag ein, indem sie die Geschäftstreiber, Herausforderungen und kritischen Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung des aCRM zeigen. Zu den Herausforderungen zählen die Datenqualität und -verfügbarkeit sowie die Durchsetzung der Informationsnutzung im CRM. Beide Faktoren beeinträchtigen die Umsetzung der Potenziale des aCRM und beide beruhen auf Mängeln im Informations- und Wissensmanagement.

Aus Theorie und Praxis leiten sich Anforderungen an das aCRM ab: Wichtige Punkte sind (1) die Ausrichtung des aCRM auf die Nutzer der Kundeninformationen und ihre

Prozesse, (2) eine Lebenszyklusbetrachtung des aCRM und (3) die praktische Eignung der Bewertungsverfahren und ihrer Ergebnisse. Der Architekturvorschlag berücksichtigt diese Anforderungen. Er betrachtet das aCRM auf den Ebenen Strategie, Prozess und System:

- *Strategie:* Die Ziele des aCRM orientieren sich an der CRM-Strategie und an den bestehenden Restriktionen im Unternehmen und seines Umfeldes. Das aCRM steigert sowohl die Effizienz als auch die Effektivität des CRM; seine Nutzeneffekte zeigen sich allerdings nur indirekt durch Leistungssteigerungen der unterstützten CRM-Leistungsprozesse. Die Messsysteme für das aCRM müssen diese Ursache-Wirkungszusammenhänge abbilden, um den Nutzen des aCRM zu ermitteln.
- *Prozess:* Ebenfalls auf Basis der Fallstudien identifiziert die Arbeit die wichtigsten Nutzerprozesse des aCRM und beschreibt ihre Informationsbedürfnisse. Ein Leistungsverzeichnis fasst die Anforderungen der Nutzerprozesse an das aCRM zusammen. An diesen Leistungen orientiert sich der Entwurf der aCRM-Prozesse. Diese bilden einen Kreislauf von der Informationserfassung, -speicherung und -klassifizierung über die Informationsauswertung bis hin zur Qualitätskontrolle und -verbesserung. Die Abstimmung der Prozesse fördert die Umsetzung, Qualität und Wirtschaftlichkeit des aCRM. Das aCRM ist organisatorisch in einem Fachbereich, meist im Marketing angesiedelt. Es dient als Schnittstelle hin zur IT-Abteilung.
- *System:* Die Arbeit betrachtet die funktionale Unterstützung der aCRM-Prozesse durch Informationssysteme. Das umfasst das DWH als zentralen Datenspeicher, Analysewerkzeuge sowie Mitarbeiterportale für eine medienbruchfreie Informationsverteilung.

7.2 Kritische Würdigung und weiterer Forschungsbedarf

Die Arbeit entwickelt mit der Architektur für das aCRM einen theoretisch und praktisch fundierten Vorschlag für die Gestaltung des aCRM. Ihre Ergebnisse bauen auf einer Architektur für das CRM auf und erweitern sie für das aCRM. Der Architekturvorschlag kann als Soll-Modell für die Gestaltung der Prozesse und Systeme des aCRM verstanden werden. Die Gestaltungsempfehlungen leitet die Arbeit insbesondere aus den Praxisbeispielen ab, die erfolgreiche, mehrjährig erprobte Lösungsansätze und ihre Umsetzung beschreiben. Dabei können zwei der Beispiele als Best-Practices eingestuft werden. Andere Beispiele zeigen Lösungen, die mit wenig Aufwand einen deutlichen Nutzen stiften. Die Arbeit möchte so auch zu einfachen Lösungsansätzen ermutigen. Die Fallstudien verdeutlichen ferner Herausforderungen bei der Umsetzung und der organisatorischen Einbettung des aCRM.

Die Arbeit ist interdisziplinär. Sie berücksichtigt Gestaltungsempfehlungen verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen. Dazu zählen Marketing, Informations- und

Wissensmanagement, Data Warehousing und Data Mining sowie Business Engineering.

Grenzen des verwendeten Fallstudienansatzes sind die fehlende statistische Generalisierbarkeit, die die Aussagekraft der Ergebnisse einschränkt, sowie der Zeithorizont der Fallstudien. Er bedingt, dass in den Fallstudien beschriebene Konzepte und Technologien im Zeitablauf veralten oder allgemein bekannt sind. Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung der Arbeit sind:

- *Die Validierung des Architekturvorschlags durch Aktionsforschung oder eine empirische Untersuchung.* Die Anwendung weiterer Forschungsmethoden verspricht eine zusätzliche Validierung des Architekturvorschlags. Die *Aktionsforschung* könnte Einblicke in konkrete Gegebenheiten eines Unternehmens geben und die Handlungsempfehlungen konkretisieren. Eine empirische Untersuchung stellt einen weiteren Zugang in das Themengebiet dar. Eine breite Befragung vertieft die Erkenntnisse zum Stand des aCRM und erlaubt eine statistische Generalisierung der Aussagen.
- *Eine Ausweitung des Branchen- und Länderfokus.* Der Architekturvorschlag ist auf Basis von Fallbeispielen der Finanzdienstleistungsbranche aus Deutschland und der Schweiz entstanden. Das Modell ist generisch und könnte in anderen wettbewerbsstarken Branchen Anwendung finden, wie in der Telekommunikationsbranche, der Automobilindustrie oder im Handel. Einige kurze Fallbeispiele in dieser Arbeit haben die Relevanz von aCRM in anderen Branchen bereits gezeigt. Doch muss die Eignung der Handlungsempfehlungen für andere Industrien überprüft werden. Beispielsweise können physische Güter oder das Fehlen von Verträgen zu anderen Anforderungen führen. Fallstudien aus anderen Ländern könnten die Auswirkungen unterschiedlicher kultureller und gesetzlicher Rahmenbedingungen verdeutlichen und so zusätzliche Handlungsoptionen eröffnen.
- *Entwicklung einer Methode.* Methoden sind begründete Vorgehensweisen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Sie umfassen Vorgehensmodelle, Ergebnisdokumente, Checklisten und Verantwortlichkeiten. Diese Arbeit stellt Handlungsempfehlungen und einige Dokumentationsvorlagen für die Umsetzung des Architekturvorschlags bereit. Auf Basis einer detaillierten Untersuchung eines Umsetzungsprojektes des aCRM oder der Teilnahme an einem Projekt durch Aktionsforschung könnte eine Methode für das aCRM die Umsetzung des vorgestellten Architekturvorschlages oder einzelner Gestaltungsbereiche detaillieren.
- *Technologischer Fortschritt.* Neue technologische Möglichkeiten haben Einfluss auf die Gestaltung des aCRM. Weitere Forschungsarbeiten können der Relevanz und den Auswirkungen neuer Technologien auf das aCRM gelten. Der folgende Abschnitt geht auf einige Trends ein (s. Abschnitt 7.3).

7.3 Ausblick

Der Ausblick zeigt für das aCRM bedeutsame technologische Entwicklungen. Die ausgewählten Trends ermöglichen die Datenintegration in Echtzeit und somit zeitnahe Analyseergebnisse (s. Abschnitt 7.3.1), die vermehrte Nutzung und steigende Exaktheit von Datenanalysen und Reporting im Unternehmen (s. Abschnitt 7.3.2) und die Automation von Mensch-Mensch-Prozessen (s. Abschnitt 7.3.3). Die Trends erhöhen die Flexibilität und Reaktionsbereitschaft des Unternehmens, standardisieren die Prozesse und individualisieren die Prozessleistungen.

7.3.1 Datenintegration in Echtzeit

Traditionell erfolgt der Datenimport in DWH-Umgebungen zyklisch auf täglicher, wöchentlicher oder monatlicher Basis (s. Abschnitt 6.2.2). Ein dynamisches Wettbewerbsumfeld und anspruchsvolle Kunden verlangen aber eine hohe Reaktionsbereitschaft der Unternehmen. Der herkömmliche zyklische Datenimport über ETL in ein DWH soll daher einem Echtzeitzugriff auf operative Daten für das DWH weichen. Softwareanbieter verschiedensten Ursprungs (wie ERP-, CRM-, Datenmanagement- und Applikationsintegrations-Anbieter) entwickeln entsprechende Standardlösungen unter dem Begriff „Customer Data Integration“ (CDI) [s. Peynot/Kinikin 2003, 10ff; Radcliffe 2004b, 1f].

- *EAI-Systeme.* Eine Integrationsmöglichkeit in Echtzeit bietet die Nachrichtentechnologie, eine Methode von EAI-Werkzeugen (Enterprise Applikation Integration)²⁶. Sie erlaubt die Auslösung von Abfragen, wie Bonitätsprüfungen oder ein Kundenscoring, direkt aus den operativen CRM- oder Transaktionssystemen. Sie integriert allerdings nur kleine, transaktionale Datenmengen [s. Bange/Schwetz 2004, 12].
- *EII-Systeme.* EII-Systeme (Enterprise Information Integration) erzeugen dagegen eine integrierte Sicht auf eine grosse Menge an Daten in Echtzeit. Sie bilden durch Datenbankabfragen über verschiedene Datenquellen eine „virtuelle Datenbank“. Applikationen und Integrationskomponenten können die integrierten Sichten verarbeiten und verändern [s. Friedman 2004, 2]. Ein Lesezugriff auf die Daten, wie es bei Datenanalysen der Fall ist, ist unproblematisch; ein Schreibzugriff ist jedoch häufig nicht möglich.
- *Customer Data Hubs.* Auch Customer Data Hubs sollen die Integration grosser Datenmengen über Nachrichtentechnologie der Echtzeitigkeit annähern. Data Hubs (auch Customer Data Repositories) kombinieren eine zentrale operative Kundendatenbank mit Mechanismen zur Synchronisation mit anderen verteilten Kunden-

²⁶ EAI (Enterprise Application Integration) ist ein Ansatz, um bestehende Applikationen unter Einsatz von Middleware zu koppeln [s. Schelp/Winter 2002, 8].

datenbanken. Sie bestehen aus einem Kundendatenmodell, Transformations- und Datenqualitätsmanagement sowie einer Kundenzuordnungslogik [s. Peynot/Kinikin 2003, 9; Geib 2005, 189].

Während die Anbieter von Unternehmens- und Integrationssoftware an CDI-Lösungen arbeiten, setzen Business-Intelligence-Anbieter dagegen auf *Web-Services* zur echtzeitigen Integration ihrer Systeme in andere Geschäftsapplikationen [s. Buytendijk et al. 2005, 9; Hostmann 2005]. Web-Services sind Softwarekomponenten, die Funktionalitäten kapseln, die von anderen Web-Services oder Applikationen plattformunabhängig über standardisierte Schnittstellen genutzt werden können [s. Booth et al. 2003, 134; Heutschi et al. 2004]. Sie ermöglichen eine zeitnahe Integration von Analysen in operative Prozesse. Auch bei Web-Services beschränkt sich die Datenmenge allerdings auf einzelne, transaktionale Datensätze [s. Geib 2005, 151; Hostmann 2005].

7.3.2 Verbreitung der Datenanalysen im Unternehmen

Den Themen Datenanalyse und Reporting sagen Analysten eine wachsende Bedeutung in Unternehmen voraus [s. CIO 2005b; Graham 2005]. Neben gesetzlichen Anforderungen ist die Notwendigkeit informationsbasierter Entscheidungen in wettbewerbsstarken Branchen ein Treiber dieser Entwicklung [s. Bange et al. 2003, 2]. So ist ein „Customer Knowledge Center“ die Zielvision des Loyalty Based Management der Credit Suisse. Eine integrierte Wissensplattform soll allen Unternehmensbereichen die von ihnen benötigten Kundeninformationen und das nötige Analyse-Know-how bereitstellen. Verschiedene Trends im Bereich der Analysewerkzeuge unterstützen eine Verbreitung der Datenanalysen in Unternehmen:

- *Verbesserung der Nutzerführung.* Fehlende Kompetenz für die Anwendung der komplexen Business-Intelligence- und Datenanalyse-Werkzeuge hindert viele Unternehmen an der Nutzung ihrer Kundeninformationen [s. Herschel 2004a, 2]. Sie weichen auf einfache, aber ungenaue Verfahren aus oder müssen die benötigten Kompetenzen aufwendig aufbauen. Um die Anfangsschwierigkeiten und Kosten zu verringern, verbessern Software-Anbieter die Nutzerführung in ihren Systemen. Die Werkzeuge sollen die Daten- und Methodenauswahl sowie die Ergebnisinterpretation und -anwendung besser unterstützen [s. Bange/Schwetz 2004, 18]. Die Software-Anbieter haben neben der Software auch Trainings und eine komplette Methodik für Datenanalyse im Angebot [s. Herschel 2004a, 2].
- *Embedded Analytics.* „Embedded Analytics“ bezeichnen direkt in operativen Systemen eingebundene Datenanalysen. Die Einbettung analytischer Komponenten in operativen Systemen erleichtert die Durchführung von Analysen. Einsatzbeispiele sind Empfehlungen in Echtzeit in Beratungssystemen oder Bonitätsabfragen [s. Buytendijk et al. 2005, 6]. Nach Aussage von 89 befragten CRM-

Verantwortlichen in Deutschen und Schweizer Unternehmen haben 6 % der Unternehmen Datenanalysen in Echtzeit bereits implementiert, 18 % setzten derzeit entsprechende Projekte um und 43 % verfolgen bisher keine Anstrengungen in diesem Bereich [s. Salomann et al. 2005, 34].

- *Unternehmensweite Business-Intelligence-Plattformen.* Strengere gesetzliche Anforderungen an die Transparenz über betriebliche Vorgänge und Erfolgskennzahlen unterstützen einen unternehmensweiten Einsatz von Datenanalysen und Reporting. Die bisher auf einzelne Unternehmensbereiche ausgerichteten Business-Intelligence-Werkzeuge weichen zukünftig einer unternehmensweiten Business-Intelligence-Plattform. Im Bereich Business Intelligence wird der Aufbau und Integration einer solchen Plattform als grösste Herausforderung gesehen [s. Buytendijk et al. 2005, 8; CIO 2005b; Graham 2005, 21].
- *Predictive Modelling oder Advanced Analytics.* Für Finanzdienstleister wird das „Predictive Modelling“ zur Identifikation von Verkaufschancen an Bedeutung gewinnen. Predictive Modelling beschreibt komplexe Analyseverfahren wie Data Mining, die bereits seit einigen Jahren bekannt sind, deren Potenziale Unternehmen aber noch nicht ausschöpfen [s. Herschel 2004a; Buytendijk et al. 2005].
- *Process Performance Management (PPM).* Die Erhebung von Prozesskennzahlen erfolgt in der jeweiligen unterstützenden Applikation des Prozesses. Die Erfassung der Prozesskennzahlen ist eine Herausforderung, wenn Prozessabläufe über Abteilungs- oder Unternehmensgrenzen hinausgehen. Die messenden Applikationen sind auf spezifische Abteilungen oder Aufgaben ausgerichtet und unterstützen meist nur einen Teilprozess. Fehlt ein durchgängiger Informationsfluss, ist keine durchgängige Prozessmessung möglich. Zukünftig sollen Business-Intelligence-Werkzeuge auch die Messung der Prozessleistung unterstützen, indem sie einen durchgängigen Informationsfluss herstellen. Das wird unter den Begriffen Process Performance Management (PPM), Analytical Process Controlling (APC) oder Business Process Intelligence (BPI) diskutiert [s. IDS 2003; Grigoria et al. 2004; Bitterer 2005]. Das PPM sammelt über Prozessagenten die Prozessdaten (bspw. Anfangs- und Endzeitpunkte, Durchlaufzeiten und Fehler) aus den einzelnen Applikationen. Prozessagenten sind kleine Programmteile, die in den Applikationen und den Integrationsinfrastrukturen implementiert sind. Die Prozessdaten werden zusammengetragen, aufbereitet und stehen OLAP-, Data Mining- und Reporting-Werkzeugen für Auswertungen zur Verfügung [s. Geib 2005, 192f].

7.3.3 Automation von Mensch-Mensch-Prozessen

Die Automation von Mensch-Mensch-Prozessen verspricht eine Standardisierung der Prozessleistung und gleichzeitig eine Individualisierung des Prozessergebnisses. Die Idee der Mass Customization hält auch im Massenkundengeschäft der Banken Einzug.

Eine individuelle private Finanzplanung ist ein systematischer Prozess, in dem die finanziellen Verhältnisse eines Privatkunden analysiert, optimiert und geplant werden. Somit strukturiert, gestaltet, sichert und verwaltet die Finanzplanung das Vermögen, die Liquidität und die Risikoabsicherung eines Privatkunden. Die Planung beachtet das gesamte Zielsystem des Privatkunden [s. Böckhoff/Stracke 1999].

Durch Standardisierung und Modularisierung der Beratungsprozesse und Produkte soll die aufwendige private Finanzplanung kostengünstig im Massenkundengeschäft umgesetzt werden: Eine „standardisierte, individuelle“ Finanzplanung basiert auf einer standardisierten Datenerhebung und -eingabe. Interaktive Beratungstools unterstützen die Datenerhebung, Produktmodellierung und -konfiguration. Das Ergebnis ist ein individuelles Gutachten für den Kunden [s. Steiner 2003, 355]. Ein solches Konzept stellt hohe Anforderungen an die IT und wurde bisher nur von spezialisierten Anbietern und für ausgewählte Kunden umgesetzt:

Der MLP-Konzern [s. Stockmann 2003; Geib 2005, 62-73] ist ein unabhängiger Finanzdienstleister und verfügt über ein besonderes Geschäftsmodell. Seit seiner Gründung im Jahr 1971 konzentriert sich der MLP-Konzern auf die Beratung von Akademikern und anspruchsvollen Kunden in der Vorsorge sowie dem Vermögens- und Risikomanagement. Die Geschäftsstrategie von MLP strebt eine sehr persönliche, möglichst lebenslange Kundenbindung an. Sie erreicht das durch auf den Kunden individuell zugeschnittene Finanzkonzepte, die alle Aspekte der finanziellen Planung abdeckt (Versicherung, Vorsorge, Vermögensverwaltung, Bankgeschäfte, etc.). Das Angebot von MLP besteht aus speziell für das Unternehmen entworfenen Lösungen von renommierten Produktlieferanten. Falls die Marktangebote in der Rohform nicht geeignet sind, ist MLP in der Lage, Module der Produktlieferanten zu neuen, individuellen Finanzlösungen für die Kunden zusammenzufügen und damit zu veredeln.

MLP realisiert die individuellen Finanzlösungen durch Informationssysteme. Die kundenorientierten Informationssysteme bilden einen geschlossenen Datenkreislauf von der gemeinsamen Dateneingabe mit dem Kunden über die Angebotserstellung, Produktion bis hin zu den Serviceleistungen für den Kunden (s. Abbildung 7-1). Die IT ermöglicht eine zentrale Datenhaltung der Kunden- und Produktdaten, „Just-in-Time“-Informationen, flexible Vertriebswerkzeuge, die eine Modellierung der individualisierten Produkte zulassen, eine offene Systemarchitektur, um Partnerunternehmen und die Produktlieferanten anzuschliessen und eine durchgängige medienbruchfreie Unterstützung der Geschäftsprozesse.

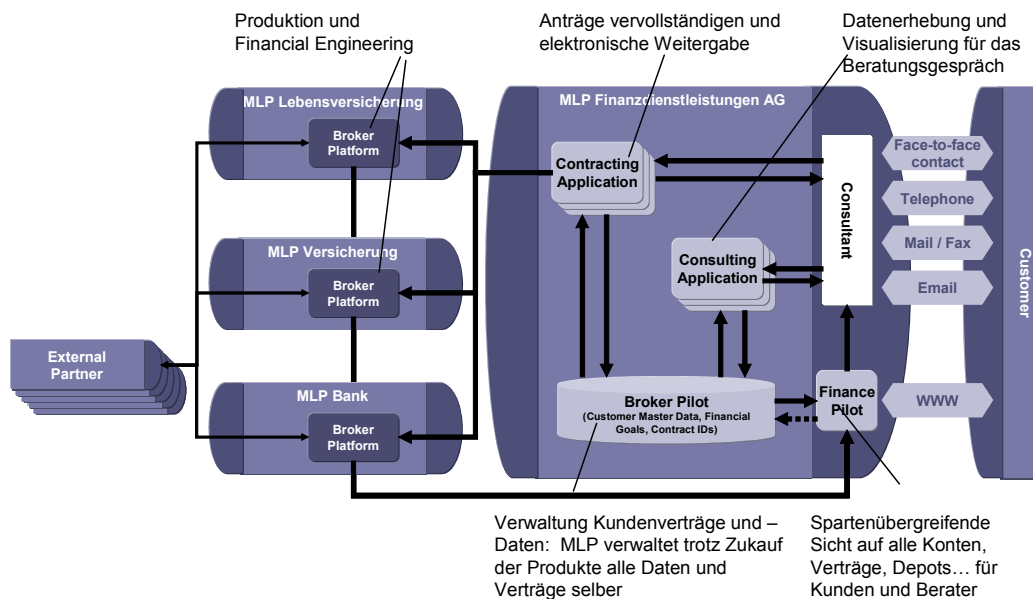


Abbildung 7-1: Überblick der kundenorientierten Systeme bei MLP

Technologische Entwicklungen im Bereich der Prozessautomation können zukünftig für die Umsetzung einer standardisierten, individuellen Finanzplanung für Banken interessant sein: Beratungs- und Verkaufsprozesse finden in Interaktion mit den Kunden statt. Sie zählen zu den semistrukturierten Mensch-Mensch-Prozessen. Sie enthalten Aktionen, die nicht vollständig funktional beschreibbar sind [s. Ferstl/Sinz 1998, 56]. In diesem Fall ist das Eingreifen von Mitarbeitern erforderlich und eine vollständige Automation ist schwierig [s. Klesse/Von Maur 2003, 32]. Nach Einschätzung des Forschungsinstituts Gartner wird zukünftig die Prozessautomation auch in semistrukturierten Mensch-Mensch-Prozessen zunehmen [s. Cohen/Sinur 2005]. Technologische Grundlagen sind das Business Process Management (BPM) und Regelmaschinen. BPM erlaubt die Automation standardisierter Abläufe, kann aber auch flexible Prozessabläufe steuern und bindet den Menschen in die Prozessabläufe mit ein [s. Kueng/Hagen 2004]. Bestandteile von BPM sind [s. Kueng/Hagen 2004, 1128]:

- *Prozessmodellierung:* Die Prozessmodellierung ordnet Daten, Nutzer, Systeme zu Aufgaben zu.
- *Workflow Engine:* Die Workflow Engine führt Prozesse nach Spezifikation aus.
- *Realtime Monitoring:* Das Realtime Monitoring dient der Kontrolle der Prozesse.
- *Process Measurement:* Das Process Measurement zeichnet Vorgänge auf.
- *Business Rule Management:* Das Business Rule Management verwaltet die Geschäftsregeln.

Banken haben mit BPM viele ihrer Abwicklungsprozesse automatisiert. Nun soll BPM auch direkt in der Kundeninteraktion zum Einsatz kommen. Es soll die Mitarbeiter durch die Kundenberatung führen und die Beratungsqualität und -leistung standardisieren [s. Cohen/Sinur 2005; Redshaw 2005]. Mit einer Basis-Prozessdefinition und einer Vielzahl von Prozessvarianten bleiben die Beratungsprozesse flexibel [s. Klawa 2004, 256]. Geschäftsregeln variieren in „Wenn-dann“-Form die Prozessvorgaben [s. Klawa 2004, 263f]. Die Regeln erstellen Experten manuell und bilden so ihr Prozesswissen ab. Alternativ können Analysespezialisten Regeln über Datenanalysen generieren [s. Gentsch et al. 2001]. Kundeninformationen können steuernde Bestandteile in den Prozessdefinitionen der Beratungswerkzeuge sein. Informationssysteme bilden so das Kundenwissen der Kundenberater ab. Das erlaubt die Umsetzung eines Ziels von Unternehmen, dem sich das Kompetenzmanagement widmet: die Arbeitsweisen und das Wissen der erfolgreichsten Mitarbeiter anderen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, um ihre Leistungen anzugleichen [s. Gilbert 1996, 29-41].

Anhang A Ergänzungen zu den Erfahrungen aus der Praxis

Anhang A.1. Interviewleitfaden zur Aufnahme der Fallstudien

Themenbereich	Fragen
Unternehmen	• Informationen zu Grösse, Mitarbeiterzahlen, Kunden, Umsatz • Wie sieht das Geschäftsmodell aus? Was sind die besonderen Herausforderungen in der Branche?
CRM	• Wie gestaltet sich CRM in Ihrem Unternehmen? Welche Ziele /Strategien werden verfolgt? • Wie wurde CRM umgesetzt? Inwieweit ist die Umsetzung abgeschlossen? • Welche Bereiche/Prozesse sind betroffen? Wurden Informationssysteme verändert/ neu eingeführt?
Entwicklung des aCRM	• Führt Ihr Unternehmen Kundenbewertungen durch? • Warum wurde sie entwickelt? Welche Ziele werden verfolgt? Wer ist Initiator/Treiber? • Wie wurde diese Lösung entwickelt? Seit wann wird diese angewendet? • Welche Bewertungsmethoden werden angewendet oder kombiniert? • Wie ist die Durchführung der Bewertung organisatorisch verankert? • Welches sind die Stärken und Schwächen dieser Lösung? Wie erfolgt die Weiterentwicklung? • Welches sind kritische Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Entwicklung und Nutzung von Kundenbewertungsverfahren?
Einsatz der Kundenbewertung	• In welchen Prozessen werden für die Bewertung relevante Informationen gesammelt? • In welchen Prozessen kommen diese Informationen zum Einsatz? Wie laufen diese Prozesse ab?
Erfolgsmessung der Kundenbewertung	• Wird, und wenn ja, wie wird eine Erfolgsmessung des aCRM und der CRM-Massnahmen durchgeführt? • Welche Konsequenzen werden aus den Ergebnissen der Nutzenmessung gezogen? • Ist die Erfolgsmessung in ein übergeordnetes Messsystem integriert?
IT-Unterstützung	• Welche Systemunterstützung wird bei der Durchführung der Kundenbewertung eingesetzt (Datenerfassung, Analyse, Wissensverteilung)? • Wie sieht die IT-Unterstützung der Prozesse aus? • Wie wird die Integration der Datenbestände erreicht? Wie sieht das Datenmanagement aus?
Kosten- und Nutzenbetrachtung	• Was bringt eine Kundenbewertung dem Unternehmen? Welchen Aufwand erzeugt sie? • Welche Aussagen können zum ROI gemacht werden? • Wie hoch schätzen Sie den Nutzen ein, den eine solche Kundenbewertung für ein Unternehmen haben kann?

Tabelle 7-1: Interviewleitfaden

Anhang A.2. Fallstudieninterviews

Fallstudie	Experte	Funktion	Ort	Datum	Interviewer/ Co-Interviewer
Hannover Life Re	Axel Heinemann	Associate Director Customer Relationship Management	Hannover	14.10.2004	Annette Reichold Harald Salomann
Credit Suisse	Dr. Alex Nippe	Head Data Analysis CRM/LBM	Zürich	01.09.2003 aktualisiert im November 2005	Annette Reichold Malte Dous
Postbank	Brigitta Konrad	Abteilungsleitung Marketing, Kundenbeziehungsmanagement	Bonn	10.12.2004	Annette Reichold Enrico Senger
	Timo Strobel	Kundenbeziehungsmanagement	Bonn	10.12.2004	Annette Reichold Enrico Senger
Regionalbank	K.A.	Leiter Database Marketing	K.A.	29.09.2003	Annette Reichold
Thurgauer Kantonalbank	Andreas Kooy	Leiter Elektronischer Vertrieb, Mitglied des Direktionskaders	Weinfelden	16.07.2003	Annette Reichold Harald Salomann
Union Investment	Martin Werner	Kundenservice	St. Gallen	26.09.2003 aktualisiert im Oktober 2005	Annette Reichold Telefoninterview
	Andrea Erlach	Strategisches Marketing	St. Gallen	04.08.2003	Annette Reichold Telefoninterview
	Andrea Zenkert	Projektmanagement	St. Gallen	24.07.2003 aktualisiert im Oktober 2005	Annette Reichold Telefoninterview
Vaillant Türkei	Christoph Grosser	Geschäftsführer Vaillant Türkei	Istanbul	19.04.2004	Annette Reichold Enrico Senger
ABB Turbo	Roland Bossy	Head of IS-Organisation	Baden	05.03.2002 aktualisiert am 11.09.2003	Enrico Senger Annette Reichold Marc Caesar

Tabelle 7-2: Übersicht der Fallstudieninterviews²⁷

²⁷ Dargestellt sind lediglich die initialen Interviews mit den Unternehmensexperten. Zur weiteren Vertiefung der Fallstudien und Konsolidierung mit den Experten kam es in fast allen Fällen zu zusätzlichen Telefoninterviews.

Anhang A.3. Analyisierte Dokumente

Dokumententyp	Autor	Dokument	Stand
Fallstudie Hannover Life Re			
Geschäftsbericht	Hannover Life Re	Annual Report	01.01.2005
Fallstudie Credit Suisse			
Geschäftsbericht	Credit Suisse	Annual Report	01.01.2005
Publikation	Ackermann, T., Nippe, A.	Intelligenz für das Kundenmanagement	2003
Publikation	Rudolf-Sipötz, E.	Kundenwert in Forschung und Praxis	2001
Fallstudie Postbank			
Geschäftsbericht	Postbank	Jahresbericht	01.01.2005
Manuskript	Kolbe, L.; Quaisser, M.; Strobel, T.	Fallbeispiel Deutsche Postbank AG - Nutzung von Kundenwert-Konzepten in der Praxis	27.03.2003
Fallstudie	Geib, M.; Schierholz, R.	Introduction of SAP Core Banking at Postbank	12.05.2004
Fallstudie Regionalbank			
Geschäftsbericht	Regionalbank	Jahresbericht	01.01.2005
Fallstudie Thurgauer Kantonalbank			
Geschäftsbericht	Thurgauer Kantonalbank	Jahresbericht	01.01.2005
Fallstudie Union Investment			
Geschäftsbericht	Union Investment	Jahresbericht	01.01.2005
Projektunterlagen	Union Investment	Projekt „Elektronische Kundenakte“	11.07.2003
Publikation	Union Investment	Kudentypologie und Fondsvertrieb: Neue Segmentierung gefragt	2001
Publikation	Union Investment	Typologie Broschüre	2002

Tabelle 7-3: Übersicht über die für Fallstudien analysierten Dokumente

Anhang B Modellierungstechniken des Business Engineering

Anhang B.1. Metamodell

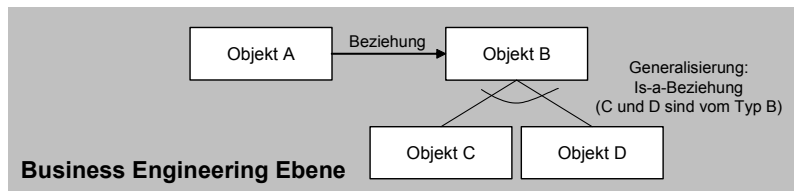


Abbildung B-1: Ausgewählte Elemente der Syntax von Metamodellen [s. Senger 2004, 394]

Anhang B.2. Prozesslandkarte

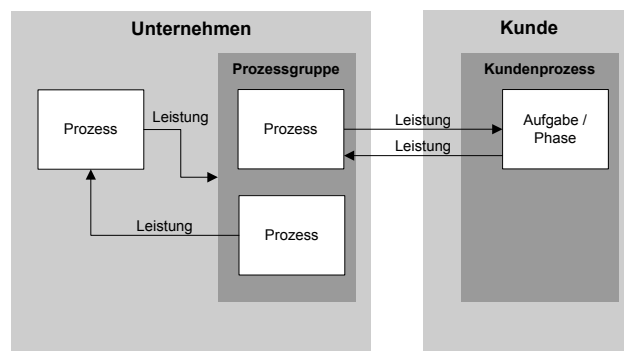


Abbildung B-2: Ausgewählte Elemente zur Darstellung von Prozesslandkarten [s. Österle 1995, 61ff]

Anhang B.3. Aufgabenkettendiagramm

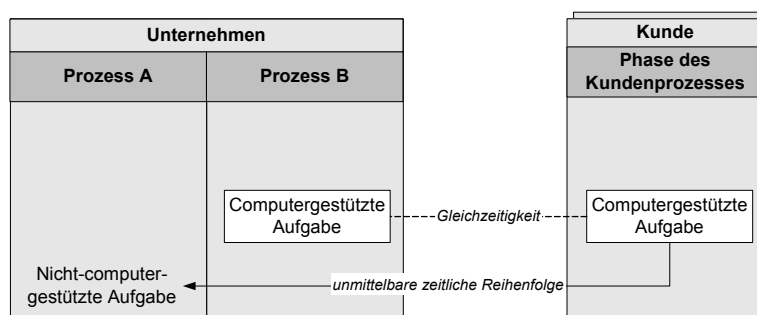


Abbildung B-3: Ausgewählte Elemente zur Darstellung von Prozessen [s. Österle 1995, 95ff]

Anhang C Elemente der Prozessarchitektur

Anhang C.1. Prozessverzeichnis der Prozesslandkarte

Nr.	Prozess	Beschreibung
1	CRM-Strategieentwicklung	Die Planung, Steuerung und Kontrolle der langfristigen Entwicklung des CRM auf Basis der Unternehmensstrategie und der Umfeld- und Unternehmensanalysen.
2	CRM-Prozessführung	Operativer Führungsprozesse für die Planung, Steuerung und Kontrolle der CRM-Prozesse auf Basis von Vorgaben der CRM-Strategieentwicklung.
3	Kampagnenmanagement	Durchführung von Werbekampagnen für Produkte und Dienstleistungen.
4	Vertriebsmanagement	Kundenberatung und Verkauf von Produkten.
5	Service-Management	Annahme und Weiterleitung von Kundenaufträgen, Bearbeitung von Kundenanfragen und -problemen, Performance Reporting für die Produkte eines Kunden.
6	Beschwerdemanagement	Bearbeitung und Weiterleitung von Kundenbeschwerden.
7	Kundeninformationen auswerten	Aufbereitung, Verdichtung und Verknüpfung von Kundeninformationen.
8	Berichtswesen	Aufbereitung kundenbezogener Kennzahlen für die Erzeugung und Verteilung von Berichten zur Erfolgskontrolle.
9	Kundensegmentierung	Unterteilung des Kundenstamms in in sich homogene, untereinander heterogene Kundengruppen, mit dem Ziel, die Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation) auf die einzelnen Kundensegmente auszurichten.
10	Kundenscoring	Optimierung der Zielgruppen für das Kampagnenmanagement.
11	Leadmanagement	Quantifizierung und Priorisierung von verfolgungswürdigen Kontakten (Lead) mit Kunden, die als potenzielle Verkaufschance zu werten sind. Versorgung des Vertriebsmanagements mit einer Liste priorisierter Leads.
12	Kundenqualifizierung	Aufteilung des Interessenten- und Kundenstammes nach Prioritäten, d.h. in wichtige und unwichtige Kunden durch die Analyse von Kundendaten, um Charakteristiken eines Kunden zu ermitteln bzw. vorherzusagen, z. B. Kundenbindung, Wert für das Unternehmen, Phase im Lebenszyklus.
13	Informationen beschaffen	Massnahmen der Identifikation interner und externer Informationsquellen und der Integration bzw. Erfassung von Kundeninformationen.
14	Informationen bewerten und aktualisieren	Beurteilung der Qualität des aCRM bzgl. objektiver Korrektheit und subjektiver Eignung und Veranlassung von Verbesserungsmaßnahmen.
15	Informationen speichern und klassifizieren	Ablage, Beschreibung und permanent verfügbar machen von Kundeninformationen in einem Informationsspeicher
17	Kundenprozess	Abfolge von Aufgaben, die ein Kunde zur Befriedigung eines Bedürfnisses durchläuft

Tabelle 7-4: Prozesse der aCRM-Prozesslandkarte

Anhang C.2. Leistungsverzeichnis der Prozesslandkarte

Leistung	Beschreibung
Anfrage	Anfrage eines bestehenden oder potenziellen Kunden nach Produktinformationen oder nach einem Beratungstermin.
Angebot	Angebot über den Kauf eines bestimmten Produktes durch einen Kundenberater.
Auftrag	Auftrag eines Kunden über die Durchführung einer Transaktion, die mit einem seiner Produkte verbunden ist (z. B. Überweisungsauftrag).
Beratung	Beratung eines potenziellen oder bestehenden Kunden im Hinblick auf seine finanziellen Bedürfnisse und passende Produkte.
Beschwerde	Beschwerde eines Kunden über Produkte oder Leistungen.
Bericht	Zusammenstellung von Erfolgs- und Prozesskennzahlen.
Informationsbedarf	Die Art, Menge und Qualität der Informationen, die eine Person zur Erfüllung ihrer Aufgaben in einer bestimmten Zeit benötigt.
Informationsqualität	Objektive Korrektheit und subjektive Eignung der Kundeninformationen für die Nutzer.
Leads	Verfolgungswürdige Kontakte mit Kunden, die in diversen Prozessen des Unternehmens gesammelt wurden.
Korrekturen	Entdeckte Fehler und Vorgabe zur Fehlerbehebung.
Kundenakte	Zusammenstellung aller Kundeninformationen und Bereitstellung für alle CRM-Leistungsprozesse.
Kundeninformationen	Angaben zu Kunden, wie Adress-, Kontakt- und Profildaten.
Kundenprofil	Zusammenstellung der Charakteristika eines Kunden bzgl. Wertbeitrag, Bedeutung, Bedürfnissen und Präferenzen.
Kundenreaktion	Gezeigtes Kundenverhalten auf einen Kontakt durch das Unternehmen.
Kundensegment	Kundengruppe, die in sich Kunden mit ähnlichen Merkmalen vereint und sich zu anderen Kundengruppen abgrenzt.
Kundenwissen	Kenntnis eines Kunden und Anwendung dieses Kenntnis für Handlungen und Entscheidungen.
Produktinformationen	Informationsunterlagen zu Produkten, z. B. Broschüren.
Produktvorschlag	Vorschlag eines Kunden für ein Neuprodukt aufgrund eines Kundenbedürfnisses.
Produktwerbung	Werbung für ein oder mehrere Produkte, z. B. eine Direktmarketingkampagne per Post.
Soll-Ist-Vergleich	Situationsanalyse durch einen Vergleich der angestrebten Zielgrösse und des tatsächlich erreichten Zielwertes.
Verbesserungsvorschlag	Vorschlag eines Kunden zur Verbesserung eines oder mehrerer Geschäftsprozesse des Unternehmens (z. B. Leistungserstellung oder Servicemanagement).
Vertrag	Vertrag über den Kauf eines Produktes (z. B. Lebensversicherung) oder die Bereitstellung einer Dienstleistung (z. B. Girokonto, Depotkonto).
Zielkunden	Die über ein Kundenscoring ermittelte Menge an Adressaten (bestehende und/oder potenzielle Kunden) für eine bestimmte Marketingkampagne.
Zielvorgaben	Aus Strategien und Planungen abgeleitete Zielsetzungen.

Tabelle 7-5: Leistungen der aCRM-Prozesslandkarte

Anhang C.3. Aufgabenverzeichnis der Prozesse

Phase	Aufgaben	Beschreibung
Strategische Planung	CRM-Strategie entwickeln	Ableitung von strategischen Vorgaben
	Kundensegmentstrategien festlegen	Detaillierung von Handlungsrichtlinien je Kundensegment
	Ressourcenallokation bestimmen	Bestimmung, Verteilung und Überwachung vorhandener Geldmittel für die Kunden- und Marktbearbeitung
Operative Planung	Massnahmen planen	Entwicklung von kurz- bis mittelfristigen Massnahmeplänen auf Basis der Kundensegmentstrategien und zugeteilter Mitteln
	Massnahmen initiieren	Weiterleitung der Planungen an die ausführenden CRM Leistungsprozesse
Erfolgskontrolle	Kritische Erfolgsfaktoren ableiten	Bestimmung der für den Erfolg der Strategien und Massnahmen bestimmenden Faktoren
	Zielvorgaben und Führungsgrössen definieren	Ableitung von Kenngrössen zur Überwachung der Erfolgsfaktoren Soll-Grössen der Messgrössen für Prozesse, Massnahmen und Mitarbeiter bestimmen
	Zielerreichung bewerten	Soll-Ist Vergleich der Ergebnisse
	Verbesserungen initiieren	Ursachensuche und Korrekturmassnahmen ableiten

Tabelle 7-6: Aufgabenverzeichnis der CRM-Führungsprozesse

Phase	Aufgaben	Beschreibung
Kampagne entwickeln	Kampagne planen	Die Kampagnenplanung umfasst Budget-, Ressourcen- und Zeitplanungen sowie die Medienauswahl.
	Produkt und Zielgruppe auswählen	Anhand der strategischen Ziele, Segmentstrategien und Kampagnenplanungen erfolgt die Auswahl der beworbenen Produkte bzw. auch interessierenden Kundengruppen.
	Kampagne gestalten	Die Kampagnengestaltung entwickelt bzw. kopiert Kampagnenelemente, testet und optimiert die Kampagne.
Kampagne durchführen	Kampagne auslösen	Die Kampagne wird an die selektierte Zielgruppe geschickt und der Ablauf der Aktion überwacht.
	Reaktionen entgegennehmen/ nachfassen	Die Kundenreaktion muss über diverse Kommunikationskanäle erfasst und konsolidiert werden. Ggf. führt das Kampagnenmanagement Nachfassaktionen durch.
Kampagne analysieren	Erfolg kontrollieren	Der Kampagnenerfolg und –wirkung werden ausgewertet und Lerneffekte abgeleitet.

Tabelle 7-7: Aufgabenverzeichnis des Kampagnenmanagement

Phase	Aufgaben	Beschreibung
Kundenpflege	Anstoss für Beratungsgespräch entgegen nehmen	Anstoss ist eine Beobachtung, Information, Kampagne, Ereignistrigger oder Anfrage eines Kunden
Gespräch vorbereiten	Termin vereinbaren	Kontakt mit dem Kunden für Vereinbarung eines Beratungsgesprächs
	Gespräch vorbereiten	Heraussuchen von Kunden- und Produktinformationen sowie Vorkalkulationen durchführen.
Gespräch führen	Beraten und Daten sammeln	Kundenqualifizierung durch einfache Bewertungsverfahren und Erfassung von Kundenbedarf und -daten
	Angebote entwickeln und vergleichen	Entwicklung und Priorisierung passender Angebote sowie Beratung des Kunden zur Produktauswahl
	Vertrag erstellen und mitgeben	Vertragsverhandlungen und Entwurf eines Vertrags
Gespräch nachbereiten	Gespräch nachbereiten und Daten erfassen	Erfassung des Gesprächsverlaufs und erhobener Kundendaten
	Auftrag verarbeiten und weiterleiten	Weiterleitung der Aufträge an die Leistungserstellung
	Kunden nachbetreuen	Nachbetreuung umfasst Nachfassen, Zufriedenheitsbefragung sowie die Planung von Folgekontakten

Tabelle 7-8: Aufgabenverzeichnis des Vertriebsmanagement

Aufgaben	Beschreibung
Anfrage/ Beschwerde entgegennehmen	Identifikation des Kunden und Erfassung des Anliegens (Fall anlegen).
Anfrage/ Beschwerde weiterleiten oder direkt bearbeiten	Bewertung des Kundenanliegens und Lösungssuche: entweder kann das Anliegen sofort geklärt werden, oder aber der angelegte Vorfall wird an eine geeignete Stelle weitergeleitet, die die Lösung bearbeitet.
Kundenzufriedenheit mit Lösung erfassen	Nach Fallabschluss erfasst der Mitarbeiter die Zufriedenheit des Kunden mit der angebotenen Lösung.

Tabelle 7-9: Aufgabenverzeichnis des Service- und Beschwerdemanagement

Aufgaben	Beschreibung	Beispielhafte Rollen
Informationsbedarf konkretisieren	Strategischen und operativen Informationsbedarf beschreiben	Projektteam, Analysespezialist, Datenselektions-Spezialist
Mögliche Informationsquellen suchen	Interne und externe Informationsquellen nach benötigten Angaben durchsuchen	Projektteam, Analysespezialist, Datenselektions-Spezialist
Informationsquellen bewerten	Informationsquellen nach Inhalt, Aktualität, Integration und Kosten bewerten	Projektteam, Analysespezialist, Datenselektions-Spezialist
Informationsbeschaffung festlegen	Festlegung der Verantwortlichkeiten und Durchführung der Datenbeschaffung: das kann die Integration von Daten betreffen oder aber die Organisation manueller Dateneingaben	Projektteam, Analysespezialist, Datenselektions-Spezialist
Informationen beschaffen	Dateneingabe oder Integration	Verantwortlicher

Tabelle 7-10: Aufgabenverzeichnis Informationen beschaffen

Aufgaben	Beschreibung	Beispielhafte Rollen
Fragestellung konkretisieren	Übersetzung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen in analytische Modelle	Fachbereichsmitarbeiter, Analysespezialist
Daten beschaffen	Beschreibung der benötigten Daten, Identifikation der Datenquellen und Auslesen der Daten	Analysespezialist, Datenselektions-Spezialist, Datenbankspezialist
Daten aufbereiten/ transformieren	Anwendung von Verfahren der Datenbereinigung und -reduktion	Analysespezialist, Fachbereichsmitarbeiter, Datenselektions-Spezialist
Modell entwickeln, validieren u. anwenden	Auswahl geeigneter Verfahren und Anpassung auf die aktuelle Fragestellung. Verfeinerung des Modells.	Analysespezialist, Fachbereichsmitarbeiter
Ergebnis interpretieren	Ergebnisse aufbereiten und Aussage für Anwender interpretieren.	Analysespezialist, Fachbereichsmitarbeiter

Tabelle 7-11: Aufgabenverzeichnis Kundenqualifizierung

Aufgaben	Beschreibung	Beispielhafte Rollen
Segmentierungskriterien bestimmen	Festlegung der relevanten Segmentierungskriterien bzw. Kundendaten	Fachbereichsmitarbeiter, Analysespezialist
Daten beschaffen	Auswahl geeigneter Datenquellen und Datenselektion	Analysespezialist, Datenselektions-Spezialist
Analyse	Modellbildung sowie Aufbereitung und Analyse des Datensatzes	Analysespezialist, Fachbereichsmitarbeiter, Datenselektions-Spezialist
Kundensegmente beschreiben	Analyse und Interpretation der Ergebnisse, Ableitung von Messgrößen zur Beobachtung der Segmententwicklung	Analysespezialist, Fachbereichsmitarbeiter

Tabelle 7-12: Aufgabenverzeichnis Kundensegmentierung

Aufgaben	Beschreibung	Beispielhafte Rollen
Fragestellung konkretisieren	Übersetzung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen in analytische Modelle	Fachbereichsmitarbeiter, Analysespezialist
Daten beschaffen	Beschreibung der benötigten Daten, Identifikation der Datenquellen und Auslesen der Daten	Analysespezialist, Datenselektions-Spezialist, Datenbankspezialist
Daten aufbereiten/ transformieren	Anwendung von Verfahren der Datenbereinigung und -reduktion	Analysespezialist, Fachbereichsmitarbeiter, Datenselektions-Spezialist
Modell entwickeln, validieren u. anwenden	Auswahl geeigneter Verfahren und Anpassung auf die aktuelle Fragestellung. Verfeinerung des Modells.	Analysespezialist, Fachbereichsmitarbeiter
Ergebnis interpretieren	Ergebnisse aufbereiten und Aussage für Anwender interpretieren.	Analysespezialist, Fachbereichsmitarbeiter
Kundenliste erstellen	Auswahl der Zielkunden	Analysespezialist, Fachbereichsmitarbeiter
Verbesserungen einarbeiten	Ergebnisse bewerten und Lerneffekte ableiten	Analysespezialist

Tabelle 7-13: Aufgabenverzeichnis Kundenscoring

Aufgaben	Beschreibung	Beispielhafte Rollen
Leads sammeln	Erfassung und Konsolidierung der über diverse Prozesse eingegangenen Kontakte zu Kunden mit Interesse an Unternehmensleistungen.	Fachbereichsmitarbeiter, Analysespezialist
Leads qualifizieren	Beurteilung der Leads nach Kaufwahrscheinlichkeit und Wert der Kundenbeziehung.	Analysespezialist, Fachbereichsmitarbeiter
Leads priorisieren	Bewertung der Wichtigkeit der Leads für eine Ressourcenallokation.	Analysespezialist, Fachbereichsmitarbeiter,
Leads weiterleiten	Übermittlung der Kontakte an die ausgewählten Mitarbeiter/ Prozesse.	Analysespezialist, Fachbereichsmitarbeiter

Tabelle 7-14: Aufgabenverzeichnis Leadmanagement

Aufgaben	Beschreibung	Beispielhafte Rollen
Auslösendes Ereignis selektieren	Suche nach Wertüberschreitungen in Datenbanken	Datenbanktrigger
Ereignis melden	Weiterleitung der Wertüberschreitung nach definierten Regeln	Datenbanktrigger, Empfänger

Tabelle 7-15: Aufgabenverzeichnis Frühwarnsystem

Aufgaben	Beschreibung	Beispielhafte Rollen
Ist-Werte der Führungsgrößen beschaffen	Auslesen meist zyklisch benötigter Kennzahlen aus dem DWH	Fachbereichsmitarbeiter, Reporting-Spezialist
Ist-Werte in Bericht aufbereiten	Adressatenspezifische Zusammenstellung der Ist-Werte in Berichtsheften. Aufbereitung in Tabellen und Geschäftsgrafiken	Reporting-Spezialist, Report-Designer,
Bericht verteilen	Bereitstellung der Berichte über Push- oder Pull-Verfahren, oft nach festgelegten, hierarchiebedingten Regelungen oder Abonnementdiensten.	Reporting-Spezialist, Fachbereichsmitarbeiter

Tabelle 7-16: Aufgabenverzeichnis Berichtswesen

Aufgaben	Beschreibung	Beispielhafte Rollen
Daten extrahieren	Zugriff auf Daten aus Vorsystemen mittels ETL-Werkzeugen.	Datenselektions-Spezialist, Datenbankadministrator
Daten transformieren	Syntax- und Semantik-Angleichung sowie Aggregation und Beschreibung der Daten.	Datenselektions-Spezialist, Datenbankadministrator
Daten laden	Befüllen des DWH-Systems	Datenselektions-Spezialist, Datenbankadministrator
Metadaten selektieren	Auswahl der benötigten Metadaten aus den diversen Metadaten-Repositories	Metadatenspezialist, Datenbankadministrator
Metadaten extrahieren	Die ausgewählten Metadaten werden aus der Datenhaltungskomponente der Metadatenquelle extrahiert.	Metadatenspezialist, Datenbankadministrator
Metadaten transformieren	Die angelieferten Metadaten werden in die benötigte Struktur gebracht.	Metadatenspezialist, Datenbankadministrator
Metadaten laden	Die angelieferten Metadaten werden in das Metadatenmanagementsystem geladen.	Metadatenspezialist, Datenbankadministrator
Metadaten versionieren	Die neu geladenen Metadaten sind zu versionieren, um den aktuellen Stand des Datenkontexts nachvollziehbar zu machen.	Metadatenspezialist, Datenselektions-Spezialist, Datenbankadministrator

Tabelle 7-17: Aufgabenverzeichnis Kundeninformationen speichern und klassifizieren

Aufgaben	Beschreibung	Beispielhafte Rollen
Qualitätsanforderungen ermitteln	Analyse von Zielen, Nutzeranforderungen, Infrastruktur zur Identifikation der benötigten Qualität.	Prozessmanager, Prozesszirkel
Qualitätsmerkmale auswählen	Konsolidierung der Anforderungen und Konzentration auf einige wenige relevante.	Prozessmanager, Prozesszirkel
Erfolgsfaktoren und Führungsgrößen definieren	Identifizieren der entscheidenden Faktoren für den Prozesserfolg, Festlegen der Kenngrößen und geforderten Zielwerte.	Prozessmanager, Prozesszirkel
Qualität kontrollieren	Soll-Ist-Vergleich der Kenngrößen und Beurteilung der Zielerreichung.	Prozessmanager, Prozesszirkel
Verbesserungsmassnahmen verabschieden	Diskussion der Prozessleistung und Ableitung Ursachen und Fehlerquellen sowie Möglichkeiten zur Fehlerbehebung.	Prozessmanager, Prozesszirkel
Prozessentwurfsprojekte verabschieden	Entscheidung über vorgelegte Prozesskonzepte.	Prozessausschuss

Tabelle 7-18: Aufgabenverzeichnis Kundeninformationen bewerten und überarbeiten

Anhang C.4. Kontextdiagramme der analytischen CRM-Prozesse

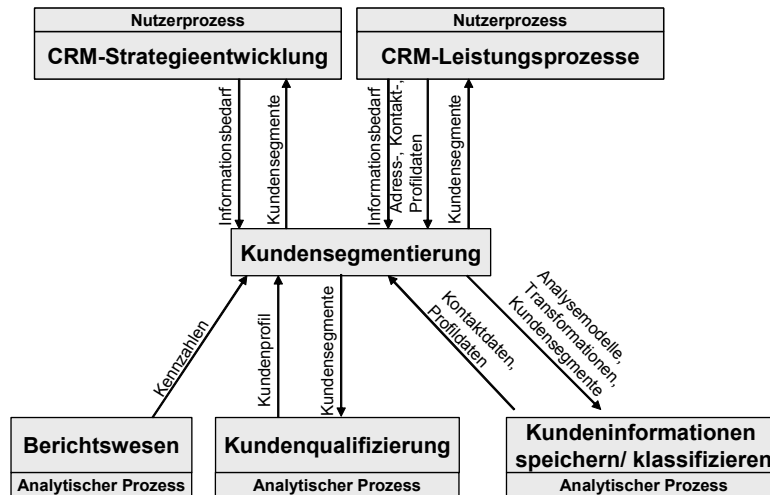


Abbildung 7-2: Kontextdiagramm der Kundensegmentierung

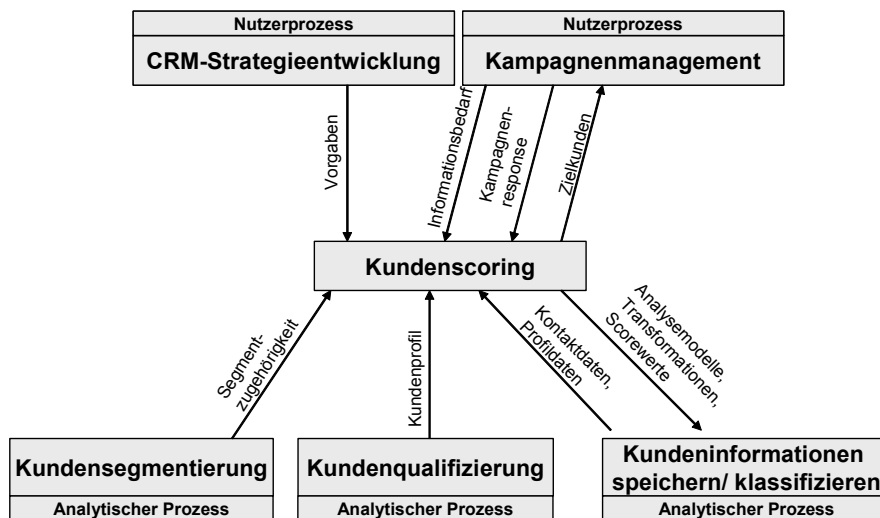


Abbildung 7-3: Kontextdiagramm Kundenscoring

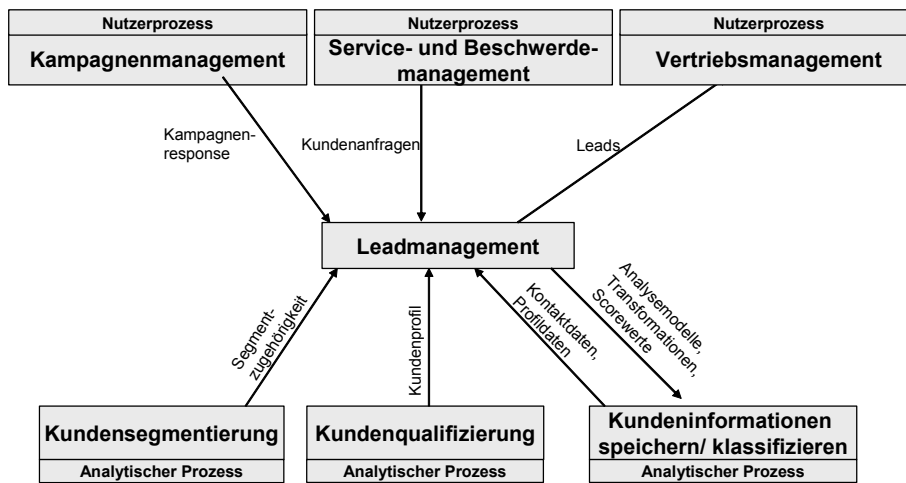


Abbildung 7-4: Kontextdiagramm Leadmanagement

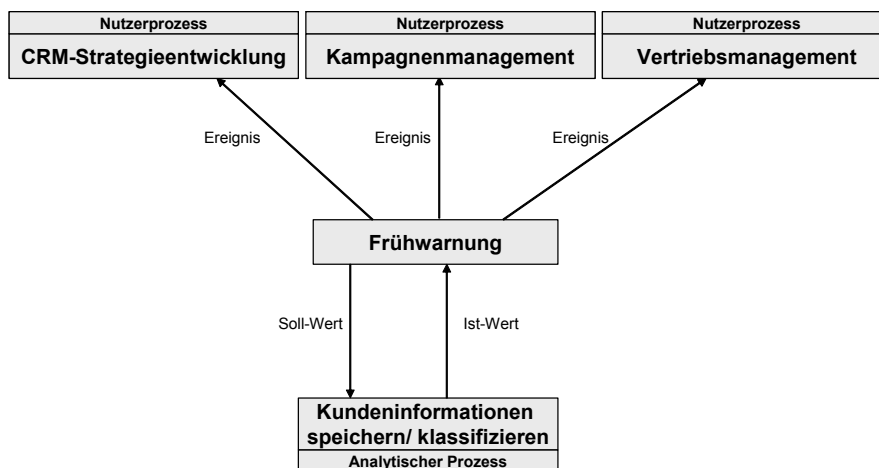


Abbildung 7-5: Kontextdiagramm Frühwarnung

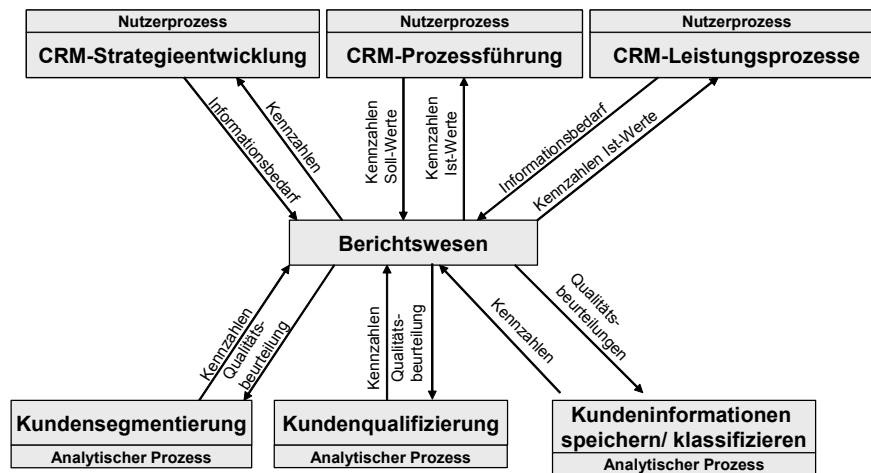


Abbildung 7-6: Kontextdiagramm Berichtswesen

Anhang C.5. Funktionenverzeichnis

Prozessschritte	Funktionsbereiche	Beschreibung beispielhafter Funktionen
Daten beschaffen	• Datenzugriff auf strukturierte, unstrukturierte Daten und Daten von Webseiten • Datenausgabe	• Unterstützung aller gängigen Datenbanken und Datenformate • Ausgabe der Datensätze in gängigen Datenformaten zur Kompatibilität mit allen gängigen Datenbanken und Analysewerkzeuge
Daten aufbereiten und transformieren	• Überblick über Daten durch Visualisierungstechniken • Zusammenfassende Statistiken über Datensatz und Datenqualität	• Visualisierungstechniken sind bspw. Balken-, Kreis-, Linien-, Punkt-, Streu-, Netzdiagramme, Boxplots, Scatterplots, Matrizen, 3-D-, und animierten Grafiken, ... • Deskriptive Statistiken wie Min/Max, Durchschnittswerte, Häufigkeitsverteilungen, Standardabweichung, Schiefe ...
	Datenbereinigung	• Entfernen oder Ersetzen ungültiger Einträge • Automatisches Ersetzen von fehlenden Werten
	Datentransformation	• Auswahl, Aufbau und Zusammensetzung von Datensätzen • Bearbeitung von bestehenden und neuen Datenfeldern: wie Ableiten, Neuberechnung bzw. Ersetzen von Werten, Umkodieren, Summenvariablen bilden und Dichotomisieren
Modell entwickeln, validieren und anwenden	• Klassifikation /Prognose • Segmentierung • Assoziationsanalyse • Evaluation	• Entscheidungsbäume, Neuronale Netze, Regression • Clusteranalyse • Warenkorbanalyse • Erläuterungskomponente für Analyseergebnisse und Automatische Validierung der Ergebnisse
Ergebnis interpretieren	• Evaluation der Ergebnisse • Modellvergleich • Güte von Modellen • Visualisierungstechniken	• Lift-, Gains-, Profit- und Response-Diagramme • Treffer- und Scorekriterien als Kennzahlen definieren • Automatisierte Evaluationswerkzeuge • Businessgrafiken (Balken-, Kreis-, Linien-, Punkt-, Streu-, Netzdiagramme, Matrizen, 3-D-, und animierten Grafiken, ...), Landkarten, Ampelfunktion

Tabelle 7-19: Beispiele von Funktionen von Data Mining Software [vgl. Bange/Schwetz 2004, 146]

Literaturverzeichnis

[Ackermann/Nippe 2003]

Ackermann, T. A., Nippe, A., Intelligenz für das Kundenmanagement - Die Zusammenführung von Business-Analyse und CRM-Prozessen bei der Credit Suisse, in: Stadelmann, M., Wolter, S., Tomczak, T., Reinecke, S. (Hrsg.), Customer Relationship Management - 12 CRM Best Practice-Fallstudien zu Prozessen, Organisation, Mitarbeiterführung und Technologie, Verlag Industrielle Organisation, Zürich 2003, S. 123-149

[Alt 2004]

Alt, R., Überbetriebliches Prozessmanagement, Habilitation, Universität St. Gallen, St. Gallen 2004

[Alt/Österle 2004]

Alt, R., Österle, H., Real-Time Business: Lösungen, Bausteine und Potenziale des Business Networking, Springer, Berlin 2004

[Alt et al. 2005]

Alt, R., Puschmann, T., Österle, H., Erfolgsfaktoren im Customer Relationship Management, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 75, 2005, Nr. 2, S. 185-208

[Anahory/Murray 1997]

Anahory, S., Murray, D., Data Warehouse - Planung, Implementierung und Administration, Addison-Wesley, Bonn 1997

[Auer 2004]

Auer, C., Performance Measurement für das Customer Relationship Management, DUV, Wiesbaden 2004

[Auth 2003]

Auth, G., Prozessorientierte Organisation des Metadatenmanagements für Data-Warehouse-Systeme, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen 2003

[Backhaus et al. 1996]

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R., Multivariate Analysemethoden, 8, Springer, Berlin 1996

[Balzert 1996]

Balzert, H., Lehrbuch der Software-Technik, Band 1 (Software-Entwicklung), Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg, Berlin, Oxford 1996

[Bange et al. 2003]

Bange, C., Narr, J., Keller, P., Dahnken, O., Data Warehousing und Datenintegration - 15 Software-Lösungen im Vergleich, Oxygon Verlag, München 2003

[Bange/Schwetz 2004]

Bange, C., Schwetz, W., Analytisches CRM - 30 Anbieter für analytische CRM-Lösungen im Profil, BARC, Bamberg 2004

[Becker et al. 2000]

Becker, J., Schütte, R., Geib, T., Ibershoff, H., Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung (GoM) - Schlussbericht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster 2000

[Belz 2000]

Belz, C., Management von persönlichen Beziehungen, in: Knecht, P., Mecheels, S. (Hrsg.), Erfolgreiches Beziehungsmarketing in der textilen Kette, Deutscher Fachverlag, Frankfurt 2000, S. 243-261

[Belz/Bieger 2004]

Belz, C., Bieger, T., Customer Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmens-vorteile, Thexis, St. Gallen 2004

[Benbasat/Zmud 1999]

Benbasat, I., Zmud, R. W., Empirical Research in Information Systems: The Practice of Relevance, in: MIS Quarterly, 23, 1999, Nr. 1, S. 3-16

[Berry/Linoff 2000]

Berry, M. J. A., Linoff, G. S., Mastering Data Mining: The Art and Science of Customer Relationship Management, Horizon, 2000

[Berson et al. 1999]

Berson, A., Smith, S., Thearling, K., Building Data Mining Applications for CRM, McGraw-Hill, New York 1999

[Bitterer 2005]

Bitterer, A., IT Trends 2005. Präsentation am 11. Februar 2005, MetaGroup, Düsseldorf 2005

[Blattberg et al. 2001]

Blattberg, R., Getz, G., Thomas, J., Customer Equity - Building and Managing Relationships as Valuable Assets, Harvard Business School Press, Boston 2001

[Blattberg/Deighton 1997]

Blattberg, R. C., Deighton, J., Aus rentablen Kunden vollen Nutzen ziehen, in: Harvard Business Manager, 19, 1997, Nr. 1, S. 24-32

[Böckhoff/Stracke 1999]

Böckhoff, M., Stracke, G., Der Finanzplaner - Handbuch der privaten Finanzplanung und individuellen Finanzberatung, Verlag Wirtschaft und Recht, Heidelberg 1999

[Böhnlein et al. 2003]

Böhnlein, M., Knobloch, B., Ulbrich-vom Ende, A., Synergieeffekte zwischen Data Warehousing, OLAP und Data Mining - Eine Bestandsaufnahme, in: Von Maur, E., Winter, R. (Hrsg.), Data Warehouse Management, Springer, Berlin 2003, S. 167-193

[Booth et al. 2003]

Booth, D., Haas, H., McCabe, F., Newcomer, E., Champion, M., Ferris, C., Orchard, D., Web Services Architecture, W3C Working Draft 8.8.03, World Wide Web Consortium, 2003

[Brachmann/Anand 1996]

Brachmann, R. J., Anand, T., The process of knowledge discovery in Data-bases, in: Fayyad, U.M.e.a. (Hrsg.), Advances of Knowledge Discovery and Data Mining, Menlo Park 1996

[Brenner 1995]

Brenner, C., Techniken und Metamodell des Business Engineering, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen 1995

[Brenner 1993]

Brenner, W., Konzepte des Informationssystemmanagements, Habilitation, Universität St. Gallen, St. Gallen 1993

[Brenner 1994]

Brenner, W., Grundzüge des Informationsmanagements, Springer, Berlin 1994

[Brenner et al. 1998]

Brenner, W., Zarnekow, R., Wittig, H., Intelligente Softwareagenten, Springer Verlag, Heidelberg 1998

[Brohman et al. 2003]

Brohman, K. M., Watson, R. T., Piccili, G., Parasuraman, A., Data Completeness: A Key to Effective Net-based Customer Service Systems, in: Communications of the ACM, 46, 2003, Nr. 6, S. 47-51

[Brown 1997]

Brown, M., Kennzahlen, Hanser, München 1997

[Bruhn 2003]

Bruhn, M., Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM), 2. Auflage, DTV-Beck, München 2003

[Bruhn 2004]

Bruhn, M., Steigern Sie nur den Umsatz oder auch den Wert Ihrer Kunden?, in: io new management, 10, 2004, S. 38-42

[Bruhn/Homburg 2000]

Bruhn, M., Homburg, C., Handbuch Kundenbindungsmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000

[Bublitz/Wehleit 2004]

Bublitz, A., Wehleit, K., Kundenwert durch Kundenbindung in der Praxis: Mehr Ertrag pro Kunde durch analytisches CRM, BusinessVillage, Göttingen 2004

[Büren 2005]

Büren, A., Content Management in kundenorientierten Geschäftsprozessen - Fallstudien, Architektur und Methodenvorschlag, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen 2005

[Buytendijk et al. 2005]

Buytendijk, F., Friedman, T., Hostman, B., Dresner, H., Gassman, B., Schlegel, K., Bitterer, A., Feinberg, D., Linden, A., Beyer, M., Herschel, G., Geishecker, L., Rayner, N., Hype Cycle for Business Intelligence and Data Warehousing, 2005, Gartner, 2005

[Cabena et al. 1998]

Cabena, P., Hadjinian, P., Stadler, R., Verhees, J., Zanasi, A., Discovering Data Mining: from concept to implementation, Upper Saddle River, 1998

[Card 1999]

Card, S. (Ed.), Readings in information visualization: using vision to think, San Francisco 1999

[Chamoni/Gluchowski 1999]

Chamoni, P., Gluchowski, P., Analytische Informationssysteme - Einordnung und Überblick, in: Chamoni, P., Gluchowski, P. (Hrsg.), Analytische Informationssysteme, Springer, Berlin 1999, S. 3-25

[CIO 2005a]

CIO, Banken versagen beim CRM, <http://www.cio.de/strategien/methoden/806746/index.html>, 27.04.2005

[CIO 2005b]

CIO, Business-Intelligence-Markt im Umbruch, <http://www.cio.de/index.cfm?pid=171&pk=803087>, 18.08.2005

[Cohen/Sinur 2005]

Cohen, S., Sinur, J., Front-Office BPM can help your bank achieve customer-focused strategy, Gartner, 2005

[Collins 2004]

Collins, K., What CRM analytics can do for your organization, Gartner, 2004

[Collins 2005]

Collins, K., Marketing analytics reaches beyond database marketers, Gartner, 2005

[Coloru 2002]

Coloru, R., PAYBACK – Kundenverständnis durch zentrales Datenmanagement, Präsentation auf dem DWH Forum des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, St. Gallen, Juni 2002

[Cornelsen 1998]

Cornelsen, J., Kundenbewertung mit Referenzwerten: Theorie und Ergebnisse des Kooperationsprojektes "Kundenwert" im Zusammenarbeit mit der GfK AG, Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 1998

[Davenport 1993]

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

[Davenport et al. 2001]

Davenport, T. H., Harris, J. G., Kohli, A. K., How Do They Know Their Customers So Well?, in: MIT Sloan Management Review, 42, 2001, Nr. 2, S. 63-73

[Davenport/Prusak 1998]

Davenport, T. H., Prusak, L., Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, 1. Auflage, Harvard Business School Press, Boston 1998

[Day 1999]

Day, G. S., The Market Driven Organization - Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers, The Free Press, New York 1999

[Day 2000]

Day, G. S., Capabilities for Forging Customer Relationships, Arbeitsbericht, Marketing Science Institute, Cambridge, MA 2000

[Demarest 1997]

Demarest, M., Knowledge Management: An Introduction, in: Long Range Planning, 30, 1997, Nr. 3, S. 374-385

[Desisto et al. 2005]

Desisto, R., Galvin, J., Hagemeyer, D., Sales analytics help sales organizations migrate to fact-based decisions, Gartner, 2005

[Devlin 1997]

Devlin, B. A., Data Warehouse: from Architecture to Implementation, Addison Wesley, Reading et al. 1997

[Dittrich 2000]

Dittrich, S., Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing, Dissertation, Universität St. Gallen, Schesslitz 2000

[Dresner 2004]

Dresner, H., EBIS and Reporting Convergence: Almost there, Gartner, 2004

[Drucker 1994]

Drucker, P. F., The New Realities in Government and Politics/in Economics and Business/in Society and World View, Reissue edition, HarperBusiness, 1994

[Drucker 1999]

Drucker, P. F., Knowledge Worker Productivity - The Biggest Challenge, in: California Management Review, 41, 1999, Nr. 2, S. 79-94

[Eberling 2002]

Eberling, G., Kundenwertmanagement: Konzept zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen, DUV, Wiesbaden 2002

[Economist 2002]

Economist, How About Now? A Survey of the Real-Time Economy, in: The Economist, January 31st, 2002

[Economist 2003]

Economist, Banking on the technology cycle, in: The Economist, September 4th, 2003

[Eisenfeld/Nelson 2002]

Eisenfeld, B., Nelson, S., How to Salvage - or Perhaps Avoid - a Failed CRM Initiative, Gartner, 2002

[Eisenhardt 1989]

Eisenhardt, K. M., Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, 14, 1989, Nr. 4, S. 532-550

[English 1999]

English, L. P., Improving data warehouse and business information quality : methods for reducing costs and increasing profits, Wiley, New York 1999

[EMNID 2000]

EMNID, T., Mailings: Massgeschneidert modern, Deutscher Direktmarketing Verband e.V., Wiesbaden 2000

[Eppler et al. 1999]

Eppler, M., Seifried, P., Röpnack, A., Improving Knowledge Intensive Processes through an Enterprise Knowledge Medium, Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer Personnel Research, 08.04.1999, New Orleans, ACM Press, 1999, S. 222-230

[Eppler 2003]

Eppler, M. J., Managing Information Quality, Springer, Berlin 2003

[EU 1995]

EU, Data Protection in the European Union, http://europa.eu.int/comm/internal_market/privacy/index_en.htm, 17.02.2005

[Fayyad et al. 1996a]

Fayyad, U. M., Piatetsky-Shapiro, G., Smyth, P., From Data Mining to Knowledge Discovery in Databases, in: AI Magazine (American Association for Artificial Intelligence), 1996a, FALL 1996, S. 37-54

[Fayyad et al. 1996b]

Fayyad, U. M., Piatetsky-Shapiro, G., Smyth, P., From Data Mining to Knowledge Discovery: An Overview, in: Fayyad, U.M., Piatetsky-Shapiro, G., Smyth, P., Uthurusamy, R. (Hrsg.), Advances in Knowledge Discovery and Data Mining, AAAI Press (American Association for Artificial Intelligence), Menlo Park, CA 1996b, S. 1-36

[Ferstl/Sinz 1998]

Ferstl, O. K., Sinz, E. J., Grundlagen der Wirtschaftsinformatik, 3, Oldenbourg, München Wien 1998

[Finsterwalder 2002]

Finsterwalder, J., Transformation von Kundenbeziehungen - Ansätze für das Mengenkundengeschäft von Dienstleistungsunternehmen, Dissertation, Universität St. Gallen, Bamberg 2002

[Fleisch 2001]

Fleisch, E., Das Netzwerkunternehmen. Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der "Networked Economy", Springer, Berlin et al. 2001

[Fleisch/Österle 2004]

Fleisch, E., Österle, H., Auf dem Weg zum Echtzeitunternehmen, in: Alt, R., Österle, H. (Hrsg.), Real-time Business: Lösungen, Potentiale und Herausforderungen des Business Networking, Springer, Berlin 2004, S. 1-16

[Friedman 1957]

Friedman, M., A theory of the Consumption Function, NBER, Princeton 1957

[Friedman 2004]

Friedman, T., Clarifying the meaning of Enterprise Information Integration, Gartner, 2004

[Fuchs 2005]

Fuchs, R., Durch optimierten Kundennutzen das Ergebnis der Bank verbessern, Präsentation auf der IIR Fachkonferenz "Erfolgreiches Kundenmanagement in Banken", 2005

[Garcia-Murillo/Annabi 2002]

Garcia-Murillo, M., Annabi, H., Customer Knowledge Management, in: Journal of the Operational Research Society, 53, 2002, Nr. 8, S. 875-884

[Gebert 2003]

Gebert, H., IT-gestütztes Kompetenzmanagement in kundenorientierten Geschäftsprozessen, Dissertation, Universität St.Gallen, St. Gallen 2003

[Gebert et al. 2003]

Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L. M., Brenner, W., Knowledge-enabled Customer Relationship Management - Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts, in: Journal of Knowledge Management, 7, 2003, Nr. 5, S. 107-123

[Geib 2003]

Geib, M., Inter-organisationales Customer Relationship Management bei der Union Investment, Arbeitsbericht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, St. Gallen 2003

[Geib 2005]

Geib, M., Kooperatives Customer Relationship Management in Finanzdienstleistungsnetzwerken, Manuskript der Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen 2005

[Geib et al. 2004]

Geib, M., Kolbe, L. M., Brenner, W., Collaborative Customer Management in Financial Services Alliances, Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2004), New York City, 06.08.2004, Association of Information Systems (AIS), 2004, S. 3805-3817

[Geib et al. 2005]

Geib, M., Reichold, A., Kolbe, L. M., Brenner, W., Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences 2005 (HICSS-38), Big Island, Hawaii, 03.01.2005, IEEE Computer Society, Los Alamitos, CA, 2005

[Gentsch et al. 2001]

Gentsch, P., Veth, C., Bange, C., Schinzer, H., Mandzak, P., Roth, M., Web-Personalisierung und Webmining für eCRM, Oxygen Verlag, 2001

[Georg 1998]

Georg, W., Soziale Lage und Lebensstil, Leske + Budrich, Opladen 1998

[Gerth 2001]

Gerth, N., Zur Bedeutung eines neuen Informationsmanagements für den CRM-Erfolg, in: Link, J. (Hrsg.), Customer Relationship Management - Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Springer, Berlin 2001, S. 103-116

[Gilbert 1996]

Gilbert, T. F., Human Competence: Engineering Worthy Performance, 2nd edition, International Society for Performance Improvement, Washington 1996

[Gilly/Enis 1982]

Gilly, M. C., Enis, B. M., Recycling the Family Life Cycle: A Proposal for Redefinition, in: Mitchell, A. (Hrsg.), *Advances in Consumer Research*, Ann Arbor: Association for consumer Research, 1982, S. 271-276

[Godelmann 2002]

Godelmann, L., Wissen über Kunden effektiv nutzen – Loyalty Based Management (LBM) bei der Credit Suisse, Vortrag auf einem Workshop des Kompetenzzentrums Customer Knowledge Management des Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen am 22. Mai 2002, St. Gallen 2002

[Godske/Steinicke 2001]

Godske, H., Steinicke, U.-K., Data Mining als Bindeglied zwischen Analyse und Steuerung, [http://www.microstrategy.de/files/Information %20Mining %20Roadshow%20Mummert.pdf](http://www.microstrategy.de/files/Information%20Mining%20Roadshow%20Mummert.pdf), 17.12.2001

[Gordon/Gordon 1997]

Gordon, I., Gordon, A., *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*, John Wiley & Sons, Chichester 1997

[Graham 2005]

Graham, C., BI Software becoming a top priority for CIOs, Gartner, 2005

[Grigoria et al. 2004]

Grigoria, D., Casatib, F., Castellanosb, M., Dayalb, U., Sayalb, M., Shanb, M.-C., Business Process Intelligence, in: *Computers in Industry*, 53, 2004, S. 321–343

[Gronover 2003]

Gronover, S., Multi-Channel-Management - Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen 2003

[Gronover et al. 2002]

Gronover, S., Reichold, A., Riempp, G., Kampagnenmanagement: Veränderungen im Kampagnen-Mix bringen neue Herausforderungen, in: *New Management*, 1, 2002, Nr. 6, S. 18-25

[Grönroos 1994]

Grönroos, C., From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, in: *Management Decision*, 32, 1994, Nr. 2, S. 4-20

[Grönroos 2000]

Grönroos, C., Relationship Marketing: The Nordic School Perspective, in: Parvatiyar, A., Sheth, J.N. (Hrsg.), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks 2000, S. 95-117

[Gummesson 1999]

Gummesson, E., *Total Relationship Marketing: From the 4PS - Product, Price, Promotion, Place - Of Traditional Marketing Management to the 30Rs - The Thirty Relationships - Of the New Marketing Paradigm*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999

[Gummesson 2000]

Gummesson, E., Qualitative methods in management research, 2, Sage Publications, London 2000

[Gunnarsson 1999]

Gunnarsson, J., Portfolio-based Segmentation and Consumer Behavior, Dissertation, Stockholm School of Economics, Stockholm 1999

[Gutzwiller 1994]

Gutzwiller, T., Das CC RIM-Referenzmodell für den Entwurf von betrieblichen, transaktionsorientierten Informationssystemen, Physica, Heidelberg 1994

[Habermann/Leymann 1993]

Habermann, H.-J., Leymann, F., Repository. Eine Einführung, Oldenbourg Verlag, München 1993

[Hagemeyer/Nelson 2003]

Hagemeyer, D., Nelson, S., CRM Success Lies in Strategy and Implementation, Not Software, Gartner, 2003

[Harrison 1994]

Harrison, T. S., Mapping Customer Segments for Personal Financial Services, in: International Journal of Bank Marketing, 12, 1994, Nr. 8, S. 17-25

[Haze 2000]

Haze, D. D., Der Multimediale Banking-Shop im Retail Banking, Verlag Paul Haupt, Bern 2000

[Heinrich 2002a]

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. 2002a, S. 73-92

[Heinrich 2002b]

Heinrich, B., Methode zur wertorientierten Analyse und Gestaltung der Kundeninteraktion, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen 2002b

[Helfert 2002]

Helfert, M., Planung und Messung der Datenqualität in Data-Warehouse-Systemen, Dissertation, Universität St. Gallen, Bamberg 2002

[Helm/Günter 2003]

Helm, S., Günter, B., Kundenwert - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen, in: Helm, S., Günter, B. (Hrsg.), Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen, Gabler, Wiesbaden 2003, S. 3-40

[Herschel 2004a]

Herschel, G., Determine the best customer predictive analytics approach, Gartner, 2004a

[Herschel 2004b]

Herschel, G., Use the CRM Analytic Hierarchy to develop your strategy, Gartner, 2004b

[Hess 1996]

Hess, T., Entwurf betrieblicher Prozesse - Grundlagen, Bestehende Methoden, Neue Ansätze, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1996

[Heutschi et al. 2004]

Heutschi, R., Leser, F., Erni, F., Alt, R., Österle, H., WebService-Technologien als Enabler des Real-time Business, in: Alt, R., Österle, H. (Hrsg.), Real-time Business: Lösungen, Bausteine und Potentiale des Business Networking, Springer, Berlin 2004, S. 133-155

[Hevner et al. 2004]

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., Ram, S., Design Science in Information Systems Research, in: MIS Quarterly, 28, 2004, Nr. 1, S. 75-105

[Hippner et al. 2004]

Hippner, H., Leber, M., Wilde, K. D., Kundeninformationen als Basis des CRM, in: Hippner, H., Wilde, K.D. (Hrsg.), IT-Systeme im CRM, Gabler, Wiesbaden 2004, S. 151-182

[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, Absatzwirtschaft, Düsseldorf 2001, S. 9-42

[Hippner/Wilde 2001]

Hippner, H., Wilde, K. D., Der Prozess des Data Mining im Marketing, in: Hippner, H., Küsters, U., Meyer, M., Wilde, K.D. (Hrsg.), Handbuch Data Mining im Marketing: Knowledge Discovery in Marketing Databases, Braunschweig/Wiesbaden 2001, S. 22-94

[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 2002, S. 287-304

[Homburg/Daum 1998]

Homburg, C., Daum, D., Das Management der Kundenstruktur als Controllingherausforderung, in: Reinecke, S., Tomczak, T., Dittrich, S. (Hrsg.), Marketingcontrolling, Thexis, St. Gallen 1998, S. 126-143

[Homburg/Schnurr 1998]

Homburg, C., Schnurr, P., Kundenwert als Instrument der wertorientierten Unternehmensführung, in: Manfred, B. (Hrsg.), Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, Wiesbaden 1998, S. 169-189

[Hostmann 2005]

Hostmann, B., WebServices for BI Applications Have yet to be exploited, Gartner, 2005

[Hostmann/Herschel 2005]

Hostmann, B., Herschel, G., Siebel Systems targets Business Intelligence market for aggressive growth, Gartner, 2005

[Huang et al. 1999]

Huang, K.-T., Lee, Y. W., Wang, R. Y., Quality Information and Knowledge, Prentice Hall, New Jersey 1999

[Huckemann et al. 2000]

Huckemann, M., Bußmann, W., Dannenberg, H., Hundgeburth, M., Verkaufsprozess-Management, Luchterhand, Neuwied 2000

[Hunter 2004]

Hunter, P., Choosing the Best Method for Listening to the Customer, <http://www.isixsigma.com/library/content/c031124a.asp>, 18.08.2005

[Iacocca/Novak 1985]

Iacocca, L., Novak, W., Iacocca – Eine amerikanische Karriere, Econ, Düsseldorf 1985

[IDS 2003]

IDS, ARIS Process Performance Manager (ARIS PPM) - Messen, Analysieren und Optimieren Sie Ihre Geschäftsprozess-Performance, IDS Scheer AG, Saarbrücken 2003

[Inmon 1992]

Inmon, W. H., Building the Data Warehouse, QED Technical Publishing, Boston 1992

[Inmon 2002]

Inmon, W. H., Building the Data Warehouse, 3, Wiley, New York 2002

[Jendrosch 2001]

Jendrosch, T., Kundenzentrierte Unternehmensführung: Modelle, Methoden, Maßnahmen, Vahlen, München 2001

[Johnston/Marshall 2003]

Johnston, M. W., Marshall, G. W., Churchill/Ford/Walker's sales force management, 7, McGraw-Hill, New York 2003

[Jones/Sasser 1995]

Jones, T. O., Sasser, E. W. j., Why satisfied customers defect, in: Harvard Business Review, 1995, Nr. 6, S. 88-99

[Kahle/Hasler 2001]

Kahle, U., Hasler, W., Informationsbedarf und Informationsbereitstellung im Rahmen von CRM-Projekten, in: Link, J. (Hrsg.), Customer Relationship Management - Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Springer, Berlin 2001, S. 213-234

[Kaiser 2000]

Kaiser, T. M., Methode zur Konzeption des Intranets, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen 2000

[Kaplan/Norton 1992]

Kaplan, R. S., Norton, D. P., The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, 70, 1992, Nr. 1, S. 71-79

[Kehl/Rudolph 2001]

Kehl, R. E., Rudolph, B. J., Warum CRM-Projekte scheitern, in: Link, J. (Hrsg.), Customer Relationship Management - Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Springer, Berlin 2001, S. 253- 274

[Kemper/Finger 1999]

Kemper, H.-G., Finger, R., Datentransformation im Data Warehouse - Konzeptionelle Überlegungen zur Filterung, Harmonisierung, Verdichtung und Anreicherung operativer Datenbestände, in: Chamoni, P., Gluchowski, P. (Hrsg.), Analytische Informationssysteme, Springer, Berlin 1999, S. 77-94

[Kim et al. 2003]

Kim, J., Suh, E., Hwang, H., A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard, in: Journal of Interactive Marketing, 17, 2003, Nr. 2, S. 5-19

[Kimball/Ross 2002]

Kimball, R., Ross, M., The Data Warehouse Toolkit: The Complete Guide to Dimensional Modeling, Wiley, New York 2002

[Klawe 2004]

Klawe, M.-A., Konzeption und Implementierung von CRM-Systemen, in: Moormann, J., Thomas, F. (Hrsg.), Handbuch Informationstechnologie in Banken, Gabler, Wiesbaden 2004, S. 253-270

[Klesse/Von Maur 2003]

Klesse, M., Von Maur, E., Informationsintegration für Entscheidungsprozesse im Corporate Knowledge Center, in: Von Maur, E., Winter, R. (Hrsg.), Data Warehouse Management, Springer, Berlin 2003, S. 25-46

[Kofmann/Senge 1993]

Kofmann, F., Senge, P. M., Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations, in: Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace, 1993, S. 14-43

[Kolbe et al. 2003]

Kolbe, L., Quaisser, M., Strobel, T., Fallbeispiel Deutsche Postbank AG - Nutzung von Kundenwert-Konzepten in der Praxis, Arbeitsbericht, 2003

[Kotler/Bliemel 1995]

Kotler, P., Bliemel, F. W., Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8, Schäffer-Pöschel, Stuttgart 1995

[Krallmann 1996]

Krallmann, H., Systemanalyse im Unternehmen: Geschäftsprozessoptimierung, partizipative Vorgehensmodelle, objektorientierte Analyse, Zweite Auflage, Oldenbourg, München 1996

[Kremer 2004]

Kremer, S., Information Retrieval in Portalen - Gestaltungselemente, Praxisbeispiele und Methodenvorschlag, Dissertation, Universität St.Gallen, St. Gallen 2004

[Kroeber-Riel 2003]

Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten, Vahlen, München 2003

[Kueng 2000]

Kueng, P., Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations, in: Total Quality Management, 11, 2000, Nr. 1, S. 67-85

[Kueng/Hagen 2004]

Kueng, P., Hagen, C., Increased Performance through BPM: An experience report from a swiss bank, PMA 2004 Conference Proceedings, Performance Management Association, 2004, S. 1127-1134

[Kuss/Tomczak 2002]

Kuss, A., Tomczak, T., Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 3, Gabler, Wiesbaden 2002

[Kütz 2003]

Kütz, M., Kennzahlen in der IT: Werkzeuge für Controlling und Management, dpunkt.Verlag, Heidelberg 2003

[Leist/Winter 2002]

Leist, S., Winter, R. (Ed.), Retail Banking im Informationszeitalter: Integrierte Gestaltung der Geschäfts-, Prozess- und Applikationsebene, Berlin u.a. 2002

[Levitin/Redman 1998]

Levitin, A. V., Redman, T. C., Data as a Resource: Properties, Implications, and Prescriptions, in: Sloan Management Review, 40, 1998, Nr. 1, S. 89-101

[Link et al. 2000]

Link, J., Gerth, N., Vossbeck, E., Marketing-Controlling, Vahlen, 2000

[Link/Hildebrand 1993]

Link, J., Hildebrand, V. G., Database Marketing und Computer Aided Selling. Strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen, München 1993

[Link/Hildebrand 1997a]

Link, J., Hildebrand, V. G., Ausgewählte Konzepte der Kundenbewertung im Rahmen des Database Marketing, in: Link, J., Brändli, D., Schleuning, C., Kehl, R.E. (Hrsg.), Handbuch Database Marketing, IM Fachverlag Marketing-Forum GmbH, Ettlingen 1997a, S. 159-173

[Link/Hildebrand 1997b]

Link, J., Hildebrand, V. G., Grundlagen des Database Marketing, in: Link, J., Brändli, D., Schleuning, C., Kehl, R.E. (Hrsg.), Handbuch Database Marketing, IM Fachverlag Marketing-Forum, Ettlingen 1997b, S. 15-36

[Lusti 2002]

Lusti, M., Data Warehousing und Data Mining - Eine Einführung in entscheidungsunterstützende Systeme, 2, Springer, Berlin 2002

[Marco 2000]

Marco, D., Building and Managing the Meta Data Repository. A Full Lifecycle Guide, Wiley, New York 2000

[Mauch 1990]

Mauch, W., Bessere Kundenkontakte dank Sales Cycle, in: THEXIS, 7, 1990, Nr. 1, S. 15-18

[Mayer 1999]

Mayer, J. H., Führungsinformationssysteme für die internationale Management-Holding, DUV, Wiesbaden 1999

[Mc Kenna 1997]

Mc Kenna, R., Real Time: Preparing for the Age of the Never Satisfied Customer, Harvard Business School Press, 1997

[McDonald/Dunbar 1995]

McDonald, M., Dunbar, I., Market Segmentation, MacMillan Business, London 1995

[Meffert/Bruhn 2003]

Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden, 4, Gabler, Wiesbaden 2003

[Mende 1995]

Mende, M., Ein Führungssystem für Geschäftsprozesse, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen 1995

[Mertens 1999]

Mertens, P., Integration interner, externer, qualitativer und quantitativer Daten auf dem Weg zum Aktiven MIS, in: Wirtschaftsinformatik, 41, 1999, Nr. 5, S. 405-415

[Mertens 2004]

Mertens, P., Integrierte Informationsverarbeitung 1: Operative Systeme in der Industrie, 14, Gabler, Wiesbaden 2004

[Mertens/Griese 2002]

Mertens, P., Griese, J., Integrierte Informationsverarbeitung 2: Planungs- und Kontrollsysteme in der Industrie, 9, Gabler, Wiesbaden 2002

[Meuter et al. 2000]

Meuter, M. L., Ostrom, A., Roundtree, R. I., Bitner, M. J., Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, in: Journal of Marketing, 64, 2000, Nr. 3, S. 50-64

[Meyer 2002]

Meyer, M., CRM-Systeme mit EAI: Konzeption, Implementierung und Evaluation, Vieweg, Wiesbaden 2002

[Miles/Huberman 1994]

Miles, M. B., Huberman, A. M., Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, 2., Sage Publications, Thousand Oaks 1994

[Mintzberg 1994]

Mintzberg, H., The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall, New York 1994

[Modigliani/Brumberg 1954]

Modigliani, F., Brumberg, R., Utility Analysis and the consumption function: an Interpretation of Cross-section Data, in: Kurihara, K.K. (Hrsg.), Post-Keynesian economics, Rutgers University Press, New Brunswick 1954, S. 388-436

[Moon/Park 2002]

Moon, H. K., Park, M. S., Effective Reward Systems for Knowledge Sharing - Facilitating Knowledge Flow at Samsung Life Insurance, in: Knowledge Management Review, 4, 2002, Nr. 6, S. 22-25

[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

[Mulhern 1999]

Mulhern, F. J., Customer Profitability Analysis: Measurement, concentration and research directions, in: Journal of interactive marketing, 13, 1999, Nr. 1, S. 25-40

[Müller-Stewens/Lechner 2003]

Müller-Stewens, G., Lechner, C., Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 2., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003

[Murphy/Russell 2002]

Murphy, K., Russell, R., Use the Balanced Scorecard to execute CRM strategy, Gartner G2, 2002

[Muther 1998]

Muther, A., Electronic Customer Care (ECC) IT in der Anbieter-Kunden-Beziehung, Dissertation, Universität St. Gallen, 1998

[Myers 2002]

Myers, M. D., Qualitative Research in Information Systems, <http://www.qual.auckland.ac.nz/index.htm>, 16.09.2002

[Neely et al. 2000]

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M., Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, in: International Journal of Operations & Production Management, 20, 2000, Nr. 10, S. 1119-1145

[Nikus 2001]

Nikus, J., Kritische Faktoren der Auswahl und des Einsatzes von Kampagnen-managementsystemen, www.competence-site.de/crm.nsf/, 17.12.2001

[Nonaka 1994]

Nonaka, I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, 5, 1994, Nr. 1, S. 14-38

[North/Varlese 2001]

North, K., Varlese, N., Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung, in: Wissensmanagement, 2001, Nr. 1, S. 43-46

[Österle 1987]

Österle, H., Erfolgsfaktor Informatik - Umsetzung der Informationstechnik in der Unternehmensführung, in: Information Management, 2, 1987, Nr. 3, S. 24-31

[Österle 1995]

Österle, H., Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung, 2, Springer, Berlin 1995

[Österle 2002]

Österle, H., Übergang zur Informationsgesellschaft (New Economy), in: Dubs, R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre, Verlag Paul Haupt, Bern 2002, S. 329-349

[Österle 2003]

Österle, H., Geschäftsmodell des Informationszeitalters, in: Österle, H., Winter, R. (Hrsg.), Business Engineering, 2, Springer, Berlin 2003, S. 22-43

[Österle/Blessing 2003]

Österle, H., Blessing, D., Business Engineering Modell, in: Österle, H., Winter, R. (Hrsg.), Business Engineering, 2, Springer, Berlin etc. 2003, S. 65-85

[Österle et al. 1995a]

Österle, H., Brenner, C., Gassner, C., Gutzwiller, T., Hess, T., Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung, Band 1: Entwurfstechniken, 2, Springer, Berlin 1995a

[Österle et al. 1995b]

Österle, H., Brenner, C., Gassner, C., Gutzwiller, T., Hess, T., Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung, Band 2: Fallbeispiele, Springer, Berlin 1995b

[Österle et al. 1992]

Österle, H., Brenner, W., Hilbers, K., Unternehmensführung und Informationssystem - Der Ansatz des St. Galler Informationssystem-Managements, 2, Teubner, Stuttgart 1992

[Österle/Gutzwiller 1992]

Österle, H., Gutzwiller, T., Konzepte angewandter Analyse- und Design-Methoden, Band 1: Ein Referenz-Metamodel für die Analyse und das System-Design, 1. Auflage, AIT Angewandte Informations Technik, Hallbergmoos 1992

[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 2000, S. 3-20

[Payne 1998]

Payne, A., Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers, Butterworth Heinemann, Woburn 1998

[Payne/Rapp 1999]

Payne, A., Rapp, R., Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, Vahlen, München 1999

[Peltier et al. 2002]

Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A., Schultz, D. E., Davis, J., Interactive Psychographics: Cross Selling in the Banking Industry, in: Journal of Advertising Re-search, 2, 2002, Nr. S. 7-22

[Peppard 2000]

Peppard, J., Customer relationship management (CRM) in financial services, in: European Management Journal, 18, 2000, Nr. 3, S. 312-327

[Peppers/Rogers 1993]

Peppers, D., Rogers, M., The One to One Future - Building relationships one customer at one time, Currency Doubleday, New York 1993

[Peppers/Rogers 1999]

Peppers, D., Rogers, M., The One to One Manager - Real-World Lessons in Customer Relationship Management, Currency Doubleday, New York 1999

[Perkins/Markel 2004]

Perkins, E., Markel, M., Multinational Data-Privacy Laws: An Introduction for IT Managers, in: IEEE Transactions on Professional Communication, 47, 2004, Nr. 2, S. 85-94

[Peynot/Kinikin 2003]

Peynot, R., Kinikin, E., Market Update 2003: Packaged Solutions for Customer Data Integration, Giga Research, 2003

[Picot 1997]

Picot, A., Information als Wettbewerbsfaktor - Veränderungen in Organisation und Controlling, in: Picot, A. (Hrsg.), Information als Wettbewerbsfaktor, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997, S. 175-200

[Picot et al. 2003]

Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T., Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 5, Gabler, Wiesbaden 2003

[Piller 1997]

Piller, F. T., Kundenindividuelle Produkte - von der Stange, in: Harvard Business Manager, 19, 1997, Nr. 3, S. 15-26

[Pine 1993]

Pine, B. J. I., Mass Customization: The new frontier in business competition, Harvard Business School Press, Boston, MA 1993

[Porter 1997]

Porter, M. E., Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 9., Campus Verlag, Frankfurt/New York 1997

[Prahalad/Hamel 1990]

Prahalad, C. K., Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68, 1990, May-June, S. 79-91

[Prahalad/Hamel 1994]

Prahalad, C. K., Hamel, G., Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?, in: Strategic Management Journal, 15, 1994, Nr. Special Issue Summer, S. 5-16

[Probst et al. 1999]

Probst, G. J. B., Raub, S., Romhardt, K., Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1999

[Purdue 2003a]

Purdue, M., Allstate of Bliss, <http://www.destinationffa.com/APCM/APCMviewer.asp?a=1014&print=yes>, 30.04.2004

[Purdue 2003b]

Purdue, M., Stiefel Chase, <http://www.destinationffa.com/APCM/APCMviewer.asp?a=967&print=yes>, 30.04.2004

[Puschmann 2003]

Puschmann, T., Collaboration Portale - Architektur, Integration, Umsetzung und Beispiele, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen 2003

[Quaisser 2003]

Quaisser, M., Erfolgssteuerung mit dem Kundenwert - Beispiele aus der Bankpraxis, IBM Consulting Services, 2003

[Raaij et al. 2003]

Raaij, E. M. v., Vernooij, M. J. A., Triest, S. v., The implementation of customer profitability analysis: A case study, in: Industrial Marketing Management, 32, 2003, Nr. 7, S. 573-583

[Radcliffe 2004a]

Radcliffe, J., Assess your criteria for Customer Data Integration, Gartner, 2004a

[Radcliffe 2004b]

Radcliffe, J., Competition heats up the CDI Market, Gartner, 2004b

[Rapoport 1970]

Rapoport, R. N., Three Dilemmas in Action Research, in: Human Relations, 23, 1970, Nr. 6, S. 499-513

[Rapp 2000]

Rapp, R., Customer Relationship Management: Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, 2., Campus, Frankfurt/Main 2000

[Redman 1995]

Redman, T. C., Improve Data Quality for Competitive Advantage, in: Sloan Management Review, 36, 1995, Nr. 2, S. 99-107

[Redman 1998]

Redman, T. C., The Impact of Poor Data Quality on the Typical Enterprise, in: Communications of the ACM, 41, 1998, Nr. 2, S. 79-82

[Redshaw 2005]

Redshaw, P., How banks can benefit from Business Process Management, Gartner, 2005

[Reichheld/Sasser 1990]

Reichheld, F. F., Sasser, W. E., Zero defections: Quality comes to services, in: Harvard Business Review, 68, 1990, Nr. 5, S. 105-112

[Reichmayr 2003]

Reichmayr, C., Collaboration und WebServices: Architekturen, Portale, Techniken und Beispiele, Dissertation, Springer, Berlin 2003

[Reichhold et al. 2005]

Reichhold, A., Rapp, R., Kolbe, L., Brenner, W., Fallstudie: Kundenorientierung bei Vaillant Türkei, 2005

[Reichhold et al. 2003]

Reichhold, A., Schierholz, R., Kolbe, L. M., Brenner, W., M-Commerce at Helsana Health Insurance: Mobile Premium Calculator, Proceedings of the DEXA '03 - Workshop Mobile Commerce Technologies and Applications, Prag, 01.09.2003, IEEE Computer Society, Los Alamitos, California, 2003, S. 877-881

[Reinecke 2004]

Reinecke, S., Marketing Performance Management: Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem, Habilitation, DUV/Gabler, Wiesbaden 2004

[Reinhardt/Eppler 2004]

Reinhardt, R., Eppler, M. J., Wissenskommunikation in Organisationen, Springer, Berlin 2004

[Riempp 2004]

Riempp, G., Integrierte Wissensmanagement-Systeme - Architektur und praktische Anwendung, Springer, 2004

[Rigby et al. 2002]

Rigby, D. K., Reichheld, F. F., Scheffer, P., Avoid the Four Perils of CRM, in: Harvard Business Review, February 2002, S. 101-109

[Rockart 1979]

Rockart, J. F., Chief executives define their own data needs, in: Harvard Business Review, 57, 1979, Nr. 2, S. 81-93

[Rosenfeld/Morville 2002]

Rosenfeld, L., Morville, P., Information Architecture for the World Wide Web - Designing large-scale websites, 2nd, O'Reilly, Sebastopol 2002

[Rosenstiel 1999]

Rosenstiel, L. v., Motivationale Grundlagen von Anreizsystemen, in: Bühler, W., Siegert, T. (Hrsg.), Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999, S. 47-77

[Roßbach 2001]

Roßbach, P., Mikromarketing, Data Warehouse und Data Mining im CRM, in: Moormann, J., Roßbach, P. (Hrsg.), Customer Relationship Management in Banken, Bankakademie-Verlag, Frankfurt/Main 2001, S. 81-103

[Rössing 2003]

Rössing, S., Citibank stellt Konkurrenz in den Schatten, 28.04.2003

[Rudolf-Sipötz 2001]

Rudolf-Sipötz, E., Kundenwert in Forschung und Praxis, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen 2001

[Ruoss 2005]

Ruoss, U., Segmentierung als strategischer Eckpfeiler für ein erfolgreiches Marketing im Privatkundengeschäft, IIR Fachkonferenz "Erfolgreiches Kundenmanagement in Banken", Zürich 2005

[Ryals 2002]

Ryals, L., Are your customers worth more than money?, in: Journal of Retailing and Consumer Services, 9, 2002, Nr. 5, S. 241-251

[Ryals/Payne 2001]

Ryals, L., Payne, A., Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing, in: Journal of Strategic Marketing, 9, 2001, Nr. 1, S. 3-27

[Salomann et al. 2005]

Salomann, H., Dous, M., Kolbe, L., Brenner, W., Customer Relationship Management Survey - Status Quo and Future Challenges, Arbeitsbericht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen 2005

[Sanchez/Heene 1997]

Sanchez, R., Heene, A., Strategic Learning and Knowledge Management, J. Wiley & Sons, Chicester 1997

[Scheer 1998]

Scheer, A.-W., Wirtschaftsinformatik, Springer, Berlin et al. 1998

[Scheer et al. 2003]

Scheer, A.-W., Abolhassan, F., Bosch, W., Real-Time Enterprise: Mit beschleunigten Managementprozessen Zeit und Kosten sparen., Springer, Berlin 2003

[Schelp/Winter 2002]

Schelp, J., Winter, R., Enterprise Portals und Enterprise Application Integration, in: Meinhard, S., Popp, K. (Hrsg.), Enterprise-Portale & Enterprise Application Integration, dpunkt, Heidelberg 2002, S. 6-20

[Schierenbeck 1993]

Schierenbeck, H., Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 11. Auflage, Oldenbourg, München 1993

[Schierenbeck 2003]

Schierenbeck, H., Zukunft der Banken - Banken der Zukunft?, Bankstrategien für das 21. Jahrhundert - Tagungsband zum 10. Basler Bankentag, Bern, 16.11.2002, Haupt, 2003, S. 3-48

[Schotthöfer 2001]

Schotthöfer, P., Rechtliche Aspekte des Customer Relationship Management, in: Link, J. (Hrsg.), Customer Relationship Management - Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Springer, Berlin et al. 2001, S. 275-303

[Schulz 1995]

Schulz, B., Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen, Dissertation, Peter Lang, Frankfurt/Main et al. 1995

[Schulze 2000]

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

[Schweizer/Rudolph 2004]

Schweizer, M., Rudolph, T., Wenn Käufer streiken - Mit klarem Profil gegen Consumer Confusion und Kaufmüdigkeit, Gabler, Wiesbaden 2004

[Selchert 2003]

Selchert, M., Benchmarking-Studie: Wertschöpfung durch mySAP CRM

[Selchert 2004]

Selchert, M., Ermittlung des Erfolgs von CRM-Systemen - Konzeption und praktische Anwendung, in: Controlling, 2004, Nr. 1, S. 27-34

[Senger 2004]

Senger, E., Zum Stand der elektronischen Kooperation - Fallstudien, Muster und Handlungsoptionen, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen 2004

[Senger/Österle 2002]

Senger, E., Österle, H., PROMET BECS - A Project Method for Business Engineering Case Studies, Arbeitsbericht, 2002

[Senger/Riempp 2001]

Senger, E., Riempp, G., Zum Einsatz intelligenter Softwareagenten im Wissensmanagement, LLWA 01 - Tagungsband der GI-Workshopwoche "Lernen-Lehren-Wissen-Adaptivität", Dortmund, 08.10.2001, S. 198-205

[Shahnam 2000]

Shahnam, E., The customer relationship management ecosystem. Application Delivery Strategies Delta 724, <http://www.metagroup.com/communities/crm/ads724.htm>, 17.11.2003

[Shaw et al. 2001]

Shaw, M. J., Subramaniam, C., Tan, G. W., Weldge, M. E., Knowledge management and data mining for marketing, in: Decision Support Systems, 31, 2001, S. 127-137

[Shaw/Reed 1999]

Shaw, R., Reed, D., Measuring and valuing customer relationships: How to develop the measures that drive profitable CRM strategies, Business Intelligence Ltd, London 1999

[Soeffky 1999]

Soeffky, M., Prozeß- und Systemmanagement von Data Warehouse-Systemen, in: Chamoni, P., Gluchowski, P. (Hrsg.), Analytische Informationssysteme, Springer, Berlin 1999, S. 119-143

[Spence 2000]

Spence, R., Information visualization, Addison-Wesley, Harlow 2000

[Srinivasan/Lilien 1999]

Srinivasan, R., Lilien, G., Leveraging Customer Information for Competitive Advantage, Arbeitsbericht, 1999

[Staehelin 1993]

Staehelin, E., Investitionsrechnung, 8, Verlag Rüegger, Chur 1993

[Stahlknecht 1993]

Stahlknecht, P., Einführung in die Wirtschaftsinformatik, Springer, Berlin 1993

[Stake 1995]

Stake, R. E., The Art of Case Study Research, Sage Publications, London 1995

[Stauss 2000a]

Stauss, B., Perspektivenwandel - Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thexis, 2000a, Nr.2, S. 15-18

[Stauss 2000b]

Stauss, B., Rückgewinnungsmanagement - Verlorene Kunden als Zielgruppe, in: Bruhn, M., Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000 - Kundenbeziehungen im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 2000b, S. 449-471

[Stauss/Seidel 2002]

Stauss, B., Seidel, W., Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden - Leistung verbessern - Kunden binden, 3, Hanser, München 2002

[Steiner 2003]

Steiner, J., Meilensteine auf dem Weg zu einem erfolgreichen Financial Planning im Privatkundengeschäft, in: Bartmann, D. (Hrsg.), Bankinformatik 2004, Gabler, Wiesbaden 2003, S. 351-360

[Stockmann 2003]

Stockmann, C., Private Financial Engineering: Voraussetzung integrierter Finanzdienstleistungen, in: BIT - Banking and Information Technology, 2003, Nr. 4, S. 37-43

[Stone et al. 2003]

Stone, M., Foss, B., Henderson, I., Irwin, D., O'Donnell, J., Woodcock, N., The quality of customer information management in customer life cycle management, in: Journal of Database Marketing, 10, 2003, Nr. 3, S. 240-254

[Strahringer 1996]

Strahringer, S., Metamodellierung als Instrument des Methodenvergleichs, Shaker, Aachen 1996

[Strassner 2005]

Strassner, M., RFID im Supply Chain Management, Dissertation Universität St. Gallen, DUV-Verlag, 2005

[Strauch 2002]

Strauch, B., Entwicklung einer Methode für die Informationsbedarfsanalyse im Data Warehousing, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen 2002

[Tannenbaum 1994]

Tannenbaum, A., Implementing a Corporate Repository. The Models Meet Reality, Wiley, New York 1994

[Thiesse 2001]

Thiesse, F., Prozessorientiertes Wissensmanagement - Konzepte, Methode, Fallbeispiele, Dissertation, Universität St. Gallen, Bamberg 2001

[Tomczak/Reinecke 1996]

Tomczak, T., Reinecke, S., Der aufgabenorientierte Ansatz: Eine neue Perspektive für das Marketing, Thexis, St. Gallen 1996

[Treacy/Wiersema 1994]

Treacy, M. E., Wiersema, F., The Discipline Of Market Leaders, Addison-Wesley, Reading et al. 1994

[Ulrich 1984]

Ulrich, H., Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozial-wissenschaft, in: Ulrich, H., Dyllick, T., Probst, G. (Hrsg.), Management, Haupt, Bern 1984, S. 170-195

[Ulrich/Fluri 1995]

Ulrich, P., Fluri, E., Management, 7. Auflage, Paul Haupt, Bern/Stuttgart 1995

[Vavra 1995]

Vavra, T. G., Aftermarketing: How to keep customers for life through relationship marketing, Irwin, Chicago et al. 1995

[von Krogh/Köhne 1998]

von Krogh, G., Köhne, M., Der Wissenstransfer in Unternehmen - Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren, in: Die Unternehmung, 52, 1998, S. 235-252

[Waaser et al. 2004]

Waaser, E., Dahneke, M., Pekkarinen, M., Weissel, M., How you slice it: Smarter segmentation for your sales force, in: Harvard Business Review, 2004, Nr. 1, S. 105-111

[Walker et al. 2002]

Walker, R. H., Craig-Lees, M., Hecker, R., Francis, H., Technology-enabled service delivery - An investigation of reasons affecting customer adoption and rejection, in: International Journal of Service Industry Management, 13, 2002, Nr. 1, S. 91-106

[Wang/Strong 1996]

Wang, R. Y., Strong, D. M., Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers, in: Journal of Management Information Systems, 12, 1996, Nr. 4, S. 5-34

[Wanner 2003]

Wanner, C., Deutsche Bank setzt auf mobile Berater, 03.06.2003

[Weitzel 2004]

Weitzel, A., Wirksames Management des Knowledge Workers zur produktiven Nutzung von Wissen, Dissertation, Universität St. Gallen, Bamberg 2004

[Wells et al. 1999]

Wells, J. D., Fuerst, W. L., Choobineh, J., Managing Information Technology for One-to-One Customer Interaction, in: Information & Management, 35, 1999, Nr.1, S. 53-62

[Wielenga 1999]

Wielenga, D., Lucas, B., Georges, J., Enterprise Miner: Applying Data Mining Techniques, 1999

[Wiese 2001]

Wiese, J., Implementierung der Balanced Scorecard, Dissertation, Universität Münster/Gabler, Wiesbaden 2001

[Willke 2001]

Willke, H., Systemisches Wissensmanagement, 2. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart 2001

[Wilson 2002]

Wilson, T. D., The nonsense of knowledge management, in: Information Research, 8, 2002, Nr. 1, S. 1-39

[Winkelmann 2003]

Winkelmann, P., Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung - Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 3, Vahlen, München 2003

[Winter et al. 2003]

Winter, M., Herrmann, C., Helfert, M., Datenqualitätsmanagement für Data Warehouse-Systeme - Technische und organisatorische Realisierung am Beispiel der Credit Suisse, in: Von Maur, E., Winter, R. (Hrsg.), Data Warehouse Management, Springer, Berlin 2003, S. 221-240

[Winter 2000]

Winter, R., Zur Positionierung und Weiterentwicklung des Data Warehousing in der betrieblichen Applikationsarchitektur, in: Jung, R., Winter, R. (Hrsg.), Data Warehousing Strategie. Erfahrungen, Methoden, Visionen, Springer, Berlin 2000, S. 127-139

[Wöhe 1996]

Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19, Vahlen, München 1996

[Yin 2002]

Yin, R. K., Case Study Research. Design and Methods, 3, Sage Publications, London 2002

[Zahn et al. 2000]

Zahn, E., Foschiani, S., Tilebein, M., Wissen und Strategiekompetenz, in: Hammann, P., Freiling, J. (Hrsg.), Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Deutscher Universitäts-Verlag, 2000, S. 47-64

[Zarnekow 2004]

Zarnekow, R., Produktorientiertes Informationsmanagement, in: Zarnekow, R., Brenner, W., Grohmann, H. (Hrsg.), Informationsmanagement - Konzepte und Strategien für die Praxis, dpunkt Verlag, Heidelberg 2004, S. 41-56

[Zarnekow/Brenner 2004]

Zarnekow, R., Brenner, W., Integriertes Informationsmanagement - Vom Plan, Build, Run zum Source, Make, Deliver, in: Zarnekow, R., Brenner, W., Grohmann, H. (Hrsg.), Informationsmanagement - Konzepte und Strategie für die Praxis, dpunkt, Heidelberg 2004, S. 3-24

[Zarnekow et al. 2004]

Zarnekow, R., Brenner, W., Grohmann, H. H., Informationsmanagement - Konzepte und Strategien für die Praxis, dpunkt.verlag, Heidelberg 2004

[Zeithaml et al. 2001]

Zeithaml, V. A., Rust, R. T., Lemon, K. N., The Customer Pyramid: Creating and serving profitable Customers, in: California Management Review, 43, 2001, Nr. 4, S. 118-143

[Zipser 2001]

Zipser, A., Business Intelligence im CRM - Die Relevanz von Daten und deren Analyse für profitable Kundenbeziehungen, in: Link, J. (Hrsg.), Customer Relationship Management: Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Springer, Berlin 2001, S. 35-57

Lebenslauf

Persönliche Daten

Geburtsort Nürnberg
Nationalität Deutsch

Ausbildung

1987-1996 *Christoph-Jacob-Treu-Gymnasium Lauf a. d. Pegnitz, Deutschland*
Abitur
1996-2001 *Katholische Universität Eichstaett-Ingolstadt, Deutschland*
Studium der Wirtschaftswissenschaften
2001-2005 *Universität St. Gallen, Schweiz*
Doktorandenstudium der Wirtschaftswissenschaften

Berufliche Tätigkeiten

1998 *Audi AG, Ingolstadt*
Werkstudent
1999 *GfK, Nürnberg*
Praktikum
2000 *Accenture, Frankfurt*
Praktikum
2001-2005 *Universität St. Gallen (Schweiz), Institut für Wirtschaftsinformatik, Schweiz*
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Prof. Dr. Hubert
Österle und Prof. Dr. Walter Brenner