

Erfolgsmodelle gefragt

Spätestens seit Mitte der 1980er Jahre konzentriert sich das Marketing nicht mehr nur auf die Gestaltung von Interaktionen mit Kunden (Transaktionen), sondern fordert zusätzlich oder sogar schwerpunktmässig die umfassende Gestaltung der gesamten Kundenbeziehung. Im Gegensatz zum transaktionsorientierten Marketing, bei dem der Akquisitions-, der Verkaufs- und der Serviceprozess im Vordergrund stehen, konzentriert sich das beziehungsorientierte Marketing auf die langfristige Erhaltung der Kundenbeziehung, d.h. die Kundenbindung.

Als Konsequenz sollten IT-Lösungen deshalb nicht nur transaktionsorientierte Prozesse unterstützen, sondern die langfristige Erhaltung der Kundenbindung. Die Realität sieht aber meist anders aus: CRM-Systeme der ersten Generation unterstützen fast ausschliesslich Akquisitions-, Verkaufs- und / oder Serviceprozesse, in dem Transaktions- und andere Kontaktinformationen gesammelt, analysiert und bewertet werden. Die starke Transaktionsorientierung dieser Lösungen wird auch dadurch deutlich, dass ein intensiver Datenaustausch mit anderen transaktionsorientierten Anwendungssystemen (z.B. Rechnungswesen, Produktdatenmanagement, Materialwirtschaft) notwendig ist. Als Konsequenz werden Probleme, die bei dieser Integration auftauchen, häufig als wichtigster Grund für das Scheitern von CRM-Softwareeinführungsprojekten angesehen. Deshalb ist es folgerichtig, dass in letzter Zeit Anbieter von integrierten bzw. unternehmensweiten Standardsoftwarepaketen (z.B. SAP, Peoplesoft) versuchen, CRM-Module in ihr Konzept zu integrieren oder solche Module als integralen Bestandteil ihres Produktangebots zu entwickeln.

Vordergründig stellt sich damit das Auswahlproblem zwischen dedizierten, dafür aber möglicherweise schlecht integrierbaren „CRM-Speziallösungen“ auf der einen Seite und gut integrierbaren, aber dafür möglicherweise zu wenig tiefgehenden „CRM-Bausteinen“ auf der anderen Seite. Als dritte Alternative ist – insbesondere für Grossunternehmen – nach wie vor die Eigenentwicklung zu berücksichtigen. Einige grosse Dienstleistungsunternehmen haben sich nämlich nach gescheiterten CRM-Standardsoftwareprojekten dazu entschlossen, individuelle Lösungen zu entwickeln.

Das eigentliche Problem der IT-Unterstützung für CRM-Prozesse stellt aber nach unseren Erfahrungen nicht die Entscheidung zwischen verschiedenen Softwarekonzeptionen oder -varianten dar, sondern die Entwicklung der fachlich-konzeptionellen Grundlagen des CRM: CRM-Projekte sind erst ganz am Schluss IT-Projekte. Als grösste konzeptionelle Herausforderungen gelten

- das Explizieren einer konsistenten Kundenbeziehungsstrategie,
- das Aufbrechen vertikaler, produktorientierter Abwicklungsstrukturen,

- die Entwicklung Organisationseinheit-übergreifender Prozesse und vor allem
- der Übergang von einem traditionell transaktionsorientierten Verständnis auf ein konsequent beziehungsorientiertes CRM-Verständnis.

Die hohe Zahl gescheiterter CRM-Projekte – es werden Quoten zwischen 65% und 80% genannt – lässt sich deshalb nicht allein auf den hohen Aufwand, die schwierige Nutzenmessung und die schlechte Plan- bzw. Steuerbarkeit solcher Grossprojekte und schon gar nicht auf Unzulänglichkeiten der entsprechenden Standardsoftwarepakete zurückführen, sondern sollte vor allem in der Tragweite und Brisanz dieser konzeptionellen Herausforderungen gesucht werden. So wird beispielsweise häufig ignoriert, dass „Customer Ownership“ möglicherweise nicht zur gerade aktuellen Aufgaben- und Machtverteilung zwischen der Konzernleitung und den Geschäftsbereichen passt, dass Kundenbeziehungen nur (vertriebs-)bereichsübergreifend bewertet werden können, obwohl ein bestimmter Vertriebsbereich das CRM-Projekt leitet, oder dass Kundenbeziehungen nicht „bewirtschaftet“ werden können, ohne dass vorher Vertriebsverbünde, Beziehungsphasen, Segmentierungsstrategien, Bewertungsverfahren usw. umfassend und unternehmensweit geklärt wurden.

Gescheiterte CRM-Projekte richten erheblichen Schaden an: Typische CRM-Projektvolumina in Deutschland bewegten sich bereits 1999 zwischen 0,5 und 2,5 Mio. Euro; In den USA lagen sie im Durchschnitt bei 3 Mio. US-Dollar. Zwar nahm nach 2000 die Zahl der CRM-Projekte nach negativer Presse und im Zusammenhang mit der allgemeinen Wirtschaftsflaute stark ab. Da aber die zugrunde liegenden fachlichen Unterstützungsbedarfe nach wie vor bestehen, rechnen Marktbeobachter mit einer zweiten, wenn auch deutlich abgeschwächten Welle von CRM-Projekten.

Wie könnten Lösungen dieses Problems erarbeitet werden? Die Verfügbarkeit integrierter betrieblicher Standardsoftware stellte in den 1980er und frühen 1990er Jahren ähnliche konzeptionelle Herausforderungen an Unternehmungen: Abrechnungs-, Nummern- und Buchungskreise waren u.U. länderübergreifend zu spezifizieren und zu harmonisieren; Geschäftsprozesse bzw. Workflows waren zu explizieren und mit den durch die Software realisierbaren Abläufen bzw. Funktionalitäten abzugleichen; Berechtigungs- und Vertretungskonzepte waren auszuarbeiten. Standardsoftwareanbieter – sowohl solche von spezialisierten wie auch solche von integrierten, unternehmensweiten Lösungen – unterstützten die Schaffung der notwendigen konzeptionellen Grundlagen in den Unternehmungen zunehmend durch die Dokumentation der in der Software implementierten Referenzprozesse, durch die Entwicklung von Einführungsmethoden und teilweise auch durch die Bereitstellung von Einführungswerkzeugen. Insbesondere im deutschen Sprachraum werden Sie dabei von der Wirtschaftsinformatik-Forschung in Form von Methoden- und Modellentwicklung begleitet.

Wie eingangs diskutiert sollte dabei der Fokus der Methoden- und Modellentwicklung nicht auf transaktionsorientierten Konstrukten wie Akquisitions-, Verkaufs- und Serviceprozessen liegen: Eine konsequente Beziehungsorientierung umfasst – teilweise orthogonal zur transaktionsorientierten Sichtweise – Prozesse wie z.B.

- die Entwicklung und Aktualisierung von Kunden-Verhaltensmodellen,
- die Entdeckung relevanter Kundenereignisse,
- die Identifikation und Aktualisierung von Kundenbeziehungs-Segmenten,
- die Identifikation erfolgversprechender, möglichst individualisierter Vertriebsaktivitäten sowie
- die laufende Messung der Profitabilität von Kundenbeziehungs-Segmenten (bis hin zu einzelnen Vertriebsverbünden), von Produkten, von Kanälen und von Kontaktpunkten.

Neben Referenzprozessen sind auch konzeptionelle Referenz-Informationsmodelle für die Repräsentation von Vertriebsverbünden, Lebensereignissen, Kontakt- bzw. Transaktions-Lebenszyklen sowie Zusammenhänge zwischen Transaktionen, Kontakten und erfolgversprechenden Aktivitäten zu standardisieren und zu validieren; Erste Modelle liegen dafür zwar vor, bedürfen aber noch der Standardisierung und Validierung. Mit zunehmender Reife der IT-Unterstützung von CRM-Prozessen werden sich Referenzprozesse und konzeptionelle Referenz-Informationsmodelle zunehmend nach Anwendungsszenarien differenzieren – weit über die aktuellen „Branchen“-Ansätze einiger Softwareanbieter hinaus, denn innerhalb einer Branche sind oft grössere Diskrepanzen zu beobachten als z.B. zwischen dem Retailgeschäft einer Bank und dem Retailgeschäft eines Energieversorgungsunternehmens. Bei den zu entwickelnden Methoden muss schliesslich konsequent zwischen Methoden zur Entwicklung eines (softwareunabhängigen) Soll-Konzepts, Methoden zur Transformation der Organisation hin zu diesem Soll-Konzept und Methoden zur Einführung dafür geeigneter Softwarelösungen unterschieden werden. Nicht zuletzt ist zu untersuchen, inwiefern etablierte Methoden der Wirtschaftlichkeitsanalyse und Organisation der IT-Nutzung angepasst werden müssen, da den hohen, meist zentral getragenen Infrastrukturkosten von CRM-Systemen oft nur fragmentarischer Nutzen (z.B. 15 Minuten täglich pro Berater) und / oder Nutzen gegenübersteht, der schlecht operationalisiert und schon gar nicht quantifiziert werden kann (z.B. verhinderte Kundenverluste).

Zum Nach- und Weiterlesen

Eine ausführlichere, frühere Darstellung der Problematik fehlender konzeptioneller Grundlagen für Kundenbeziehungsmanagement findet sich in

Winter, R.: Ganzheitliches Kundenbeziehungsmanagement für Finanzdienstleistungen, in: Leist, S.; Winter, R. (Hrsg.): Retail Banking im Informationszeitalter, Berlin etc.: Springer 2002, S.269-286.

Am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen entstand in den letzten Jahren eine Vielzahl von Arbeiten zum CRM. Viele davon können von der Web Site <http://www.iwi.unisg.ch> heruntergeladen werden. Darüber hinaus wurden verschiedene CRM-Teilaspekte in Dissertationen ausführlich untersucht (siehe Auswahl unten).

Schulze, J.: Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management, Dissertation Univ. St. Gallen, 2000.

Zellner, G.: Leistungsprozesse im Kundenbeziehungsmanagement – Identifizierung und Modellierung für ausgewählte Kundentypen, Dissertation Univ. St. Gallen, 2003.

Rowohl, F.: Methode zur Einführung integrierter CRM-Applikationen in produktorientierten, diversifizierten Industrieunternehmen, Dissertation Univ. St. Gallen, 2003.

Die Grundzüge des beziehungsorientierten Marketings lassen sich in den beiden folgenden Artikeln gut nachlesen:

Rogers, M.; Peppers, D.: Relationship-Marketing – Planning for share of customers, not market share, in: Sheth, J.N.; Parvatiyar, A. (eds.): Relationship Marketing – Theory, Methods and Applications, Atlanta: Emory University 1994, pp. 391-412.

Peter, S.I.; Schneider, W.: Strategiefaktor Kundennähe – Vom Transaktionsdenken zum Relationship Management, in: Marktforschung & Management, 36 (1994), 1, S. 7-11.

Auch von Analysten und Beratungshäusern gibt es eine Vielzahl von Studien zur Aufarbeitung der konzeptionellen Grundlagen des Kundenbeziehungsmanagements. Ein Beispiel ist

Sinha, D.: A Model for Developing High-Impact CRM Services; Gartner Group Market Analysis; Gartner Group 2001.