

Marcus Schögel • Torsten Tomczak • Christian Belz (Hrsg.)

Roadm@p to E-Business

*Wie Unternehmen
das Internet
erfolgreich nutzen*



Universität St. Gallen

THEXIS

Inhalt

Vorwort <i>Marcus Schögel, Torsten Tomczak und Christian Belz</i>	10
Teil 1: Roadm@p to E-Business	15
Roadm@p to E-Business – Eine Methode für den erfolgreichen Umgang mit Technologien in der marktorientierten Unternehmensführung <i>Marcus Schögel, Ben Birkhofer, Mirko Jazbec und Torsten Tomczak</i>	16
Teil 2: Strategische Rahmenbedingungen	69
Wesen und Eigenschaften des E-Commerce <i>Arnold Hermanns und Ariane Gampenrieder</i>	70
Prinzipien der Internet-Ökonomie <i>Arnold Picot und Rahild Neuburger</i>	92
Drei Thesenblöcke zur Entwicklung von Interaktiven Elektronischen Transfer-Systemen (IEZ) <i>Heinz Weinhold-Stünzi</i>	108
Von der Vernetzung von Unternehmen zur Vernetzung von Dingen <i>Elgar Fleisch</i>	124
Markteintrittsstrategien im Electronic Business <i>Wolfgang Fritz</i>	136
Soziale Milieus in der Bundesrepublik Deutschland und E-Commerce-Nutzung <i>Thomas Döbler, Michael Schenk, Nikolaus Schmitt-Walter und Malthe Wolf</i>	152
Rechte: zentrale Güterkategorie im E-Business <i>Christian Blümelhuber</i>	168
Rechtliche Rahmenbedingungen im E-Commerce <i>Lukas Fässler</i>	190

Teil 3: Strategische Optionen **209**

Innovatives Marketing nutzt selbstverständlich
die elektronische Unterstützung **210**
Christian Belz

Die Organisation des E-Business **228**
Pascal Sieber und Reto Zenger

Pioniervorteile für Anbieter von Informationsgütern
im Electronic Commerce **244**
Anton Meyer und Mark Specht

Preisdifferenzierung im Internet **270**
Bernd Skiera und Martin Spann

E-Selling – Evolution statt Revolution im Vertrieb **286**
Manfred Krafft und Thorsten Litfin

Electronic Commerce im Handel – Anwendungen und
Entwicklungsperspektiven **302**
Bernhard Swoboda und Markus Janz

Erfolgreiche «Clicks-&-Mortar»-Strategien **328**
Michael Füllemann

Medienprodukte über alle Kanäle für mehr Kunden –
die Click-and-Mortar-Strategie der Bertelsmann AG **344**
Klaus Eierhoff

E-Commerce bei der BMW Group am Beispiel
des Virtual Centers **362**
Hans-Peter Kleebinder und Frank Reitz

Teil 4: Geschäftsmodell **373**

Bezugsrahmen der Geschäftsmodellierung **374**
Kerstin Schögel

Gestaltung marktorientierter Geschäftsmodelle
im Electronic Commerce **400**
Ben Birkhofer und Marcus Schögel

Ertragsmodelle – Einnahme- und Erlösquellen im
innovativen Absatzkanal des Electronic Commerce **430**
Ben Birkhofer

Customer Collaboration – Online-Gemeinschaften als neue Form der Interaktion <i>Johannes Hummel</i>	454
Ein Gestaltungskonzept für elektronische Märkte <i>Hans-Dieter Zimmermann</i>	480
Peer-to-Peer-Konzepte als Herausforderung für die Distribution der Musikindustrie <i>Marcus Schögel und Claas van Delden</i>	502
Powershopping: Preisbildung durch den Kunden <i>Sebastian Kraft</i>	538
Kooperationen als Wachstumsfaktor <i>Marcel Ritter</i>	548
Teil 5: Vermarktung	557
Meine Marke, deine Marke, unsere Marke? Interactive Branding als Herausforderung für die Markenführung im E-Business <i>Anton Meyer und Markus Pfeiffer</i>	558
Crossover Branding® – Ein Bezugsrahmen zur medien- und kanalübergreifenden Markenführung <i>Joachim Kernstock, Benita Brockdorff und Nicole B. Schubiger</i>	582
Die Marke im Spannungsfeld der Konvergenz <i>Stefan Kastenmüller</i>	596
Kundenbindung mit Electronic Commerce <i>Friedhelm Bliemel und Andreas Eggert</i>	620
E-powered Marketing – ein Blick in die Zukunft der Finanzindustrie <i>Heiner Eichenberger und Christoph Oggenfuss</i>	634
Online-Werbeformen <i>Christian Bachem, Frank Fölsch und Klaus Goldhammer</i>	652

Teil 6: Web-Design und Content Management	669
Markenwirksames Web-Design	670
<i>Franz-Rudolf Esch, Marco Hardiman und Andreas Wicke</i>	
Web-Design	704
<i>Andreas Göldi</i>	
Warum Fehlklicks so teuer sind!	722
<i>Felix Somm</i>	
Content-Management-Systeme – Einsatzgebiete, alternative Lösungsansätze und Potenziale innovativer ASP-Konzepte	734
<i>Ben Birkhofer</i>	
Teil 7: Systeme, Prozesse und Projektmanagement	761
Customer Knowledge and Relationship Management	762
<i>Gerold Riempp und Sandra Gronover</i>	
ERP/SCM und E-Business	784
<i>Robert von Keudell</i>	
Internet-enabled Supply Chain Management	802
<i>Daniel Corsten, Christoph Gabriel und Jan Felde</i>	
Das IP-basierte Customer Interaction Center als strategisches Instrument im Vertrieb	822
<i>Ignaz Füsgen und Dieter Höfer</i>	
Zahlungssysteme im E-Commerce	848
<i>Manfred Müller</i>	
Management von E-Commerce-Initiativen am Beispiel eines Competence-Centers	866
<i>Stephan Balzer</i>	
Teil 8: Performance Measurement	879
Marketing Performance Measurement im Internet	880
<i>Sven Reinecke und Sven Köhler</i>	
Online Auditing	906
<i>Hjördis Gräf</i>	
Wege zur Effizienz in der Online-Werbung	926
<i>Christian Bachem</i>	



Dr. Gerold Riempp,
Projektleiter des Kompetenzzentrums Customer Knowledge Management
sowie Dozent am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen
(IWI-HSG), CH-St.Gallen

Customer Knowledge and Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) genießt derzeit hohe Aufmerksamkeit in vielen Unternehmen. Allerdings tritt nach anfänglicher Euphorie allmählich Ernüchterung ein, da die wirtschaftlichen Erfolge der bislang in diesem Bereich getätigten Investitionen geringer ausfallen als ursprünglich angenommen. Ein Grund hierfür ist die mangelnde Beachtung der Komponente «Wissen» in den CRM-Prozessen Marketing, Verkauf und Service. Wissensflüsse entlang dieser Prozesse werden oft nur unzureichend unterstützt, wodurch einerseits die Versorgung der Kunden mit Wissen über Produkte und Dienstleistungen leidet und andererseits der Rückfluss von Wissen vom Kunden und über den Kunden nicht optimal in geschäftlichen Nutzen umgemünzt wird. Customer Knowledge Management adressiert diese Herausforderungen an der Schnittstelle zum Kunden mit Werkzeugen und Methoden des Wissensmanagements.



Dipl.-Kffr. Sandra Gronover,
wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen
(IWI-HSG), CH-St.Gallen

1 Einleitung

Bereits Anfang der 80er-Jahre fanden Peters & Waterman auf der Suche nach Spitzenleistungen in der «Nähe zum Kunden» einen Faktor für unternehmerischen Erfolg (vgl. Peters/Waterman 1984). Inzwischen steht Kundennähe im Mittelpunkt vieler strategischer Überlegungen; der Paradigmenwechsel von der Produktorientierung hin zur Kundenorientierung ist in vollem Gange (vgl. unter anderen Read 2000; Österle 2000). Diese veränderte Perspektive erklärt auch den ungebrochenen Boom von Konzepten und technologischen Entwicklungen im Bereich Customer Relationship Management, liegt doch insbesondere im Management der Schnittstelle zum Kunden eine der grossen Herausforderungen der Kundenzentrierung als Ganzes.

In diesem Zusammenhang meint Kundenbeziehungsmanagement die Summe aller unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen, die auf den Aufbau und den Erhalt von länger dauernden Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden abzielen (vgl. Kunz 1996). Im Gegensatz dazu steht bei CRM die Umsetzung dieser Ziele mit Informationssystemen im Vordergrund. Eine effiziente technische Unterstützung beim Aufbau und der Pflege von Kundenbeziehungen ist im Internet-Zeitalter eine Grundvoraussetzung für geschäftlichen Erfolg.

Wissen ist bei der Umsetzung der Kundenzentrierung ein unverzichtbarer Bestandteil der Leistungserstellung, bestimmt es doch die Qualität der Leistungen und ihrer Erbringung. Dieser Aspekt wurde jedoch bislang in vielen CRM-Projekten vernachlässigt. Betrachtet man die gängigen Vorgehensmodelle der Beratungsunternehmen für CRM-Einführungen, so haben Aspekte des Wissensmanagements keine oder eine untergeordnete Bedeutung. Vielmehr liegt das Schwergewicht auf dem Management von rein geschäftlichen Daten (z. B. Käufe, Transaktionen etc.), dem so genannten operativen CRM.

Wissen bestimmt die Qualität der Leistungen

Um den Kunden mittels CRM einen Mehrwert zu schaffen, ist Customer Knowledge Management (CKM) allerdings unverzichtbar. Erst die schlüssige und durchgängige Integration von Wissen in alle Geschäftsprozesse – und das heisst im Internet-Zeitalter die Integration in Prozessportale hin zu den Kunden, den Mitarbeitern und den Lieferanten – eröffnet die Möglichkeit, «echten» Zusatznutzen zu generieren (vgl. Bach 2000, S. 51).

Ausgehend von der Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters wird im Folgenden erläutert, welche Bedeutung die Unterstützung von CRM-Prozessen mit Wissensmanagement hat. Die Praxis der Erfassung und Modellierung von Wissensflüssen und zugehörigen Informationssystemen wird anschliessend anhand eines Beispiels aus der Versicherungsbranche verdeutlicht.

2 Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters

Nach Österle (2000) sind die Unternehmen des Informationszeitalters nicht mehr produkt-, sondern kundenzentriert. Ziel ist es, das Kundenproblem zu erfassen und dem Kunden so viele zusammenhängende Teilprobleme wie möglich abzunehmen. In der Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters füllt jedes Unternehmen bestimmte Rollen aus, die im vorangegangenen Industriezeitalter nicht oder nur in Ansätzen bestanden. Als Kernelemente lassen sich hierbei Kundenprozesse, Portale und Kooperationsprozesse identifizieren, die im Folgenden näher beschrieben werden (siehe Abbildung 1) (ausführlich in Österle 2000).

Unternehmen des Informationszeitalters sind kundenzentriert

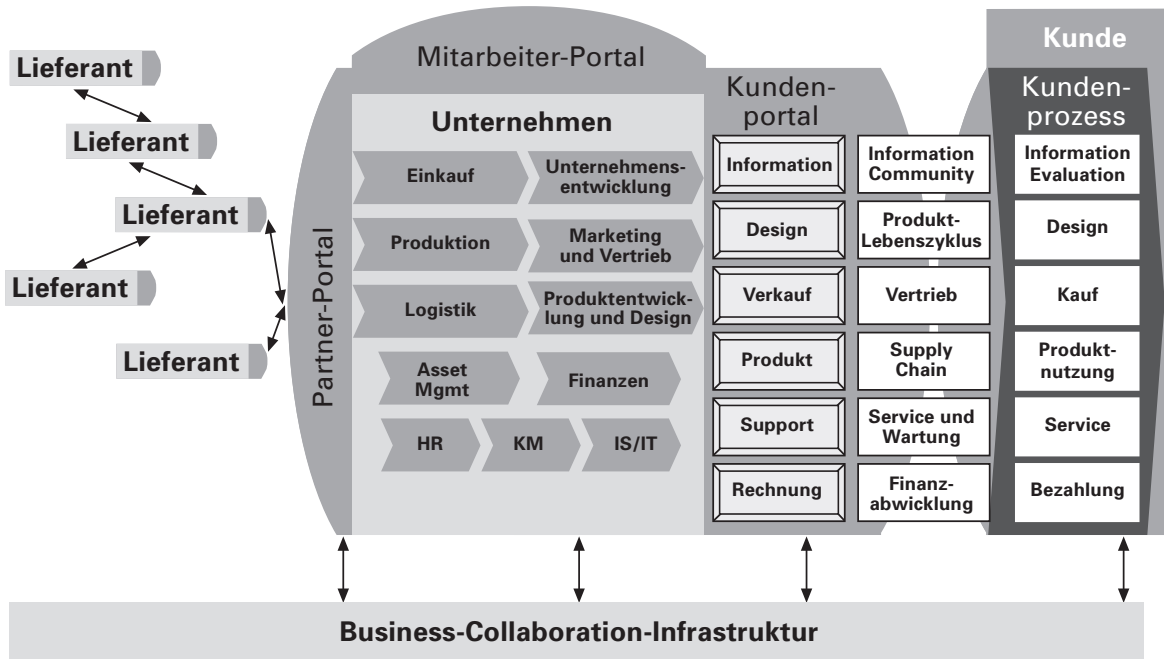


Abb. 1: Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters

2.1 Kundenprozesse

Ein Kundenprozess (vgl. Abbildung 1, rechte Spalte) umfasst alle Aktivitäten, die ein Kunde in einem oder mehreren Geschäftsprozessen ausführt und in denen er Marktleistungen in Anspruch nehmen kann. Ein Anbieter im Informationszeitalter strebt an, einen aus Sicht des Kunden abgeschlossenen Teilprozess möglichst komplett aus einer Hand zu bedienen. Vorstellbar ist ein Anbieter für den Kundenprozess «Mobilität», der neben dem Autokauf auch Wartungs- und Serviceleistungen für Automobile anbietet sowie die Reiseplanung mit Hotелеmpfehlungen, Streckenbeschreibungen und Notfallleistungen unterstützt. Dabei fungiert ein solches Unternehmen des Informationszeitalters als «Leistungsintegrator», denn es produziert die benötigten Leistungen in den seltensten Fällen alle selbst, vielmehr arbeitet es mit einem Netzwerk von Anbietern zusammen. Der Kundennutzen liegt darin, dass

Nutzen von Leistungsintegratoren für den Kunden

- der Kunde nur eine Geschäftsbeziehung unterhalten muss,
- der Leistungsintegrator das Wissen über den Kunden und seine Aktivitäten bündelt und zielgerichtet an die Leistungsersteller und Partner verteilt. Die Leistungen können somit möglichst genau auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden angepasst werden,
- der Leistungsintegrator dem Kunden, durch seine Spezialisierung auf einen oder wenige Kundenprozesse, ein tieferes Prozessverständnis anbieten kann.

Auch im Informationszeitalter wird ein Kunde die Produkte und Leistungen nachfragen, die ihm den höchsten Kundennutzen stiften. Daher ist ein umfassendes Verständnis des jeweiligen Kundenprozesses ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, insbesondere wenn Aspekte wie beispielsweise die Ortsgebundenheit der Leistungserbringung durch Technikunterstützung in ihrer Bedeutung abnehmen.

2.2 Portale

Portale (vgl. Abbildung 1, Spalte Mitte) bündeln Dienstleistungen, die ein Unternehmen über elektronische Medien zur Verfügung stellt. Dabei lassen sich Portale anhand der Zielgruppen Kunden, Zulieferer und Mitarbeiter unterteilen. Ein Portal, das allen Zielgruppen gerecht wird, ist bis dato eine Wunschvorstellung und noch nicht in der Praxis realisiert (vgl. Lory 2001). Das unternehmerische Potenzial von Portalen liegt vor allem in den gegen Null gehenden Grenzkosten elektronischer Services (vgl. Fleisch 2000). Somit können nicht nur bekannte Leistungen elektronisch abgebildet werden, sondern neuartige Dienstleistungen und Produkte (z. B. SMS-Nachricht bei signifikanter Kursänderung einer Aktie) individualisiert angeboten werden.

Im Beispiel des Mobilitätsanbieters betreibt dieser ein Portal für Endkunden, das über verschiedene Zugangsmedien wie PC, WAP-fähiges Mobiltelefon oder in Zukunft auch über die im Auto eingebaute Telematik genutzt werden kann. Gleichzeitig unterhält der Mobilitätsanbieter aber auch ein Portal hin zu seinen Partnern und Zulieferern, über das beispielsweise neue Ausschreibungen veröffentlicht werden oder der Stand der Leistungsverrechnung eingesehen werden kann. Auch für die Mitarbeiter ist es nutzenstiftend, die täglich benötigten Informationen und Anwendungen, beispielsweise zur Kundenpflege oder Beschwerdebearbeitung, in einem Portal unter einer einheitlichen Benutzeroberfläche zu bündeln.

Portal eines Mobilitätsanbieters

2.3 Kooperationsprozesse

Die integrierte Unterstützung von Kundenprozessen erfordert eine intensivste Lieferantenbeziehung mit gegenseitigem Austausch von Teilleistungen (z. B. zwischen Lieferanten und Leistungsintegrator in Abbildung 1). Es entstehen Kooperationsprozesse, das heißt Ketten aufeinander abgestimmter Einzelprozesse. Dabei verkürzt zwischenbetriebliche Prozessoptimierung nicht nur die Durchlaufzeit, sondern reduziert auch die Transaktionskosten der beteiligten Unternehmen

Integrierte Unterstützung von Kundenprozessen

durch eine fortlaufende, zeitnahe Abstimmung des erwarteten Leistungsumfangs (vgl. Picot/Franck 1995, S. 27 ff.). Die Optimierung von Prozessen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg birgt für die Zukunft weiterhin grosses Optimierungspotenzial.

Zur Unterstützung von Kundenprozessen ist es in den meisten Fällen notwendig, Lieferanten und Partner in den Leistungsprozess einzubeziehen, wie beispielsweise im oben erwähnten Kundenprozess «Mobilität». Um die Notfallunterstützung zu optimieren, muss es hier definierte Prozesse zur Kooperation mit den Notfallleitzentralen, angeschlossenen Werkstätten und Autovermietungen geben. In diesen Kooperationsprozessen muss auch der Informationsaustausch zwischen den Partnern geregelt werden, sodass eine effektive Zusammenarbeit möglich ist.

In der Praxis werden sich Kooperationsprozesse allerdings erst durchsetzen, wenn sich die Teilnehmer eines Geschäftsnetzwerks auf gemeinsame Verhaltensregeln und IT-Standards geeinigt haben.

3 Wissensmanagement im Informationszeitalter

Ziel des Unternehmens im Informationszeitalter ist es, einen durchgängigen Prozess von den Lieferanten über das betrachtete Unternehmen hinweg bis zum Kunden anzubieten. Vor dieser Herausforderung der Integration der unternehmensübergreifenden Prozesse und der Neuorientierung der Geschäftsmodelle stehen heute die meisten Unternehmen. Der möglichst effiziente Austausch von Informationen entlang der unternehmensübergreifenden Prozesse, und damit verbunden die Nutzung einer gemeinsamen Wissensbasis, wird zu einem Bindeglied und bestimmt massgeblich die Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren.

Zur Verwirklichung der in der Integration innewohnenden geschäftlichen Potenziale muss durch Wissensmanagement eine integrierende Sicht auf das Wissen in Köpfen, Dokumenten und Systemen über Unternehmensgrenzen hinweg geschaffen werden. Durch die Zusammenführung von Werkzeugen und Methoden aus Informations-, Organisations- und Personalmanagement hebt ein solches Wissensmanagement diese bislang häufig anzutreffende, isolierte Sichtweise auf die individuelle Leistungserstellung zugunsten eines übergreifenden

Integrierende Sicht auf
das Wissen in Köpfen,
Dokumenten und Systemen

Verständnisses von Wertschöpfungsnetzwerken auf. In globalisierenden Märkten mit kürzer werdenden Lebenszyklen wissensintensiver Produkte und Dienstleistungen wird es ein wesentliches Instrument zur Schaffung von Transparenz und Adaptionsfähigkeit. Das vorrangige Ziel von Wissensmanagement-Initiativen sollte nach Rüter/Engelhardt (2000, S. 82) daher in der systematischen Leistungsverbesserung der übergreifenden Geschäftsprozesse liegen.

Nach einer Definition von Allweyer umfasst Wissensmanagement die Entwicklung, Unterstützung, Überwachung und Verbesserung von Strategien, Prozessen, Organisationsstrukturen und Technologien zur Wissensverarbeitung in Unternehmen. Dabei beinhaltet Wissensverarbeitung alle Aktivitäten zur Beschaffung, Darstellung, Übertragung, Nutzung und Entfernung von Wissen (vgl. Allweyer 1998).

Wissen lässt sich unterteilen in Wissen in Dokumenten, so genanntes explizites Wissen, und Wissen in den Köpfen von Menschen, das als implizites Wissen bezeichnet wird. Beide Arten von Wissen können durch verschiedene Transformationsprozesse ineinander übergehen. Beispielsweise wird implizites Wissen durch das Schreiben von Erfahrungsberichten in explizites Wissen überführt. Durch Lernen von explizitem Wissen und dessen Verknüpfung mit eigenen Erfahrungen entsteht neues, implizites Wissen.

Aus der Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen lassen sich zwei grosse Handlungsfelder des Wissensmanagements ableiten (vgl. Abbildung 2). Zum einen stützt sich Wissensmanagement auf Massnahmen, die das implizite Wissen in den Köpfen von Kunden, Mitarbeitern oder Lieferanten nutzbar machen. Dies geschieht unter anderem durch die Erfassung und Veröffentlichung von individuellen Kompetenzen (Skill Management) und durch die Unterstützung von Foren für den Wissensaustausch (Community Management). Zum anderen ist Wissensmanagement eine Weiterentwicklung des Informationsmanagements und beschäftigt sich mit der effizienten Ablage, Strukturierung und Verteilung von digital gespeicherten Wissensobjekten, was auch als Content Management bezeichnet wird.

Skill, Community und
Content Management

Für das Management von implizitem und explizitem Wissen zur erfolgreichen Unterstützung von Geschäftsprozessen können vier Entwicklungsstufen identifiziert werden, die in der Wissensmanagementpyramide in Abbildung 2 dargestellt sind:

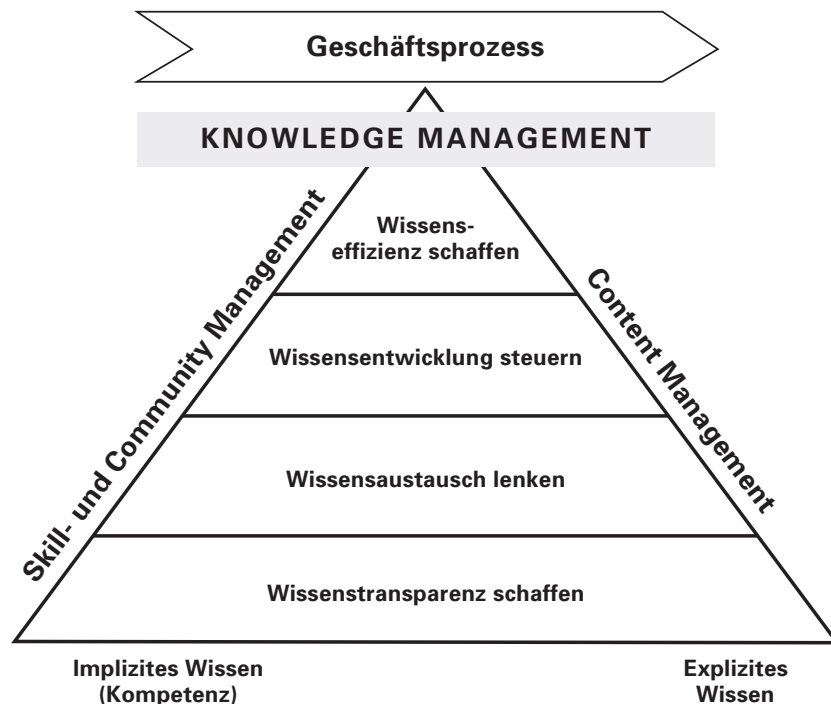


Abb. 2: Wissenspyramide

- Als Grundvoraussetzung für das Management von Wissen muss in einer ersten Stufe zunächst Transparenz über das bereits vorhandene Wissen in den Köpfen, Dokumenten und Datenbanken eines Unternehmens geschaffen werden. Im Bereich des expliziten Wissens kommen hierbei zum Beispiel Suchmaschinen zur Erschließung von Wissensquellen zum Einsatz, während implizites Wissen durch Kompetenzerfassung bei den Mitarbeitern aufgedeckt werden kann.
- Auf der Basis des erfassten Wissens kann in einem zweiten Schritt der Wissensaustausch aktiv gelenkt werden, um Effizienzsteigerungen in den Geschäftsprozessen erzielen zu können. Beispielsweise können Mitarbeiter für eine aktuell anstehende Aufgabe Wissensträger identifizieren und mit diesen in Kontakt treten, um entstehende Probleme rasch zu lösen. Als weitere Möglichkeit zur Förderung des Wissensaustauschs können themenspezifische Informationen proaktiv an Mitarbeiter aufgrund ihrer in so genannten Profilen gespeicherten Arbeits- und Interessengebiete geleitet werden («Push-Dienste»). Schliesslich unterstützen Wissensnetzwerke und Interessengemeinschaften («Communities of Interest») die Mitarbeiter beim problemorientierten Austausch ihrer Erfahrungen und Einsichten.
- Durch die Aufdeckung des vorhandenen Wissens und die Förderung seines Austauschs ist noch nicht per se sichergestellt, dass das notwendige Wissen für gegenwärtige und

vor allem zukünftige Aufgaben umfassend bereitsteht. Daher wird in der nächsten Stufe die Wissensentwicklung aktiv gesteuert, um zielgerichtet neues Wissen zur optimalen Bewältigung der Geschäftsprozesse aufzubauen. Durch den Vergleich von notwendigem und vorhandenem Wissen werden zunächst Wissenslücken aufgedeckt. In der Folge kommen Instrumente wie Forschung oder Mitarbeiterrekrutierung, aber auch gezieltes Training zur Schliessung der Lücken zum Einsatz. Geeignete Foren hierfür sind oftmals Wissensnetzwerke, die eingegrenzte Themenstellungen bearbeiten und ihre Ergebnisse strukturiert aufbereitet den entsprechenden Zielgruppen, wie Mitarbeitern oder Kunden, zur Verfügung stellen.

- Nachdem die drei ersten Stufen auf die Identifikation, die Verteilung und den aktiven Aufbau von Wissen fokussieren, muss schliesslich Wissenseffizienz durch Aussteuerung von Ressourceneinsatz für und Nutzen durch Wissensmanagement erreicht werden. Dazu wird zunächst der Wert von spezifischen Wissensinhalten und ihre rechtzeitige Bereitstellung für das Unternehmen anhand des Beitrags zur Erbringung der Geschäftsprozesse identifiziert. Diesem Wert wird der geleistete Aufwand zur Bereitstellung des Wissens gegenübergestellt und somit der Erfolg des Wissensmanagements für das Unternehmen «gemessen», wobei der schwer quantifizierbare Nutzen durch Qualitätsverbesserungen, Zeitersparnis und Vermeidung von Doppelarbeiten überwiegt und somit qualitative Betrachtungen dominieren. Auf Basis der Effizienzerhebung können Wissensmanagementprozesse verbessert, aber es kann auch nicht mehr benötigtes Wissen archiviert werden.

Die Wissenspyramide wurde zunächst bottom-up erläutert, sollte aber für eine optimale Gestaltung des Wissensmanagements mit zunehmendem Grad an Detaillierung im kombinierten Top-down- und Bottom-up-Verfahren durchlaufen werden.

4 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management bezeichnet ein kundenorientiertes, technologiegestütztes Managementkonzept mit dem Ziel, ein Gleichgewicht zwischen unternehmensseitigen Investitionen und der Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu erreichen, um so die Profitabilität für das Unternehmen zu

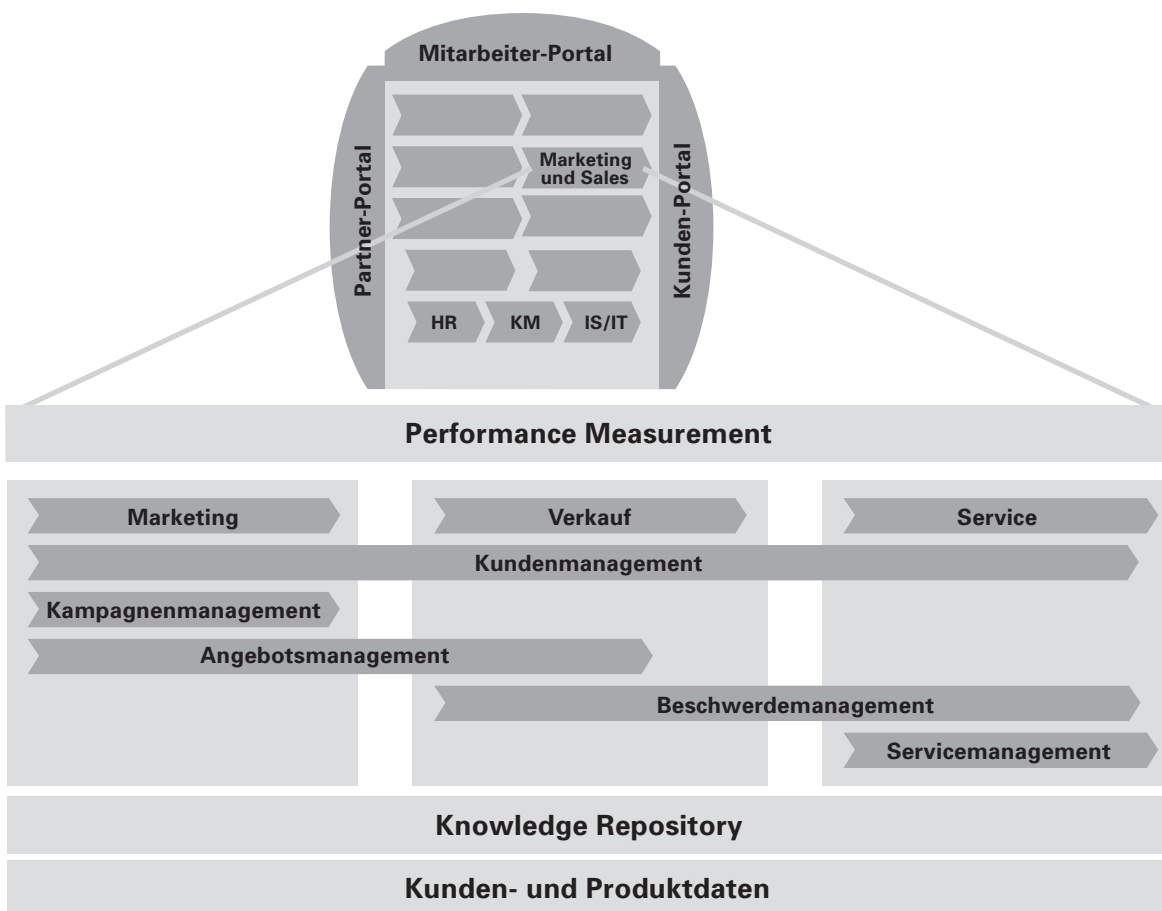
maximieren (vgl. Schmid/Bach 2000, S. 11). Dabei können in der Regel Kundenkontakte unternehmensseitig einem der Prozesse Marketing, Verkauf oder Service zugeordnet werden. Diese Prozesse werden auch als CRM-Prozesse bezeichnet.

4.1 CRM-Prozesse in der Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters

In der Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters sind die CRM-Prozesse den primären Geschäftsprozessen zugeordnet. Diese Einteilung deckt sich auch mit der Diktion von Michael Porter, der Primäraktivitäten (oder primäre Geschäftsprozesse) als Wertaktivitäten definiert, die sich unmittelbar auf die Versorgung des Markts mit Produkten und Dienstleistungen beziehen (vgl. Porter 1992, S. 59 ff.).

Für die Entwicklung von CRM-Konzepten ist diese Einteilung in Marketing, Verkauf und Service häufig noch zu grob. Deshalb wurden fünf wesentliche operative Prozesse herausgearbeitet, die im Rahmen von CRM-Initiativen meist eingeführt oder adaptiert werden (Abbildung 3).

Abb. 3: CRM-Prozesse in der Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters



Das Management von Kundenstammdaten, Kundenkontaktdaten und Kundenpräferenzen erstreckt sich über alle drei CRM-Prozesse und wird mit dem Begriff Kundenmanagement zusammengefasst.

Kundenmanagement

Der Schwerpunkt des CRM-Prozesses Marketing liegt auf dem Kampagnenmanagement, also der Steuerung von Marketingkampagnen unter Integration aller zur Verfügung stehenden Werbe- und Vertriebskanäle zu einem einheitlichen Erscheinungsbild gegenüber dem Kunden.

Kampagnenmanagement

Zum Teil werden schon in der Phase des Marketing, verstärkt aber in der Verkaufsphase Offerten erstellt und kommuniziert, die im Rahmen des Angebotsmanagements verfolgt und gesteuert werden müssen. Dieser Prozess bezieht die Erstellung eines Angebots mit individuellen Vertragsbestandteilen, die Terminierung und Pendenzverwaltung im Angebotsprozess und die Archivierung der Angebote mit ein. Insbesondere in Vertriebsorganisationen mit mehreren Vertriebskanälen spielt das Angebotsmanagement eine wichtige Rolle.

Angebotsmanagement

Als Beschwerdemanagement bezeichnet man den Prozess der Planung, Steuerung und Durchführung von Massnahmen im Zusammenhang mit der Artikulation von Unzufriedenheit. Ziel eines Kunden ist es, ein Unternehmen auf ein als schädigend empfundenen Verhalten aufmerksam zu machen und wieder einen Zustand der Zufriedenheit zu erreichen. Hierbei müssen neben den Beschwerdedaten, wie Name des Beschwerenden oder Beschwerdegrund, auch Wissensflüsse, wie eine Informationsversorgung der Produktentwicklung und der Kundenbetreuung, geregelt werden.

Beschwerdemanagement

Unter dem Begriff des Servicemanagements werden alle Prozesse zusammengefasst, die sich mit der Planung, Steuerung und Bewertung von After-Sales-, Garantie- und Serviceleistungen befassen. Ziel ist es, den Kunden auch in der Nachkaufphase optimal zu betreuen und Potenziale für Cross Selling zu identifizieren und zu nutzen sowie die Kundenbeziehung zu festigen.

Servicemanagement

4.2 IS-Unterstützung an der Kundenschnittstelle

Erst die Unterstützung der CRM-Prozesse durch geeignete Informationssysteme (IS) ermöglicht eine optimierte Unterstützung einer grossen Zahl von Kundenkontakten. Viele publizierte Managementansätze im Bereich CRM sind prinzipiell unabhängig vom Einsatz bestimmter Informationssysteme. Allerdings ist die Realisierung dieser Konzepte ohne IS-Unterstützung in der Regel nicht möglich, da die anfallenden gros-

Herausragende Stellung der Informationstechnologie in CRM-Projekten

sen Datenmengen manuell nicht mehr sinnvoll verwaltet werden können. Des Weiteren sollen mit CRM-Initiativen häufig auch Effizienzsteigerungen an der Kundenschnittstelle realisiert werden, die nur durch den Einsatz einer geeigneten technologischen Unterstützung möglich sind.

Die herausragende Stellung der Informationstechnologie in CRM-Projekten beschreibt Jens Schulze wie folgt (vgl. Schulze 2000, S. 41): «Beim CRM sind die erfassten Kundendaten die Grundlage für Kundenselektionen und weitergehende Analysen. Auf Grundlage der Analyseergebnisse kontaktieren Unternehmen ihre Kunden mit gezielten Marketing-, Verkaufs- und Serviceaktivitäten. Die fortlaufende Erfassung der Kundenreaktion in einer Kundendatenbank und die erneute Analyse führen zu einem langfristigen, interaktiven und individuellen Dialog mit dem Kunden. Zusätzlich eröffnet die Vielzahl an Informationen neue Perspektiven zur Erfolgskontrolle durch Auswertung von Führungsgrößen und zur individualisierten Fertigung von Produkten und Dienstleistungen.»

Die Integration der an der Kundenschnittstelle benötigten Informationen aus verschiedenen Systemen und Datenbanken ist eine der zentralen Herausforderungen des CRM. Beispielsweise sind die Kundenstammdaten in einem ERP-System abgelegt und die Kundenhistorie wird in einem CRM-System geführt. «Die eigentliche Schwierigkeit bei der Ausrichtung auf den Kunden liegt [...] darin, die vorhandenen DV-Systeme und die enthaltenen Kundendaten so zu integrieren, dass eine zentrale Sicht, mit für das ganze Unternehmen einheitlichen Kundenkontakt- und Geschäftsfalldaten, geschaffen wird» (vgl. Rommel 1999, S. 49). Neben der reinen Datenintegration sollte auch die prozessgerichtete Wissensverteilung und Wissensgenerierung ermöglicht werden. Die Mitarbeiter und Kunden müssen mit dem für sie prozessrelevanten Wissen unterstützt werden und gleichzeitig ist innerhalb des Nutzungsprozesses der Informationen neues Wissen zu generieren.

5 Customer Knowledge Management

Integrierte Betrachtung der Prozesse Marketing, Verkauf und Service

Ein wesentlicher Bestandteil des Customer Relationship Managements ist die integrierte Betrachtung der Prozesse Marketing, Verkauf und Service. Customer Knowledge Management unterstützt den Wissensfluss innerhalb und zwischen diesen Prozessen: So benötigt zum Beispiel der Kundenberater einer Bank im Beratungsgespräch Informationen über den Kunden (Stamm-

daten, Vermögen, Kundenstatus, Hintergrundinformationen etc.), über Produkte (Konditionen, Leistungen, Verkaufsargumente, Konkurrenzprodukte etc.), über bisherige Kontakte, Geschäfte und Erfahrungen mit dem Kunden sowie über relevante politische Ereignisse, Markteinschätzungen usw. Durch eine prozessorientierte Kategorisierung, Filterung und Aufbereitung dieser Informationen entsteht ein entscheidungsrelevantes Wissen für Mitarbeiter in CRM-Prozessen.

5.1 Wissensstrukturen in kundenzentrierten Prozessen

Wissen über die Kunden wird insbesondere in der Wettbewerbssituation eines gesättigten Markts zu einem wertvollen Gut. Zur Verbesserung der Kundenbeziehung muss über alle CRM-Prozesse und Vertriebskanäle hinweg das funktional notwendige Wissen vorhanden sein. Dazu werden bestehende Informationen konsolidiert, analysiert und mit gezielt zu beschaffenden Zusatzdaten zu relevantem Wissen über Kunden verdichtet. Dies ist eine Grundvoraussetzung, um für die Kunden individualisierte Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen und somit einen echten Mehrwert zu schaffen. Es ist aber zu beachten, dass ähnlich wie bei einer Website die Qualität im Datenmanagement nicht nur von der erstmaligen Gestaltung, sondern vielmehr von der dauerhaften Dokumentation der Kommunikation und Interaktion mit den Kunden abhängt (vgl. Weigl 2001, S. 62).

Wissensorientierte Prozesse

Allgemein werden wissensorientierte Prozesse als Menge von Aufgaben verstanden, deren Erfüllung von Wissen aus verschiedenen Quellen abhängt, wie zum Beispiel Erfahrungswissen, Expertenwissen oder Wissen aus dokumentierten Quellen. Die Vielzahl der Eigenschaften wissensorientierter Prozesse kann auf zwei Grundeigenschaften zurückgeführt werden (vgl. Eppler et al. 1999).

Grundeigenschaften
wissensorientierter Prozesse

- Die Wissensintensität beschreibt das Ausmass des Wissensbedarfs eines Prozesses, beispielsweise gemessen an Umfang und Komplexität der benötigten Informationen aus verschiedenen Informationsquellen.
- Die Prozesskomplexität adressiert den Aufwand zur Abarbeitung eines Prozesses und hängt von verschiedenen Variablen wie der Anzahl der Prozessschritte, der Anzahl der beteiligten Rollen, der Innovationsgeschwindigkeit und dem Grad der Unstrukturiertheit eines Prozesses ab.

Prozessklassen

Aus den zwei Grundeigenschaften lassen sich prinzipiell vier Prozessklassen kombinieren. Allerdings korrelieren die zwei Dimensionen Wissensintensität und Prozesskomplexität erheblich, sodass für die Praxis insbesondere zwei Klassen von Prozessen von Bedeutung sind:

- Transaktionsorientierte Prozesse weisen eine relativ geringe Prozesskomplexität und eine begrenzte Wissensintensität auf. Ein Beispiel hierfür ist der Prozess der Auftragsabwicklung, der mittlerweile weitgehend standardisiert ist und seit Jahren erfolgreich von Standardsoftware unterstützt wird. Der Informationsbedarf kann zwar gross sein, allerdings sind die Informationsquellen eindeutig eingegrenzt und die benötigten Daten sind klar strukturiert. Beispiele für einschlägige Datenquellen sind Produktkataloge, Kundenstammdaten oder Lieferbedingungen.
- Wissensorientierte Prozesse weisen eine hohe Prozesskomplexität und eine hohe Wissensintensität auf. Typisches Merkmal solcher Prozesse ist ein grosser Kommunikationsbedarf der Prozessbeteiligten, um Wissen auszutauschen. CRM-Prozesse sind durch direkten Kundenkontakt und somit die Kundenkommunikation bestimmt und sind daher typische wissensorientierte Prozesse. Im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Kernfunktionen sind Geschäftsprozesse im Marketing und Vertrieb schwieriger zu erfassen, da der Standardisierungsgrad weit geringer und somit die Prozesskomplexität als hoch einzustufen ist (vgl. Herrmann 2001, S. 4). Der Informationsbedarf lässt sich folglich nicht so klar eingrenzen wie bei transaktionsorientierten Prozessen.

Wissensstruktur und Wissensflüsse im CRM

Um Wissensmanagement im CRM zu realisieren, müssen die Wissensstrukturen und Wissensflüsse zwischen den CRM-Teilprozessen erfasst und modelliert werden. Nur so ist es möglich, die zielgerichtete Versorgung der Geschäftsprozesse Marketing, Verkauf und Service mit den benötigten Informationen sicherzustellen und neu generiertes Wissen über den Kunden in den Informationssystemen so abzulegen, dass es im weiteren Prozessverlauf wieder zur Verfügung steht.

Um eine Wissensmanagementlösung für CRM-Prozesse zu erarbeiten, bedarf es einer detaillierten Analyse der zugrunde liegenden Wissensstrukturen. Das Wissen, das zur Unterstützung einzelner CRM-Prozesse notwendig ist, kann in verschiede-

Wissen zur Unterstützung von CRM-Prozessen

dene Kategorien unterteilt werden (vgl. im Folgenden Schulze et al. 2000):

- *Markt und Wettbewerber*: Marktentwicklungen, Produkt- und Serviceinformationen von Wettbewerbern, Marktstudien, etc.
- *Kunden*: Kundenstammdaten, Kontaktdaten, Kundenprozesse, Präferenzen etc.
- *Verträge*: Vertragsdaten, Verkaufsorganisation, Nachlässe, Lieferbedingungen etc.
- *Produkte*: Produktspezifikationen, Preise, Rabattstaffelung, Produktentwicklungen
- *Probleme und Lösungen*: Beschwerden, FAQ-Listen, Prozesse zur Beschwerdebehebung, Kulanzrichtlinien etc.

Diese einzelnen Wissenskategorien sind durch Systeme zur Datenhaltung zu unterstützen, um das hohe Datenaufkommen steuern zu können. Dabei lassen sich grob folgende fünf Systemtypen identifizieren:

Unterstützende Systeme zur Datenhaltung

- *Enterprise-Resource-Planing-Systeme* (ERP-Systeme wie beispielsweise R/3 der Firma SAP) enthalten Daten wie Kundenstammdaten, Rechnungs- und Buchungsdaten, Lagerbestandsdaten etc.
- *Customer-Relationship-Management-Systeme* (CRM-Systeme wie beispielsweise Siebel.com-Applications der Firma Siebel) enthalten Daten zur Kundenhistorie, zum Kampagnenmanagement, zu Servicevereinbarungen etc.
- *Dokumenten-Management-Systeme* (DMS-Systeme wie beispielsweise Livelink der Firma Opentext) dienen zur Speicherung von Dokumenten wie Produktbeschreibungen, Marketingbroschüren etc.
- *Data-Warehousing-Systeme* (DWH-Systeme wie beispielsweise Warehouse Administrator der Firma SAS) unterstützen die Wissenskategorien mit konsolidierten, vergangenheitsbezogenen Daten, wie Auswertungen des Nutzungsverhaltens einer Kundengruppe, Verkaufszahlen verschiedener Produktlinien etc.
- *Externe Quellen* dienen ebenfalls zur Unterstützung der CRM-Prozesse. Durch den Zukauf von externen Inhalten (Content Syndication) werden die unterschiedlichen Wissenskategorien ergänzt, beispielsweise durch aktuelle News- und Finanzinformationen, durch Adressdaten bestimmter Zielgruppen etc.

Bringt man die Wissenskategorien in Verbindung mit den CRM-Prozessen und Informationssystemen, so erhält man eine konzeptionelle CRM-Wissensstruktur (siehe Abbildung 4).

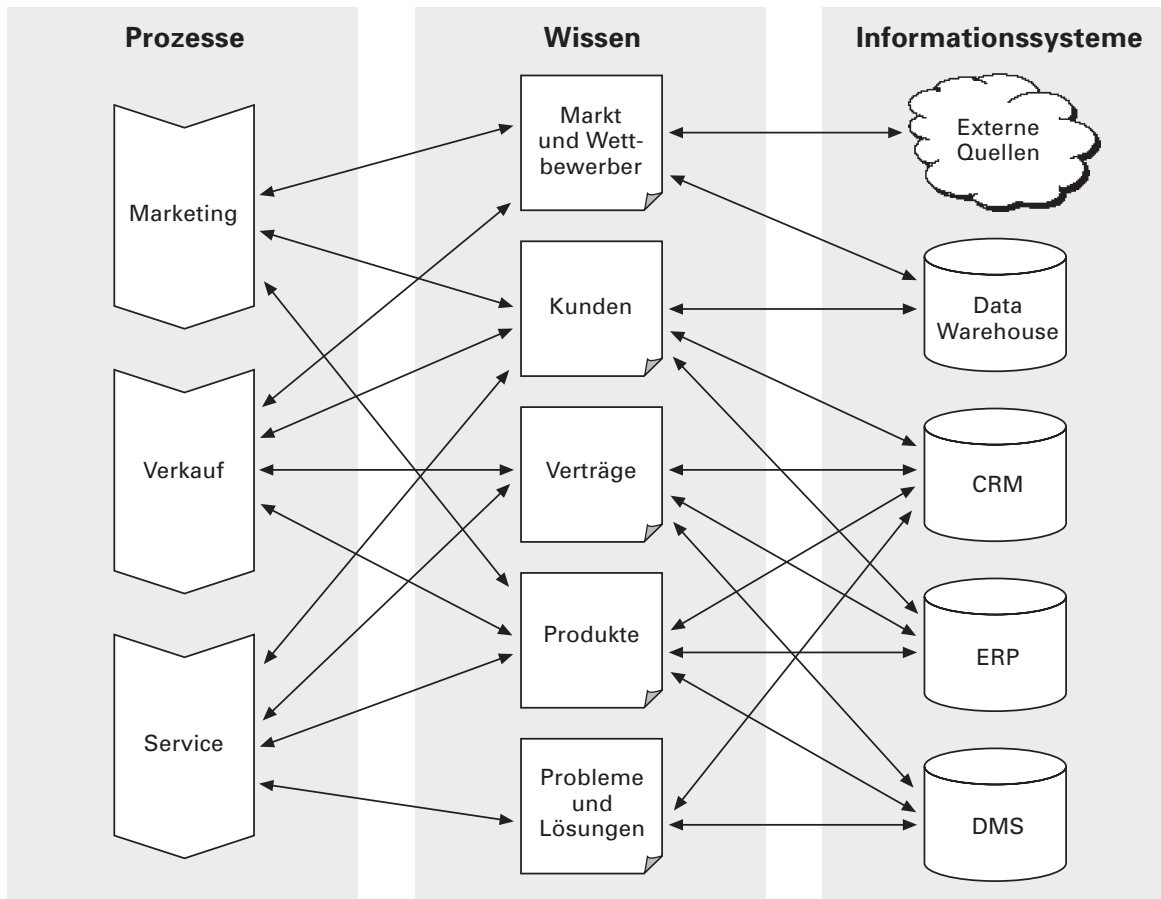
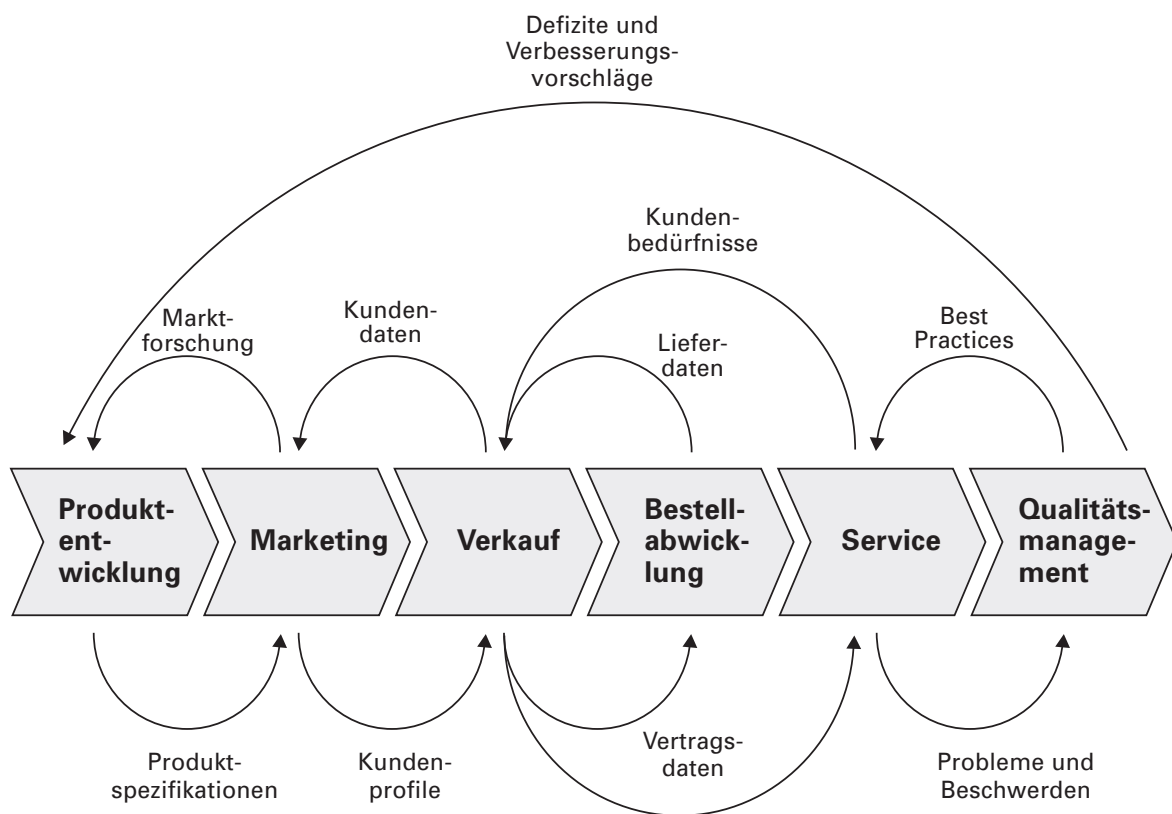


Abb. 4: CRM-Wissensstruktur

Neben der Wissensstruktur sollte auch der Wissensfluss zwischen den Prozessen identifiziert und modelliert werden, um die Wissensgenerierung und -nutzung zu optimieren. Eine solche Analyse kann helfen, Brüche im Wissensfluss aufzuzeigen, wie beispielsweise einen fehlenden Informationsaustausch zwischen der zuständigen Einheit für Servicemanagement, die unter anderem für das Bearbeiten der Beschwerden zuständig ist, und der Abteilung für Qualitätsmanagement, die für den kontinuierlichen Leistungsverbesserungsprozess im Unternehmen verantwortlich ist (vgl. Abbildung 5). Der Serviceprozess versorgt den Qualitätsmanagementprozess im Idealfall mit Wissen, beispielsweise über Mängel im Produkt. Das ausgewertete und konsolidierte Wissen wird wiederum im Prozess der Produktentwicklung aufgenommen und führt zu Verbesserungen der Unternehmensleistungen.

Besondere Bedeutung kommt den Mitarbeitern in CRM-Prozessen dadurch zu, dass neben ihrem generell kundenorientierten Verhalten insbesondere ihr Know-how erfolgskritisch für die kundenzentrierte Organisation ist. Wissen, das in einem Prozessschritt entsteht, wird von einem anderen Mitarbeiter in einem anderen Prozessschritt benötigt (vgl. Wiig 1995, S. 211 ff.). Es entstehen in der Prozesskette eine Vielzahl von Wissensflüssen.

Abb. 5: Wissensflüsse in CRM-Prozessen



5.2 Anwendung bei einer Schweizer Krankenversicherung

Eine der grossen Krankenversicherungen der Schweiz beschäftigt sich seit Jahren mit Kundenbeziehungsmanagement. Erste Projekte wurden im Bereich CRM bereits abgeschlossen, wie beispielsweise der Aufbau eines Servicecenter oder die Einführung einer Software zur Erfassung von Kundenkontaktdaten. Die Erarbeitung einer weiterführenden CRM-Strategie und die Konsolidierung bereits angelaufener Teilprojekte war eine unternehmensweite Herausforderung. Im Frühjahr 2001 wurde ein Projekt zur Erarbeitung einer CRM-Vision und zur Strukturierung der mittelfristigen CRM-Initiativen durchgeführt.

Das 3-Ebenen-Modell des
Business Engineering

Prozesse sind kunden-
orientierter auszugestalten

Customer Knowledge Management (CKM) als Treiber für die Strategieentwicklung

Die Strukturierung des Projekts basiert auf dem 3-Ebenen-Modell des Business Engineering nach Österle (vgl. Österle 1995, S. 16 ff.):

Ausgehend von der Strategie werden die Prozesse modelliert und anschliessend die Informationssysteme gestaltet. Dabei setzen Informationssysteme auch Restriktionen für die übergeordneten Ebenen, sodass nach der Definition der IS-Ebene die Prozess- und die Strategieebene wieder zu adaptieren sind.

Um eine CRM-Vision für das Unternehmen zu entwickeln, wurden in einem ersten Schritt Entscheidungsträger im Unternehmen zu ihren CRM-Leitbildern befragt. Daraus liessen sich die wesentlichen Handlungsfelder für zukünftige CRM-Initiativen im Sinn einer Strategie ableiten.

Es wurde deutlich, dass für eine erfolgreiche und rentable Kundenbindung die Prozesse im Unternehmen kundenorientierter auszugestalten und noch stärker als bisher mit Informationssystemen zu unterstützen sind. Neben gegenwärtigen wurden hierbei auch zukünftige Bedürfnisse der Kunden adressiert, wie beispielsweise kundenindividuelle Angebote unter Einbezug der individuellen Risikostruktur oder verbesserte Servicestrukturen durch innovative Zusatzleistungen.

Es zeigte sich, dass der Ausbau einer exzellenten Beratungskompetenz, einer intensiven Kundenbetreuung und von personalisierten Dienstleistungen eine Optimierung des Wissensflusses zum Kunden und von dort zurück in die eigenen Prozesse und Systeme erfordert. Die aktuelle und richtige Verfügbarkeit von Informationen wurde als ein wesentlicher Faktor für den zukünftigen Erfolg identifiziert.

Daraus wurde als Zielsetzung für das weitere Vorgehen im Projekt abgeleitet, die Wissensbedürfnisse und die benötigten IT-Systeme entlang der wesentlichen CRM-Prozesse zu erfassen.

Erfassung der Wissensflüsse und -strukturen

Nach der Festlegung der strategischen Rahmenbedingungen wurden die bereits im Unternehmen dokumentierten Prozesse untersucht. Teilweise fehlten noch Sub-Prozesse, die für die Analyse der Wissensflüsse relevant waren. Diese wurden aus den sehr detaillierten und prozessorientierten Handlungsanweisungen abgeleitet oder im Rahmen von Expertengesprächen definiert.

Das gewählte Vorgehen orientierte sich an der Wissensmanagementpyramide (vgl. Abbildung 2, S. 768). In einem ersten Schritt ging es darum, Wissenstransparenz zu schaffen,

also festzustellen, welches Wissen bei Mitarbeitern, in Datenbeständen oder auf Papier vorhanden ist. Gleichzeitig wurden die Wissensflüsse entlang der Geschäftsprozesse erhoben und somit wichtige Vorarbeiten für die Modellierung des Wissensaustauschs geleistet.

Kritisch war bei der Analyse die Festlegung der optimalen Granularität der Prozesse, sodass man Wissensbedarfe und Wissensflüsse sinnlogisch darstellen konnte, sich jedoch nicht in Details verlor. Dieses Spannungsfeld wurde mittels der definierten, aufgabenspezifischen Rollen gelöst. Jeder untersuchte Prozessschritt wurde so weit zusammengefasst, wie er von einer Rolle, in den meisten Fällen einem Mitarbeiter, ausgeführt werden konnte.

Es zeigte sich schon früh, dass es eine Vielzahl von Medienbrüchen gab, die es den Mitarbeitern erschwerten, schnell an die notwendigen Informationen zu kommen und ihre Arbeit effizient zu bewältigen. Dieser Zustand führte in einigen Fällen zu einer massiven Verschlechterung des Kundenservices, da wichtige Informationen für die Mitarbeiter nicht einsehbar waren oder die Navigation durch die verschiedenen nicht integrierten Systeme sehr komplex und zeitraubend war. So konnten Mitarbeiter des Call-Centers beispielsweise keine Auskünfte über den Bearbeitungsstand von Arztrechnungen geben oder es wurde auf eine detaillierte Prüfung der Erstattungsgrundlage für Arztrechnungen aus Zeitgründen verzichtet.

Medienbrüche erschwerten den Zugang zu notwendigen Informationen

In der Untersuchung wurde deutlich, in welchem Prozessschritt welches Wissen benötigt wird und von wem das Wissen zuvor generiert wurde. Die aktive Gestaltung der Wissensflüsse entlang der zu unterstützenden Geschäftsprozesse war die logische Folge.

Der aktuelle Wissensbedarf wurde im Rahmen von Expertengesprächen identifiziert. Dies ging mit einer Erfassung der zugrunde liegenden IT-Systeme oder sonstigen Wissensträgern, wie Papier oder Expertenwissen, einher. Gleichzeitig wurde die Verknüpfung der einzelnen Prozessschritte im Wissensfluss deutlich.

Expertengespräche zur Ermittlung des aktuellen Wissensbedarfs

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

Um die Differenz zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand bezüglich des vorhandenen Wissens und der IS-Systeme zu

dokumentieren, wurden Prozesskarten entwickelt, die auf einen Blick den Handlungsbedarf in den einzelnen Prozessschritten verdeutlichen sollten (Abbildung 6).

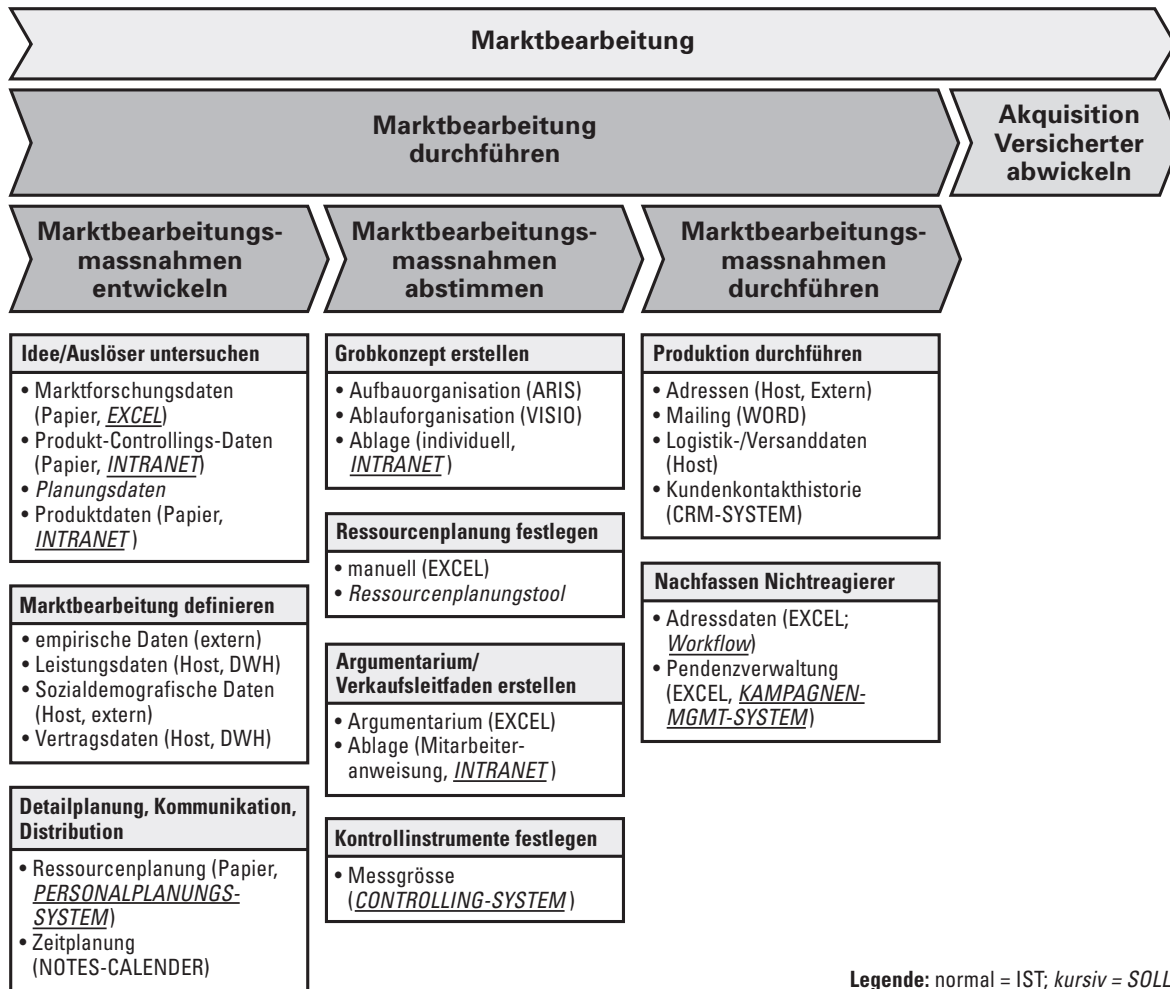


Abb. 6: Landkarte der Wissensflüsse und IS-Systeme

Auf der IS-Ebene wurde dann ausgehend von den in der Strategiedefinition festgelegten Zielen und den aus der Prozessanalyse gewonnenen Erkenntnissen definiert, welche technologische Unterstützung hierfür notwendig wäre. Diese wurde sinnlogisch in einzelne Arbeitspakete zusammengefasst und in die mittelfristige Informationssystem-Planung eingebracht. Mit diesem Vorgehen ist es nun Schritt für Schritt möglich, Wissenstransparenz zu schaffen und Wissensflüsse im Unternehmen festzulegen.

Die Stufen der Wissensentwicklung und der Schaffung von Wissenseffizienz im Sinn der Wissenspyramide wurden in die folgenden Phasen des Projekts eingeplant und können so sukzessive verwirklicht werden.

6 Schlussbetrachtung

Aus einer Studie des Instituts für Medien und Kommunikationsmanagement der Universität St.Gallen geht hervor, dass die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen erwarten, dass sich Kunden in Zukunft nicht mehr mit Standardangeboten zufrieden geben werden. Der Trend geht eindeutig hin zu individualisierten, mit variablen Preisen ausgestatteten Produktbündeln (vgl. MCM 1999, S. 18). Um diese starke Ausdifferenzierung von Produkten und Dienstleistungen leisten zu können, ist aktuelles und detailliertes Wissen über die Bedürfnisse der Kunden ebenso notwendig wie umfassendes Produktions- und Distributions-Know-how. Daher sollten sich die CRM-Initiativen in Unternehmen verstärkt mit Aspekten des Wissensmanagements auseinandersetzen.

Das Wissen, das in Kundenkontakten entsteht, wird heute mehr und mehr mithilfe von Informationstechnologie in den Unternehmen gespeichert. Häufig mangelt es aber an einer effizienten Nutzung dieses Wissens. Um Abhilfe zu schaffen, sind, ausgehend von den zu unterstützenden Geschäftsprozessen, zunächst die Wissensflüsse im Unternehmen zu modellieren. Auf der Basis dieser Schaffung von Transparenz folgt eine zielgerichtete Versorgung der Mitarbeiter, Partner oder Kunden mit Wissen und schliesslich eine aktive Wissensentwicklung und eine Verbesserung der Wissenseffizienz. Mit diesen Schritten macht Customer Knowledge Management Wissen vom, über und für den Kunden effizient nutzbar und erzielt damit signifikante Leistungsverbesserungen der zentralen CRM-Prozesse Marketing, Verkauf und Service.

Literatur

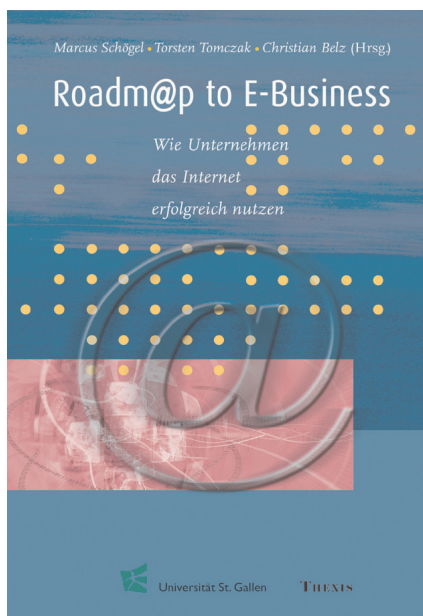
- Allweyer, T. (1998): Modellbasiertes Wissensmanagement*, in: Information Management, 13. Jg., Nr. 1/1998, S. 37–45.
- Bach, V. (2000): Business Knowledge Management: Wertschöpfung durch Wissensportale*, in: Bach, V./Österle, H./Vogler, P. (Hrsg.): Wissensmanagement in der Praxis, Berlin, S. 51–121.
- Eppler, M./Seifried, P./Röpnack, A. (1999): Improving Knowledge Intensive Processes through an Enterprise Knowledge Medium*, SIGCPR, New Orleans.

- Fleisch, E. (2000): Das Netzwerkunternehmen: Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der Networked Economy*, Berlin.
- Herrmann, W. (2001): CRM überfordert die meisten Unternehmen*, in: Computerwoche, 27. Jg., Nr. 24/2001, S. 1–4.
- Kunz, H. (1996): Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden*, Zürich.
- MCM (1999): E-Business – made in Switzerland*, Institut für Medien und Kommunikationsmanagement/Pricewaterhouse-Coopers, St.Gallen.
- Österle, H. (1995): Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung*, Berlin.
- Österle, H. (2000): Geschäftsmodell des Informationszeitalters*, in: Österle, H./Winter, R. (Hrsg.): Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen im Informationszeitalter, Berlin, S. 21–42.
- Österle, H. (2001): Vom E-Business zum Collaborative Business*, <http://www.img.com>, vom 03.05.2001.
- Peters, T./Waterman, R. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*, Landsberg/Lech.
- Picot, A./Franck, E. (1995): Prozessorganisation: Eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre*, in: Picot, A./Nippa, M. (Hrsg.): Prozessmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt am Main/New York, S. 13–39.
- Porter, M. (1992): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt am Main/New York.
- Read, J. (2000): For Success, Building a Customer-Centric Strategy is Key: Few companies focusing on both collaboration and customer loyalty*, in: Electronic News, 46. Jg., No. 42/2000, p. 54.
- Rommel, H. (1999): CRM: Methoden der Realisierung*, in: Computerwoche, 25. Jg., Nr. 49/1999, S. 49–50.
- Rüter, A./Engelhardt, A. (2000): Knowledge-Management in der Dienstleistungsbranche*, in: Information Management & Consulting, 15. Jg., Nr. 1/2000, S. 80–88.
- Schmid, R. E./Bach, V. (2000): Customer Relationship Management bei Banken*, Arbeitsbericht, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St.Gallen.
- Schulze, J. (2000): Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management*, Dissertation, Universität St.Gallen.

*Schulze, J./Thiesse, F./Bach, V./Österle, H. (2000): **Knowledge Enabled Customer Relationship Management**, in: Österle, H./Fleisch, E./Alt, R. (Hrsg.): Business Networking, Berlin, S. 143–160.*

*Weigl, M. (2001): **Digital Customer Care: oder das digitale Königreich für Kunden**, in: Moormann, J./Rossbach, P. (Hrsg.): Customer Relationship Management in Banken, Frankfurt am Main, S. 57–77.*

*Wiig, K. (1995): **Knowledge Management A Trilogy – Volume 3**, Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge, Arlington.*



Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten/
Belz, Christian

Roadm@p to E-Business

St.Gallen: Thexis 2002

960 Seiten, gebunden

ISBN 3-908545-75-7

CHF 198.–/EUR 129.–

Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten/Belz, Christian

Roadm@p to E-Business

Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen

Mitte des Jahres 2000 wurde mit dem abrupten Ende des Internet-Booms deutlich, dass die New oder Networked Economy kein neuer «Kontinent» ist, auf dem betriebswirtschaftliche Grundregeln nicht mehr gelten. Heute wird deutlich, dass es im E-Business mehr denn je darum geht, innovative, kundengerechte, flexible und wirtschaftlich tragfähige Lösungen und Angebote zu entwickeln. Die vielfältigen Anwendungsfelder der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zwingen die Anbieter dazu, ihre bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten zu überprüfen, Chancen und Risiken eines Engagements abzuwägen und geeignete Vorgehensweisen für die Geschäftsbereiche des Unternehmens zu definieren. Dabei erweisen sich bestehende Planungsansätze oft als wenig angemessen und nur bedingt zur Lösung der Praxisprobleme im E-Business geeignet. Sie konzentrieren sich entweder einseitig auf strategische Fragen oder betonen die operativen Aspekte. Eine integrierte Betrachtung der zentralen strategischen Aspekte als auch der für eine rasche Umsetzung notwendigen Entscheidungen findet sich leider nur in seltenen Ausnahmefällen.

Die Roadm@p to E-Business als Handlungs- und Orientierungsrahmen für komplexe Internet-Projekte

Um Unternehmen mit bestehenden Kundenbeziehungen und existierenden Geschäftsprozessen einen Handlungsrahmen im komplexen Umfeld des Internets zu bieten, entwickelte ein Team von Forschern am Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen den Ansatz der Roadm@p to E-Business. Der Ansatz bietet Führungskräften eine Entscheidungsgrundlage für das Internet- und E-Business-Engagement ihres Unternehmens. Seit 1999 wurde der Ansatz der Roadmap in verschiedenen Unternehmen und Management-Seminaren für unterschiedliche Projekte erfolgreich angewendet und verfeinert. Mit dem vorliegenden Herausgeberwerk wollen wir nun die Forschungsergebnisse einem breiten Publikum zur Verfügung stellen. Das Werk richtet sich dabei vor allem an Studenten und Unternehmensvertreter, die sich der dynamischen Materie des E-Commerce und E-Business aus einer praxisorientierten Sicht nähern wollen. Dozenten und Lehrkräften bietet das Buch des weiteren eine Vielfalt von Unternehmensbeispielen und Praxiserfahrungen.

Bestellung

Ich/wir bestelle(n):

_____ Exemplar(e) Schögel/Tomczak/Belz: **Roadm@p to E-Business. CHF 198.–/EUR 129.–**

Firma

Name

Vorname

Adresse

PLZ/Ort

Telefon

E-Mail

Datum

Unterschrift

Bitte einsenden oder faxen an:

Verlag Thexis, Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen, Bodanstrasse 8,
CH-9000 St.Gallen, Telefon +41 (0)71 224 28 45, Fax +41 (0)71 224 28 57, www.thexis.ch, www.thexis.com