

**Kundenorientiertes
Multi-Channel-Management
- Konzepte und Techniken zur Einführung -**

S. Gronover, G. Riempp

Bericht Nr.: BE HSG/CC CKM/2

Version: 1.0

Datum: 01.08.2001

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

Institut für Wirtschaftsinformatik

Müller-Friedberg-Strasse 8

CH-9000 St. Gallen

Tel.: ++41 / 71 / 224 2420

Fax: ++41 / 71 / 224 2777

Prof. Dr. A. Back

Prof. Dr. W. Brenner

Prof. Dr. E. Fleisch

Prof. Dr. H. Österle

Prof. Dr. R. Winter (geschäftsführend)

Inhaltsübersicht

| | | |
|--|--|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Kundenprozesse als zentraler Ansatzpunkt des Multi-Channel-Management | 2 |
| 2.1 | Die Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters | 2 |
| 2.2 | Kundenprozesse und Prozessportale | 6 |
| 2.3 | Fallstudie: Swissair - Kanalintegration an der Kundenschnittstelle | 7 |
| 3 | Konzepte für das Multi-Channel-Management | 9 |
| 3.1 | Grundlagen des Multi-Channel-Management | 10 |
| 3.2 | Differenzierung zwischen Kanälen und Devices | 12 |
| 3.3 | Bestehende Ansätze zur Einführung von Multi-Channel-Management | 14 |
| 3.4 | Problemfelder des Multi-Channel-Management | 19 |
| 4 | Kundenorientiertes Multi-Channel-Management | 23 |
| 4.1 | Entwicklung einer Kanalvision für das Multi-Channel-Management | 25 |
| 4.2 | Führungsgrößen für das Multi-Channel-Management | 39 |
| 4.3 | Organisatorische Massnahmen zur Einführung von kundenorientiertem Multi-Channel-Management | 46 |
| 5 | Zusammenfassung und Ausblick | 49 |
| Anhang A: Weitere praxisrelevante Ansätze zur Einführung von Multi-Channel-Management | | 51 |
| Literatur..... | | 52 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Kundenprozesse als zentraler Ansatzpunkt des Multi-Channel-Management | 2 |
| 2.1 | Die Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters | 2 |
| 2.1.1 | Kundenprozesse | 3 |
| 2.1.2 | Portale | 4 |
| 2.1.3 | Kooperationsprozesse..... | 4 |
| 2.1.4 | Business Collaboration Infrastruktur | 5 |
| 2.2 | Kundenprozesse und Prozessportale | 6 |
| 2.3 | Fallstudie: Swissair - Kanalintegration an der Kundenschnittstelle | 7 |
| 3 | Konzepte für das Multi-Channel-Management | 9 |
| 3.1 | Grundlagen des Multi-Channel-Management | 10 |
| 3.2 | Differenzierung zwischen Kanälen und Devices..... | 12 |
| 3.3 | Bestehende Ansätze zur Einführung von Multi-Channel-Management | 14 |
| 3.3.1 | Multi-Channel-Marketing von McKinsey & Company..... | 14 |
| 3.3.2 | Multi-Channel-Management von Arthur D. Little | 15 |
| 3.3.3 | Customer-driven Distribution System von Louis Stern und Frederick Sturdivant | 17 |
| 3.3.4 | Kritische Würdigung der vorgestellten Ansätze | 18 |
| 3.4 | Problemfelder des Multi-Channel-Management | 19 |
| 4 | Kundenorientiertes Multi-Channel-Management | 23 |
| 4.1 | Entwicklung einer Kanalvision für das Multi-Channel-Management | 25 |
| 4.1.1 | Kundensegmentierung..... | 26 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.1.2 | Absatzplanung..... | 29 |
| 4.1.3 | Kundenprozessanalyse | 31 |
| 4.1.4 | Kanalplanung | 35 |
| 4.1.5 | Kundensteuerung..... | 38 |
| 4.2 | Führungsgrößen für das Multi-Channel-Management | 39 |
| 4.2.1 | Wirtschaftlichkeitsanalyse von Vertriebswegen..... | 39 |
| 4.2.2 | Kennzahlen für das Multi-Channel-Management | 43 |
| 4.3 | Organisatorische Massnahmen zur Einführung von kundenorientiertem Multi-Channel-Management | 46 |
| 4.3.1 | Kundenverantwortung..... | 46 |
| 4.3.2 | Kanalverantwortung..... | 47 |
| 5 | Zusammenfassung und Ausblick | 49 |
| | Anhang A: Weitere praxisrelevante Ansätze zur Einführung von Multi-Channel-Management | 51 |
| | Literatur..... | 52 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----|------------------------------------|
| CKM | Customer Knowledge Management |
| CRM | Customer Relationship Management |
| IWI | Institut für Wirtschaftsinformatik |
| MCM | Multi-Channel-Management |

1 Einleitung

Bis zum Jahre 2003 werden sowohl im Bereich B2C als auch B2B voraussichtlich über 50% der Kunden - typischerweise die profitableren Kunden - mehr als einen Zugangskanal nutzen, um ihre Bedürfnisse entlang des Customer Buying Cycles zu befriedigen [Yulinsky 2000, S. 1]. Kunden schätzen die Autonomie selber zu bestimmen, auf welchem Weg sie mit dem Unternehmen in Kontakt treten: ob über traditionelle Kanäle, wie Niederlassungen und Telefon oder über innovative Kommunikationsmöglichkeiten, wie Internet und mobile Devices. Unternehmen werden vor die Herausforderung gestellt, gleichzeitig die bestehenden Kanäle auszubauen sowie neue Kanäle aufzubauen, um die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Die Integration und Koordination von Zugangskanälen ist ein Thema, mit dem sich Unternehmen in Zukunft vermehrt beschäftigen müssen.

Ortsunabhängig, zeitunabhängig, Kommunikationskanal-unabhängig Informationen aufnehmen, verarbeiten und abrufen, wenn der Kunde es verlangt und daraus relevante Wissensinhalte ableiten, um neue Marktpotenziale und Chancen zu erkennen. Mit dieser Aussage lässt sich das Multi-Channel-Management aus Unternehmenssicht umreißen. Diese „Mehr-Kanal-Kommunikation“ bedeutet für Unternehmen eine grosse Herausforderung aus Sicht der strategischen Ausrichtung, des Prozessmanagements, der internen Wissensflüsse und der unterstützenden Informationstechnologie.

Kunden sollen unabhängig vom gewählten Kontaktkanal immer auf ein gleichbleibend hohes Serviceniveau stossen. Neue Kanäle sollen zusätzlich einen erhöhten Nutzen bieten, um schnell eine breite Akzeptanz unter den Kunden zu schaffen. Dies gilt um so mehr, wenn mit neuen Kanälen deutliche Kosteneinsparungen möglich sind, wie beispielsweise beim E-Commerce [IMG AG 2000].

Dieser Arbeitsbericht setzt sich insbesondere mit den konzeptionellen Überlegungen zum Thema Multi-Channel-Management auseinander. Im zweiten Kapitel der vorliegenden Arbeit wird die Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters vorgestellt, die als konzeptionelles Gerüst der Forschungstätigkeiten am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen dient. Eine Darstellung grundlegender Ansätze zum Multi-Channel-Management und Erarbeitung der kritischen Faktoren ist Inhalt von Kapitel 3. In Zusammenarbeit mit einer Schweizer Bank wurde ein Vorgehen für ein am Kundenprozess orientiertes Multi-Channel-

Management entwickelt. Dieses wird in Kapitel 4 vorgestellt, bevor in Kapitel 5 nochmals die kritischen Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Management zusammengefasst werden.

Der folgende Arbeitsbericht ist im Rahmen des Kompetenzzentrums Customer Knowledge Management am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen entstanden. Daran wirken die folgenden Partnerunternehmen aktiv mit: AGI IT Services AG, Deutsche Krankenversicherung AG, Deutsche Telekom AG, Credit Suisse, Helsana Versicherung, Landesbank Baden-Württemberg, Winterthur Versicherung und Union Investment.

2 Kundenprozesse als zentraler Ansatzpunkt des Multi-Channel-Management

Unternehmen im Informationszeitalter sollen versuchen nicht mehr produkt-, sondern kundenzentriert zu agieren (u.a. [Diepen 2000, S. 4] [Read 2000, S. 54]). Ziel ist es, das Kundenproblem zu erfassen und dem Kunden so viele zusammenhängende Teilprobleme wie möglich abzunehmen. Ausgangspunkt dieses Konzepts ist der Kundenprozess, also der Prozess den ein Kunde bei seiner Problemlösung durchläuft.

Dieses gedankliche Konstrukt ist ein zentrales Element der Geschäftsarchitektur, die von Prof. Dr. Hubert Österle entwickelt wurde (Abschnitt 2.1). Hieraus ergeben sich auch für die Kundenschnittstelle zahlreiche Konsequenzen, um im Informationszeitalter erfolgreich mit dem Kunden zu interagieren. Von besonderer Bedeutung für das Multi-Channel-Management ist in diesem Zusammenhang die Verbindung von Kundenprozessen, Zugangsdevices und Portalen (Abschnitt 2.2), was anhand einer Fallstudie der Swissair verdeutlicht wird (Abschnitt 2.3).

2.1 Die Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters

In der Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters füllt jedes Unternehmen bestimmte Rollen aus, die im vorangegangenen Industriezeitalter nicht oder nur in Ansätzen bestanden [Österle/Winter 2000, S. 9]. Als Kernelemente lassen sich hierbei Kundenprozesse, Portale, Kooperationsprozesse und die Business Collaboration Infrastruktur identifizieren, die im Folgenden näher beschrieben werden (Abb. 2-1) [vgl. hierzu im Folgenden Österle 2000].

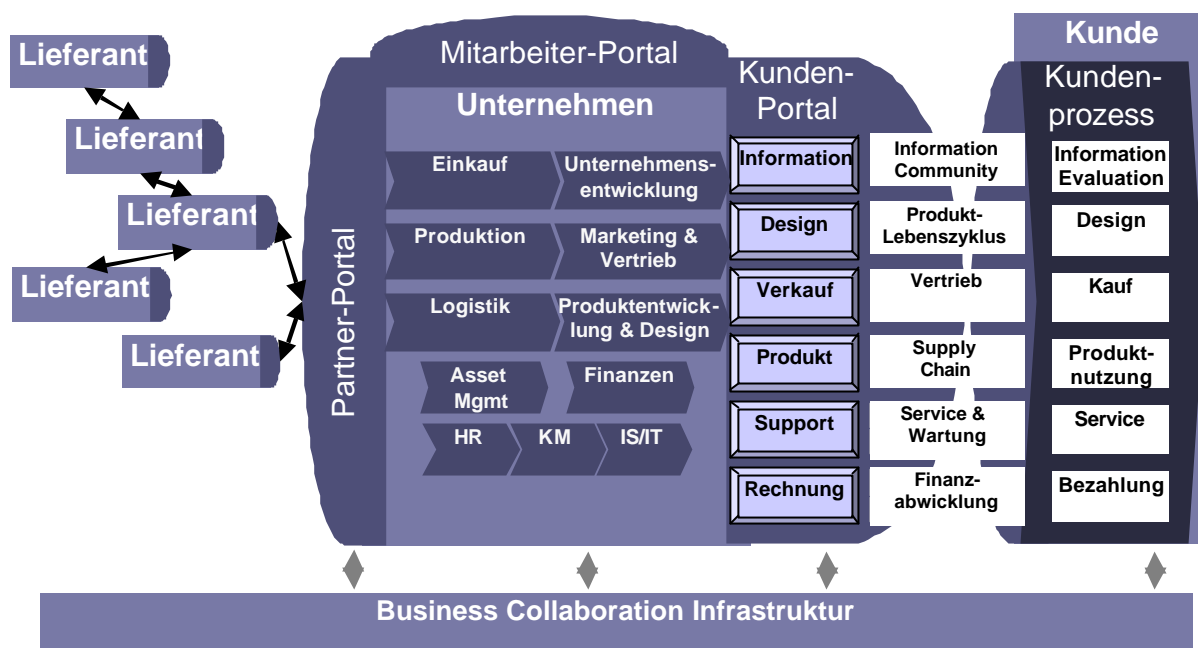


Abb. 2-1: Geschäftsarchitektur des Informationszeitalters [Österle 2001]

2.1.1 Kundenprozesse

Ein Kundenprozess (Abb. 2-1 Rechts) 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 Hotelempfehlungen, 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

- 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 tiefergehendes Prozess-Verständnis anbieten kann.

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

2.1.2 Portale

Portale (Abb. 2-1 Mitte) bündeln Dienstleistungen, die ein Unternehmen über elektronische Medien zur Verfügung stellt. Dabei lassen sich Portale anhand der Zielgruppen *Kunden*, *Zulieferer* und *Mitarbeiter* unterteilen¹. Das unternehmerische Potenzial von Portalen liegt vor allem in den gegen Null gehenden Grenzkosten elektronischer Services [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, welches 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 bspw. 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, bspw. zur Kundenpflege oder Beschwerdebearbeitung, in einem Portal unter einer einheitlichen Benutzeroberfläche zu bündeln.

2.1.3 Kooperationsprozesse

Die integrierte Unterstützung von Kundenprozessen erfordert eine intensiviertere Lieferanten-Beziehung mit gegenseitigem Austausch von Teilleistungen (z.B. zwischen Lieferanten und Leistungsintegrator in Abb. 2-1). Es entstehen Kooperationsprozesse, d.h. Ketten aufeinander

¹ Ein Portal, das allen Zielgruppen gerecht wird, ist bis dato eine Wunschvorstellung und noch nicht in der Praxis realisiert [Lory 2001].

abgestimmter Einzelprozesse. Dabei verkürzt die zwischenbetriebliche Prozessoptimierung nicht nur die Durchlaufzeit, sondern reduziert auch die Transaktionskosten der beteiligten Unternehmen durch eine fortlaufende, zeitnahe Abstimmung des erwarteten Leistungsumfangs [s. Picot/Franck 1995, S. 27ff.]. Die Optimierung von Prozessen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg birgt für die Zukunft noch 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 definierte Kooperationsprozesse mit den Notfallleitzentralen, angeschlossenen Werkstätten und Autovermietungen geben. In den Kooperationsprozessen muss auch der Informationsaustausch zwischen den Partnern geregelt werden, so dass eine effektive Zusammenarbeit möglich ist.

2.1.4 Business Collaboration Infrastruktur

Kooperationsprozesse, wie etwa das Supply Chain Management, werden sich in der Praxis erst durchsetzen, wenn sich die Teilnehmer eines Geschäftsnetzwerkes auf gemeinsame Verhaltensregeln und Standards geeinigt haben. Unternehmen, die ihre Informationssysteme an im Markt akzeptierten Standards ausrichten, erhöhen somit ihre Fähigkeit mit anderen Unternehmen zusammen arbeiten zu können. Diese Netzwerkfähigkeit ist Voraussetzung für eine schnelle Reaktion auf Veränderungen der Marktstrukturen, etwa bei Fusionen [s. Fleisch 2000].

In der Business Collaboration Infrastruktur werden sogenannte E-Services zusammengefasst. E-Services sind hochstandardisierte, elektronische Dienstleistungen, die eine koordinierende Aufgabe erfüllen und damit einen Teilprozess besetzen, den viele Unternehmen in ähnlicher Form benötigen und daher elektronisch zukaufen [s. Österle 2000, S. 35]. Hierunter fallen beispielsweise Services zur Zahlungsabwicklung. Diese Dienstleistung ist hoch standardisiert und verfügt über allgemein akzeptierte und bekannte Schnittstellen. Aus der Wertschöpfungskette des Unternehmens, das den E-Service zukaft, wird ein Teilprozess herausgelöst und nach aussen gegeben. Der E-Service "Zahlungsverkehr" wickelt die Leistung eigenständig ab und gibt nur das Ergebnis des Teilprozesses an den Auftraggeber zurück.

2.2 Kundenprozesse und Prozessportale

Portale hin zum Kunden können als eine integrative Basis zum optimierten Management aller Kundenbeziehungen bezeichnet werden, die vom Marketing über die Akquisition und den Vertrieb einschliesslich des Services über eine einheitliche Schnittstelle abgewickelt werden [Lory 2001, S. 71]. Das Kundenportal ist der Ort, über den ein Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen anbietet.

Die angebotenen Services und Leistungen des Kundenportals orientieren sich am Kundenprozess, um den Kunden möglichst durchgängig bei seinen Prozessen zu unterstützen. Auch in Zukunft werden persönliche Leistungen nicht vollständig durch elektronische Services substituiert. Die Koordination einzelner Teilleistungen wird jedoch in verstärktem Masse elektronisch stattfinden [Österle 2001a]. Neue Zugriffsmedien wie internetfähige Mobiltelefone, interaktives Fernsehen etc. werden aus technologischer Sicht immer ausgereifter. Nutzen wird dabei neben der transaktionalen Abwicklung durch den Transport von Daten vom Ort ihrer Entstehung zum Ort ihrer Verwendung gestiftet.

Als konzeptionelle Grundlagen für Prozessportale dienen Internetportale und Leistungssysteme [Schmid 2001, S. 16f.].

- Der Begriff des Prozessportals stammt aus dem Bereich der Internetportale. Wie in einem Internetportal werden in einem Prozessportal Informationen und Leistungen aus verschiedenen Quellen integriert und dem Benutzer aus einer Hand zur Verfügung gestellt. Während ein Internetportal einer Website entspricht, ist ein Prozessportal ein betriebswirtschaftliches Konzept, das sich am Kundenprozess orientiert und in dessen Mittelpunkt eine Online-Präsenz steht. Das Prozessportal kann sich an Kunden, an Lieferanten oder an Mitarbeitern ausrichten. Die Leistungen eines Prozessportals werden nicht ausschliesslich über das Internet erbracht, je nach Eignung der Leistung können beliebige Kanäle zum Einsatz kommen. In der Regel wird jedoch ein Grossteil der Leistungen und Informationen – vor allem aus Gründen der Wirtschaftlichkeit – direkt über das Internet angeboten.
- Betriebswirtschaftlich gesehen liegt einem Prozessportal ein kooperatives Leistungssystem zugrunde. „Leistungssysteme lösen die Probleme für ausgewählte Kunden umfassend und wirtschaftlich“ [Belz 1997, S. 12]. Dazu werden bisher isolierte Einzelleistungen zu integrierten Lösungen kombiniert, die auf die Bedürfnisse des

Kunden ausgerichtet sind. Im Prozessportal wird dieses Kundenbedürfnis über den Kundenprozess definiert. Meist kann ein Unternehmen nicht alle Einzelleistungen selbst erstellen, die für eine integrierte Problemlösung erforderlich sind. Für die Gestaltung von Leistungssystemen werden daher Kooperationen mit externen Partnern eingegangen. Eine wesentliche Leistung des Betreibers eines Prozessportals ist es daher, die eigenen Produkte und Leistungen und diejenigen der Kooperationspartner zu integrieren und den Kunden zur Verfügung zu stellen.

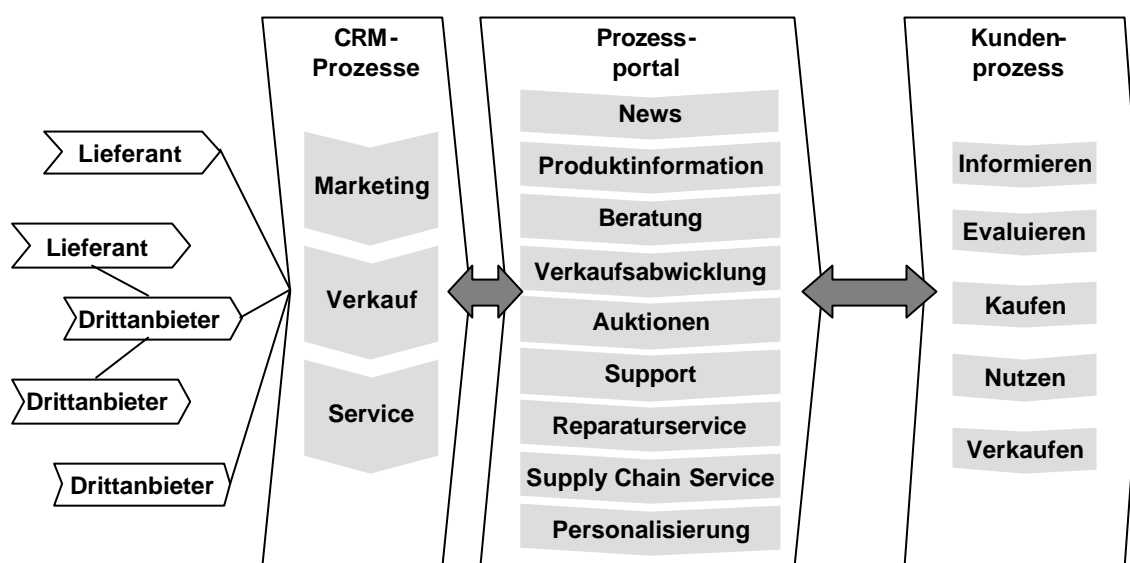


Abb. 2-2: Prozessportale integrieren Leistungen hin zum Kunden [Schmid 2001, S. 17]

2.3 Fallstudie: Swissair - Kanalintegration an der Kundenschnittstelle

Die Unterstützung des Kundenprozesses über verschiedenen Zugangsdevices lässt sich am Beispiel der Swissair zeigen [vgl. im Folgenden Lemberg/Cruz 2000]. Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass diejenige Fluggesellschaft ihren Kundenstamm ausbauen kann, die es schafft den Kunden während des gesamten Reiseprozesses zufriedenstellend zu bedienen und in seinem Prozess zu unterstützen. Dieser Prozess fängt in der Vorbereitungsphase der Reise an, geht über aktuelle Informationen zur Reisezeit, einem vereinfachten Check-In am Flughafen, Transportservices am Zielort und einem After-Sales-Marketing nach Abschluss der Reise.

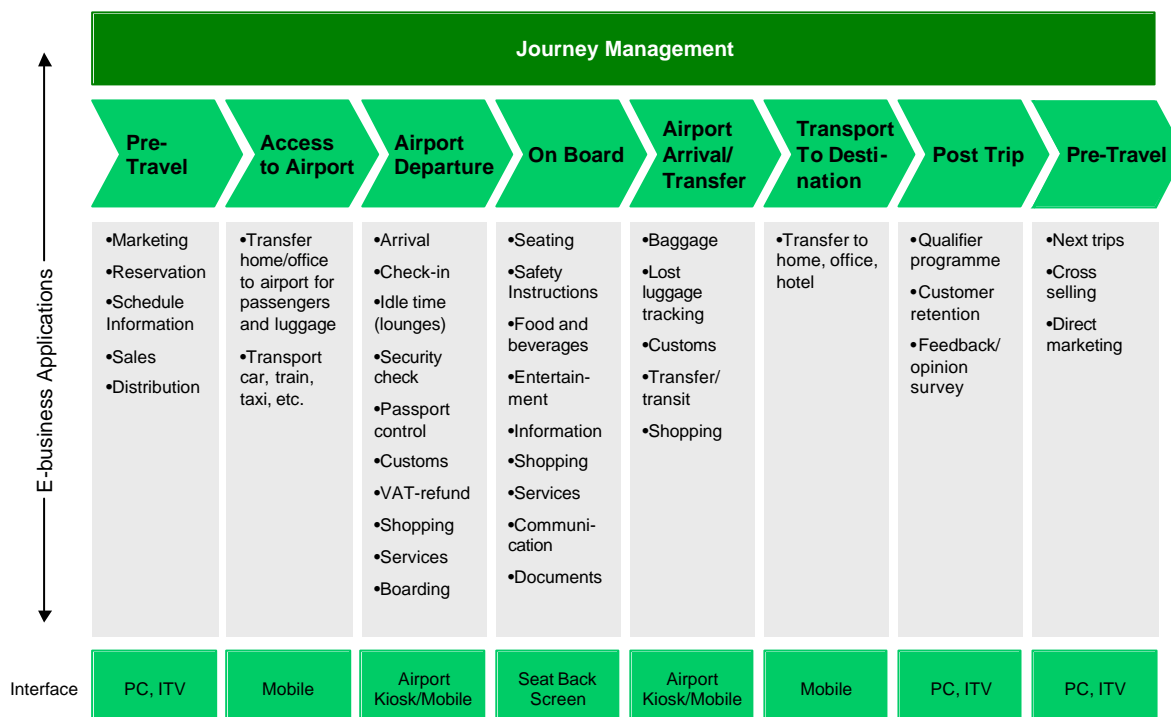


Abb. 2-3: Der Prozess des Reisemanagements [Lemberg/Cruz 2000, S. 2]

Folgendes Zukunfts-Szenario wurde von der Swissair erarbeitet, um den Kundenprozess des Reisemanagements, insbesondere über elektronische Zugangsdevices wie Mobilfunk, PC, interaktives Fernsehen etc., zu unterstützen.

- Kunden mit einem WAP-fähigen Mobiltelefon sollen in Zukunft online über das Natel/Handy einchecken können.
- Passagiere können über das Mobiltelefon ebenfalls ihre Flugnummer, ihre Abflugzeit, ihr Gate und ihren Sitzplatz bestätigen. Gleichzeitig werden sie darüber informiert, ob es Änderungen in ihrem persönlichen Flugplan gibt.
- Mit einem Fast-Track-System soll der Check-In-Service verbessert werden. Eine Smart-Card informiert Swissair, dass der Passagier den Terminal betreten hat. Falls der Fluggast noch nicht eingchecked ist, wird dies automatisch nachgeholt und er erhält eine Nachricht mit relevanten Informationen zum Gate, Sitzplatz etc. Dadurch wird Kunden der vorherige Check-In am Flughafenschalter erspart, solange kein Gepäck aufzugeben ist.

- Beim Zoll erspart eine Smart-Card das Vorzeigen des Passes, denn die relevanten Informationen werden auf dem Bildschirm des Zollbeamten automatisch angezeigt.
- Nach Rückkehr von der Reise wird dem Passagier sein geparktes Auto an seinem Ausgang bereitgestellt oder zumindest erhält er zur Erinnerung eine SMS, in welcher Parkzone sein Auto abgestellt ist.

Diese Vorschläge sind Bestandteil eines Konzeptes für ein Kundentreue-Informations-Programm (CLIP) der Firma Swissair. Ziel ist es, mit diesem Programm Kundendaten zu sammeln, zu aggregieren und für das Unternehmen nutzbar zu machen. Eine detaillierte Auswertung der Kundenprofile eröffnet der Swissair die Möglichkeit mit individualisierten Angeboten adäquat auf neue Kundenbedürfnisse zu reagieren. Die vorgestellten Massnahmen sind in ein Gesamtpaket von Initiativen, wie bspw. dem Aufbau eines Care Centers, eingebettet.

Das Beispiel der Swissair zeigt, welche Rolle der Kundenprozess in Verbindung mit verschiedenen Zugangskanälen und einer ausgefeilten Datenbasis spielen kann. Es wird versucht für den Kunden eine durchgängige, positive Kundenerfahrung zu kreieren. Allerdings ist kritisch anzumerken, dass einem ausgefallenen Servicekonzept eine ausführliche Kosten-/Nutzen-Analyse vorausgehen sollte.

3 Konzepte für das Multi-Channel-Management

Um den zukünftigen Markt- und Kundenanforderungen gerecht zu werden und auf neue Technologietrends zu reagieren, muss über den Aufbau einer Mehrkanaldistribution entschieden werden. Dadurch entsteht die Möglichkeit, dem Kunden effizientere und personalisierte Leistungen anzubieten als bisher, was sich positiv auf die Kundenbeziehung auswirken kann. Die Alternative zur Entwicklung einer Multi-Channel-Strategie ist das Abschätzen und Managen des Risikos, im Wettbewerb zurückzufallen und mit anderen Unternehmen, welche die neue Technologie einsetzen, zu konkurrieren.

Bei der Entwicklung eines Konzepts zum Multi-Channel-Management stehen Fragen im Vordergrund, welche die Marktpositionierung des Unternehmens betreffen. In den letzten Jahren orientierten sich die Ansätze meist sehr an den technischen Möglichkeiten oder an unrealistischen Zielvorstellungen von Softwareherstellern und Beratungshäusern [Rapp 2001]. Mittlerweile hält eine am Kundennutzen orientierte Denk- und Vorgehensweise

vermehrt Einzug und ein neues, pragmatisches Handeln hinsichtlich des Ausbaus der Kanäle wird umgesetzt.

Zum besseren Verständnis des Themas werden im Folgenden grundsätzliche Aspekte des Multi-Channel-Managements dargestellt (Abschnitt 3.1). Dabei ist ein wesentliches Element zur Strukturierung von Multi-Channel-Management die Unterscheidung zwischen Kanälen und Zugangsdevices (Abschnitt 3.2). Ansätze über Multi-Channel-Management werden primär von Beratungsunternehmen und Softwareherstellern, aber auch in der wissenschaftlichen Community veröffentlicht. Die folgende Betrachtung ausgewählter Ansätze soll helfen, das Thema in unterschiedliche Kontexte einzuordnen und zu strukturieren (Abschnitt 3.3). Darauf aufbauend werden die wesentlichen Problemfelder des Multi-Channel-Management nochmals konsolidiert dargestellt (Abschnitt 3.4).

3.1 Grundlagen des Multi-Channel-Management

Erst durch die Etablierung neuer, meist elektronischer Vertriebskanäle in den neunziger Jahren ist die Koordination der einzelnen Vertriebskanäle zu einer Herausforderung für das Management geworden. Auf strategischer Ebene ist es die Aufgabe des Multi-Channel-Management für den Konsumenten den gewünschten Absatzmix bereitzustellen, der gleichzeitig die Kostenstruktur eines Unternehmens so wenig wie nötig belastet [Stäger 1999, S. 11f.].

"Channel management is concerned with the delivery of products or services through various channels, with regard the enhancing customer relationships and minimising delivery costs [Cespedes 1988]."

Die Notwendigkeit einer Integration verschiedener Kanäle auf strategischer, prozessualer und informationstechnischer Ebene hängt von der Häufigkeit der Kundeninteraktion und der Substituierbarkeit der Kanäle ab (Abb. 3-1). Beispielsweise ist es Bankkunden möglich, fast jedes Geschäft über jeden Kanal abzuwickeln, das heißt die Substituierbarkeit der Kanäle ist relativ hoch. Gleichzeitig herrscht ein Trend vor, dass Kunden häufiger mit den Bankinstituten in Interaktion treten, insbesondere weil durch neue Zugangsmedien eine leichtere Erreichbarkeit der Unternehmung gesichert ist. Beispielsweise verringerte sich durch das Aufstellen von Bankomaten der durchschnittliche Abhebungsbetrag von 1000 DM bis 1500 DM an der Kasse auf 350 DM bis 400 DM am Bankomaten und entsprechend steigt die Interaktionsfrequenz [Fotschki/Stockmann 1994, S. 30].

Wie aus Abbildung 3-1 hervorgeht ist Multi-Channel-Management für das Retailbanking eine strategische Notwendigkeit. Die Finanzdienstleistungsbranche gehört neben der Telekommunikationsbranche zu den am weitesten entwickelten Wirtschaftszweigen im Bereich Multi-Channel-Management. Daher soll im Folgenden ein stärkerer Fokus auf die Finanzdienstleistungsbranche gesetzt werden.

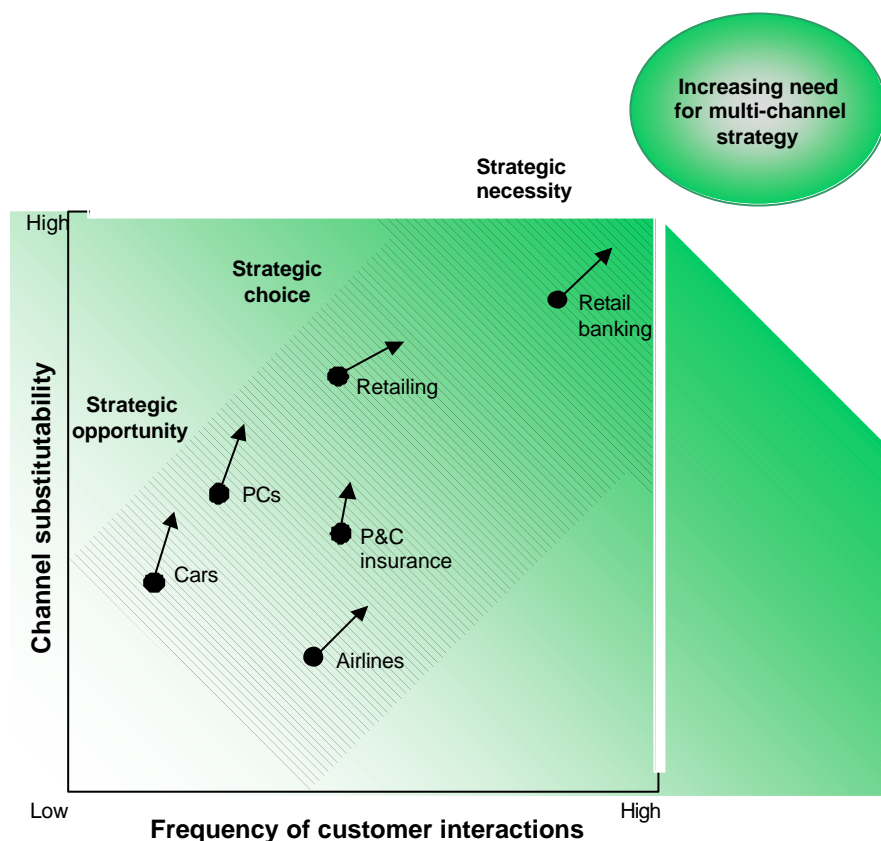


Abb. 3-1: Notwendigkeit eines Multi-Channel-Managements [in Anlehnung an Yulinsky 2000, S. 5]

Viele der heute bestehenden Mehrkanal-Distributionssysteme sind evolutionär gewachsen, mit der Folge, dass die Einführung neuer Kanäle nur bedingt mit den bestehenden Distributionskanälen abgestimmt war [Diepen 2000]. Dies führte in vielen Fällen dazu, dass erhoffte Einspareffekte nicht realisiert werden konnten und die Gesamtkosten für die Distributionssysteme erheblich anstiegen [Yulinsky 2000, S. 4]. Des Weiteren fehlt oft eine Integration der Kanäle, und Kunden finden einheitliche Schnittstellen häufig nicht mehr vor. Die Erfahrungen, die ein Kunde mit einem Unternehmen macht, können demzufolge inkonsistent sein, d.h. bei einem Anruf im Servicecenter erhält der Kunde andere Auskünfte als in der Filiale oder Probleme, die schon dem Filialmitarbeiter beschrieben wurden, sind

dem Call-Center-Mitarbeiter nicht bekannt. Folglich sollte auf prozessualer Ebene sichergestellt werden, dass sowohl der Kunde über alle Kanäle eine einheitliche Sicht auf das Unternehmen hat, als auch dass die Mitarbeiter über alle Kanäle eine einheitliche Sicht auf den Kunden haben [Schmid et al. 2000b, S. 14]. Für die Sicherstellung der Integrität der Vertriebskanäle ist die Bereitstellung organisatorischer und technischer Lösungen erforderlich.

3.2 Differenzierung zwischen Kanälen und Devices

Um eine klare Strukturierung des Themas Multi-Channel-Management zu sichern, sollen die Unterschiede zwischen Vertriebskanälen und Zugangsdevices² herausgearbeitet werden. Kanäle sind, aus unternehmensinterner Sicht betrachtet, organisatorische Einheiten wie der stationäre Vertrieb oder das Contact-Center. Unter Zugangsdevices hingegen werden Medien wie Telefon, PC oder der PDA zusammengefasst. Näher beschreiben lässt sich dies anhand des folgenden Beispiels: Aus Sicht der Bank ist es relevant, ob der Kunde von der Filiale oder dem Call-Center bedient wird, also die Frage welchen Kanal der Kunde nutzt. In diesem Zusammenhang spielt es aber keine Rolle, ob der Kunde die Filiale persönlich besucht oder seinen Berater telefonisch kontaktiert. Aus Kundensicht ist hingegen die Wahl des Zugangsdevice ausschlaggebend, d.h. ob man über Telefon oder persönlich Kontakt mit der Bank aufnimmt. Ob der Telefonanruf nun von einem Mitarbeiter der Filiale oder dem Call-Center entgegengenommen wird, ist für den Kunden unbedeutend, solange die Dienstleistung zur Zufriedenheit erfüllt wird [Schmid et al. 2000a].

² Der Begriff Devices wird synonym mit den Begriffen Zugangsdevices, Zugangsmedien und Medien gebraucht.

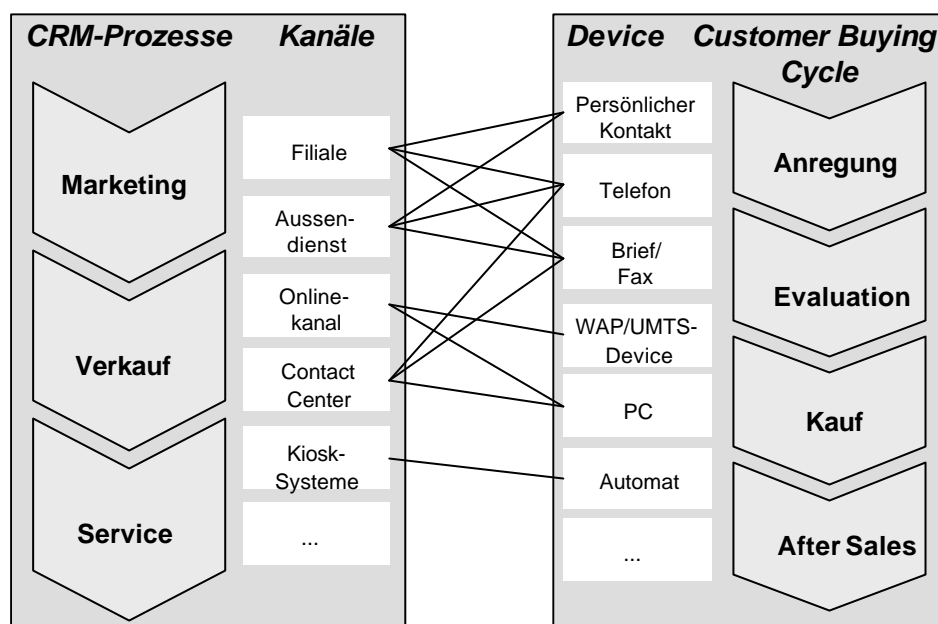


Abb. 3-2: Kanäle und Devices aus Kunden- und Unternehmenssicht [verändert aus Schulze 2000, S. 27]

Ein Kanal wird als indirekt bezeichnet, wenn weitere selbständige Institutionen, sog. Absatzmittler oder Leistungsintegratoren, zwischen anbietendem Unternehmen und Kunden agieren. Von direkten Kanälen spricht man, wenn es sich um eine unmittelbare Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden handelt [Fritz/Oelsnitz 1998, S. 156]. In Abhängigkeit von der Anzahl der Zwischenhändler existieren die Beziehungen Nullstufenkanal, Einstufenkanal (mit Einzelhandel), Zweistufenkanal (mit Gross- und Einzelhandel) bzw. Mehrstufenkanal [Kotler/Bliemel 1999, S. 823]. Die Vielfalt der verfügbaren Nullstufenkanäle hat in den letzten Jahren aufgrund technologischer Entwicklungen erheblich zugenommen [Schulze 2000, S. 26], ebenso die Vielfalt der indirekten Einstufenkanäle über Leistungsintegratoren und Marktplätze.

Die Kanal-Nutzungspräferenzen der Kunden wurden bereits in verschiedenen Studien untersucht. Hierbei ergibt sich für die Finanzdienstleistungsbranche so gut wie immer das gleiche Bild [Ramsay/Malcolm 1999, Schmid et al. 2000b]. Die höchste Präferenz genießt bei den Kunden noch immer die Filiale. Am häufigsten genutzt wird aber de facto der Bankomat und das Online-Banking ist weiter auf dem Vormarsch.

3.3 Bestehende Ansätze zur Einführung von Multi-Channel-Management

Die Diskussion über Multi-Channel-Architekturen wird im Moment meist von Softwareherstellern, Beratungshäusern und kommerziellen Forschungsdienstleistern vorangetrieben. Im Folgenden sollen ausgewählte Ansätze von Beratungshäusern und aus der Wissenschaft vorgestellt werden, die sich insbesondere mit dem Vorgehen zur Einführung von Multi-Channel-Management befassen³. Die besprochenen Konzepte sollen verschiedene Aspekte und Sichtweisen auf die Thematik des Multi-Channel-Management verdeutlichen.

3.3.1 Multi-Channel-Marketing von McKinsey & Company

Ziel des Ansatzes von McKinsey & Company ist die Definition einer kundenbasierten Multi-Channel-Architektur. Zentraler Erfolgsfaktor ist die Gestaltung und aktive Steuerung des Käuferlebnisses von Seiten des Unternehmens. Die Rolle jedes Kanals ist in der Interaktion mit dem Kunden zu definieren. Damit soll die "3E-Trap" (Everything to Everyone Everywhere) vermieden werden, welche die Gewinne der Unternehmen gefährden kann. Insbesondere da der Ausbau der Kanäle nach dem Paradigma "Everything to Everyone Everywhere" sehr kostenintensiv ist.

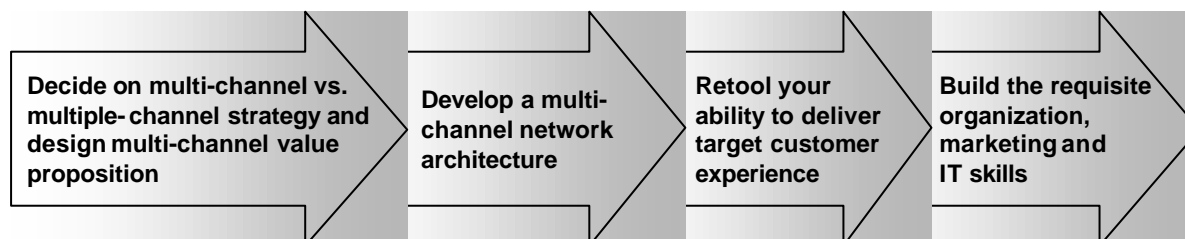


Abb. 3-3: Vorgehensmodell zur Entwicklung eines "Multi-Channel-ActionPlan" [Yulinsky 2000]

McKinsey & Company hat basierend auf den Erfahrungen erfolgreicher "First Mover" eine Vorgehensweise zur Entwicklung eines Multi-Channel-Aktionsplans abgeleitet, die sich in folgende Handlungsempfehlungen unterteilen lässt.

1. Klare Ausrichtung der Zielvision. Dabei kann zwischen dem Aufbau separater Kanäle, die teilweise in eigenständigen Unternehmenseinheiten geführt werden (multiple-

³ Eine Auflistung weiterer Ansätze mit Literaturhinweisen enthält Anhang A.

channel-strategy), und einem integrierten, kanalübergreifenden Ansatz pro Organisationseinheit (multi-channel-strategy) gewählt werden.

2. Definition einer Multi-Channel-Netzwerk-Architektur, die ausgehend vom Kundennutzen Rollenmodelle der Kanäle und Investmentprioritäten festlegt.
3. Planung einer durchgängigen Steuerung des Kundenkontakts für Zielkunden, basierend auf der Markenstrategie.
4. Aufbau der benötigten organisatorischen Rahmenbedingungen und IT-technischen Infrastruktur.

Eine klare Fokussierung des Distributionssystems auf die Bedürfnisse der umsatzstarken Kunden und deren Nutzungspräferenzen gilt im Multi-Channel-Management als Schlüssel zum Erfolg. Der Ausbau des Kanalangebots soll unter dieser strategischen Prämisse vorangetrieben werden.

3.3.2 Multi-Channel-Management von Arthur D. Little

Der Fokus des von der Unternehmensberatung Arthur D. Little veröffentlichten Ansatzes liegt in der Beseitigung von Kanalkonflikten. Als Grundhypothese wird angenommen, dass Konfliktpotenziale in allen Unternehmen bestehen, die verschiedene Absatzkanäle unterhalten. Ziel dieses Strategieansatzes ist das Finden von innovativen Kanallösungen, um Konflikte zu minimieren.

In einem ersten Schritt soll eine Ist-Analyse der bestehenden Kanäle durchgeführt werden. Unternehmen sollten sich Fragen stellen wie:

- Was ist heute und in Zukunft der wichtigste Absatzkanal?
- Adressieren alle Absatzkanäle den gleichen Markt oder gibt es für die verschiedenen Kanäle unterschiedliche Zielmärkte?
- Welche Wettbewerbssituation findet man in den verschiedenen Absatzstrukturen vor?
- Welche Partnerschaften und Kooperationen gibt es in den unterschiedlichen Kanalstrukturen?

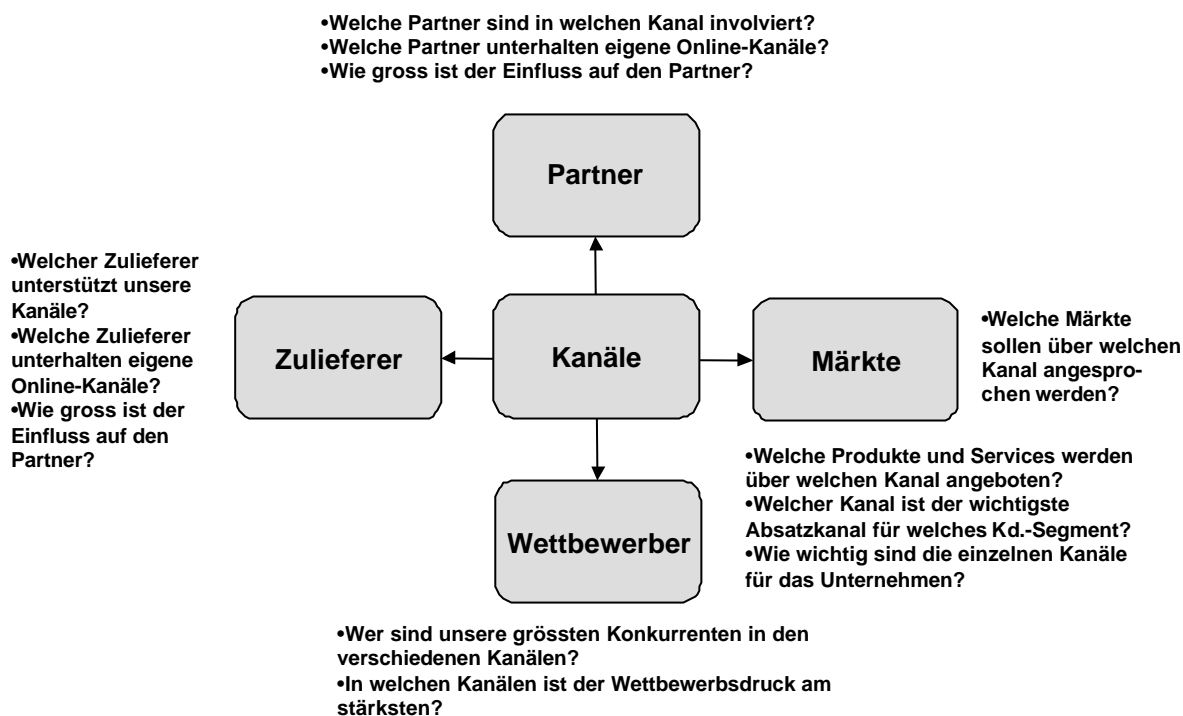


Abb. 3-4: Kanalanalyse in Anlehnung an die 5 Forces von M. Porter [Camp 2001]

In einem zweiten Schritt sind mögliche Konfliktpotenziale zwischen den Vertriebskanälen aufzuzeigen⁴. Diese umfassen zum einen interne Konflikte, die beispielsweise bei der Verteilung von internen Ressourcen zwischen den verschiedenen Absatzkanälen auftreten. Zum anderen sind auch externe Konflikte in die Betrachtung mit einzubeziehen, wie z.B. Unstimmigkeiten mit Geschäftspartnern, weil der Informationsfluss zwischen beiden Parteien suboptimal verläuft.

Der letzte Schritt bezieht sich auf die Erstellung einer Multi-Channel-Strategie, die mögliche Konflikte minimiert. In den meisten Fällen ist die Ausgestaltung des Online-Kanals der kritische Faktor im Zusammenspiel mit den sonstigen Vertriebskanälen, den Vertriebspartnern und der Verkaufsorganisation. Aus Praxiserfahrungen ziehen die Mitarbeiter von Arthur D. Little den Schluss, dass in Unternehmen mit verschiedenen Vertriebskanälen immer Kanalkonflikte austragen werden, lediglich deren Intensität variiert. Ist die Strategie der Kanäle auf gleiche Produkte, gleiche Zielsegmente und die selbe Marke ausgerichtet, so nimmt das Konfliktpotenzial zu (Abb. 3-5). Wird hingegen neben der

⁴ Eine konsolidierte Sicht über mögliche Kanalkonflikte enthält Kapitel 3.4.

bestehenden Organisation eine neue Vertriebsorganisation aufgebaut, die neue Produkte unter einer neuen Marke anbietet und eine neue Zielgruppe bearbeitet, so nimmt im Regelfall die Intensität der Auseinandersetzungen ab. Ziel muss es sein, aufbauend auf der unternehmensindividuellen Strategie diese Konflikte zu minimieren.

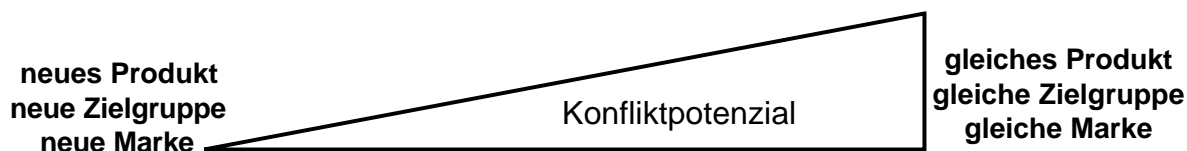


Abb. 3-5: Potenzial von Kanalkonflikten

3.3.3 Customer-driven Distribution System von Louis Stern und Frederick Sturdivant

Im Zeitablauf müssen Unternehmen die unter Umständen veralteten Distributionssysteme den aktuellen Rahmenbedingungen anpassen. Louis W. Stern und Frederick D. Sturdivant analysierten die Entwicklung von Distributionssystemen, die den Leistungsaustausch zwischen Unternehmen und Kunden steuern. Der Ansatz des „Customer-driven Distribution Systems“ beschreibt einen Prozess zur Anpassung eines bestehenden Distributionssystems an die Kundenbedürfnisse. Abb. 3-6 zeigt das Vorgehensmodell, das dem Ansatz zugrunde liegt [Stern et al. 1996, S. 189]:

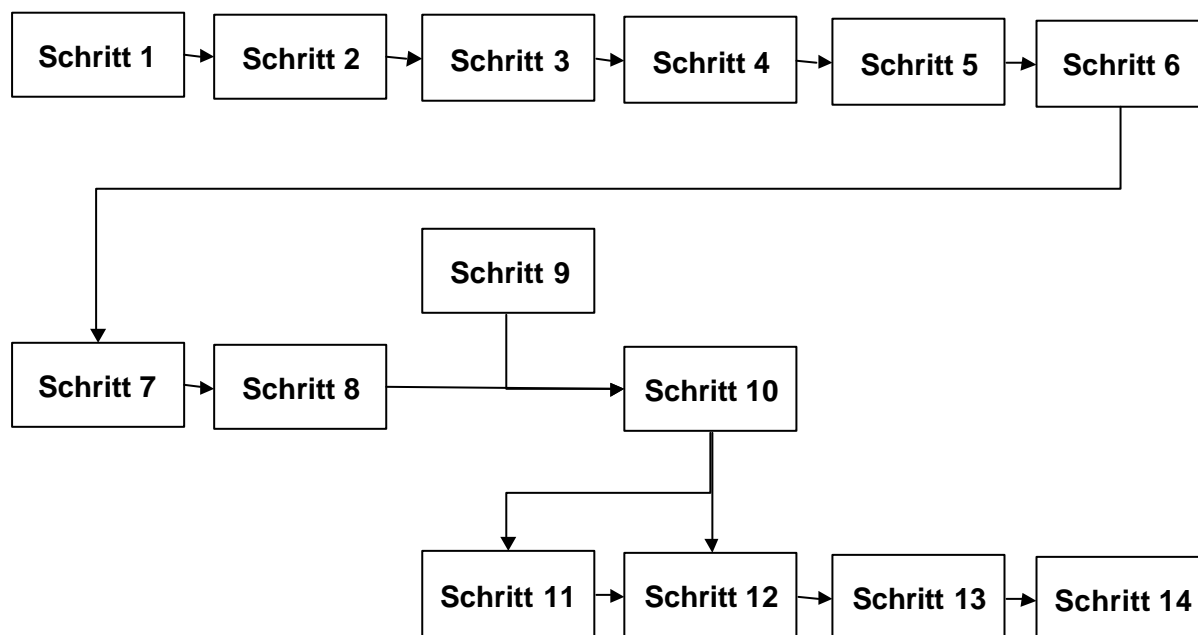


Abb. 3-6: Vorgehensmodell zum „Customer-driven Distribution System“

Im Einzelnen beinhalten die Vorgehensschritte folgende Aktivitäten (vgl. [Stern et al. 1996, S. 188ff.,Kotler/Bliemel 1999, S. 844]):

1. Analyse bestehender Unterlagen zu den Absatzkanälen.
2. Abbildung des bestehenden Distributionssystems mit allen Stärken und Schwächen.
3. Interviews und Workshops zu den grundsätzlich verfügbaren Kanälen.
4. Analyse der Kanäle der Wettbewerber.
5. Chancenabschätzung der verfügbaren Kanäle.
6. Entwicklung eines Vorgehensplans.
7. Qualitative Analyse der Endkunden durch Fokus-Gruppen und Einzelinterviews.
8. Quantitative Erfassung der Bedürfnisse der Endbenutzer.
9. Analyse der bestehenden Systeme und Normen der Branche.
10. Konzeption eines Idealsystems.
11. Entwurf eines realisierbaren Idealsystems.
12. Bestimmung der Defizite zwischen bestehendem System, Idealsystem und realisierbarem Idealsystem.
13. Planung der strategischen Umsetzung.
14. Entwurf des optimal möglichen Distributionssystems.

3.3.4 Kritische Würdigung der vorgestellten Ansätze

Die beschriebenen Ansätze aus der Beratungspraxis und der Wissenschaft stellen nur einen Ausschnitt der in der Literatur dokumentierten Konzepte zum Multi-Channel-Management dar. Für den Fortgang der Arbeit geben die ausgewählten Vorschläge aber wichtige Erkenntnisse wieder, die nochmals zusammengefasst und reflektiert werden sollen.

Der Ansatz zur Entwicklung einer Multi-Channel-Strategie von McKinsey & Company beschreibt auf einer sehr abstrakten Ebene die wesentlichen Vorgehensschritte zur Entwicklung einer Mehr-Kanal-Strategie. Ausgangspunkt sind Fragestellungen, die sich mit

dem Aufbau eines neuen Kanals beschäftigen. Zentrale Idee des Ansatzes ist eine starke Fokussierung der Kanalausrichtung auf umsatzstarke Kunden und das Design eines durchgängigen Kauf- und Serviceerlebnisses für diese Klientel. Offen lässt dieser Ansatz allerdings Fragen der tatsächlichen Umsetzung und der Adaption bereits bestehender Distributionssysteme.

Der Ansatz von Arthur D. Little betrachtet das Multi-Channel-Management unter einem speziellen Fokus: den auftretenden Kanalkonflikten und deren Lösung. Ausgangspunkt ist die Verbesserung bestehender Kanalsysteme, um das Potenzial der Distributionssysteme voll auszuschöpfen. Zentrale Idee ist die Abschwächung bestehender Kanalkonflikte, insbesondere durch organisatorische Lösungen. Hilfestellungen zur tatsächlichen Umsetzung bleiben bei diesem Ansatz ebenfalls offen. Interessante Aspekte für das Multi-Channel-Management liefert die starke Einschränkung der Betrachtungsperspektive.

Das Customer-Driven Distribution System stellt sehr detailliert ein Vorgehensmodell zur Weiterentwicklung bestehender Distributionssysteme dar und gilt in der Wissenschaft dieses Themenbereiches als eine der wesentlichen Quellen. Ausgangspunkt ist das Bestreben bestehende Kanalsysteme an neue Anforderungen anzupassen. Zentrale Idee ist die Entwicklung eines Vorgehensmodells, das dem Praktiker als Hilfestellung dienen kann. Allerdings herrscht in diesem Modell noch eine eher unternehmens- und produktorientierte Sichtweise vor. Des weiteren fehlen Hinweise zur Anpassung organisatorischer Strukturen und der Erfolgsmessung von Multi-Kanal-Systemen.

3.4 Problemfelder des Multi-Channel-Management

Das Konfliktpotenzial im Multi-Channel-Management nimmt mit dem Ausbau der E-Business-Aktivitäten zu [Camp 2001]. Bietet ein Unternehmen auf seiner Web-Site nur Produktinformationen an, so hat dies auf die Verkaufsorganisation kaum Auswirkungen (Abb. 3-7). Werden hingegen auf der Web-Site Produkte mit einer differenzierten Preisstruktur und Zusatzservices offeriert, so können die Auswirkungen auf die bestehende Vertriebsstrukturen massiv sein.

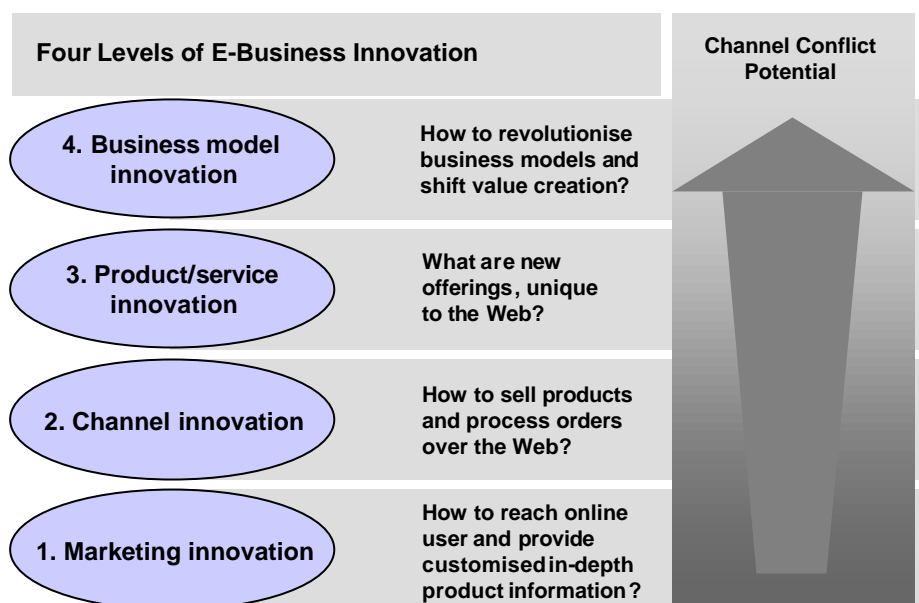


Abb. 3-7: Kanalkonflikte in Abhängigkeit vom Innovationsgrad [Camp 2001]

Aus der Literatur und aus Fallstudien lassen sich einige Problemfelder des Multi-Channel-Management charakterisieren und strukturieren. Im Zusammenhang mit dem Ausbau einer differenzierten Kanalstruktur können Konflikte innerhalb der Organisation und Konflikte mit Unternehmensexternen, wie Kunden, Lieferanten oder Partner, auftreten.

Die *internen Konflikte* lassen sich gliedern in:

Kannibalisierungseffekte zwischen den Kanälen: Der Aufbau weiterer Verkaufskanäle führt zu einer Umverteilung des Verkaufsvolumens, was auch als Kannibalisierungseffekt bezeichnet wird. Daraus können interne Spannungen zwischen den Organisationseinheiten erwachsen, da sich die Verteilung der unternehmensinternen Ressourcen (finanzielle Mittel, Humanressourcen, etc.) am Verkaufserfolg oder zumindest dem implizierten Absatzpotenzial orientiert. Insbesondere in Organisationen, die sich stark über Absatzkanäle und Produkte definieren und sich nicht oder nur teilweise am Kundenprozess ausrichten, kann dies zu Spannungen führen. Dabei wird diese Tendenz durch Bezahlungs- oder Incentive-Systeme, die sich am Absatzvolumen orientieren, noch verstärkt. Das Problem der Kannibalisierung existiert nicht erst seit Aufkommen der Online-Kanäle, hat sich aber durch diese Entwicklung zugespitzt.

Verschiebung des Anforderungsprofils an Mitarbeiter: Mitarbeiter in einer Verkaufsorganisation müssen sich durch den Ausbau von Multi-Kanal-Systemen veränderten Anforderungen stellen. Zum einen erfordern neue Kanäle von allen Mitarbeitern eine

verstärkte Bereitschaft zum Lernen und zur Wissensteilung. Zum anderen treten auch auf der Mitarbeiterenebene Umverteilungseffekte auf, die von allen Beteiligten eine erhöhte Flexibilität und Bereitschaft zu Veränderungen des Aufgabenspektrums erfordern.

Preisgestaltung: Die Preisstaffelung, insbesondere über Online-Kanäle im Vergleich zum klassischen Vertrieb, ist immer wieder eine Quelle von Kanalkonflikten und Diskussionen. Das Preisniveau scheint über Online-Kanäle in den meisten Branchen niedriger zu liegen als über traditionelle Absatzkanäle. Insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Einführungskosten neuer Kanalstrukturen wird die Preisgestaltung von vielen Unternehmen als Mittel eingesetzt, um möglichst rasch eine kritische Masse von Kunden auf neue Kanäle zu lenken und die Vorteile der Online Kanäle - geringe variable Kosten pro Kunde - auszunützen. Dieses Instrument kann zu einer Verschiebung des Umsatzvolumens führen, was Kannibalisierungseffekte nach sich zieht. Auf der anderen Seite können grosse Preisdifferenzen zwischen den verschiedenen Absatzkanälen Kunden verärgern, welche die Differenz für Leistungen über teurere Kanäle nicht bezahlen wollen.

Desynchronisation der Kanäle: Zusätzliche Vertriebskanäle wurden häufig separat von bestehenden Absatzkanälen entwickelt [Mols 1999]. Vor dem Hintergrund einer raschen Einführung (Time-to-Market) war dieses Vorgehen sinnvoll, um den Neuaufbau nicht durch traditionelle Strukturen zu behindern. Problematisch ist dies heute, da Kunden nicht zwischen den verschiedenen Kanälen als separate Organisationseinheiten differenzieren, sondern das Unternehmen als ganzes wahrnehmen. Daher herrscht auch nur geringes Verständnis, wenn Transaktionen und Datenflüsse nicht über alle Kanäle hinweg integriert sind. Unternehmen, die den Vorteil einer integrierten Sicht auf den Kunden nicht nutzen, verspielen das Potenzial des Multi-Kanal-Managements [Camp 2001, S. 5].

Mangelnde Integration der Front-Office und Back-Office-Funktionalitäten: Eine unvollständige Abstimmung und Interaktion der Datenflüsse und Arbeitsabläufe findet man nicht nur zwischen den Kanälen (s.o.), sondern auch auf Organisationsebene. Gerade in der Bankenbranche wurde die organisatorische Trennung zwischen Front- und Back-Office-Funktionalitäten sehr strikt vollzogen [Diepen 2000, S. 4]. Das Bestreben eines kundenzentrierten Unternehmens, einen Kunden durchgängig und rasch zu bedienen, wird durch diese Struktur nur rudimentär unterstützt. Insbesondere da die technischen Systeme wie ERP-Systeme, CRM-Systeme und die Kanalinfrastruktur häufig nur mangelhaft

integriert sind [Shahnam 2000], kommt es zu Zeitverzögerungen und suboptimalen Prozessabläufen.

Zu optimistischer Business Case: Ein weiteres Problemfeld des Multi-Channel-Management ist wiederum sehr eng mit der ökonomischen Ressourcenallokation verbunden. In der Boomphase der Internet-Entwicklung wurden für viele Projekte im Zusammenhang mit der Implementierung von Online-Kanälen sehr optimistische Geschäftspläne erstellt, um die hohen Einführungskosten zu rechtfertigen. Dabei wurden allerdings oft nicht nur die Wachstumszahlen zu positiv geschätzt, sondern insbesondere auch die Betriebskosten zu niedrig beziffert [Yulinsky 2000, S. 1]. Nachdem eine gesamtwirtschaftliche Ernüchterung bezüglich der EBusiness-Aktivitäten eingetreten ist und das Zahlenwerk an die jetzigen Erwartungen angepasst wurde, belasten die hohen Kosten für den weiteren Ausbau und den Betrieb die Budgets der zuständigen Einheiten und eine Amortisation der Investition ist häufig nicht in Sicht.

Neben diesen internen Konflikten gibt es auch eine Vielzahl von Herausforderungen, die in Zusammenhang mit externen Partnern stehen. Diese *externen Konflikte* lassen sich wie folgt unterteilen:

Aufbau eines Direktvertriebs als Konkurrenz zu Vertriebspartnern: Eine der grossen Herausforderungen ist es, ein Geschäftsmodell zu entwerfen, dass sowohl die Entwicklung der traditionellen Vertriebskanäle fördert, als auch den Aufbau der Online-Kanäle unterstützt [Ferrara et al. 2000]. Insbesondere wenn Kannibalisierungseffekte gegenüber externen Vertriebspartnern auftreten, ist eine Auseinandersetzung vorprogrammiert. Versucht beispielsweise ein Unternehmen, dessen Vertriebsstruktur bislang auf Absatzmittler ausgerichtet war, einen Direktvertrieb aufzubauen und ggf. noch über Preisnachlässe zu konkurrieren, so sollten auch strukturelle Änderungen in der Vertriebsstruktur der Absatzmittler vorgenommen werden, um Konflikte zu minimieren.

Einfluss- und Kontrollverlust gegenüber Vertriebspartnern: Für Hersteller von Produkten und Dienstleistungen kann es durch die Entwicklung von Online-Kanäle zu einem Kontrollverlust gegenüber ihren Absatzmittlern kommen. Herrscht beispielsweise ein klarer Gebietsschutz für einzelne Absatzmittler vor, so ist dies mit dem Aufbau einer Internet-Präsenz kaum noch kontrollierbar. Für den Hersteller bedeutet das, dass lokale Preisunterschiede, wie beispielsweise in der Automobilbranche üblich, sich schwieriger durchsetzen lassen. Ausserdem ermöglichen moderne Kommunikationsmedien und eine

verbesserte, datentechnische Integration zwischen Hersteller und Absatzmittler, dass Absatzmittler leichter Produkte mehrerer Hersteller in ihr Angebot aufnehmen können. Dadurch werden Kunden direkt Produktvergleiche angeboten. Dieses Angebot der Absatzmittler steht in direkter Konkurrenz zum Direktvertrieb des Herstellers, der allerdings meist auf hauseigene Produkte beschränkt ist.

Verschiebung der Wertschöpfungsstufen: Gewollt oder ungewollt können durch das Angebot von Zusatzleistungen von Seiten des Herstellers, wie beispielsweise einem Produktkatalog mit technischen Spezifikationen oder von Schulungsvideos, Verschiebungen in der Wertschöpfungskette auftreten. Dies kann Geschäftspotenzial von den Vertriebspartnern hin zum Mutterhaus/Hersteller verlagern und somit das Wertschöpfungsnetzwerk verändern. Beispielsweise wird der Schulungsaufwand beim Endkunden durch die Schulungsvideos geringer und die Absatzmittler können somit weniger Leistungen für die Ausbildung der Nutzer fakturieren. Solche Entwicklungen führen insbesondere in einem Markt mit kleinen und mittelständischen Vertriebspartnern zu Reibungen, da diese häufig auf den Vertrieb dieser Zusatzleistungen angewiesen sind, um rentabel agieren zu können.

Die Kenntnisse möglicher Problemfelder im Multi-Channel-Management sollen in die Strategieentwicklung einfließen (vgl. 3.3.2). Somit kann schon im Vorfeld versucht werden, kritische Entwicklungen zu erkennen, abzuschwächen oder zu negieren.

4 Kundenorientiertes Multi-Channel-Management

Im Informationszeitalter wird die Zentrierung auf den Kundenprozess und Definition einer kanalübergreifenden Kundenerfahrung wettbewerbsentscheidend, weil zum einen die Markttransparenz für den Kunden steigt und zum anderen die Anzahl der Berührungspunkte zwischen dem Kunden und einem Unternehmen zunimmt. Beide Trends erhöhen die Chance einer umfassenden Kundenprozess-Unterstützung, die früher in dieser Form nicht möglich gewesen ist. Zur erfolgreichen Umsetzung müssen die CRM-Prozesse Marketing, Verkauf und Service so aufeinander abgestimmt werden, dass die unterschiedlichen Distributionskanäle ergänzend zusammenwirken.

Unternehmen sind dabei mit der Vielzahl der zu bedienenden Kanäle und Zugangsdevices häufig überfordert. Sie haben Schwierigkeiten, ihre beschränkten Ressourcen optimal einzusetzen, um den Anforderungen der Kunden und ihren eigenen strategischen Massgaben

gerecht zu werden. Das Multi-Channel-Management muss daher auf konzeptioneller Ebene folgende Fragen beantworten:

- Über welche Kanäle können die Kundenprozesse der wichtigsten Kunden(gruppe) optimal unterstützt werden?
- Welche Produkte sollen über welchen Kanal zu welchen Konditionen angeboten werden?
- Welche internen und kooperativen Prozesse müssen angepasst werden, um die einzelnen Kanäle optimal aufeinander abzustimmen?
- Wie lässt sich der Erfolg des Multi-Channel-Management messen?
- Wie muss die Organisation aufgestellt werden, um die Prozesse optimal zu unterstützen?

Für die Entwicklung einer Multi-Channel-Management-Vision lassen sich einige generelle Empfehlungen ableiten, die als Leitlinien für die Strategieentwicklung dienen können [vgl. im Folgenden Webb 2001, S. 40f.]:

- Die Nutzung der Zugangskanäle muss über Standarddevices erfolgen. Die Installation oder der Zukauf von Zusatzprogrammen oder zusätzlichen Teilen behindert die Verbreitung der Kanalnutzung.
- Die Produkt- und Servicelinien sollten modular aufgebaut werden. Neue Produkte und Services sind dynamisch zu bündeln, um auf Wünsche des Kunden schnell und individuell reagieren zu können und um je nach Kanalnutzung das geeignete Angebot zusammenzustellen.
- Wissen über Kunden soll zum Aufbau von Zusatzservices genutzt werden, welche die Kundenloyalität erhöhen und zusätzliches Wissen über Kunden generieren.
- Eine Differenzierungsstrategie ist einer Preisstrategie vorzuziehen. Kunden sollen mit einem innovativen Mix aus zielgerichteter Kommunikation, segmentspezifischen Produkten und Preisen angesprochen werden. Die meisten profitablen Kunden sind bereit für Service zu zahlen.

- Eine kontinuierliche Prozessoptimierung ist in einem dynamischen Umfeld unerlässlich. Dies beinhaltet neben einer laufenden Überprüfung und Anpassung der Prozesse auch Entscheidungen über ein zielgerichtetes Outsourcing oder den Zukauf von E-Services.

Zur Unterstützung einer erfolgreichen Strategieentwicklung, soll im Folgenden ein Vorgehensmodell zur Entwicklung einer kundenorientierten Multi-Channel-Management-Strategie vorgestellt werden (Abb. 4-1), das aus Erfahrungen aus Fallstudien und aus einer Analyse der verfügbaren Literatur abgeleitet wurde. Nach Festlegung einer grundsätzlichen Kanalvision (Abschnitt 4.1) werden Fragen der Erfolgsmessung (Abschnitt 4.2) und der Organisationsstruktur (Abschnitt 4.3) diskutiert.

Die Prozessebene und die Ebene der Informationssysteme sind teilweise schon in der Dissertation von Jens Schulze "Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management" bearbeitet worden [Schulze 2000]. Eine detaillierte Ausarbeitung der Informationssysteme für das Multi-Channel-Management wird die Version 2.0 dieses Arbeitsberichtes enthalten.

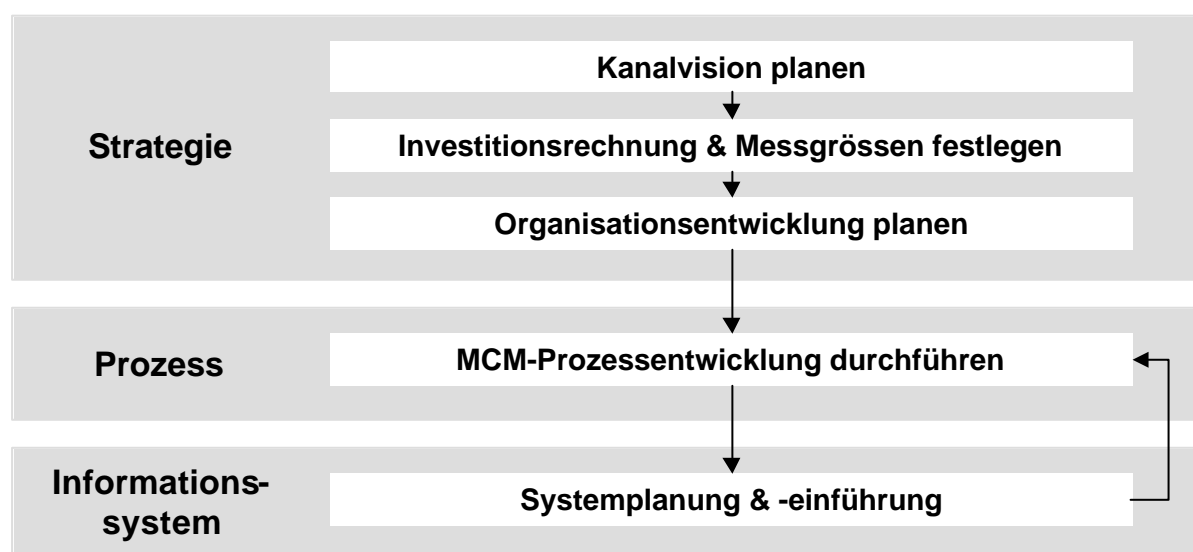


Abb. 4-1: Methodisches Vorgehen

4.1 Entwicklung einer Kanalvision für das Multi-Channel-Management

Zur Einführung und Koordination von Zugangsmedien und Kanälen ist eine strukturierte Vorgehensweise sinnvoll. Beispielsweise reduziert eine methodisch unterstützte Entwicklung

einer Kanalvision den nachträglichen Abstimmungsbedarf. Ziel der Kanalvision ist es, für einzelne Zielgruppen und Produkte Zielkanäle zu definieren, die zum einen die Bedürfnisse der Kunden und zum anderen die strategischen Vorgaben des Unternehmens berücksichtigen. Ausserdem werden Massnahmen zur Erweiterung des bereits vorhandenen Leistungsangebots erarbeitet. Hierfür sind i.d.R. fünf Schritte zu durchlaufen (Abb. 4-2).

Grundvoraussetzung ist eine für das Unternehmen angepasste *Kundensegmentierung*, da im Massenmarkt eine Ausrichtung der Kanalplanung auf einzelne Kunden ökonomisch nicht sinnvoll ist. Im Rahmen der *Absatzplanung* sind die Zielsegmente den zugehörigen Produkten zuzuordnen. Darauf aufbauend werden die *Kundenprozesse* untersucht, in denen die verschiedenen Kundengruppen die Produkte und Dienstleistungen nutzen. Der Kundenprozess soll bestmöglich unterstützt und die Kanalplanung an ihm ausgerichtet werden. Ziel der *Kanalplanung* ist es die Zielkanäle pro Kundensegment und Produktgruppe zu bestimmen. Es lässt sich somit eine Soll-Planung in Form einer Kundensegment-Produkt-Kanalmatrix erstellen. Abschliessend werden die Instrumente der *Kundensteuerung* festgelegt, welche die Kunden auf die unterschiedlichen Kanäle lenken sollen.

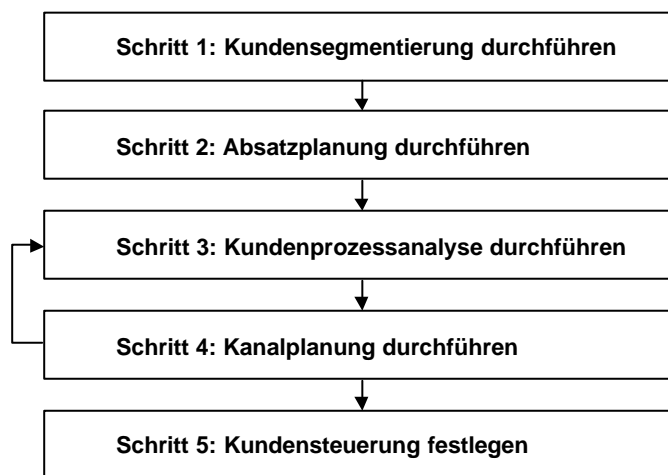


Abb. 4-2: Überblick über die Technik Kanalvision

4.1.1 Kundensegmentierung

Eine Studie über die Kreditvergabe an mittelständische Unternehmen in den USA und in Deutschland hat ergeben, dass amerikanische Banken wesentlich gezielter versuchen, ihre Gewinne zu erhöhen. Dies indem sie Segmentierungsstrategien entwickeln, welche die Ertragspotenziale unterschiedlicher Kundengruppen berücksichtigen. Der Vergleich belegt,

dass amerikanische Banken ihre Arbeitsorganisation und Geschäftsprozesse stärker an einer Kundensegmentierung ausrichten als deutsche Banken und im Vergleich ihren Verdienst um nahezu 60 Prozent pro Beschäftigungsstunde steigern konnten [Keltner et al. 1999].

Betrachtet man nur die Fixkostendegression, so können alle zusätzlichen Produkt- und Serviceverkäufe das Ergebnis des Unternehmens verbessern. Rechnet man aber in die Kundenprofitabilität die Akquisitionskosten für den Kunden und die Verwaltungskosten hinein, so kann sich diese Rechnung ins Negative verkehren [s. Read 2000]. Die Herausforderung ist es, zum einen die passende Kundenprofitabilität für das Unternehmen zu errechnen und zum anderen auch die unprofitablen Kunden abzustossen oder mittels einer geschickten Kanalsteuerung und einer verursachungsgerechten Bepreisung einen positiven Deckungsbeitrag zu erzielen [s. Read 2000].

Studien in den USA zur Kundenprofitabilität im Bankwesen verdeutlichten, dass 20% der Bankkunden für über 100% der Rendite verantwortlich sind. Die unprofitabelsten 40% der Bankkunden führen zu einer Verringerung des Gewinns [s. Hayes, 1997 zitiert in Ramsay/Malcolm 1999].

Ziel der Kundensegmentierung ist es, den gesamten Kundenbestand zu klassifizieren und mit einer gewissen Trennschärfe in homogene Kundengruppen zu definieren. Zur Identifikation geeigneter Kundensegmente können verschiedene Verfahren herangezogen werden (Abb. 4-3).

| Verfahren Kriterien | Verfahren der qualitativen & quantitativen Kundensegmentierung | Verfahren zur Kundenbewertung | Verfahren der Kundensegmentierung mit Data Mining Methoden |
|---------------------------------------|---|---|--|
| Zielsetzung/ Fragestellung | Identifikation von Kundengruppen nach logischen Kriterien | Identifikation des Kundenwertes und -potenzials | Identifikation von Kundengruppen oder Verhaltensmerkmalen mit bislang unbekanntem Zusammenhängen |
| Zielgruppe (Nutzer) | Mitarbeiter ohne spezielle Kenntnisse <ul style="list-style-type: none"> • Verständliches Vorgehen • Ergebnisse leicht interpretierbar • Nutzerbarrieren gering | Mitarbeiter ohne spezielle Kenntnisse <ul style="list-style-type: none"> • Nachvollziehbares Vorgehen • Ergebnisse sind interpretierbar • Nutzungsbarrieren gering / mittel | Speziell geschulte Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none"> • Methoden sehr komplex • Ergebnisse schwer interpretierbar • Nutzungsbarrieren hoch • Lediglich einzelne, bereits optimierte Verfahren können breiten Mitarbeiter-schichten zur Verfügung gestellt werden |
| Zielgruppe (Anwender) | Mitarbeiter ohne spezielle Kenntnisse <ul style="list-style-type: none"> • Verfahren mit IT-Unterstützung ohne spezielle Schulung durchführbar • Segmentierung stützt sich häufig auf Erfahrungen • Interpretation durch logische Schlussfolgerungen möglich | Mitarbeiter mit statistischen Kenntnissen <ul style="list-style-type: none"> • Komplexe mathematische Berechnungen • Aufbereitung der Ergebnisse für die Interpretation nötig • Verfahren bleibt logisch und nachvollziehbar | Mitarbeiter mit statistischen Kenntnissen <ul style="list-style-type: none"> • Komplexe Berechnungen • Auswahl der geeignetsten Methode durch Erfahrung • Aufbereitung der Ergebnisse für die Interpretation nötig • Verfahren z.T. nicht nachvollziehbar |
| Ressourcenbedarf | niedrig / mittel | hoch | hoch |
| Zukunftsbezug | statische Betrachtung | statische Betrachtung Prognosen möglich | vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsbezogene Verfahren möglich |
| Integration externer Daten | möglich | möglich | möglich |
| Zeitbedarf | mässig | hoch | hoch |

Abb. 4-3: Klassifikation verschiedener Verfahren zur Kundensegmentierung [Gronover/Bach 2000, S. 53]

Eine Möglichkeit sind qualitative Kundensegmentierungsverfahren, welche eine Einteilung der Kundengruppen nach Alter, Geschlecht, Wohnort etc. vornehmen. Quantitativen Verfahren der Kundensegmentierung berücksichtigen quantitative Größen wie Depotvermögen, Umsatz oder Einkommen etc., um den Kundenstamm zu gliedern. Bei

diesen beiden Verfahren werden Kundengruppen nach logischen Kriterien gebildet und die einzelnen Kunden werden anschliessend diesen Gruppen zugeordnet. Der Ansatz zur Berechnung des Kundenwertes, auch Customer-Lifetime-Value genannt, ist eine weitere Möglichkeit, um Kunden sinnvoll zu segmentieren. Diesem Verfahren wird in der Literatur grosse Bedeutung beigemessen (u.a. [Rudolf-Sipötz 2001], [Späth 2000]). Dabei wird ein Berechnungsmodell aufgestellt, dass sowohl den aktuellen Vermögensstatus des Kunden wie auch dessen zukünftiges Entwicklungspotenzial berücksichtigen soll. Jedem Kunden wird somit ein Wert zugewiesen, der Auskunft über die Attraktivität des Kunden für das Unternehmen gibt. Daneben lässt sich der Kundenstamm auch mittels Data Mining Methoden segmentieren. Diese bilden homogene Gruppen auf Grundlage von Daten-Korrelationen und können damit bislang unbekannte Zusammenhänge aufzeigen.

4.1.2 Absatzplanung

Im Rahmen der unternehmensweiten Absatzplanung ist festzulegen, für welche Kundensegmente welche Vertriebsstrategie gelten soll. Dies setzt zuvor eine Analyse der Marktchancen der Marktleistungen des Unternehmens in jedem Kundensegment voraus. Zur Prüfung werden Informationen über das Marktsegment (Grösse des Marktes, Marktwachstum), die Leistung (Umsätze, Deckungsbeiträge, Nettoerträge), die Konkurrenz (Grösse, Ziele Marktanteile, Produktqualität) und das Makro-Umfeld (demographische, gesamtwirtschaftliche, technologische, politisch-rechtliche, sozio-kulturelle Entwicklungstrends) ausgewertet [Kotler/Bliemel 1999, S. 145ff.]. Eine detaillierte Beschreibung der Technik "Kundenpotenzialanalyse" enthält die Dissertation von Jens Schulze [Schulze 2000, S. 55ff.].

Die Ergebnisse der Absatzplanung sollten grundsätzliche, strategische Massgaben für den Vertrieb pro Kundensegment enthalten. Das beinhaltet vor allem Aspekte der Betreuungintensität und Aspekte der Produktnutzung.

Beispielhaft für die Finanzdienstleistungsbranche wird dies in Abb. 4-4 verdeutlicht. Der Kundenstamm wurde basierend auf qualitativen (z.B. juristische Person) und quantitativen Grössen (z.B. Vermögen) in einzelne Kundensegmente wie Retailkunden, Privatkunden, Geschäftskunden etc., untergliedert. Um eine differenziertere Planung in den einzelnen Segmenten vornehmen zu können, erfolgte - ausgehend auf einer Analyse des Kundenwerts - eine Unterteilung der Kunden in ein Kontinuum der Kategorien A bis D. Kunden werden der

Klasse A zugeteilt, wenn bereits Vermögenswerte mit einer gewissen Mindestsumme vorhanden sind und auch für die Zukunft noch Umsatzpotenzial vermutet wird. Hingegen werden Kunden zur Gruppe D zugeordnet, die bislang einen negativen Deckungsbeitrag für die Bank erwirtschafteten und bei welchen aus der gemeinsamen Geschäftsbeziehung auch in Zukunft keine Veränderung des Deckungsbeitrags zu erwarten ist. Ausgehend von dieser Einteilung werden Tendenzaussagen hinsichtlich des Ressourceneinsatzes und der Betreuungsform gegeben. Des weiteren kann für die einzelnen Produktkategorien festgelegt werden, ob diese den Kunden aktiv angeboten werden sollen, nur auf Nachfrage von Kundenseite offeriert werden oder generell bestimmten Kundengruppen nicht zugänglich sind.

| Segmente | Retailkunden | | | |
|--|---|--|--|--|
| Attraktivität | A-Kunde | B-Kunde | C-Kunde | D-Kunde |
| Ziele | - Intensive Pflege - Gegen Konkurrenzangebote immunisieren | - Gezielt ausbauen - Stark umwerben | - Halten - Beobachten und Tendenz zu B oder D feststellen | - Prozesskosten senken - Kosten auf den Kunden überwälzen - Abbau in Kauf nehmen |
| Ressourceneinsatz | Ressourceneinsatz | | | |
| Betreuungsform | - Persönlich - Umfassend | - Persönlich - Regelmässig | - Anlass bezogen | - Keine Betreuungsinitiativen |
| Produktnutzung | | | | |
| Sparprodukte | A | A | A | P |
| Anlageprodukte | A | A | P | P |
| Vorsorgeprodukte | A | A | A | 0 |
| Finanzierungsprodukte | A | A | P | 0 |
| Zahlungsverkehr / Karten | A | A | A | P |
| Legende: A = aktiv anbieten, P = passiv anbieten; 0 = nicht anbieten | | | | |

Abb. 4-4: Absatzplanung am Beispiel aus der Finanzdienstleistungsbranche

4.1.3 Kundenprozessanalyse

Ziel des Multi-Channel-Management ist es den Kunden ganzheitlich zu bedienen und die internen Unternehmensressourcen optimal einzusetzen. In traditionellen Wirtschaftsstrukturen geht ein Unternehmen von seinem Produkt- und Dienstleistungsportfolio aus und überlegt, über welche Kanäle es seine Produkte am erfolgreichsten an die Kunden verkauft. Es verfolgt einen Inside-out-Ansatz. In der vernetzten Wirtschaft ist der Kundenprozess der Ausgangspunkt der Unternehmensstrategie (Outside-in-Ansatz).

Die Kenntnis des Kundenprozesses kann helfen, die Potenziale des Kunden auszuschöpfen. Das Ziel der Kundenprozessanalyse ist deshalb die Schaffung einer Transparenz über die Beziehung des Unternehmens zu seinen Kunden auf der Prozess- und Leistungsebene, also über die Kundenschnittstellen [s. Schulze 2000, S. 133]. Dazu werden die Kundenprozesse analysiert und es wird bestimmt, welche Prozessleistungen die Kunden mit den am Kundenprozess beteiligten Unternehmen austauschen. Für jede Aufgabe der Kundenprozesse müssen adäquate Aufgaben der unternehmensinternen Prozesse existieren, die alle notwendigen Prozessleistungen an die Kundenprozesse liefern und auch alle von den Kundenprozessen erzeugten Prozessleistungen weiterverarbeiten (s. [Schulze 2000, S. 133], [Österle 1995, S. 128ff.]).

Eine generische Darstellung der Technik "Kundenprozessanalyse" ist in der Dissertation von Jens Schulze enthalten [Schulze 2000, S. 133ff.]. Diese Technik beginnt mit der Identifikation der zu untersuchenden Kundenprozesse. Generell unterscheiden sich die Kundenprozesse durch das auslösende Ereignis (Life-Event), den Kundentyp bzw. die Kundengruppe sowie die Art der nachgefragten Marktleistung und die benutzten Medien [s. Schulze 2000, S. 135]. Im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie sind die Kundenprozesse zu untersuchen, die bei der Nutzung der Produkte durchlaufen werden. Wird ein Finanzierungsprodukt betrachtet, so ist beispielsweise die Aufgabe des Kunden oft nicht allein die Finanzierung des Hauses, sondern der gesamte Hausbau. Die Finanzierung ist dann nur ein Teil des Prozesses Hausbau. Im Idealfall wird der Kundenprozess von Seiten der Bank nicht nur durch geeignete Kreditprodukte unterstützt, sondern auch durch Hilfestellungen bei der Auswahl von Immobilien, Ausformulierung des Kaufvertrages etc. (s. [Schmid 2001], [Gronover et al. 2001]).

Ausgangspunkt für ein kundenorientiertes Multi-Channel-Management ist die Analyse von Kundenprozessen, um das Kundenerlebnis optimal zu unterstützen. Im Rahmen eines

Projektes mit einer Schweizer Bank wurden Kundenprozesse ausgehend von den Marktleistungen und Produkten untersucht. Dabei war es das Ziel in einer ersten Stufe nur die Kernprozesse hin zum Kunden zu verbessern und hierfür einen durchgängiges Prozessmodell zu kreieren. Es zeigte sich, dass sich für die meisten Bankprodukte ein generischer Kundenprozess ableiten liess. Kunden wollen in der Regel:

- zuerst anonym Informationen sammeln, diese auf ihre eigenen Bedürfnisse personalisieren, dann diese Informationen vergleichen, ggf. weiterverarbeiten und archivieren.
- Nach dieser anonymen Informationsphase ist oftmals eine Beratung erwünscht, in welcher der Problemkreis des Kunden genau definiert wird sowie kritische Faktoren erläutert werden. Ebenso erwartet der Kunde, dass ihm Alternativen aufgezeigt werden, bevor er eine Entscheidung trifft.
- Die Phase des Vertragsabschlusses lässt sich unterteilen in das Aushandeln und Abstimmen der Vertragsbedingungen sowie in den Vertragsabschluss selbst und die Archivierung des Vertrages.
- Danach muss der Kunde Zugang zur Leistung erhalten. Meist wird er Transaktionen abwickeln, diese dokumentieren und archivieren wollen.
- Neben der Transaktionsabwicklung erwartet der Kunde auch vielfältige Serviceleistungen. Diese lassen sich gliedern in das Auswerten von Leistungsinformationen (z.B. Bearbeitungszeiten) oder Performance-Messungen (z.B. Depotentwicklung), die Kontrolle von Produktnutzungszielen (z.B. konservative Anlagestrategie) oder die Verfügbarmachung von individuellen Zusatzinformationen (z.B. Hinweis auf neue Zinssätze).
- Jede Vertragsbeziehung wird zu einem bestimmten Zeitpunkt beendet, etwa durch Ablauf von Vertragslaufzeiten, durch die bewusste Auflösung der Vertragsbeziehung oder durch den Tod des Vertragspartners. Der Kunde durchläuft in diesem Fall den Prozess der Vertragsauflösung, an den sich ggf. noch eine Folgeberatung anschliesst. Abschliessend ist eine End-Dokumentation von Seiten der Bank zu erstellen, die der Kunde oder seine Erben archivieren.

Fasst man die einzelnen Teilprozesse zu Clustern zusammen, so kann daraus ein generischer Kunde-Bank-Prozess abgeleitet werden, der die Verknüpfung des vom Kunden durchlaufenen Prozesses mit den Prozessen auf Bankseite spiegelt.

Der Bankprozess lässt sich unterteilen in:

- eine anonyme Informationsphase (Marketing),
- eine Beratungsphase,
- eine Vertragsabschlussphase,
- eine Phase der Initialabwicklung, die nur auf Seiten der Bank durchgeführt wird, da es sich insbesondere um administrative Prozessleistungen handelt,
- eine transaktionsorientierte Nutzungsphase,
- eine Servicephase und
- eine Phase der Beendigung der Vertragsbeziehung.

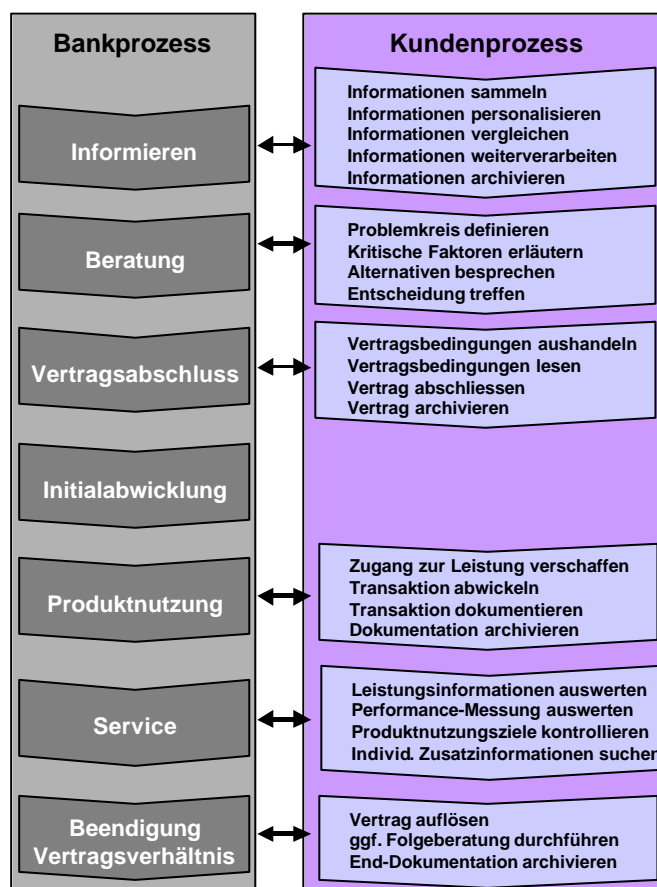


Abb. 4-5: Der generische Bank-Kunden-Prozess

Nach der Analyse des Kundenprozesses versuchen Unternehmen daraus die Produkte und Dienstleistungen so abzustimmen, dass es dem Kunden Aktivitäten vereinfacht, abnimmt oder aus Unternehmenssicht wieder zurück überträgt, wenn es zumutbar erscheint und somit die Prozesskosten im Unternehmen gesenkt werden können.

Als Grundlage dafür werden die Kundenprozesse pro Produktlinie oder pro Servicebereich ermittelt, die sich in der Finanzdienstleistungsbranche meist stark an Abb. 4-5 orientieren. Darauf aufbauend werden die einzelnen Prozessschritte dahingehend untersucht, mittels welcher Produkte und Services diese im Idealfall unterstützt werden können (Abb. 4-6).

Bankprozess

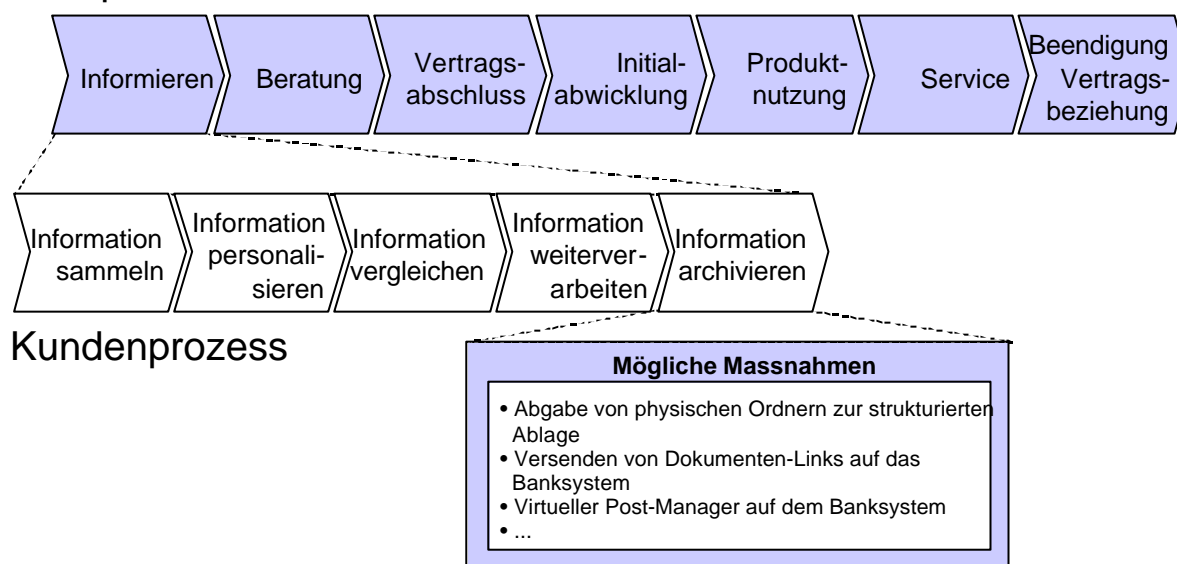


Abb. 4-6: Massnahmenkatalog für den Kundenprozessschritt „Informationen archivieren“

Im Beispiel des Kundenprozessschritts „Informationen archivieren“ könnte das zu einer Auflistung von Massnahmen wie (1) Erstellung von Ordnern zur Ablage von Dokumenten, (2) Versand von Dokumenten-Links auf das Archivierungssystem der Bank oder (3) Aufbau eines virtuellen Kunden-Postmanagers auf den Banksystemen führen. Ziel ist es einen weitreichenden Katalog möglicher Leistungen zu definieren, die den Kunden bei der Lösung seiner Aufgaben unterstützen. Dies ist zunächst unabhängig davon, welche Leistungen für das Unternehmen umsetzbar oder relevant sind. Wichtige Hinweise dafür liefern auch Konkurrenzvergleiche oder die Analyse bereits im Unternehmen eingesetzter Services.

Es entsteht pro Kundenprozess und pro Prozessschritt ein idealisierter Massnahmenkatalog, der eine weitgehende Prozessunterstützung des Kunden darstellt.

| | | |
|------------------------------|---|---|
| Kundensegment | Retailkunden - A-Kunden | |
| Kundenprozess | Nutzung von Finanzierungsprodukten | |
| Teilprozess | Beratung | |
| Kundenprozess | Teilaufgabe des Kunden | Funktionsanforderungen an die Bank |
| Problemkreis definieren | <ul style="list-style-type: none"> - Kontakt mit der Bank aufnehmen - Fragestellung formulieren | <ul style="list-style-type: none"> - Kontaktmöglichkeiten über alle Kanäle bereithalten - Expertenverzeichnis - Multi-Media-Videos zu häufig genannten Problemen |
| Kritische Faktoren erläutern | <ul style="list-style-type: none"> - Eigene Situation darlegen - Wünsche und Restriktionen definieren | <ul style="list-style-type: none"> - Checklisten - Berechnungsmodule - Gut geschulte Berater |
| Alternativen diskutieren | <ul style="list-style-type: none"> - Nachfrage nach Alternativen - Vergleich mit Konkurrenzprodukten | <ul style="list-style-type: none"> - Konkurrenzvergleiche - Berechnungsmodule - Modularer und verständlicher Aufbau der Produktpalette |
| Entscheidung treffen | <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidung treffen - Bank die Entscheidung mitteilen | <ul style="list-style-type: none"> - Bei negativem Entscheid nachfassen und entscheidende Punkte dokumentieren |

Abb. 4-7: Beispiel Massnahmenkatalog zur Unterstützung der Prozessphase Beratung

4.1.4 Kanalplanung

Ziel der *Kanalplanung* ist es, für einzelne Zielgruppen und Produkte Zielkanäle zu definieren, die zum einen die Bedürfnisse der Kunden und zum anderen die strategischen Vorgaben des Unternehmens berücksichtigen. Das Ziel ist eine nahtlose Verknüpfung der Prozesse des Kunden mit den Unternehmensprozessen, also die Etablierung von Kooperationsprozessen [Österle 2001]. Insbesondere die Bereitstellung der Kanäle sollte sich am Kundenprozess orientieren, um dem Kunden durch eine optimale Prozessunterstützung einen herausragenden Service zu bieten und die Absatzstruktur des Unternehmens kompetitiv aufzustellen. Hierfür werden grundsätzlich zwei Schritte durchlaufen. Zum einen wird festgelegt, welche Kundenprozesse für welches Kundensegment auf welchem Kanal heute und in Zukunft angeboten werden. Zum anderen werden mittels des Massnahmenkataloges (vgl. Abb. 4-7) entlang der Kundenprozesse Kauf- und Serviceerlebnisse für den Kunden

kreiert. Abschliessend müssen für die einzelnen Massnahmen noch zu in sich geschlossenen Arbeitspaketen gebündelt und unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen (vgl. auch Abschnitt 4.2.1) Umsetzungsprojekte eingeleitet werden.

Zentrale Elemente der Kanalplanung sind sogenannte Intentionslandkarten (Abb. 4-8). Dies sind Kundensegment-Produkt-Kanal-Matrizen, die sowohl das Ist- also auch das Soll-Leistungsangebot des Finanzdienstleisters widerspiegeln. Grundlage hierfür ist die Absatzplanung und die Kundenprozessanalyse.

Projekterfahrungen haben gezeigt, dass es bei der Intentionslandkarte nicht nötig ist, diese für jeden Teilprozess des Kundenprozesses (z.B. Problemkreis definieren, kritische Faktoren erläutern etc.) zu erstellen. Es reicht aus, wenn diese Teilprozesse zu Prozessphasen zusammengefasst werden. Im vorliegenden Fall bietet sich hierfür die Unterteilung des Bankprozesses in Information, Beratung Vertragsabschluss, Produktnutzung, Service und Beendigung des Vertragsverhältnisses an.

Mit der Intentionslandkarte wird festgelegt, welche Prozessphase für welche Leistung, für welches Kundensegment momentan und zukünftig angeboten werden sollen. Die grau hinterlegten Felder symbolisieren Handlungsbedarf. Von diesen segmentspezifischen Intentionslandkarten können wiederum kanalspezifische Intentionslandkarten abgeleitet werden, die eine konsolidierte Sicht pro Kanal zeigen. Die kanalspezifischen Intentionslandkarten sind für die Kanalverantwortlichen wichtig, da hieraus konkrete Bedürfnisse zur Weiterentwicklung der Kanäle identifiziert werden können.

| Kundensegment | Retailkunden - A-Kunden | | | | | | |
|------------------------|---|-----------------|--|-----------|-------------------------------|---------|------------|
| | Kanal | Absatzstrategie | Filiale | | Call Center | | Online |
| Ist | | | Soll | Ist | Soll | Ist | Soll |
| Privat- und Sparkonto | A | IBV PSE | <u>IBV</u> <u>PSE</u> | IBV PE | <u>ibv</u> <u>PSE</u> | I PE | IBV PSE |
| Anlageprodukte | A | IBV PSE | IBV PSE | I | <u>ibv</u> P | IV P | IBV PS |
| Vorsorgeprodukte | A | IBV PE | <u>IBV</u> <u>PSE</u> | | I | I | I |
| Finanzierungsprodukte | A | IBV PSE | IBV <u>pSE</u> | I | IB P | I P | I P |
| Zahlungsverkehr | A | IBV PSE | <u>IBV</u> <u>pSE</u> | IBV P | <u>IBV</u> <u>PSE</u> | I P | IBV PSE |
| Prozesscluster | I ... Information B ... Beratung V ... Vertragsabschluss | | P ... Produktnutzung S ... Service E ... Ende Vertragsverhältnis | | | | |
| Ausbaustufe | fett | | = | | voller Funktionsumfang | | |
| Funktionsumfang | <u>kursiv & unterstrichen</u> | | = | | Funktionsumfang eingeschränkt | | |
| Absatzstrategie | A ... aktiv anbieten P ... passiv anbieten 0 ... nicht anbieten | | | | | | |

Abb. 4-8: Segmentspezifische Intentionslandkarte

Sobald die Entscheidung getroffen ist, welche Prozessphasen auf welchem Kanal angeboten werden, geht es um die Definition des Kundenerlebnisses. Dabei ist bei der Erstellung des Soll-Leistungsspektrums darauf zu achten, dass jede Prozessphase pro Produkt mindestens einmal vorkommt. Es wird damit sichergestellt, dass der gesamten Kundenprozess vollständig durchlaufen und unterstützt wird. Das bedeutet konkret, dass beispielsweise der Prozessschritt „Beendigung der Verträge“ für die Produktgruppe „Anlageprodukte“ mindestens über einen Kanal abgedeckt sein muss.

Aus dem bereits definierten Massnahmenkatalog werden diejenigen Optionen ausgewählt, die den Kundenprozess bestmöglichst unterstützen und sich mit der Absatzstrategie und den unternehmensinternen Ressourcen decken. Anschliessend werden die Handlungsoptionen für die verschiedenen Segmente konsolidiert und ein generischer Entwicklungsplan pro Kanal erstellt. Zur Priorisierung der Massnahmen eignet sich u.a. eine Nutzwertanalyse, wobei die Entscheidungskriterien und deren Gewichtung unternehmensindividuell zu definieren sind [Stahlknecht/Hasenkamp 1999]. Beispielhaft können die Kriterien Kundennutzen, Effizienzsteigerung und Konkurrenzdruck gewählt werden (Abb. 4-9).

| Nr | Kriterium | Beschreibung | Gewichtung | Bewertung | Endergebnis |
|----|---------------------|--|------------|-----------|-------------|
| 1 | Kundennutzen | Freie Kanalwahl des Kunden erlauben, permanente Erreichbarkeit oder Servicebereitschaft, Spesenbeeinflussbarkeit, zusätzlicher Kundennutzen | 0,5 | | |
| 2 | Effizienzsteigerung | verbesserte interne Kapazitätsnutzung durch kanalübergreifende Lastenverteilung, Einbinden des Kunden in Transaktionsprozess, Kostenoptimierung durch Qualifikationsabstufung bei MA | 0,4 | | |
| 3 | Konkurrenzdruck | Fast Follower, state of the art | 0,1 | | |
| | Summe | | 1 | | |
| 4 | Machbarkeit | Bis wann sollte diese Massnahme umgesetzt werden? | DATUM | | |

Bewertung

- 1...gering
- 2...mittel
- 3...hoch

Endergebnis

Bewertung*Gewichtung

Abb. 4-9: Nutzwertanalyse zur Priorisierung von Umsetzungsmassnahmen

4.1.5 Kundensteuerung

Während die Kanalplanung festlegt, wie die unterschiedlichen Kanäle im Idealfall genutzt werden sollen, ist es Aufgabe der *Kundensteuerung*, das Kundenverhalten so zu lenken, dass die tatsächliche Kanalnutzung den strategischen Vorgaben möglichst gut entspricht. Zur Kundensteuerung werden im Wesentlichen drei Instrumente eingesetzt:

- **Fixe Zuordnung:** Für die verschiedenen Kundensegmente werden explizite Regelungen getroffen, welche Kanäle genutzt werden dürfen. In der Praxis wird diese Form der Kanalsteuerung aber eher selten eingesetzt, da sie schwer durchsetzbar ist, ohne das grosse Kundenabgänge damit verbunden sind.
- **Preisgestaltung:** Die Preise für die einzelnen Produkte und Dienstleistungen sind so festzulegen, dass für die Kunden Anreize geschaffen werden, sich konform zur Kanalvision zu verhalten. Ein kanalspezifisches und verursachungsgerechtes Preismodell ist bei vielen Unternehmen allerdings erst in Ansätzen vorhanden, da dessen Entwicklung, Konzeption und Umsetzung sehr aufwändig und abstimmungsintensiv ist.
- **Marketing:** Durch koordinierte Marketingaktivitäten werden Kunden gezielt auf bestimmte Kanäle gesteuert. Die Kampagnen sind derart zu gestalten, dass die einzelnen Kundensegmente entsprechend der Kanalvision gelenkt werden.

Es darf dabei allerdings nicht ausser acht gelassen werden, dass sich nie alle Kunden an die Vorgaben des Unternehmens halten und nur über die ihnen zugeteilten Kanäle kommunizieren. Daher ist die Prozessarchitektur für das Kanalmanagement so zu gestalten, dass auch variable Wahlangebotsstrategien [Bühler 2000] flexibel und schnell realisierbar

sind. Ebenfalls ist zu beachten, dass gerade in Massnahmen zur Kundensteuerung grosses Konfliktpotenzial (vgl. Abschnitt 3.4) herrscht. Daher sollte schon im Vorfeld eine intensive Diskussion der geplanten Massnahmen innerhalb des Unternehmens stattfinden.

4.2 Führungsgrössen für das Multi-Channel-Management

Für das Multi-Channel-Management ist es unerlässlich, Kundenorientierung mit Wirtschaftlichkeitsaspekten zu verbinden. Gerade vor dem Hintergrund eines wachsenden Konsolidierungsdrucks, sinkender Margen, hoher Personalkosten und hoher zukünftiger Investitionen kann die Forderung nicht maximale, sondern ausschliesslich wirtschaftlich ausgerichtete Kundenorientierung sein.

4.2.1 Wirtschaftlichkeitsanalyse von Vertriebswegen

Die begrenzte Verfügbarkeit von Ressourcen zwingt Unternehmen dazu Investitionsalternativen miteinander zu vergleichen. Um diese für die Entscheidung vergleichbar zu machen, ist eine Bezugsgrösse nötig, auf deren Basis ein Vergleich möglich ist. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung sollte daher alle von der Investition ausgehenden monetären und nicht monetären Wirkungen berücksichtigen und zu einer vergleichbaren Zahl verdichten.

Wesentliche Einflussfaktoren auf die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung lassen sich wie folgt zusammenfassen [Schüller 1992, S. 40]:

- Die Kosten- und Erlösveränderungen der Wirtschaftlichkeitsanalyse müssen im Controlling nachvollziehbar sein.
- Kosteneinsparungen müssen über Ressourceneinsparungen realisiert werden.
- Die Einzelinvestitionen müssen mit dem strategischen Investitionsportfolio der Unternehmung übereinstimmen.
- Der verwendete Kapitalzinsfuß muss in das gesamte Steuerungsmodell integrierbar sein und sich am Marktzinssatz orientieren.

Im Rahmen eines Vorgehensmodells der szenariogestützten Wirtschaftlichkeitsanalyse sind sowohl monetäre als auch nicht monetäre Wirkungen zu berücksichtigen [vgl. zum

Vorgehensmodell insgesamt Wörner 1997]. Der Ablauf einer szenariogestützten Wirtschaftlichkeitsanalyse kann in vier Aufgabenfelder untergliedert werden (

Abb. 4-10). Das Vorgehensmodell soll in einen iterativen Prozess eingebunden sein, um auch über den Zeitablauf die Investitionsentscheidungen zu prüfen.

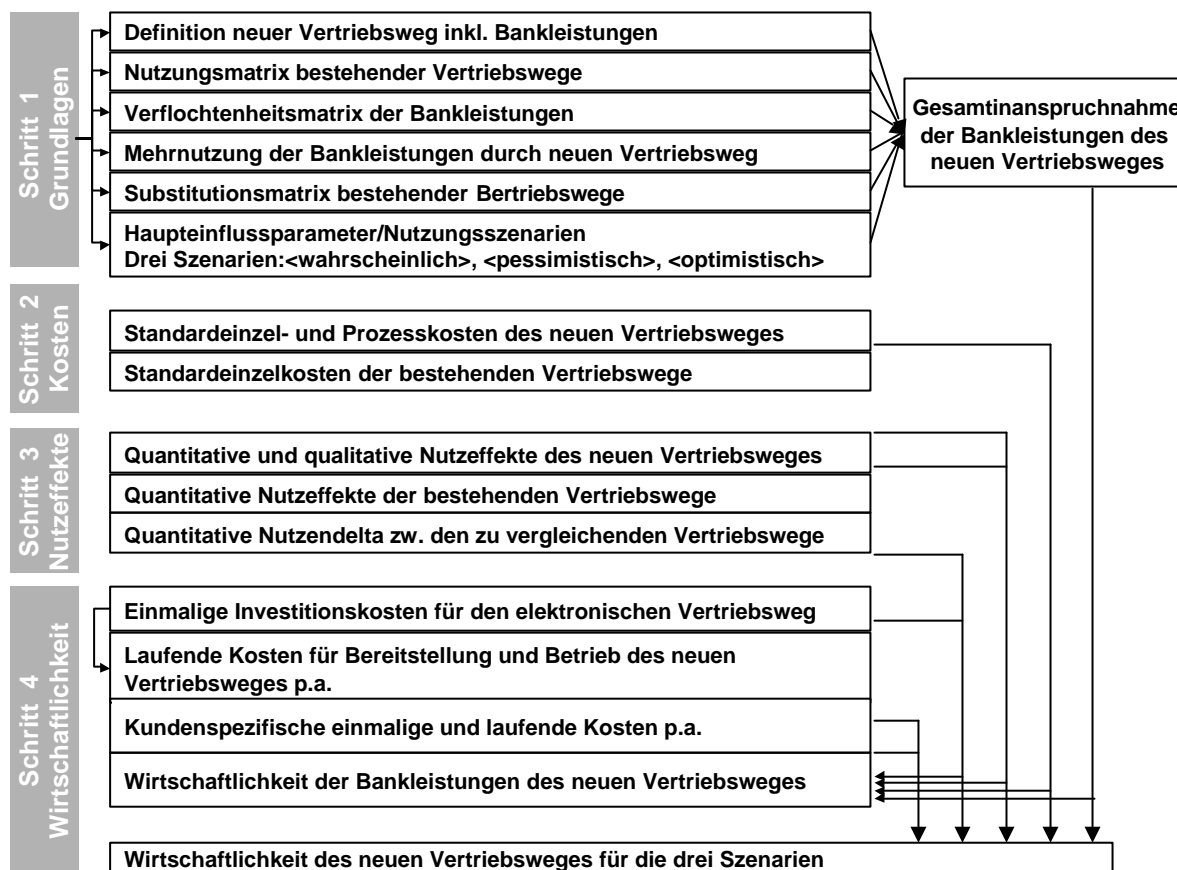


Abb. 4-10: Vorgehensmodell zur Ermittlung der szenariogestützten Wirtschaftlichkeit von Vertriebskanälen [in Anlehnung an Wörner 1997, S. 79]

- Schritt 1: Grundlagen

Im ersten Schritt wird die Basis für das Vorgehensmodell definiert. Dies besteht insbesondere in der Ausgestaltung des neuen, zu untersuchenden Vertriebswegs, der darüber angebotenen Produkte und Services sowie deren Zugangsmedien.

Daneben muss auch die Nutzung der Kanäle durch die Kunden und die damit verbundenen Auswirkungen auf die anderen Kanäle untersucht werden. Dabei unterscheidet man grundsätzlich zwei Fälle. In einem Fall wird die Unternehmensleistung (Produkte und Dienstleistungen) exklusiv über einen Kanal angeboten, im anderen Fall wird sie zusätzlich

zu den bestehenden auch auf dem neuen Kanal angeboten. Für beide Fälle muss eine Nutzungs-, Mehrnutzungs- und Verflochtenheitsmatrix ermittelt werden, mit dem Ziel die Gesamtinanspruchnahme der verschiedenen Zugangskanäle zu bestimmen (vgl. Abb. 4-11).

Die Nutzungsmatrix erfasst die Inanspruchnahme jeder Unternehmensleistung über den neuen Vertriebskanal. Dies erfolgt entweder im Analogieschluss zu Nutzungszahlen von vergleichbaren Produkten bzw. Dienstleistungen auf ähnlichen Vertriebskanälen oder aufgrund von Schätzung. Mit der Verflochtenheitsmatrix⁵ werden unternehmensinterne oder kundenbezogene Verflochtenheiten unterschiedlicher Leistungen miteinander dargestellt. Auch die Mehrnutzung der Produkte bzw. Dienstleistungen durch neue Zugangsdevices und -kanäle muss in der Analyse berücksichtigt werden. Diese Effekte sind innerhalb der Mehrnutzungsmatrix für jede Leistung und jedes Jahr des Betrachtungszeitraums des neuen elektronischen Zugangskanals zu erfassen. Mit der Zusammenführung dieser drei Matrizen kann die Gesamtinanspruchnahme der einzelnen Bankleistungen auf dem neuen Vertriebsweg ermittelt werden.

Im Falle des zusätzlichen Angebots eines neuen Vertriebskanals muss zusätzlich noch eine Substitutionsmatrix erstellt werden, welche die Substitutionswirkung des neuen Vertriebsweges auf die bereits bestehenden Absatzformen misst.

⁵ Das Konstrukt der Verflochtenheit soll am Beispiel von Bankleistungen erklärt werden. Bankleistungen sind untereinander häufig verflochten. Das bedeutet, dass sich an die Nutzung einer Bankleistung teilweise die Nutzung einer anderen Bankleistung anschließt (z.B. Kauf von Wertpapieren zieht die Abfrage des Depotwerts nach sich) [Obst/Hintner 1993, S. 358]

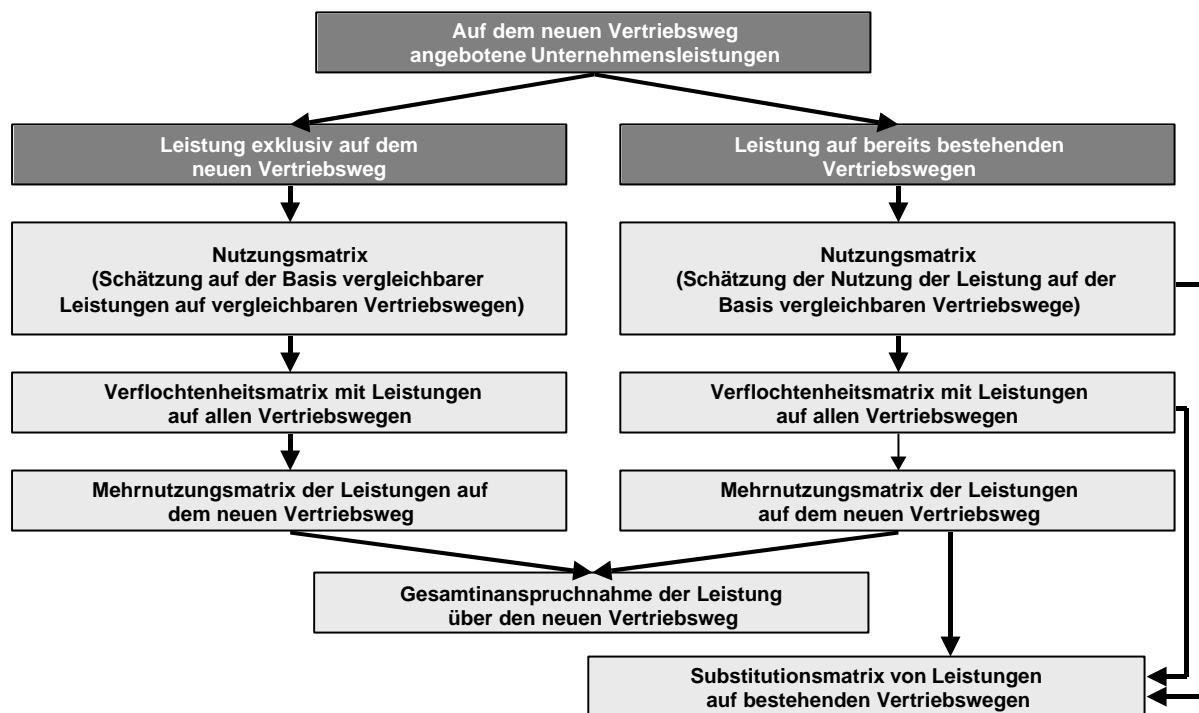


Abb. 4-11: Differenzierung der strategischen Optionen [in Anlehnung an Wörner 1997, S.

85]

- Schritt 2: Kosten

Im zweiten Schritt werden die Standardeinzel- und Prozesskosten für die Erstellung und den Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen über den neuen Vertriebsweg und die Standardeinzelkosten für die bestehenden Vertriebswege ermittelt. Dabei werden die Standardeinzel- und Prozesskosten auf Basis von Planzahlen ermittelt⁶.

- Schritt 3: Nutzeffekte

Die Einführung neuer Vertriebskanäle soll im wesentlichen zwei Funktionen erfüllen: zum einen soll der Service und zum anderen die Prozesseffizienz verbessert werden. Man spricht in diesem Fall von einem qualitativen Nutzeffekt für das Unternehmen [Schüller 1992, S. 42]. Die Nutzeffekte der Vertriebskanäle werden über den Erlös bestimmt. Es müssen zum einen fixe, als auch transaktionsabhängige Gebühren in das Berechnungsmodell mit einfließen.

⁶ Kosten und Erlöse auf Basis der Plankostenrechnung antizipieren zukünftige Entwicklungen und sind daher für die Wirtschaftlichkeitsanalyse zukünftiger Investitionsalternativen geeignet.

- Schritt 4: Szenariogestützte Wirtschaftlichkeitsberechnung

In Schritt 4 werden die Ergebnisse aus den vorherigen Analysen zum Ergebnis der szenariogestützten Wirtschaftlichkeitsanalyse zusammengeführt. Zum einen werden die einmaligen und laufenden Kosten des neuen Vertriebskanals und die im Zusammenhang mit der Nutzung des neuen Kanals entstehenden Kosten ermittelt. Davon ausgehend werden pro Szenario (pessimistisch, wahrscheinlich, optimistisch) für jedes Jahr und für jede Unternehmensleistung die Wirtschaftlichkeitsberechnung durchgeführt. Diese Ergebnisse werden zu einer kanalspezifischen Sicht konsolidiert und geben somit Aufschluss über die erwartete Rentabilität der Investition.

Dieses Vorgehensmodell wurde im Rahmen des CC CRM in einem bilateralen Projekt in leicht adaptierter Form angewandt. Modifikationen wurden in diesem Projekt vor allem notwendig, weil die für die Berechnung erforderlichen Daten im Unternehmen nicht vorhanden waren und nur mit erheblichem Aufwand beschafft hätten werden können.

4.2.2 Kennzahlen für das Multi-Channel-Management

Nicht nur die Investitionsentscheidung ist mit quantitativen Zahlen zu belegen, sondern auch zur Messung des Projekterfolges sind geeignete Kennzahlen zu entwickeln. Nur so lässt sich nachweisen, ob durch den Aufbau von neuen Kanälen und einer geschickten Kundensteuerung Ressourcen eingespart werden konnten.

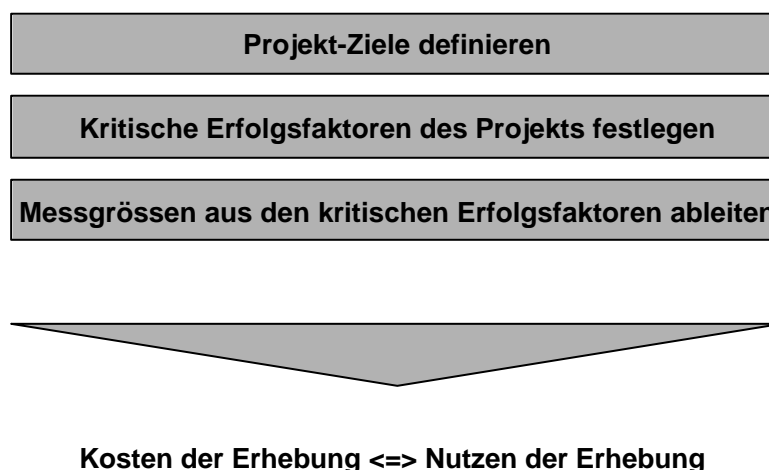


Abb. 4-12: Vorgehen zur Identifikation von Messgrößen

Dabei lässt sich folgendes Vorgehen definieren (Abb. 4-12).

- Schritt 1: Projektziele

In einem ersten Schritt sind die zwei bis drei wesentlichen Ziele zu formulieren, die mit dem Aufbau einer Multi-Kanal-Organisation erreicht werden sollten, bspw. die Verbesserung der Ertragslage pro Kundensegment oder der Abbau von Ressourcen im stationären Vertrieb.

- Schritt 2: Kritische Erfolgsfaktoren

In einem zweiten Schritt sind die kritischen Erfolgsfaktoren des Projekts zu bestimmen. Für das Ziel die Ertragslage pro Kundensegment zu steigern kann bspw. die Kanalnutzung der wenig rentablen Kundensegmente oder die Kundenzufriedenheit der ertragsreichen Segmente ein Indikator sein.

- Schritt 3: Messgrösse

In einer dritten Stufe sind aus den kritischen Erfolgsfaktoren vor dem Hintergrund der allgemeinen Projektzielsetzungen die Messgrößen abzuleiten. Erfahrungen haben dabei gezeigt, dass zur Steuerung eines (Teil-)Projektes drei bis fünf Messgrößen ideal sind, um zum einen den Erfolg eines Projektes nachzuweisen, gleichzeitig aber nicht durch ansteigende Kosten der Erhebung, den Nutzen der Erfolgsmessung zu negieren. Ausgehend von oben genanntem Beispiel kann bspw. unter Zuhilfenahme folgender Messgrösse eine Aussage über die Kanalnutzung bestimmter Kundensegmente gemacht werden (Abb. 4-13):

Anzahl der Überweisungen pro Zielsegment über Online-Kanäle im Monat Januar im Verhältnis zu Anzahl aller Überweisungen im Zielsegment im Monat Januar.

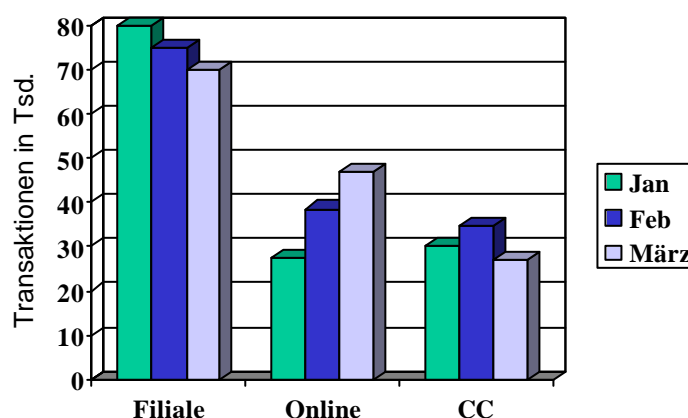


Abb. 4-13: Beispiel für eine Messgrösse zur Kanalnutzung

Bei der Definition von Messgrößen ist immer festzulegen:

- In welchem *Umfang* die Messung stattfinden soll, also ob es sich nur um eine Stichprobe handelt oder ob die gesamte Kundenbasis in die Messung einbezogen werden wird.
- In welchem *Zeitintervall* die Messung stattfinden soll, also ob Veränderungen schon von Monat zu Monat feststellbar sind oder ob es ausreichend ist, die Zahlen nur einmal im Quartal zu analysieren.
- In welcher genauen *Ausprägung* die Variablen gemessen werden sollen, also ob es sich bspw. bei den Zahlungsüberweisungen nur um Überweisungen handelt oder ob auch Daueraufträge in die Erfassung mit einbezogen werden.

Sinnvoll ist es auch die Messgrößen mit ähnlicher Aussagesystematik zu definieren. Beispielsweise sollen alle Messgrößen absolute Werte oder prozentuale Änderungen als Resultat ausgeben.

In Abhängigkeit von der Anzahl der definierten Messgrößen kann es sinnvoll sein, diese thematisch zu ordnen und auf einem Radar darzustellen. Somit wird die Übersichtlichkeit gewährleistet und Veränderungen und Zusammenhänge können schneller erkannt werden.

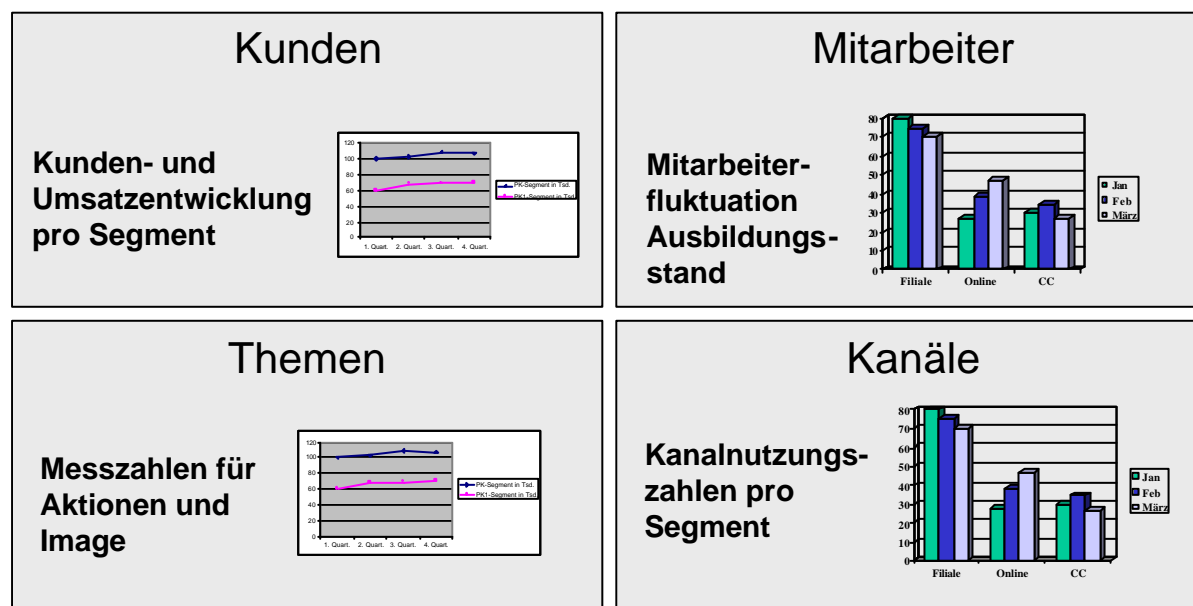


Abb. 4-14: Beispiel für ein Messgrößen-Radar

Ein wesentlicher Punkt der Definition von Messgrößen ist die Festlegung von *Soll-Werten*, um den Erfolg des Projektes zu messen. Dies ist insbesondere für die Motivation der Projektbeteiligten ebenso wie zur Rechtfertigung des Projekts vor der Geschäftsleitung wichtig. Dabei kann teilweise auf Zahlen aus der Wirtschaftlichkeitsberechnung zurückgegriffen werden oder in Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträgern sind Messgrößen zu definieren.

4.3 Organisatorische Massnahmen zur Einführung von kundenorientiertem Multi-Channel-Management

Wesentlichen Klärungsbedarf gibt es beim Multi-Channel-Management auf der organisatorischen Ebene. Bedingt durch einen - in der Vergangenheit - stufenweisen Aufbau der Kanalorganisation, häufig in separaten Einheiten, kann es bei der Zusammenführung und Neuordnung dieser Strukturen zu schmerzhaften Findungsprozessen kommen. Die Fragen der Kanalsteuerung und der Kundenverantwortung sind insbesondere zu klären, um die Verantwortlichkeiten für ein abgestimmtes Multi-Channel-Management anzupassen.

4.3.1 Kundenverantwortung

Die Zuordnung von Verantwortlichkeiten einzelner Kundensegmente auf Organisationseinheiten und die Aufteilung von Erträgen kann bei Mehrkanalsystemen problematisch werden, denn durch das Aufkommen neuer Absatzkanäle werden traditionelle Strukturierungsmodelle zumindest teilweise obsolet.

Beispielsweise waren in traditionellen Vertriebsstrukturen bei Finanzdienstleistern bisher einzelne Kunden einem Berater oder einem Beraterteam im stationären Vertrieb hinsichtlich Verantwortungsbereiche und Provisionen zugeordnet. In heutigen Strukturen gibt es Kundengruppen, die nur noch über Online-Banking oder Telefon-Banking mit der Bank kommunizieren. Diese Organisationseinheiten werden häufig nicht als virtuelle Filialen geführt, sondern als Support- oder Infrastrukturabteilungen, um den traditionellen Vertrieb zu unterstützen. Durch die hohen Investitions- und Betriebskosten steigt der Druck von Seiten der Geschäftsleitung auf die Verantwortlichen, diese Mittelflüsse zu rechtfertigen. Daher sollte über eine interne Leistungsverrechnung nachgedacht werden, damit sich auch Investitionen wie der Aufbau einer Call-Center-Organisation oder einer Online-Banking-Einheit in einem absehbaren Zeitraum amortisieren können.

Das Problem der Zuweisung der *Kundenverantwortung* geht aber weit über eine rein finanzielle Verrechnung hinaus. Auch Fragen der Verantwortlichkeiten und Berechtigungen der verschiedenen Kanalorganisationen gegenüber dem Kunden sind zu klären, wie bspw. wer darf das Konto eines Kunden nach erfolgter Sperrung wieder freigeben oder wer muss den Kunden auf sein Jahresbetreuungsgespräch ansprechen. Die möglichen organisatorischen Lösungen lassen sich in Form von zwei Extrema darstellen.

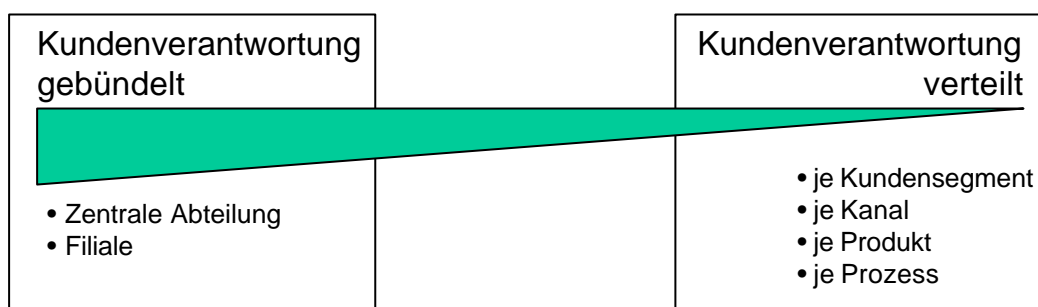


Abb. 4-15: Kundenverantwortung

Zum einen kann die Kundenverantwortung gebündelt in einem Kanal oder einer zentralen Abteilung liegen. Dies bietet u.a. die Vorteile eines einheitlichen Auftritts gegenüber dem Kunden, einer leichteren Kontrolle und einer koordinierten Betreuungsstrategie. Gängige Konzepte in der Praxis sind beispielsweise zentrale Relationship Manager oder ein individueller Berater in der Filiale. Eine Dezentralisierung der Kundenverantwortung fördert hingegen eine Verkürzung der Entscheidungswege, eine erhöhte Flexibilität in Problemsituationen und u.U. auch eine bessere interne Leistungsverrechnung. Beispiele aus der Praxis sind Kundenverantwortliche pro Kanal oder auch pro Produktgruppe (z.B. Kredite). Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es für die organisatorische Regelung der Kundenverantwortung kein einheitliches Modell gibt, eine Tendenz zur Dezentralisierung allerdings erkennbar ist.

4.3.2 Kanalverantwortung

Gemäss einer Studie des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit der IMG AG, hat sich für die organisatorische Leitung der Kanäle bislang noch keine einheitliche Lösung in den untersuchten Unternehmen etabliert [Schmid et al. 2000b]. Die Studie, welche sich auf die Finanzdienstleistungsbranche beschränkt, belegt, dass bislang neue Vertriebskanäle häufig ohne interne Abstimmungsprozesse implementiert wurden.

Modelle zur *Kanalsteuerung* bewegen sich dabei auf einem Kontinuum zwischen einer zentralen und einer dezentralen Lösung (Abb. 4-16) [Schögel 1997, S. 160ff.]. Die Vorteile der Zentralisierung liegen in der Erleichterung der Kontrolle und der Vermeidung von Doppelspurigkeiten. Somit wird der Know-how-Transfer gefördert und Entscheidungen einheitlich getroffen. Für eine Dezentralisierung der Abstimmung spricht eine erhöhte Motivation der Kanalverantwortlichen und eine Förderung des Know-how-Aufbaus in jeder Einheit. Der Wettbewerbsgedanke, auch innerhalb des eigenen Hauses, wird gefördert und Entscheidungswege oft erheblich verkürzt.

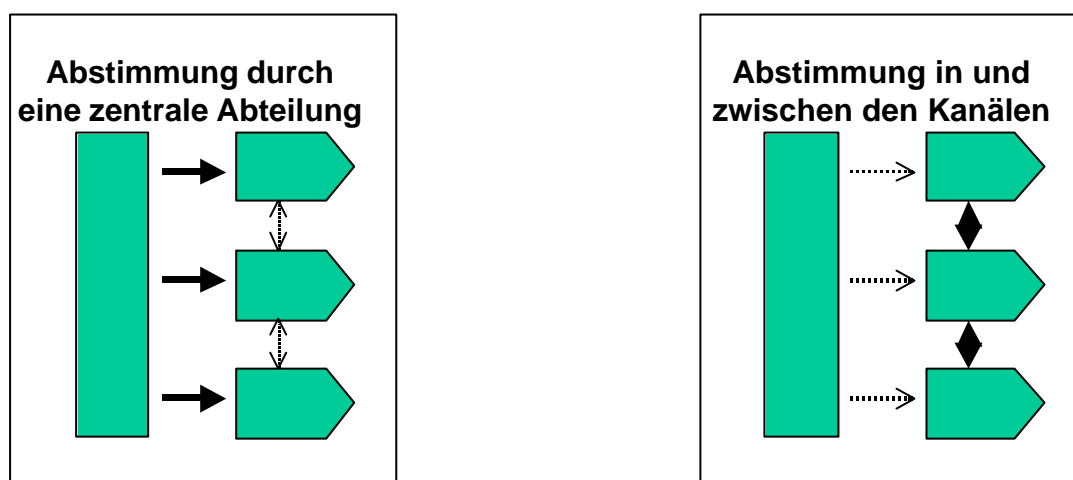


Abb. 4-16: Modelle zur Kanalsteuerung [Schögel 1997]

Eine zentrale Koordination ist beispielsweise über das Produktmanagement möglich, welches gegenüber den Kanalverantwortlichen weisungsbefugt ist (Abb. 4-17). Ein Beispiel für eine dezentrale Variante ist die Möglichkeit, dass die Kanalverantwortlichen ihre Bereiche eigenständig führen und gegenüber dem Produktmanagement oder der Vertriebssteuerung Anforderungen hinsichtlich Ausgestaltung von Produkten und Marketing stellen können.

Beide Varianten sind in der Praxis zu finden, wobei sich aber bei den meisten Finanzdienstleistern eine zentrale Kanalsteuerung herauskristallisiert.

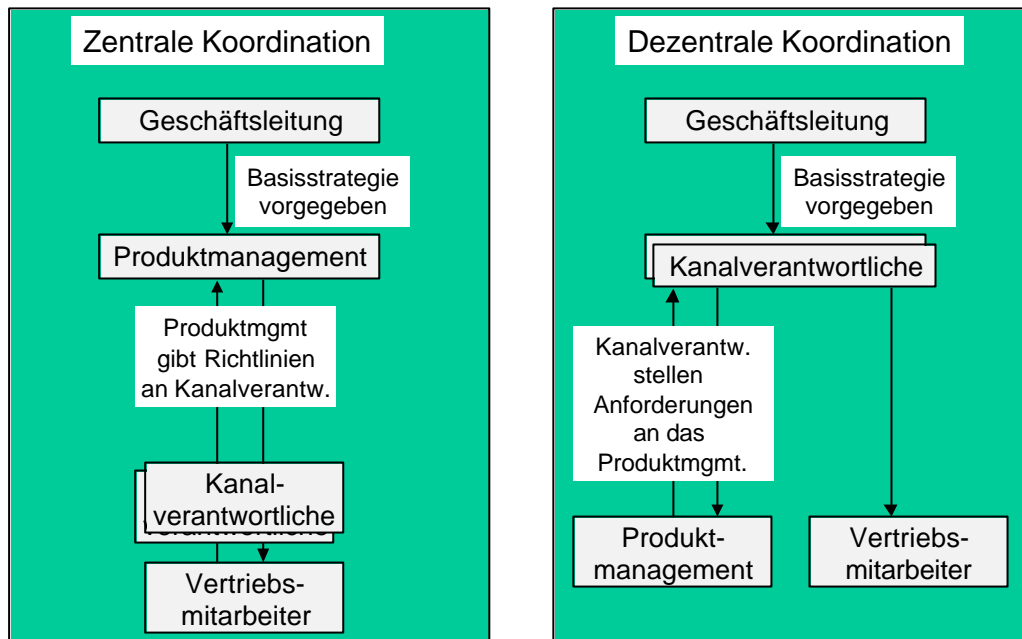


Abb. 4-17: Kanalsteuerung in der Praxis

5 Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen des Arbeitsberichtes Multi-Channel-Management wurden wesentliche Aspekte dieses Managementansatzes auf strategischer und organisatorischer Ebene diskutiert. Als kritische Erfolgsfaktoren dieses Ansatzes lassen sich folgende Merkmale zusammenfassen:

- *Abstimmung auf Leitungsebene:* Eine klare Zuweisung von Kundenverantwortlichkeiten führt zu einer Vermeidung von unerwünschten Kannibalisierungseffekten zwischen den Kanälen.
- *Kanaltransparenz:* Eine klare Zuweisung von Leistungen und Kundengruppen zu einzelnen Kanälen ist die Voraussetzung für integrierte Prozesse und einen einheitlichen Auftritt gegenüber dem Kunden.
- *Aufbau geeigneter Produkt- und Betreuungsstrukturen:* Eine Straffung des Leistungskatalogs, eine Anpassung der Preisstrukturen und ein an den Kanalmerkmalen und Kundenbedürfnissen ausgerichtetes Betreuungskonzept wird für die Kundensteuerung vorausgesetzt.
- *Empowerment der Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle:* Die Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle müssen entsprechend ihrem Anforderungsprofil ausgebildet werden.

In einer Umgebung ohne feste Ansprechpartner für den Kunden ist die strukturierte, einfache und transparente Nutzbarmachung von implizitem und explizitem Wissen für die Mitarbeiter von besonderer Bedeutung.

- *Leistungsfähige IT-Infrastruktur*: Voraussetzung für ein funktionierendes Kanalmanagement sind eine Integration der Backend-Systeme, offene Schnittstellen in der Integrationsschicht und die Einführung eines CRM-Systems. Kundenkontakte und Kundeninteraktionen müssen bei der Vielzahl an Berührungspunkten mit dem Kunden hinterlegt und schnell wieder nutzbar gemacht werden.

Es wird deutlich, dass neben der bisher betrachteten Strategieebene auch auf den Ebenen der Prozesse und Informationssysteme massiver Veränderungsbedarf besteht. Dieser beinhaltet insbesondere, eine Abstimmung der Informations- und Wissensflüsse sowie eine Integration der verschiedenen Systeme. Aus Beobachtungen lassen sich vier wesentlichen Gestaltungsfelder auf Prozess- und IS-Ebene des Multi-Channel-Management ableiten.

- *Content Management* versorgt die einzelnen Kanäle zielgerichtet mit Inhalten. Mittels moderner Content Management Lösungen ist auch die Transformation der Inhalte auf unterschiedliche Zugangsdevices ohne grössere Probleme lösbar.
- *Personalisierung* der Leistungen ist ein weiteres, grosses Handlungsfeld des Multi-Channel-Management. Damit ist nicht nur die Individualisierung von Informationen über Online-Kanäle gemeint, sondern auch die Personalisierung von Angeboten, Preisstrukturen oder Werbebotschaften.
- Um Personalisierung realisieren zu können, müssen die internen Informationsflüsse abgebildet werden mit dem Ziel, Wissen über Kunden im Unternehmen aufzubauen und zu steuern. *Wissensmanagement* wird dadurch zu einem zentralen Bestandteil des Multi-Channel-Management.
- Durch neue technologische Entwicklungen nehmen auch die Interaktionsmöglichkeiten zwischen Kunden und Unternehmen zu. Nicht nur, dass neue Devices einen mobilen Zugang zu allen Online-Informationen ermöglichen. Daneben entwickeln sich aber auch neue Formen der Kommunikation wie Chat oder Instant Messaging, welche die Schnittstelle zum Kunden verändern können. Das *Management dieser Interaktionsprozesse* sollte in Zukunft verbessert werden, um dem Kunden eine durchgängige Schnittstelle zum Unternehmen bereit zu stellen.

Anhang A: Weitere praxisrelevante Ansätze zur Einführung von Multi-Channel-Management

- Management of Customer Relationship in Business Media [Körner/Zimmermann 1999]
- P R I C E Approach von Geoff Webb [**Webb 2001**]
- Konzept der strategischen Vertriebswegeplanung von Peter Späth [Späth 2000]
- Management von Mehrkanalsystemen von Marcus Schögel [Schögel 1997]

Literatur

[Belz 1997]

Belz, C., Leistungssysteme, in: Belz, C. (Hrsg.), Leistungs- und Kundensysteme, The xis, St. Gallen, 1997, S. 12-39

[Bühler 2000]

Bühler, W., Kundenbindung durch Wahlangebotsstrategien, in: Die Bank, 100. Jg. (2000) Nr. 12, S. 846-851

[Camp 2001]

Camp, F.v., Online and onland?: Channel conflicts and how to avoid them, Arther D. Little, <http://www.adlittle.com>, (28.02.2001)

[Cespedes 1988]

Cespedes, F.V., Channel management is general management, in: California Management, 31. Jg. (1988) Nr. 1, S. 98-119

[Diepen 2000]

Diepen, T.v., Building blocks for electronic commerce distribution channels, Faculty of Technology, Policy and Management, Delft University of Technology, Working Paper, Delft, 2000

[Ferrara et al. 2000]

Ferrara, C., Sarner, A., Claps, C., Transforming Retailing to "E-Tailing", GartnerGroup Inc., 2000

[Fleisch 2000]

Fleisch, E., Das Netzwerkunternehmen: Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der Networked Economy, Springer, Berlin et al., 2000

[Fotschki/Stockmann 1994]

Fotschki, C., Stockmann, C., Situationsanalyse im Automatenbanking, Institut für Bankinformatik, Universität Regensburg, Arbeitsbericht IBI/CCM/001/94, Regensburg, 1994

[Fritz/Oelsnitz 1998]

Fritz, W., Oelsnitz, D.v.d., Marketing: Elemente marktorientierter Unternehmensführung, Kohlhammer Verlag, Stuttgart et al., 1998

[Gronover/Bach 2000]

Gronover, S., Bach, V., Kundensegmentierung, Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, Universität St. Gallen, Arbeitsbericht BE HSG/CC CRM/12, St. Gallen, 2000

[Gronover et al. 2001]

Gronover, S., Bach, V., Riempp, G., Kundenprozessanalyse am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche, Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, Universität St. Gallen, Arbeitsbericht BE HSG/CC CRM/ 5 (intern), St. Gallen, 2001

[IMG AG 2000]

IMG AG, Customer Relationship Management: Kundengewinnung durch Beziehungs-Innovation, IMG AG, <http://www.img.com/eCommerce/loesungen/main2.htm>, (20.04.2001)

[Keltner et al. 1999]

Keltner, B., Wagner, K., Mason, G., Gewinn durch Segmentierung - ein deutsch-amerikanischer Vergleich, in: Die Bank, Jg. (1999) Nr. 11, S. 765-769

[Körner/Zimmermann 1999]

Körner, V., Zimmermann, H.-D., Management of Customer Relationship in Business Media: Motivation for a new Approach, Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St. Gallen, http://www.businessmedia.org/netacademy/publications.nsf/all_pk/1237, (25.11.2000)

[Kotler/Bliemel 1999]

Kotler, P., Bliemel, F.W., Marketing-Management: Analyse, Planung Umsetzung und Steuerung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999

[Lemberg/Cruz 2000]

Lemberg, V., Cruz, A., M-CRM: The possibility to deliver an outstanding customer experience in the travel und tourism industry, Arther D. Little, www.adlittle.com, (5.04.2001)

[Mols 1999]

Mols, N.P., The Internet and the banks´strategic distribution channel decisions, in: The International Journal of Bank Marketing, 17. Jg. (1999) Nr. 6, S. 295-300

[Obst/Hintner 1993]

Obst, G., Hintner, O., Geld-, Bank- und Börsenwesen: Ein Handbuch, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1993

[Österle 1995]

Österle, H., Business Engineering: Prozeß- und Systementwicklung, Springer, Berlin et al., 1995

[Österle 2000]

Österle, H., Geschäftsmodell des Informationszeitalters, in: Österle, H., Winter, R. (Hrsg.), Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen im Informationszeitalter, Springer, Berlin et al., 2000, S. 21-42

[Österle 2001]

Österle, H., Vom E-Business zum Collaborative Business, in: IMG World, Jg. (2001) Nr. 4,

[Österle/Winter 2000]

Österle, H., Winter, R., Business Engineering, in: Österle, H., Winter, R. (Hrsg.), Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, Springer, Berlin et al., 2000, S. 3-20

[Picot/Franck 1995]

Picot, A., Franck, E., Prozeßorganisation: Eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre, in: Picot, A., Nippa, M. (Hrsg.), Prozeßmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Campus, Frankfurt, New York, 1995, S. 13-39

[Ramsay/Malcolm 1999]

Ramsay, J., Malcolm, S., Managing customer channel usage in the Australian banking sector, in: Managerial Auditing Journal, 14. Jg. (1999) Nr. 7, S. 329-338

[Read 2000]

Read, J., For Success, Building a Customer-Centric Strategy is Key: Few companies focusing on both collaboration and customer loyalty, in: Electronic News, 46. Jg. (2000) Nr. 42, S. 54

[Rudolf-Sipötz 2001]

Rudolf-Sipötz, E., Kundenwert in Forschung und Praxis, Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2001

[Schmid 2001]

Schmid, R., Eine Architektur für Customer Relationship Management und Prozessportale bei Banken, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2001

[Schmid et al. 2000a]

Schmid, R., Bach, V., Österle, H., Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal, in: Bach, V., Österle, H. (Hrsg.), Customer Relationship Management in der Praxis: Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Springer, Berlin et al., 2000a, S. 1-56

[Schmid et al. 2000b]

Schmid, R., Messner, W., Palm, C., Bach, V., Studie zum Customer Management und Multi-Channel bei Banken, St. Gallen, 2000b

[Schögel 1997]

Schögel, M., Mehrkanalsysteme in der Distribution, Forschungsinstitut für Absatz und Handel, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 1997

[Schüller 1992]

Schüller, S., Ertragsorientierte Produktivitätssteigerung, Produktivitätsmanagement für Finanzdienstleister: Beiträge zum Münsteraner Top Management Seminar, 1992, Frankfurt/Main

[Schulze 2000]

Schulze, J., Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2000

[Shahnam 2000]

Shahnam, E., CRM and EC: transforming Ecustomers into real business, Meta Group, <http://www.metagroup.com/communities/crm/ads800.htm>, (10.03.20001)

[Späth 2000]

Späth, P., Strategische Vertriebswegeplanung von Universalbanken, Gabler, Wiesbaden, 2000

[Stäger 1999]

Stäger, C., Multi-Channel-Management: Mehrdimensionale Optimierung der Kundenbeziehung zur nachhaltigen Steigerung der Profitabilität im Retail Banking, Haupt, Bern, 1999

[Stahlknecht/Hasenkamp 1999]

Stahlknecht, P., Hasenkamp, U., Einführung in die Wirtschaftsinformatik, Springer, Berlin et al., 1999

[Stern et al. 1996]

Stern, L.W., El-Ansary, A.I., Coughlan, A.T., Marketing Channels, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996

[Webb 2001]

Webb, G., The MBomb: Riding the Multi-channel Whirlwind, Capstone Publishing, Oxford, 2001

[Wörner 1997]

Wörner, G., Wirtschaftlichkeitsanalyse elektronischer Bankvertriebswege: Ein szenariogestütztes Vorgehensmodell zur Unterstützung strategischer Investitionsentscheidungen, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Regensburg, Dissertation, Regensburg, 1997

[Yulinsky 2000]

Yulinsky, C., Multi-Channel-Marketing: Making "Bricks and Clicks" Stick, McKinsey & Company, <http://www.mckinsey.com>, (5.03.2001)