

# Computerworld Dossier

## Customer Relationship Management

### CRM als Stethoskop am Puls des Patienten

**CRM** Die Schnittstellen im Prozess zum Kunden werden durch spezielle IT-Funktionen unterstützt. In der damit verbundenen Messung innerbetrieblicher Abläufe im Kundenkontext liegen jedoch auch erhebliche Optimierungspotenziale.

Von Bernhard Gröhl\*

Customer Relationship Management (CRM) subsumiert die Kommunikation des Unternehmens mit dem Kunden (Sales, Marketing, Support, PR). Auch wenn CRM mittlerweile als Instrument des Marketings und zur Kontrolle von Dienstleistungsqualität akzeptiert wird, überwiegend wird es noch als Kostenfaktor wahrgenommen. Die Chancen, durch CRM jedoch auch Kosten in erheblichem Masse einzusparen, werden oft ausser Acht gelassen. Einsparungspotenziale bietet nicht nur die Nutzung elektronischer Kommunikationswege anstelle von Briefpost, sondern auch der Einsatz von CRM. Ein zentraler Aspekt sind CRM-Messungen an Schnittstellen zum Kunden. Diese können leicht für die Optimierung von Abläufen genutzt werden.

In der funktionalen Ausprägung ist CRM genauso wenig präzise zu fassen, wie die Abgrenzung der Wirkungsbereiche von CRM-Aspekten, zum Beispiel Business Intelligence (BI) und Data-Mining. Am besten wird es beschrieben durch ein Set von Kundenkontext-Funktionen, welche durch Anwendungen bereitgestellt werden. Die benötigte Infrastruktur wird hierbei durch das Enterprise Data-Management (EDM) gebildet.

#### Schnittstelle zum Kunden

Tatsächlich konzentriert sich CRM in erster Linie auf die Schnittstellen des Unternehmens zum Kunden. Schwerpunkte bilden die zyklische Interaktion oder der Dialog. Das Ziel dabei: Den Kunden mit der eingesetzten Maschinerie und den damit verbundenen Automatismen möglichst zufrieden stellend, umfassend und möglichst individuell zu bedienen. Technisch wird dies durch das Anzapfen der Schnittstellen an bestehenden Transaktions- und Dialogsystemen erweitert (Order-Management, Call-Center, Online-Shop, etc.). So können durch «Profiling» vielfältige Erkenntnisse über den Kunden gewonnen werden: Wer ist der Kunde? Wann hat er was bestellt und wann wurde geliefert? Oder wie oft hat er bei der Verwendung des Produktes eine Form von Unterstützung in Anspruch genommen? Oder gar das Produkt reklamiert?

In der analytischen Betrachtung der Anforderungen an den Kundendialog wird deutlich, dass nicht nur finale Transaktionen im Offer-2-Cash-Prozess von Bedeutung sind. Eine Transparenz der innerbetrieblichen Prozessschritte des Dienstleisters kann für den Kunden einen Mehrwert bedeuten, wie es UPS mit der Einführung des OnlinePackage-Trackings eindrucksvoll bewiesen hat.

Dem CRM-Gedanken folgend, erscheint es sinnvoll, diese Schnittstellenbeobachtung auf möglichst grosse Strecken der Prozesskette auszuweiten. Die technischen Möglichkeiten



Customer Relationship Management kann wie das Stethoskop des Arztes am Puls des Patienten wirken.

von gängigen CRM-Systemen lassen dies zu. Damit können auch die über den Kunden gewonnenen Erkenntnisse in vielfältiger Weise erweitert werden: Wie oft hat der Kunde sich über den Produktions- oder Lieferprozess informiert? Hat er von Möglichkeiten zur Änderung seiner Bestellung Gebrauch gemacht? Welche Änderungswünsche waren dies? Für Entscheider in der eigenen Organisation entfaltet sich eine neue nicht-technische Erkenntnisperspektive über den Prozess aus Kundensicht.

Einen Einstieg in CRM erleben Unternehmen oft durch den Einsatz von Analysetools, die in Zyklen auf unterschiedliche Datenbestände angewandt werden. Für die explorative Gewinnung von Erkenntnissen ist das eine elementare Voraussetzung.

#### Bedürfnis nach Integration

Ein Einsatz von CRM als Integrationsplattform zur betrieblichen Optimierung kann jedoch nur erreicht werden,

wenn CRM-Funktionen wiederum in die transaktionalen Geschäftsprozesse vollständig integriert sind und kontinuierliche Werte als Abbild der realen Geschäftstätigkeit liefern. Kontinuierliche Messwerte und Daten liefern das Rohmaterial für Optimierungsansätze.

Wird CRM in dieser Form an der Kommunikationsebene von transaktionalen Systemen eingesetzt, steigt die Notwendigkeit, alle relevanten Prozesse anzubinden. Andernfalls vermögen CRM-Funktionen nicht, die Gesamtheit des operativen Geschäftes zu beobachten.

Zugegeben: CRM treibt hier das Bedürfnis nach Integration – jedoch die Nähe zu den integrativen Möglichkeiten von Middlewarekomponenten kann in diesem Zusammenhang nicht losgelöst betrachtet werden. Der Aufwand zur Integration sinkt durch den CRM-nahen Integrationsplattformansatz in hohem Masse. Somit entsteht ein echtes, erstes Einsparpotenzial durch die Vermeidung der Entwick-

lung redundanter Message-Warehouse-Instanzen und -Schnittstellen. CRM kann jedoch auch über die Ebene der Präsentation als Integrationsplattform

#### Dossier: Customer Relationship Management

### Open-Source-CRM ist im Vormarsch

Claudia Bardola

Fast 25 Prozent der frisch ausgelieferten Server arbeiten heute mit Open-Source. In Sachen CRM (Customer Relationship Management) vertrauen derweil zwar erst zwei Prozent der Firmen auf quelloffene Software, Tendenz aber stark steigend. Laut Peerstone Research wird der Open-Source-Anteil am CRM-Markt bis in zwei Jahren bereits an die 15 Prozent betragen. Kein Wunder, schliesslich bewegen sich die Kosten für Lizenzen und Wartungsarbeiten unter jenen ihrer geschlossenen Pendanten. Open-Source-CRM birgt aber

#### In diesem Beitrag

- Welche Einsparpotenziale CRM bergen kann und warum diese häufig nicht erkannt werden
- Wie durch Profiling vielfältige Erkenntnisse über den Kunden gewonnen werden können
- Wie CRM als Integrationsplattform zur betrieblichen Optimierung dienen kann und welche Voraussetzungen dafür notwendig sind

wirken. Die Postbank realisierte im letzten Jahr erfolgreich ihr Direktportal als Integrationslösung für das klassische Onlinebanking und die Brokerage-Plattform Easytrade. Hier handelt es sich um ein neues, integratives Portal-Frontend mit starken, eigenen Mehrwertfunktionen (Personalisierung, TAN per SMS, Benachrichtigungsfunktionen, aggregierter Vermögensstatus) auf den bestehenden Transaktionsplattformen des Bankings und des Wertpapierhandels. Das Postbank-Direktportal war primär zur Gewinnung von Kundeninformationen geplant. Die CRM-Idee war eine treibende Kraft und erfolgreiche integrative «Klammer»: Es zeigte sich, dass CRM in der Praxis nicht nur zu Mehrwerten für den Kunden führt, sondern durch die Integration von Altsystemen auch als kostengünstige Alternative zu umfangreichen Neuimplementierungen besticht. Zusätzlich war der Start des Portals extrem risikoaarm, blieben doch die bestehenden Transaktionslösungen (Banking und Brokerage) für den Kunden auch weiterhin auf dem gewohnten Wege verfügbar.

In anderer Form werden von der gleichen Bank die CRM-Funktionen einer Personalisierungsplattform quasi als Onlineberater eingesetzt. Die Bedürfnisse des Kunden werden abgefragt und eine Selektion von Produkten als Empfehlung für Onlineabschlüsse angeboten.

Über diese Funktion können erstaunliche Erkenntnisse über erfolgreiche Kombinationen (Cross-Selling) der angebotenen Produkte gewonnen werden. Auch die Wirksamkeit von Promotions und Upselling Incentives kann über einen solchen Online-Beratungsdialog einfach und effektiv getestet werden.

#### CRM als Stethoskop

CRM-Funktionen sind deshalb überall dort gefragt, wo Erfolgsfaktoren von Geschäftsprozessen im Kundenkontext

Fortsetzung auf Seite 15

\*Bernhard Gröhl ist Partner und CTO der Lexta Consultants Group in Berlin.

Fortsetzung von Seite 14

gemessen werden sollen. Doch der Begriff Erfolg wandelt sich nach dem spezifischen Prozess. Traditionell werden Absatzzahlen, Marktanteil und Ergebnis eines Unternehmens als Erfolgskoeffizienten betrachtet. Durch integrierte CRM-Funktionen ist ein detaillierteres Verständnis der Bedeutung einzelner Schritte des abgeschlossenen Prozesses möglich.

Daraus ergeben sich eine Reihe neuer Erkenntnisperspektiven über die Dauer und die Abbruch-beziehungsweise die Fehlerquote auf Einzelschrittenebene. CRM wirkt hier wie das Stethoskop eines Arztes am Puls des Patienten. Mit dem Grad der CRM-Durchdringung und der Dauer des CRM-Einsatzes zur Beobachtung steigt auch der Erkenntnisgrad. Ähnlichkeiten, Redundanzen und Abhängigkeiten (gewollte und ungewollte) können so aufgedeckt, bewertet und zur Optimierung verwendet werden.

**Relevante Einzelereignisse**

Vorstehend wurden unterschiedliche Möglichkeiten von CRM-Plattformen als Integrator dargelegt. Der simple wie grundlegende Gedanke ist jedoch immer die Messung und Aufzeichnung von Einzelereignissen im Kontext zu einem Kunden. Es scheint daher logisch, das verwendete CRM-Instrumentarium zur systematischen Messung aller relevanten Einzelereignisse zu verwenden.

Trotz der scheinbar trivialen Erkenntnis ist die Umsetzung in der Praxis oft schwierig, wenn nicht von vornherein daran gedacht wurde, bei der Aufzeichnung von innerbetrieblichen Prozessereignissen auch den relevanten Kundenkontext zu archivieren. Eine nachgelagerte statistische und anonyme Auswertung kann mit diesen Daten ebenfalls erfolgen. Für die Schaffung weiterer Kundeninteraktionsmög-

lichkeiten ist die Rekonstruktion des Kundenkontextes der Einzelereignisse elementare Voraussetzung.

Wer CRM-Einführungen und -Implementierungen im eigenen Hause durchgeführt hat, weiss, dass die Kosten bei steigenden Anforderungen an Art und Umfang der Aufzeichnungen steigen. Auch die Komplexität, Analysen und Abfragen zu formulieren um daraus Reports zu generieren, nimmt mit der Anzahl der aufgezeichneten Parameter zu. Wie lassen sich nun hieraus Erkenntnisse zur Kostensenkung und zur Steigerung der Profitabilität ableiten?

**Potenzial suchen**

Eine eingemassene transparente Dokumentation über Einzelschritte in Geschäftsprozessen muss kontinuierlich und systematisch nach Optimierungspotenzialen durchsucht werden. Folgende Fragestellungen sind hilfreich:

- Welche Schritte haben eine lange Dauer?
  - An welchen Schritten werden häufig Probleme aufgezeichnet?
  - In welchem Zusammenhang stehen die beobachteten Faktoren zu den eigenen Kosten?
  - Wie wird die Qualität des Produktes/der Dienstleistung hiervon beeinflusst?
  - In welchem Zusammenhang steht hierzu die Kundenzufriedenheit?
- Diesen Gedanken folgend, lassen sich Funktionen gängiger CRM-Systeme nutzen, um genau diese Eigenschaften systematisch zu erfassen und darzustellen. Gegebenenfalls können auch bereits erkannte Zusammenhänge in ein Kennzahlenreporting integriert werden. Auf diese Weise erfolgt die Annäherung an das Erkennen von Optimierungsansätzen von der analytischen Seite. Genau dies ist eine Stärke von CRM-Systemen. ■

# Perspektiven von CRM

Die firmenweite Integration des Customer-Relationship-Managements (CRM) macht den Unternehmen zu schaffen, so das Ergebnis einer Studie des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen.

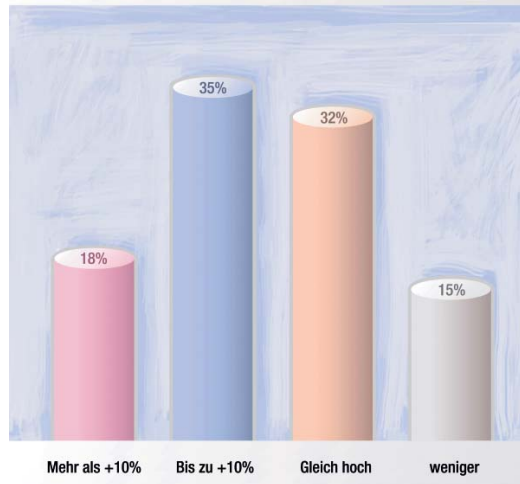
Katharina Friedmann\*

Nach wie vor verstehen Unternehmen CRM weniger als dedizierte Strategie (12 Prozent), sondern eher als operatives Toolset (62 Prozent). 21 Prozent der Firmen betrachten CRM in erster Linie als Backoffice-Instrument für Analyse- und Evaluierungszwecke. Das war eines der Ergebnisse einer Onlineumfrage, die das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen vorgenommen hat, um mehr zum Stand der Dinge, aber auch über künftige Entwicklungen und Trends im Kundenbeziehungs-Management zu erfahren.

An der Studie «CRM-Status quo und zukünftige Herausforderungen» haben CRM-Verantwortliche aus der Schweiz, aus Deutschland und aus Österreich teilgenommen. Für Walter Brenner, Director Institute of Information Management an der Hochschule und einer der Studienautoren, ist der verhältnismässig hohe Rücklauf nicht zuletzt ein Indiz dafür, dass sich CRM mittlerweile zur «reiferen Applikation» entwickelt und entsprechend etabliert hat. Den Studienergebnissen zufolge befassen sich mit dem IT-

\*Katharina Friedmann ist Redaktorin bei unserer Schwesterzeitung Computerwoche.

**CRM-Budgetpläne 2005  
Veränderungen gegenüber dem Vorjahr**



gestützten Kundenbeziehungs-Management tatsächlich nahezu alle Unternehmen: So haben 18 Prozent der Befragten laut eigenen Angaben bereits CRM-Implementierungen hinter sich, rund die Hälfte der Firmen sind derzeit mit der Umsetzung beschäftigt, während 21 Prozent dahin gehende Projekte planen. Als CRM-resistent erwiesen sich lediglich ein Prozent der Umfrageteilnehmer.

CRM-Projekte laufen in knapp der Hälfte der Unternehmen vorwiegend auf Abteilungs- oder Kanalebene. 40 Prozent der Befragten hingegen gaben an, damit verbundene Initiativen firmenweit zu organisieren und zu koordinieren.

Für die zunehmende Bedeutung des Kundenbeziehungs-Managements spricht, dass die Mehrheit der Firmen

Fortsetzung auf Seite 16

Anzeige

# Insertat

Fortsetzung von Seite 15

(53 Prozent) ihr dafür vorgesehenes Budget im laufenden Jahr erhöhen wird – 18 Prozent wollen ihre CRM-Mittel sogar um mehr als zehn Prozent aufstocken. Investitionen sind insbesondere in den Bereichen operatives (84 Prozent) und analytisches CRM (74 Prozent) vorgesehen. Eine gewisse Zurückhaltung in Sachen kollaboratives CRM – lediglich 33 Prozent planen hier Anschaffungen – führen die Studienautoren nicht zuletzt darauf zurück, dass dort anspruchsvollere Methoden ins Spiel kommen: So erforderten beispielsweise das Management von Partnerbeziehungen und die Etablierung von Instrumenten zur Kundeninteraktion wie Self-Services einiges an CRM-Erfahrung. Immerhin 37 Prozent der Firmen haben sich allerdings die Einbindung von Geschäftspartnern in ihre CRM-Aktivitäten bereits auf die To-do-Liste geschrieben.

Die Etablierung von Self-Services, die den Kunden direkt in die Dienstleistung einbinden, zählt den Untersuchungsergebnissen zufolge zu den aufkommenden CRM-Themen: 15 Prozent der Firmen haben dahin gehende Projekte bereits abgeschlossen, 36 Prozent sind derzeit bei der Umsetzung, während 27 Prozent immerhin schon Self-Service-Initiativen planen. Als Hauptmotivation für den Einsatz solcher Systeme wurden potenzielle Kostensenkungen sowie eine Steigerung der Effizienz genannt.

Die aktuellen CRM-Strategien sind vorwiegend auf die Bearbeitung der Kundenbasis durch Cross- und Up-

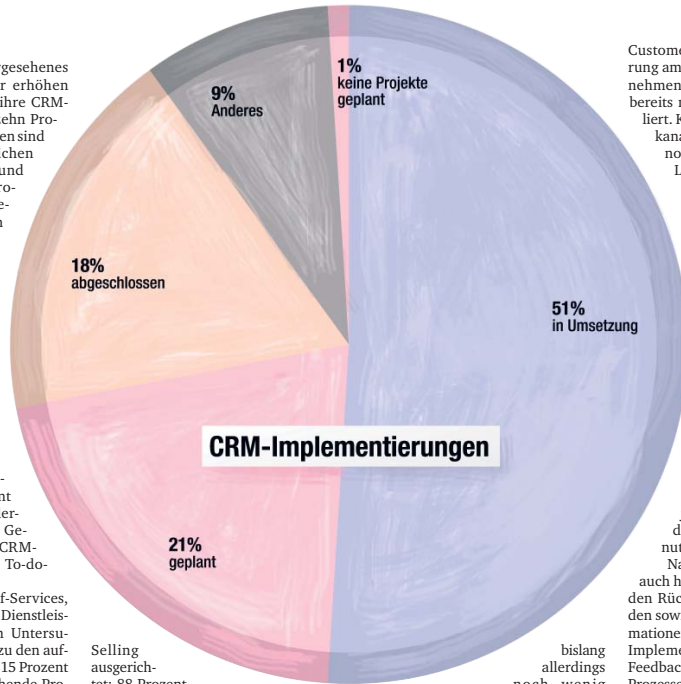
Selling ausgerichtet: 88 Prozent stufen dieses Ziel als wichtig beziehungsweise sehr wichtig ein. An zweiter Stelle steht der Erhalt bestehender Kundenbeziehungen (81 Prozent).

CRM ist für die Unternehmen allerdings nicht ausschließlich ein Thema der IT-Integration. Neuere Gesichtspunkte gewinnen in der deutschsprachigen Firmenlandschaft an Bedeutung: So zählen das viel diskutierte,

bislang allerdings noch wenig verbreitete Mobile CRM (35 Prozent) sowie die schnelle, auch vorbeugende Reaktion auf Kundenbewegungen (33 Prozent) zu den erklärten strategischen Zukunftsthemen.

**CRM auf Prozessebene**

Der Grad der Implementierung von operativen CRM-Prozessen ist in den Bereichen Vertriebsmanagement sowie



Customer-Profiling und -Segmentierung am höchsten. Jedes zweite Unternehmen hat entsprechende Abläufe bereits nahezu oder vollständig etabliert. Klare Prozesse in Sachen Multikanal-Management sind hingegen noch nicht selbstverständlich. Lediglich sechs Prozent der Firmen gaben an, das Multikanal-Management bereits vollständig implementiert zu haben, während es bei knapp der Hälfte der Befragten an der sauberen Koordination ihrer Kundenkontaktkanäle hapert. Künftig werden sich die Bemühungen aber verstärkt darauf konzentrieren, eine integrierte Sicht auf die verschiedenen Möglichkeiten des Kundenkontakts zu schaffen: Insgesamt 68 Prozent der Firmen sind entweder mit der Umsetzung entsprechender Projekte beschäftigt oder planen, dieses Wissen vom Kunden zu nutzen.

Nachholbedarf besteht offenbar auch hinsichtlich der Abläufe, die für den Rückfluss des Wissens vom Kunden sowie die Verwertung dieser Informationen sorgen: Laut Studie wird die Implementierung kundenorientierter Feedback- und Wissens-Management-Prozesse derzeit nur vereinzelt vorangetrieben. Im Gegensatz zum Wissen über beziehungsweise für den Kunden sei das Wissen vom Kunden ein evolutionärer Schritt innerhalb der CRM-Disziplin, den es für viele Unternehmen noch zu durchlaufen gelte, so Lutz Kolbe, einer der Studienautoren.

Während das Gros der Firmen in der Vergangenheit auf proprietäre CRM-Systeme setzte, tendieren die Unternehmen heute zum Einsatz von Stan-

dardssoftware. Nur 24 Prozent der Befragten gaben an, mit Eigenentwicklungen zu arbeiten. Als Spitzenreiter unter den CRM-Anbietern weist die Studie den auf Banken spezialisierten Softwarehersteller Uniquare aus, was angesichts des hohen Anteils an Finanzdienstleistern (gut 50 Prozent) unter den Umfrageteilnehmern nicht verwundert. Die Plätze zwei und drei belegen die Marktführer Siebel und SAP.

**Herausforderungen**

Analog zu den Ergebnissen auf strategischer Ebene werden auch die CRM-Applikationen primär für das Cross- und das Up-Selling eingesetzt. Dabei messen die Unternehmen der Bewältigung technischer Herausforderungen, die sich bei der Einführung eines CRM-Systems ergeben, mehr Bedeutung bei als den weichen Faktoren wie beispielsweise der Überwindung der Berührungssängste von Seiten der Mitarbeiter, deren Schulung oder der Verbesserung der Bedienbarkeit. Für 78 Prozent der Firmen liegt das Hauptaugenmerk auf der Integration von Systemen und Daten. Als weitere Hürde erleben die Unternehmen die nach der Systemführung erforderlichen Anpassungen (44 Prozent).

Rückhalt beziehungsweise Engagement vom Topmanagement erachten die Befragten als wichtigsten Erfolgsfaktor für CRM-Initiativen (88 Prozent), gefolgt von einem entsprechenden Wandel in der Unternehmenskultur (70 Prozent). Bedeutung und Aufwand für die Schulung der Mitarbeiter hingegen werden offenbar unterschätzt: Zwar kalkuliert die Mehrheit der Umfrageteilnehmer (42 Prozent) immerhin zwischen zehn und 30 Prozent des CRM-Budgets für das Anwendertraining ein, ein gutes Drittel sieht dafür allerdings deutlich geringere Mittel vor.

Info/ <http://cm.wiwi.unisg.ch>

Anzeige

Insertat