



CRM 2003

*Wieviel CRM muss
wirklich sein?*

Sponsoren:



PeopleSoft®



SIEMENS

Eine Analyse von



wolfgang MARTIN Team
powerful connections



Dr. Wolfgang Martin ist ein europäischer Experte auf den Gebieten

CRM (Customer Relationship Management),

CCM (Commerce Chain Management),

EAI (Enterprise Application Integration),

BI (Business Intelligence).

Sein Spezialgebiet sind die Wechselwirkungen technologischer Innovation auf das Business und damit auf die Organisation, die Unternehmenskultur, die Businessarchitekturen und die Geschäftsprozesse. The InfoEconomist zählt ihn zu den 10 einflußreichsten IT Consultants in Europa.

Dr. Martin ist unabhängiger Analyst, Schirmherr der CRM-Expo und der virtuellen CRM-Messe der Acquisa sowie Vorsitzender des EAI Forums. Vor der Gründung des Wolfgang MARTIN Teams war Dr. Martin 5 ½ Jahre lang bei der META Group, zuletzt als Senior Vice President International Application Delivery Strategies. Darüber hinaus kennt man ihn aus TV-Interviews, durch Fachartikel in der Wirtschafts- und IT-Presse, als Herausgeber von Büchern, unter anderem „Data-Warehousing – Data Mining – OLAP“, Bonn, 1998. Bevor er für die META Group arbeitete, war Dr. Martin in verschiedenen Management-positionen bei Sybase und Software AG tätig, wo er für Business Development, Marketing und Produktmarketing verantwortlich war. Nachdem er sich intensiv mit der Entwicklung von Anwendungen für Computational Statistics in der Wissenschaft beschäftigt hatte, sammelte Dr. Martin als Decision Support-Experte bei Comshare Erfahrung im Bereich endbenutzerorientierte Verarbeitung von individuellen Daten. Dr. Martin promovierte und habilitierte an der Universität Bonn in angewandter Mathematik.



Wolfgang MARTIN Team
powerful connections

S.A.R.L. Martin, Dr. Wolfgang Martin, 6, rue Paul Guiton, 74000 Annecy, France,
E-Mail: wolfgang.martin@noos.fr

IT Research ist ein deutschsprachiges Unternehmen, das Studien, Bulletins und White Papers im Bereich der Informationstechnik erstellt. Ziel ist, auf neueste Technologien hinzuweisen, IT-Investitionen der Unternehmen noch rentabler zu machen, Fehlinvestitionen zu vermeiden und Risiken zu minimieren. Um dies zu erreichen, arbeiten wir mit einem Netzwerk von Kompetenzträgern auf den verschiedensten Gebieten der IT zusammen.



IT Research, Ulrich Parthier, Mühlweg 2b, 82054 Sauerlach, Postfach 1128, 82050 Sauerlach
Tel.: +49 8104 6494 14, E-Mail: u.parthier@it-research.net





Copyright

Dieses Strategic Bulletin wurde vom Wolfgang Martin Team S.A.R.L. Martin und IT Research verfaßt. Alle Daten und Informationen wurden mit größter Sorgfalt und mit wissenschaftlichen Methoden recherchiert und zusammengestellt. Eine Garantie in Bezug auf Vollständigkeit und Richtigkeit wird ausgeschlossen.

Alle Rechte am Inhalt dieses Strategic Bulletin, auch die der Übersetzung, liegen beim Autor. Daten und Informationen bleiben intellektuelles Eigentum der S.A.R.L. Martin im Sinne des Datenschutzes. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Photokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung durch die S.A.R.L. Martin und IT Research reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Verfahren verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Die S.A.R.L. Martin und IT Research übernehmen keinerlei Haftung für eventuelle aus dem Gebrauch resultierende Schäden.

Copyright S.A.R.L. Martin, Annecy, und IT Research, Sauerlach

Disclaimer

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen etc. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. In diesem Werk gemachte Referenzen zu irgendeinem spezifischen kommerziellen Produkt, Prozeß oder Dienst durch Markenname, Handelsmarke, Herstellerbezeichnung etc. bedeutet in keiner Weise eine Empfehlung oder Bevorzugung durch die S.A.R.L. Martin und IT Research.

ISBN: ??????





Inhaltsverzeichnis

▶ 1. Zusammenfassung	5
▶ 2. CRM – Buzz-Worte kommen und gehen	7
2.1 Das C in CRM – Kundenorientierung als Maxime der Unternehmensstrategie	9
2.2 Das R in CRM – Beziehungsmanagement als Maxime der Unternehmenskultur	10
2.3 Das M in CRM – Management von Kunden und Kundenbeziehungen als Maxime der Unternehmensorganisation	12
▶ 3. Der Einfluss von CRM auf die Business-Architektur	14
3.1 Integration über die Prozesse	15
3.2 Integration über die Kanäle	16
3.3 CRM, Business Integration, Kunden-Interaktionszentrum und Portale – vier Buzz-Worte für ein Business-Modell	19
▶ 4. Aus der Praxis lernen: Fallstudien	21
4.1 Fortschreitende Deregulierung – Kundenorientierung als Weg aus der Produktfalle	21
4.2 Integrierte Prozesse – vom Kundenkontaktpunkt zum Lieferanten und zurück zum Kunden	22
4.3 Analytisches CRM – Wissen, wo der Schuh drückt	23
4.4 CRM-Lösung für Banca Reale - Virtual Banking bei Reale Mutua Assicurazioni	25
▶ 5. CRM – Top 3 Tendenzen für 2003	27
5.1 Analytik – Messen, Vergleichen und Entscheiden	28
5.2 Kollaboration – Jenseits von Prozessen	30
5.3 Echtzeit-Interaktion – Hier und jetzt	32
▶ 6. Literatur	36
▶ 7. Glossar: Customer Relationship Management	37
▶ 8. Profil: Die Sponsoren	44
CAS	44
PeopleSoft	45
SAP	46
SAS	47
Siemens	48



1. Zusammenfassung

Der Begeisterung für Kunden-Orientierung als neue Unternehmensausrichtung in den Jahren 1999 und 2000 folgte Ernüchterung in 2001 und 2002, als die e-Blase platzte. Wohin bewegt sich Kunden-Orientierung in 2003?

Kunden-Orientierung muß als Geschäftsmodell verstanden werden, sonst funktioniert sie nicht, wie viele Unternehmen inzwischen gelernt haben. Ziel ist es, den Kundenwert zu optimieren durch effiziente Ausschöpfung der Kundenbeziehung, i.e. die richtigen Kunden an sich binden (Akquise), ihnen mehr zu verkaufen (Penetration) und den Kundenlebenszyklus zu verlängern (Bestandssicherung). Kunden-Orientierung erfordert

- weg vom kurzfristigen Transaktionsdenken, hin zu einem langfristigen Beziehungsmodell: CRM basiert auf dem Kundenlebenszyklus, einer Folge von Transaktionen anstatt einem Fokus auf einer Einzeltransaktion
- weg von Produktorientierung, hin zu einer ganzheitlichen Kundensicht: koordiniertes Kundendatenmanagement statt isolierter Vertriebs/Marketing und Serviceaktivitäten
- weg von funktionalen Organisationsmodellen, hin zu einem funktionsübergreifenden Ansatz: Vertrieb, Marketing, Service und auch die Produktentwicklung müssen an einem Strang ziehen.

CRM 2003 heißt aber nicht nur, die gemachten Fehler in versuchten CRM Initiativen zu korrigieren, um endlich die Wertschöpfung durch CRM zu erfahren, die man erwartet hatte, sondern stellt auch neue Anforderungen: CRM ist engstens mit dem Bestellvorgang verbunden. Das erfordert eine Integration von Supply Chain Management (SCM) mit CRM. Die vielfach gehörte Anbindung von CRM an ERP ist also nicht ausreichend. Ein Business Integration Programm muß auf der strategischen Ebene angesetzt werden, und die Geschäftsprozesse müssen durchgängig modelliert werden, um die Kunden der Kunden mit den Lieferanten der Lieferanten zu verbinden. Nur so kann ein agiles Unternehmen entstehen, das in sich permanent ändernden Märkten und dynamisch wechselnden Kundenverhalten überhaupt überleben kann.

Die zweite große Herausforderung an CRM in 2003 ist Multikanal-Management. Der Kunde muß als Ganzes vom Unternehmen gesehen werden, und vom Unternehmen will der Kunde unabhängig vom Kanal den gleichen Service-Level erhalten. Das Unternehmen muß den Kunden kennen, und der Kunde will vom Unternehmen erkannt werden. Mehr als 50% der deutschen Konsumenten nutzen vier oder mehr Kanäle, um mit einem Anbieter zu interagieren. Klare Kanalstrategien, sauberes Management von Kanalinterferenzen und Verstehen von Kanalkapazitäten sind zunächst einmal organisatorische und unternehmerische Aufgaben, die es zu meistern gilt.

CRM 2003 bedeutet auch, unterschiedliche Programme im Unternehmen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, um so Redundanzen zu vermeiden und mit den schmaleren Budgets optimale Effekte zu erzielen. Unter den Buzz-Worten Kunden-Interaktionszentrum als die neueste Variante von Call Centern, Portale als Weiterentwicklung von Intra- und Extranet-Lösungen und Business Integration als das ultimative Konzept prozeßorientiert zu werden, entstehen neben CRM-Programme neue Programme, die alle das gleiche Ziel haben: Kollaboration als neues Geschäftsmodell zu implementieren, um so in den entstehenden Wertschöpfungsnetzen erfolgreich mitspielen zu können. Erhöhen der Agilität (der Fähigkeit, auf Veränderungen richtig und zeitlich angepaßt zu reagieren), erhöhen der Durchsatzgeschwindigkeit („time-to-market“), senken der Kosten und Minimieren des



unternehmerischen Risikos sind die unternehmerischen Ziele. Diese Programme müssen koordiniert werden, sonst läuft alles aus dem Ruder. CRM, Business Integration, Portale und Kunden-Interaktionszentren sind nur unterschiedliche Sichten auf das eine Business-Modell: Kollaboration.

Damit sind die Top 3 Trends für CRM vorgegeben:

- Investiere in analytisches CRM, um aus der getätigten Investition in operative CRM-Systeme endlich den erwarteten Wert zu schöpfen. Analytisches CRM gibt uns das Wissen über den Kunden, aus dem man Profitabilität generieren kann. Analytisches CRM erlaubt uns auch, die implementierten CRM Prozesse und das laufende CRM Programm im Sinne der erzielten Wertschöpfung zu messen, um so optimal steuern und kontrollieren zu können.
- Investiere in Portale und koordiniere Kunden-Interaktionszentrum und Portalprogramme mit dem CRM Programm. Ein Vermeiden solcher Redundanzen schafft auf der Budgetseite Luft und Handlungsspielräume.
- Investiere in Echtzeit-Interaktionen. Promptes Bedienen des Kunden zahlt sich aus, jedenfalls dann, wenn es sich um die Top-Kunden handelt (wobei man die Analytik braucht, um das zu wissen.) „Echtzeit“ ist aber relativ zu verstehen. Es geht nicht immer um synchrone Kommunikation und Interaktion, sondern es geht um ein auf die Geschwindigkeit der Prozesse angepaßtes Reagieren, nicht zu schnell (das wäre zu teuer im Sinne der Investition), aber nicht zu langsam (das wäre teuer im Sinne des Kundenbestandsverlustes).



2. CRM – Buzz-Worte kommen und gehen

Hat CRM als Buzz-Wort ausgedient?

Nach einigen Jahren mit beeindruckenden Wachstumsraten und Prognosen (Analysten wie die Gartner Group gingen noch in 2001 von einem 25 Milliarden \$ Markt für CRM in 2005 aus) geht dem CRM-Markt jetzt die Luft aus: Nullwachstum hat sich eingestellt und verschiedene Anbieter vermelden sogar schrumpfende Lizenzumsätze im ersten Halbjahr 2002. Weitere Wachstumsaussichten für CRM bis 2005? Aberdeen und AMR Research sagen nur noch ein Wachstum von ca. 10% jährlich voraus. Auf der Kundenseite ist zudem große Ernüchterung eingeleitet. Die (zu) hoch gesteckten Erwartungen wurden in 90% aller Fälle nicht erreicht (was allerdings nicht heißt, daß 90% aller CRM-Projekte gescheitert seien). Was in 1999 und 2000 auf der Nutzerseite eine nicht in Frage zu stellende Initiative war, wurde im Laufe des Jahres 2001 erst langsam, dann immer schneller ausgebremst. Heute geht kein CRM-Projekt mehr durch, das nicht einer intensiven ROI (return of investment)-Untersuchung durch die Geschäftsführung unterzogen wurde. Der Begriff CRM ist somit schon fast ein mit Negativem assoziierter Begriff.

Allerdings: Solange ein Unternehmen Kunden hat, wird es sich mit den Kunden beschäftigen, die Beziehungen zu den Kunden gestalten und pflegen und stets versuchen, die wichtigen Kunden an sich zu binden. Führende Unternehmen wissen, daß Kundentreue bei sonst gleichem Geschäftsmodell zu höherer Profitabilität führt (Abb. 1). Beispiele für Wettbewerbsvorteile und gestiegene Unternehmensprofitabilität durch CRM gibt es hinreichend viele. Hier soll nur Tesco genannt werden. Die englische Tesco hat das gleiche Geschäftsmodell wie die amerikanische Wal-Mart, ist aber ungefähr sechsmal so klein, während die Profitabilität vor Steuern der von Wal-Mart entspricht (über 5%, wobei deutsche Händler auf nur 0,5% bis 1% kommen). Der Grund des Erfolges von Tesco: Schon Mitte der 90er Jahre wurden erfolgreiche Kundenbindungsprogramme per Kundentreuekarten aufgebaut: Über 10 Millionen Kunden im Vereinigten Königreich nutzen eine Tesco-Karte. Kundentreue zahlt sich eben aus.

Welche Bedeutung hat nun CRM für Unternehmensstrategien in 2003 und darüber hinaus? Wo steht CRM zwischen den beiden Extremen einer Marktabkühlung und Enttäuschung und einem kategorischen Muß mit nachweisbarem geschäftlichen Erfolg?

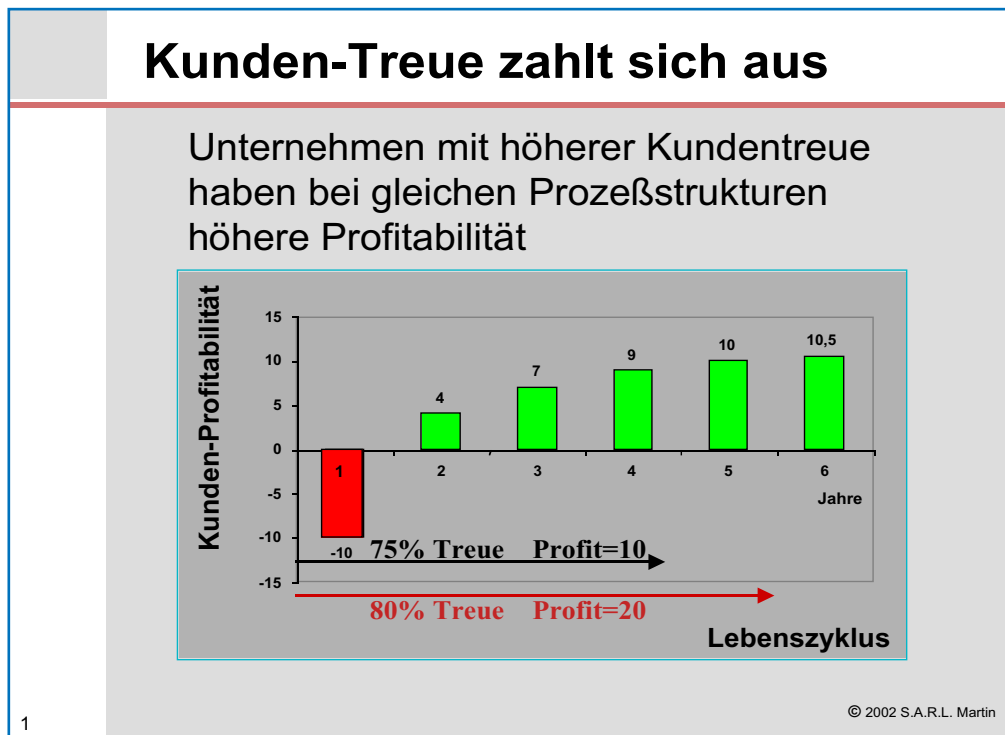


Abbildung 1: Berechnet man die Kundenprofitabilität pro Jahr, so ergibt sich in der Regel ein Profitabilitätsverlauf wie oben gezeigt: Im ersten Jahr investiert man in die Kundenbeziehung (Vertriebs- und Marketingkosten), und erst im zweiten Jahr verdient man mit dem Kunden Geld. Durch Ausbauen der Kundenbeziehung läßt sich auch in der Regel die Profitabilität in jedem Folgejahr weiter steigern. Der monetäre Nutzen langfristiger Kundenbeziehungen setzt sich dabei zusammen aus:

- Preisprämien – Preiselastizität nimmt mit steigender Kundentreue ab
- Weiterempfehlungen – Treue Kunden machen positive Mundpropaganda
- Kosteneinsparungen – Kennen des Kunden bedeutet effizientere Kundenansprache
- Umsatzwachstum – Vertrauen in den Anbieter löst Folgekäufe aus und erlaubt effizientes Cross- und Upselling

Die Gesamtprofitabilität hängt nun ab von der Dauer des Lebenszyklus der Kunden. Nimmt man eine Kundentreue von 75% an, bedeutet das, daß alle 4 Jahre sich der Kundenstamm komplett austauscht (anders ausgedrückt: die Churnrate liegt bei 25%). Im Beispiel beträgt die Gesamtprofitabilität bei Kundentreue von 75% somit 10, bei Kundentreue 80% dann schon 20 und schließlich bei Kundentreue 83,3% bereits 30,5. Mit anderen Worten: Ein Unternehmen mit höherer Kundentreue ist um ein Vielfaches profitabler als ein Unternehmen mit geringer Kundentreue.



2.1 Das C in CRM – Kundenorientierung als Maxime der Unternehmensstrategie

Die Business-Treiber von CRM - Globalisierung, Deregulierung, Marktsättigung und Hyper-Kompetitivität – wirken auch in Zeiten mit gebremstem Wirtschaftswachstum und der Rezession. Was hinter diesen Begriffen steht, ist die einfache Tatsache, daß Produkte und produktbezogene Dienste in keinsten Weise mehr als Differentiatoren im Markt gelten. Produkte und ihre Eigenschaften sind nicht mehr relevant, wenn es um Wettbewerbsvorteile geht. Produkte gibt es in Überfluß in diesen Märkten. Wer rar ist, ist der Kunde. Man spricht auch von Käufermärkten. Unternehmen, die in solchen Märkten agieren, müssen sich daher anpassen und den Schritt von einer Produktorientierung zu einer Kundenorientierung machen. Da in Käufermärkten Produkte austauschbar werden und auch ein Differentiator bei der Qualität nicht mehr existiert, zählen andere Maßstäbe: Überleben werden nur die Unternehmen, die die richtigen Kunden mit den richtigen Produkten zu einem attraktiven Preis mit besten Service und schnellster Lieferung bei optimaler Profitabilität begeistern können. Schnelligkeit durch einen ganzheitlichen Ansatz wird dabei zu einem wesentlichen Wettbewerbsvorteil. Kundenorientierung ist ein Geschäftsmodell zur optimalen Ausschöpfung der Kundenbasis. Ziel ist es, loyale, treue Kunden zu schaffen, die man zu hoch profitablen Kunden ausbauen kann.

Mit anderen Worten: Bei der Kundenorientierung als Geschäftsmodell geht es um die Steigerung von Umsätzen bei gleichzeitiger Senkung von Kosten durch Automatisierung. Kundenorientierung basiert auf drei Prinzipien: Kundentreue, Business-Effizienz und Branding des Wertschöpfungsnetzes. Das impliziert einen weiteren notwendigen Wandel: vom produktorientierten Absatzdenken (bestens implementiert und organisiert durch funktionale, produktorientierte Organisationen) zum kundenorientierten, nachfrage-getriebenen Supply Chain Management (bestens implementiert und organisiert durch prozeßorientierte Organisationen). Das bewirkt noch einen Wandel: neue Metriken zum Messen der Performanz einer kundenorientierten Organisation müssen definiert, implementiert und akzeptiert werden, i.e.

- von Produktmarktanteilen zu „customer wallet share“; Ziel ist es, jedem Kunden mehr zu verkaufen. So erreicht man Umsatzsteigerungen bei gleichzeitigen Kostensenkungen, denn es ist kostengünstiger, einem existierenden Kunden mehr zu verkaufen, als neue Kunden zu gewinnen.
- von Produkt zu „life-style“; Kundenorientierung geht Hand in Hand mit Branding.
- von „mass marketing“ zu „1-zu-1-Marketing“; Personalisierung, i.e. persönliche Kundenansprache auf Basis eines Kundenverhaltensmodells ist ein Erfolgsfaktor.
- von „Bauen und Liefern nach Plan“ zu „Bauen und Liefern nach Auftrag“; Integration der Lieferkette mit den Bestellprozessen, um so zu einer nachfrageorientierten Planung zu kommen, ist ein weiterer Erfolgsfaktor.
- von „just in case“ Vertrieb zu „just in time“ Vertrieb;

In diesem Sinne müssen heutige CRM Initiativen erweitert werden zu einem umfassenden „Kundenlebenszyklus-Management“.



2.2 Das R in CRM – Beziehungsmanagement als Maxime der Unternehmenskultur

CRM-Programme in der Vergangenheit waren viel zu stark auf Technologie ausgerichtet (was auch in vielen Fällen zum heutigen Negativbild von CRM beigetragen hat) und haben dabei das „R“ in CRM, also das eigentliche Beziehungsmanagement vernachlässigt. Das liegt zum Teil am Begriff „CRM“ selbst, der von der IT-Welt geprägt wurde und ausdrücken sollte, daß man Technologie braucht, damit man Kunden-Beziehungsmanagement überhaupt gestalten kann. Die Idee war ja, die Prinzipien des „Tante Emma“-Ladens per Technologie auf die heutige Welt zu übertragen. Dazu wurde CRM informationstechnisch aufgezogen: Der Kerngedanke von CRM war, eine einheitliche Kundenbasis zu schaffen, auf deren Basis man dann die Beziehungen mit dem Kunden managen könne. Natürlich ist CRM ohne eine ganzheitliche, 360°-Sicht auf den Kunden nicht machbar, aber so schuf man ein CRM-Problem, das im Prinzip dem alten Data Warehouse-Problem entspricht: Man transportiert alle Information in eine Datenbank ohne genau zu wissen, was man mit diesen Informationen dann bewirken kann. CRM-Systeme wurden zu Informationsfallen. Alle Mitarbeiter wurden gezwungen, alle Informationen über den Kunden in die einheitliche Kundendatenbank einzugeben, aber wie man aufgrund dieser Informationen dann die eigentlichen Prinzipien von CRM – optimales Ausschöpfen des Kundenpotentials unter dem langfristigen Aspekt der Kundentreue – unterstützen und umsetzen kann, wurde in der Regel nicht ausreichend von den CRM-Systemen unterstützt.

Was ist nun eigentlich eine „Beziehung“? Eine formale Definition findet man zum Beispiel bei McKenzie (2001): Eine Beziehung wird definiert als eine Folge von Konversationen. Eine Konversation ist eine Folge von diskreten Interaktionen zwischen zwei Geschäftsparteien (also zum Beispiel Unternehmen und Kunde), und das Objekt einer Interaktion ist ein Angebot. Dabei bildet die Folge von Konversationen den Lebenszyklus. Der Lebenszyklus startet mit Beginn der ersten Konversation und endet mit dem Ende der letzten Konversation. Damit wird jetzt die eigentliche Aufgabe klar, die hinter dem Begriff „Kunden-Beziehungsmanagement“ steckt: Es geht um das Managen aller diskreten Interaktionen zwischen Kunde und Unternehmen über den Kundenlebenszyklus, um so das Potential eines Kunden optimal auszuschöpfen. Dabei lassen sich bestimmte Gruppen von Interaktionen zu Konversationen zusammenfassen, wobei eine Konversationen einem Vertriebszyklus entspricht. Eine alternative Strukturierung der Interaktionen findet man zum Beispiel bei Beratungshäuser wie META Group oder KPMG. Hier werden die Interaktionen zu Interaktionsmustern strukturiert, die einem virtuellen Vertriebszyklus („engagieren – abschließen – liefern – dienstleisten“) entsprechen.

Gelingt es nun, den Interaktionen einen Wert zuzuordnen (Kosten und Umsatz pro Interaktion), so kommt man zu Metriken wie dem Interaktionswert, der Konversationswert, und schließlich dem Wert einer Kundenbeziehung, die dem Wert des Kundenlebenszyklus entspricht (Abb. 2). Ausführliche Betrachtungen zu Kundenwertmetriken findet man zum Beispiel bei Smidt und Marzian (2001). Hilfreich zum Aufstellen solcher Metriken ist ein prozeßorientiertes Controlling (zum Beispiel Activity Based Controlling).

Parallel zu diesem Modellierungsansatz des Kundenlebenszyklus muß man die Phase einer Beziehung berücksichtigen, i.e. die Entwicklung der Beziehung über den Lebenszyklus (Das entspricht der Entwicklung einer „zwischenmenschlichen“ Beziehung). Am Anfang des Lebenszyklus befinden wir uns in der Akquisitionsphase, wo es auf Kundennähe ankommt. Wir müssen den Kunden kennenlernen, um ihn später richtig zu bedienen. Auf die Akquisitionsphase folgt die Penetrationsphase, wo es um Erzeugen und Steigern von Kundenzufriedenheit geht. Per Up- und Cross-Selling versucht man



hier den Wert der Kundenbeziehung zu maximieren. In der parallel anlaufenden Bestandssicherungsphase geht es um Kundenbindung (Kundentreue). Hierzu gehört auch eine proaktive Kundenrückgewinnung, i.e. abwanderungswillige Kunden müssen frühzeitig erkannt werden, damit geeignete Rückgewinnungsmaßnahmen durchgeführt werden können.

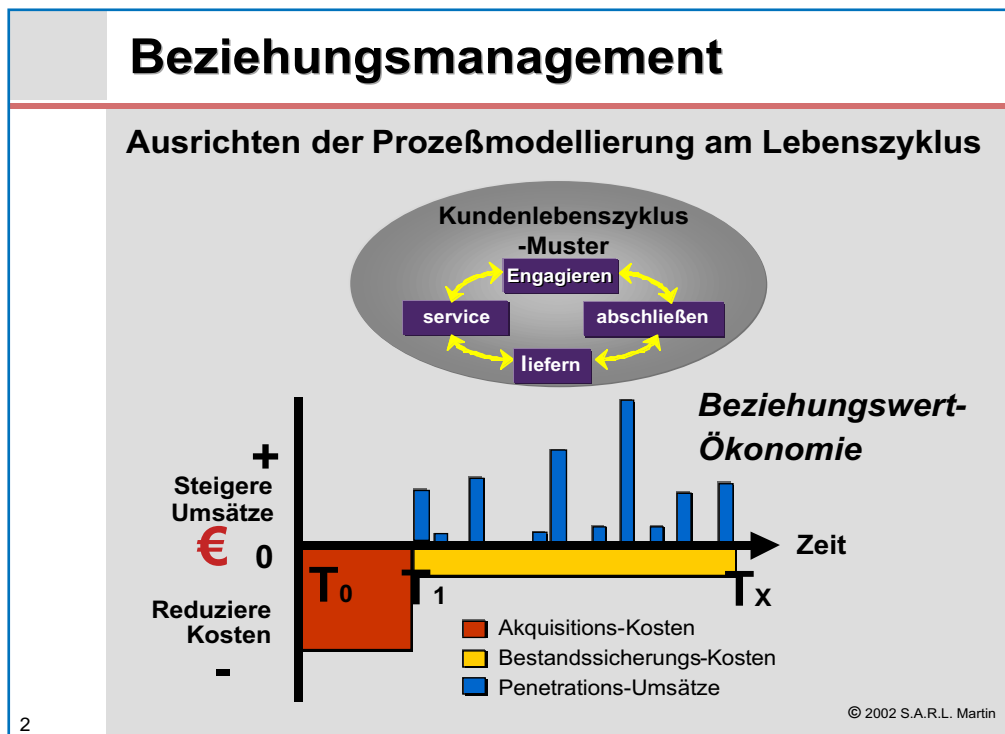


Abbildung 2: Das Gestalten des Kundenlebenszyklus geschieht durch die Modellierung der Interaktionen im Rahmen der Kundenbeziehung. Kundenlebenszyklus-Muster können dabei zur Modellierung eines virtuellen Vertriebsprozesses genutzt werden, zum Beispiel: Kunden engagieren, Transaktionen abschließen, Liefern wie bestellt und produktunterstützende Dienstleistungen. Die zugehörigen betrieblichen Funktionen stammen aus dem traditionellen Vertrieb, Marketing und Service, wobei wesentlich ist zu verstehen, daß alle drei Funktionstypen in allen vier Lebenszyklus-Mustern Anwendung finden. Mit anderen Worten, Marketing ist nicht mehr auf das Kunden engagieren beschränkt, Vertrieb ist mehr als nur Transaktionen abschließen, etc. Gemäß der Phase einer Kundenbeziehung (Akquisition, Penetration, Bestandssicherung) können zur Ermittlung des Wertes einer Kundenbeziehung den Interaktionen Umsätze und Kosten zugeordnet werden. Im einfachsten Fall ermittelt man durchschnittliche Kundenakquisitions- und Bestandssicherungskosten, die man als Gemeinkosten jedem Kundenwert zuordnet, während man die Umsätze pro Transaktion mit dem Kunden als Penetrationsumsätze ansetzt. Durch Einsatz von Activity Based Costing kann das Modell beliebig verfeinert werden.

Mit anderen Worten: bevor man sich mit Technologie im Rahmen von CRM beschäftigt, muß man aus der Sicht des Unternehmens erst einmal verstehen, welche Interaktionen zwischen Kunde und Unternehmen heute überhaupt stattfinden, welchen Wert sie schöpfen und welche Interaktionen zukünftig wie stattfinden sollten, um den Wert einer Kundenbeziehung zu steigern. CRM Programme dürfen also nicht technisch aufgesetzt werden, sondern sind Chefsache.



2.3 Das M in CRM – Management von Kunden und Kundenbeziehungen als Maxime der Unternehmensorganisation

„There is no free lunch“, sagen die Banker. In der Tat, eine Kundenorientierung hat einen Preis. Sie bedeutet eine komplette Neuausrichtung des Unternehmens durch Paradigmenwechsel verbunden mit einem Wandel der Unternehmensorganisation und Kultur. Für die Aufbauorganisation heißt das, sich zu verabschieden von der traditionellen funktionalen Organisation und eine Metamorphose einzuleiten zu einer prozeßorientierten Organisation basierend auf „Customer Relationship Management (CRM)“.

Entsprechend anders sieht in dieser „neuen Unternehmenswelt“ die Managementstruktur aus. Heute finden sich unterhalb der Ebene des Vorstands die Bereichsleitungen für Produktion, Logistik, Vertrieb, Finanzen und Personal. Das wird sich ändern. Künftig finden wir hier neue Verantwortlichkeiten und Bezeichnungen wie „Chief Product Officer“ (verantwortlich für Einkauf, Produktion, Lagerhaltung, Logistik, also der Supply/Service Chain), „Chief Customer Officer“ (verantwortlich für Vertrieb, Marketing und Service) oder etwa auch „Chief Infrastructure Officer“ (der die Infrastruktur-Aktivitäten koordiniert, i.e. in der Regel Finanzen, Personalwesen und Informationstechnologie). (Abb. 3)

Konzentrieren wir uns hier auf den Chief Customer Officer. Das Geschäftsmodell „Kunden-Beziehungsmanagement“ erfordert ja eine Kollaboration von Vertrieb, Marketing und Service. Das bedeutet im Endeffekt das Schaffen einer Organisationseinheit, die für das Kunden-Beziehungsmanagement zuständig ist und der dann der „Chief Customer Officer“ im Range eines Vorstandsmitglieds vorsteht. Damit wachsen die traditionellen Abteilungen Vertrieb, Marketing und Service zusammen und gehen in der neuen Organisationseinheit auf. In vorwärts denkenden Unternehmen bringt man sogar die Abteilung Forschung und Produktentwicklung in die Verantwortung des Chief Customer Officers, damit aus dem Kennen jedes einzelnen Kunden heraus auch die zukünftigen „richtigen“ Produkte entwickelt werden.

Fazit Kapitel 2:

- CRM basiert auf einem Geschäftsmodell. Ziel ist die Umsatzsteigerung und Kostenreduktion durch optimale Ausschöpfung der Kundenbasis.
- CRM spielt sich auf drei Ebenen ab: C = Kundenorientierung; R = Beziehungsmodell; M = Managen von Kunden und Kundenbeziehungen.
- CRM beginnt bei der Unternehmensstrategie, kommt mit einem neuen Modell zur Prozeßmodellierung (Lebenszyklusmodellierung) und braucht neue Metriken (Kundenbeziehungswert).
- Erfolgreiches CRM erfordert eine prozeßorientierte Unternehmensorganisation.

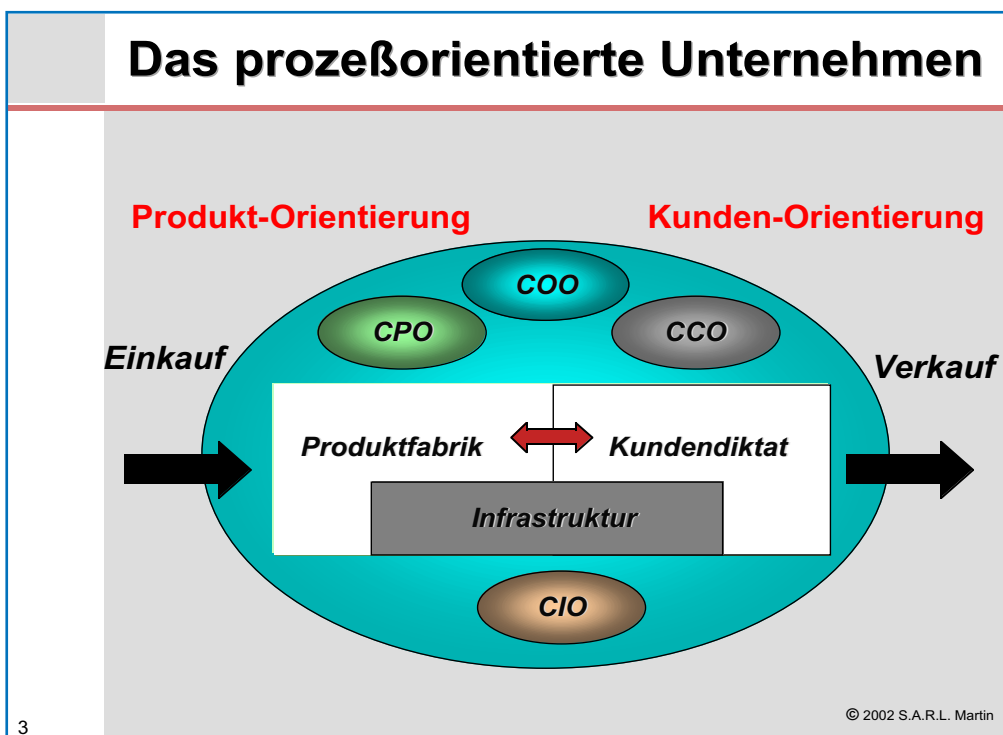


Abbildung 3: In der Produktfabrik (Einkauf, Produktion, Lagerhaltung und Logistik) wird „produktorientiert“ ein Produkt, bzw. eine Dienstleistung durch Veredelung, Bündelung oder Paketierung bereitgestellt. Dieser Produktfabrik sollte ein „Chief Product Officer (CPO)“ vorstehen als Gesamtverantwortlicher der „Supply/Service Chain“ und der „Produkt-Lebenszyklen“. Die Automatisierung der zugehörigen Prozesse erfolgt durch SCM/PLM-Systeme. Dem CPO steht gegenüber der „Chief Customer Officer (CCO)“, der per Kundenorientierung auf der Verkaufsseite Wertschöpfung durch die Zuordnung der richtigen Produkte zu den richtigen Marktsegmenten erreicht. Diesem Kundendiktat unterliegen in der Regel Marketing, Service und Vertrieb, und CRM-Systeme unterstützen die Automatisierung dieses Frontoffice. Der „Chief Infrastructure Officer (CIO)“ verantwortet die die wertschöpfenden Prozesse unterstützenden Prozesse, typischerweise Finanzen, Personalwesen und Informationstechnologie, die traditionelle Domäne von ERP-Systemen. Der „Chief Operations Officer (COO)“ koordiniert seine drei Vorstandskollegen und gleicht zwischen einer produkt- und kundenorientierten Unternehmenspolitik aus. Nicht gezeigt in der Abbildung: der „Chief Executive Officer (CEO)“, der die Gesamtverantwortung trägt und für die Vertretung des Unternehmens nach außen (Shareholder) sowie für die Vision zeichnet.



3. Der Einfluss von CRM auf die Business-Architektur

Wir haben im Kapitel 2 gesehen, wie man CRM buchstabiert. Aus den Ergebnissen läßt sich eine Architektur für CRM ableiten, die die Strukturen des Kundendiktats beschreibt (Abb. 4). Sie besteht aus den Kundenstrukturen, den Prozeßstrukturen und den technischen Strukturen. Die Architektur strukturiert so die Kernfrage der Kundenorientierung: „Wie interagiere ich mit meinen Kunden, um im Rahmen des Modells der Kundenorientierung Gewinne zu steigern und Kosten zu senken?“ oder genauer ausgedrückt „Mit welchem Kunden (Kundensegment) in welcher Phase der Kundenbeziehung (Akquisition, Penetration, Bestandssicherung) unterhalte ich welche Konversation (modelliert über die Interaktionsmuster) und nutze für welche Interaktionsmuster (engagieren, abschließen, liefern, dienstleisten) welche Kanäle (Vertriebsteam, Partnervertrieb, Televertrieb, Selbstbedienung) und welche Kontaktpunkte (direktes persönliches Gespräch, Telefon, Brief, elektronischer Brief, Fax, mobiles Gerät etc.), und wer in meiner Organisation ist für welche der so strukturierten Interaktionen verantwortlich?“ Ein Unternehmen, das diese Frage beantworten kann, betreibt erfolgreich CRM.

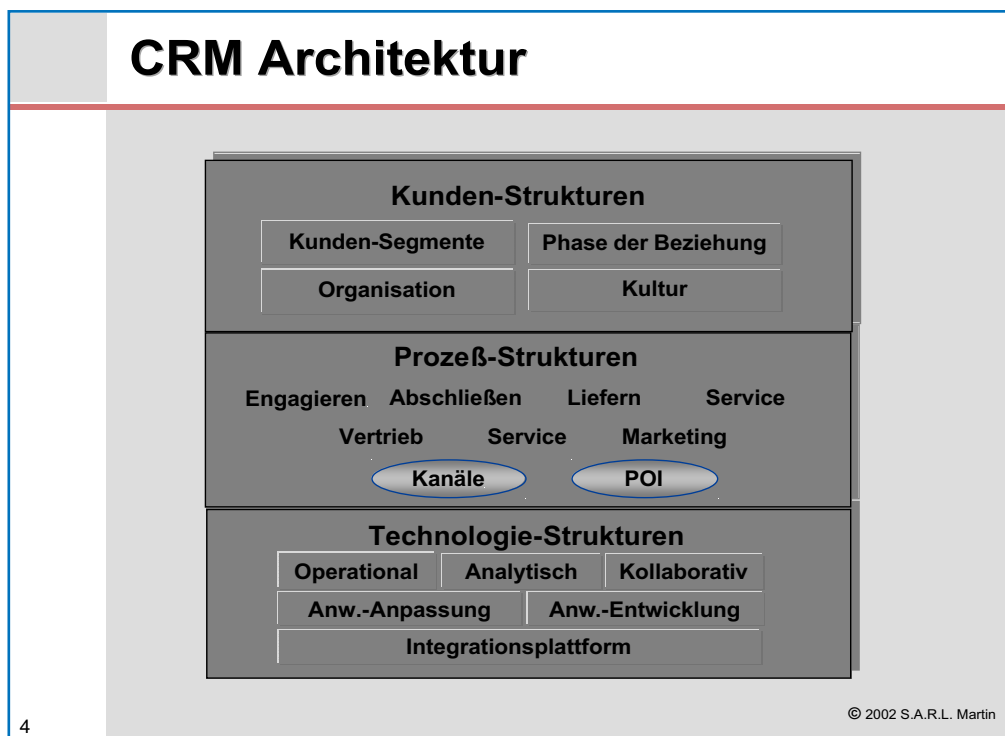


Abbildung 4: Die CRM-Architektur bildet die Kundenstrukturen auf die Prozeßstrukturen und schließlich auf die technischen Strukturen ab und beschreibt so auch die Vorgehensweise bei einer CRM Implementierung. Die Modellierung der Kundeninteraktionen entlang des Kundenlebenszyklus umfaßt die Modellierung der pro Interaktion zu nutzenden Kanäle und Kontaktpunkte (POI = point of interaction). Die technische Architektur besteht aus den drei CRM-Systemkomponenten, operational, analytisch und kollaborativ (vgl. Kap. 3.3 und Abb.6). Die Schicht unterhalb der CRM-Systemkomponenten ist eine Entwicklungsplattform zum Konfigurieren und Anpassen von Systemkomponenten sowie zur Entwicklung individueller Komponenten. Die Integrationsplattform besteht aus einer Bus-Integrations-Architektur, um CRM- und andere Komponenten an die Integrationsplattform anzudocken, und vormodellierten Geschäftsprozessen, die das CRM-System mit Systemen der Produktfabrik und der Infrastruktur integrieren (vgl. Abb.3).



3.1 Integration über die Prozesse

Wenn man anfängt, die Interaktionen mit den Kunden zu analysieren und zu modellieren, so stellt man schnell fest, daß die Mehrzahl der Interaktionen stark gekoppelt ist mit Prozessen und Informationen aus der Produktfabrik und der Infrastruktur. Das beste Beispiel dazu liefert der Bestellvorgang. Wenn der Kunde bestellt, sollte das Unternehmen wissen, ob und wann das bestellte Produkt lieferbar ist („availability to promise“). Bei Unternehmen, die auf Lager fertigen, ist eine Antwort noch recht einfach zu erbringen. Handelt es sich aber um ein Unternehmen, das Produkte erst beim Auftrag des Kunden fertigt (à la Dell), dann erfordert die Anfrage schon einen relativ tiefen Griff in das Supply Chain Management und in den Einkauf („capability to promise“). Eine noch komplexere, aber wesentliche Frage beim Bestellvorgang wäre dann: „Kann ich das bestellte Produkt auch profitabel liefern?“ („profitability to promise“).

Diese Integrationsanforderungen gehen im Rahmen des heutigen Geschäftsmodells der Kollaboration noch weiter: Im Rahmen von Kollaboration fangen die Unternehmen an, ihren Kunden und Lieferanten Einblick in ihre Produktions-, Lager- und Verkaufsdaten zu geben, um Prozeßzykluszeiten zu steigern („time-to-market“) und Kosten zu reduzieren. Führende europäische Handelsunternehmen lassen ihre Lieferanten in Echtzeit in ihre Abverkaufsdaten schauen, um so kollaboratives Promotion-Management zu ermöglichen. Ziel ist es, Produktpromotionen zu optimieren durch kollaboratives Managen der Produktverfügbarkeit in allen Verkaufsstellen einer Region im Rahmen einer Promotionskampagne. Im Transportwesen ist längst das Verfolgen von Lieferprozessen durch den Kunden per Selbstbedienung ein Wettbewerbsvorteil geworden. Hier haben Post und Speditionen der Eisenbahn wesentliche Marktanteile abgenommen: Eisenbahnunternehmen haben zum Teil immer noch keine Wagnenumlaufverfolgungssysteme, so daß Ankunftszeiten von Güterwagen in bestimmten Bahnhöfen nicht vorhergesagt werden können. Diese Beispiele aus dem Handel/Promotion-Management und Logistik/Transportwesen zeigen sehr deutlich, wie stark CRM mit allen Prozessen des Unternehmens verwoben ist und warum Integration eine wesentliche Voraussetzung für CRM ist. Vor allen Dingen zeigen diese Beispiele auch, daß eine CRM Integration wesentlich mehr als eine CRM/ERP Integration ist. Eine ausführliche Diskussion zum Thema Business Integration befindet sich im Strategic Bulletin „EAI im Wandel“ (Martin, 2002-A).

Die Integrationsanforderungen im Rahmen von CRM sind aber unterschiedlich in den verschiedenen Branchen. Das hat eine starke Auswirkung auf den CRM Markt. Betrachtet man die Marktdurchdringung von CRM Lösungen, so fällt auf, daß erste CRM-Systeme in Branchen wie Finanzdienstleistung, Versicherung und Hochtechnologie schon Ende der 90er Jahre eingeführt wurden. In Finanzdienstleistung und Versicherung lag der Fokus von CRM auf der Kundenbestandssicherung und viel weniger auf der Integration von Bestellvorgängen in die Kundeninteraktionen (was sich aber heute bei innovativen Instituten ändert: Bestellvorgänge werden mit den Kundeninteraktionen kombiniert, vgl. Kap. 4.3). In der Hochtechnologie wurde CRM genutzt, um die langen Vertriebszyklen zu managen: Verfolgen der Kaufinteressenten und des Status der potentiellen Abschlüsse stand im Vordergrund. Eine Integration mit dem Bestellsystem wurde problemlos auf manuelle Art und Weise gelöst. Eine Automatisierung des Bestellvorgangs mit dem CRM-System hätte höhere Kosten als Nutzen gebracht. Mit anderen Worten: die CRM Anbieter der ersten Stunde waren in der Regel nicht mit Integrationsanforderungen konfrontiert.

CRM dringt inzwischen in andere Branchen erfolgreich vor: Handels-, Telekommunikations-, Versorgungs-, Transport- und Fertigungsunternehmen befinden sich in der zweiten Welle. Hier sind die



Kundenprozesse bereits viel enger mit dem Auftrag und Bestellvorgang verwoben. Interessanterweise verfügen diese Unternehmen in der Regel über ein gut eingeführtes ERP System. Damit wurden die CRM-Anbieter mit der Frage der Integration in die ERP Systeme konfrontiert. Und mehr noch: Da alle ERP Anbieter inzwischen ihre ERP-Basislösung zu einer vollständigen, das gesamte Business unterstützenden Plattform mit Supply Chain Management, Product Life Cycle Management und CRM aufgerüstet haben, sind die ERP-Anbieter zu führenden CRM Anbietern aufgestiegen. SAP, Peoplesoft und Oracle belegen umsatzmäßig die Plätze zwei bis vier hinter dem CRM Marktführer Siebel. Das gleiche Bild zeigt sich im Mittelstand. Alle führenden ERP Anbieter verfügen über CRM Komponenten als integrierte Lösungskomponente (zum Beispiel Infor, Intentia, Sage, SoftM etc.), bzw. haben diese angekündigt (Microsoft).

Für die „reinen“ CRM-Anbieter von CRM-Suites bleibt als Strategie nur noch:

- einen ERP-Anbieter zu kaufen oder sich von einem ERP-Anbieter kaufen zu lassen
- vormodellierte Geschäftsprozesse für Integrationsanforderungen anzubieten und mit den Anbietern von Business Integrationsplattformen zu Partnern

Die erste Option ist opportunistisch, die zweite Option wird heute intensiv genutzt. Siebel gibt hier ein Beispiel: UAN (universal application network) bietet vormodellierte Prozesse für Integration mit der Produktfabrik und der Infrastruktur. Und Siebel partnert mit führenden Business Integration-Anbietern (IBM, SeeBeyond, Tibco, Vitria, WebMethods). Für den zukünftigen Anwender von CRM-Systemen wird die Integrationsfrage zur Kernfrage bei der Systemauswahl.

3.2 Integration über die Kanäle

Die zweite große Herausforderung beim Analysieren und Modellieren der Kundeninteraktionen ist die Wahl der Kanäle, über die die Interaktion stattfinden soll: Die Welt ist Hybrid-Multikanal (Tab. 1).

Im Rahmen eines Kaufes nutzen 85% der deutschen Konsumenten drei oder mehr Kanäle, mehr als 50% vier oder mehr Kanäle.

- Online-Kunden kaufen beim selben Händler auch zu 59% im Laden, zu 43% per Katalog
- Katalogkunden kaufen beim selben Händler auch zu 68% im Laden, zu 4% online
- Ladenkunden kaufen beim selben Händler auch zu 21% per Katalog, zu 4% online

Von 100 Käufern, die online sind

- Treffen 90 die Kaufentscheidung, nachdem sie sich online informiert haben
- Kaufen 51 das Produkt offline, nachdem sie sich online informiert haben
- Kaufen 40 das Produkt online, nachdem sie sich online informiert haben
- Kaufen 9 das Produkt online, nachdem sie sich offline informiert haben

Quelle: Pepper Technologies AG

Tabelle 1: Nutzung von Kanälen durch Konsumenten



Die ökonomischen Vorteile hybrider Multikanal-Interaktionsarchitekturen liegen auf der Hand. Solche Architekturen bringen fünf fundamentale Vorteile (Abb.5):

- Kanalproduktivität: Mache den Kanal effizienter durch stärkere Automatisierung
- Kanalmigration: Verschiebe die Interaktionen von teuren zu einem preiswerteren Kanal
- Kanalintegration: Kombiniere mehrere Kanäle quer über die Interaktionsmuster-Strukturen
- Produktvereinfachung: Passe das Produkt an den Kanal an
- Kanalwertsteigerung: Erweitere die Bandweite des Kanals

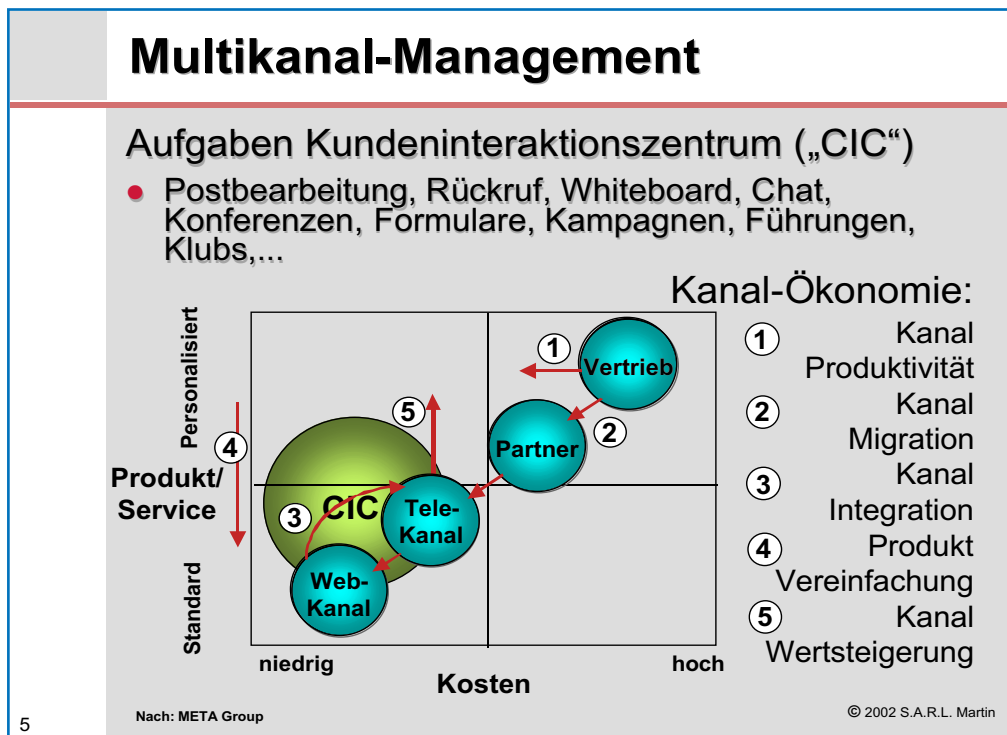


Abbildung 5: Durch Automation kann die Kanalproduktivität (1) gesteigert werden (zum Beispiel Vertriebsautomation oder Kampagnenmanagement). Kanalmigration (2) zielt auf Kostenreduktion über Nutzung preiswerterer Kanäle, wobei allerdings Zusatzkosten durch Produktvereinfachung (4) zu berücksichtigen sind. Kanalintegration (3) zielt auf Kostenreduktion über das Zuordnen der EALS-Interaktionsmuster zu den jeweils kostengünstigsten Kanälen. Kanalintegration findet heute statt zwischen dem Web- und Telekanal, die im organisatorischen Konstrukt des Kundeninteraktionszentrums konvergieren. Kundeninteraktionszentren sind die Evolution der traditionellen Call Center im Sinne einer Kanalwertsteigerung (5): Call Center Agenten werden zu besser ausgebildeten und besser angesehenen „Beziehungsmanagern“, die von ehemaligen Vertriebsmitarbeitern oder Managern ausgebildet und gecoacht werden. Diese ehemaligen Vertriebler konnte man aufgrund der gewonnenen Kanalproduktivität (1) des Vertriebskanals ohne Neueinstellung in diese Aufgaben qualifizieren.



Die wirtschaftliche Zielsetzung ist somit die gemeinsame Optimierung verschiedener Kanäle durch Kombination der fünf Vorteile, so daß ein Unternehmen ein größeres Volumen von Kunden- und Partnerinteraktionen ohne Aufstockung des Personals managen kann. Aber: Hybride Multikanal-Interaktionsarchitekturen erfordern ein Kanalmanagement:

- Verschiedene Kanäle kämpfen um das gleiche Business
- Leads-Verteilung quer über die Kanäle muß gewährleistet sein
- Jeder Kanal neigt dazu, sich sein eigenes Bild vom Kunden zu machen
- Kanäle können sich ausbremsen, Synergien sind nicht selbstverständlich

Die Lösung kann nur eine klare Kanalstrategie im Rahmen der CRM Strategie sein, und organisatorisch gesehen wird hier der CCO (Chief Customer Officer) eingreifen und die Synergien realisieren. Das Ergebnis ist ein Markt-Abdeckungsmodell, das beschreibt, wie jeder Kanal im Multikanal-Modell optimal eingesetzt werden kann, i.e.

- Definition der Kanalkapazität
- Definition der Rolle eines Kanals
- Definition der Interferenzen zwischen den Kanälen.

Das Modell erklärt so, welche Kanäle man braucht, welche Marktsegmente sie dann abdecken, wie die Produkte an die Kanäle anzupassen sind und wie der Vertrieb mit diesem Instrumentarium arbeiten soll.

Die Tage von CRM-Systemen, die nur einen Kanal (zum Beispiel den Webkanal) unterstützen, sind deshalb endgültig vorbei. CRM-Systeme müssen heute im Rahmen des Interaktions-Managements mit Kunden und Partnern alle Kanäle und alle Interaktionspunkte unterstützen. Das ist aber bei weitem noch nicht der Fall. Erste Multikanal-Lösungen entwickeln sich, um das Kunden-Interaktionszentrum, das als weiterentwickelte CRM-Version des traditionellen Call Centers verstanden werden kann (siehe auch Abb.5). CRM-Systeme für das Betreiben von Kunden-Interaktionszentren sind technologisch noch nicht ausgereift. Die Mehrheit der heutigen Lösungen basiert auf Partnerschaften zwischen CRM-Anbietern und Call Center-Anbietern (Altitude, Apropos, Aspect Communications, Avaya, Cisco, Genesys/Alcatel, Nortel etc.). Die Integration der beiden Typen von Technologien ist in vielen Fällen noch nicht ausreichend.

Multikanal-Management entwickelt sich einerseits im Rahmen der Kunden-Interaktionszentrums-Technologien, eine weitere Entwicklungsrichtung für Multikanal-Management kommt mit der Portaltechnologie. Portaltechnologie hat sich aus der Idee des Browsers entwickelt. Sie stellt die Mensch-Maschine-Schnittstelle für beliebige IT-Systeme und unterstützt die kollaborativen Aspekte von Teams innerhalb oder außerhalb des Unternehmens. Portallösungen basieren auf Selbstbedienungskonzepten. Der Mehrwert von Selbstbedienungskonzepten im Rahmen des Managens von Kundeninteraktionen im Sinne von Kostenreduktion liegt auf der Hand. Das erfordert eine neue Qualität von Softwareergonomie. Bessere Suchfunktionalität, Abfragen in natürlicher Sprache sowie Ein-



satz von Lingubots („Attavar“) und interaktiven, sprachgestützten Mensch-Maschine-Schnittstellen sind in Zukunft gefragt. Deutsche Anbieter mit ersten Ansätzen dazu sind zum Beispiel CEO AG, KiwiLogic, Mindlab und VoiceObjects.

Portaltechnologie zielt so auf Interaktions-Management zwischen den Teammitgliedern ab sowie dem integrierten Bereitstellen von neuen, kollaborativen Werkzeugen wie Austausch von Echtzeit-Nachrichten, Chat, Klub-Räume, e-Mail, SMS, Web Konferenzen etc. sowie traditionellen Kontaktpunkten wie Brief oder Fax. Portaltechnologie hat sich so von einer erweiterten Browserfunktionalität für den Webkanal zum Multikanal-Management entwickelt. Anbieter von Portaltechnologie kommen heute aus den Reihen der Business Integration Anbieter (IBM, Tibco), der Business Application Anbieter (Oracle, Peoplesoft, SAP) und der Application Server Anbieter (BEA, IBM, Microsoft). Portalanbieter der ersten Stunde (Epicentric, Hyperware, Plumtree, Viador, 2Bridge) werden in Zukunft keine Rolle mehr im Markt spielen. In Kapitel 4.2 wird die Entwicklung von Portalen im Rahmen von CRM diskutiert.

Für Interaktions-Management unter CRM Gesichtspunkten hat sich ein eigener Markt von Best-of-Breed Anbietern gebildet. Auf diesen Markt mit besonderem Bezug auf Echtzeitaspekte wird in Kapitel 4.3 eingegangen.

3.3 CRM, Business Integration, Kunden-Interaktionszentrum und Portale – vier Buzz-Worte für ein Business-Modell

Unter dem Gesichtspunkt der Kundenorientierung ist das prozeßorientierte Unternehmen von heute (Abb.3) vor mehrere Aufgaben gestellt:

- Kollaboration, dazu braucht es eine prozeßorientierte Organisation und Unternehmenskultur
- Business Integration, dazu braucht es integrierte interne und externe Geschäftsprozesse, insbesondere eine Integration zwischen Supply Chain Management und CRM-Systemen
- Interaktions-Management, dazu braucht es Kundeninteraktionszentren, die sowohl über eine Mensch-Mensch-Schnittstelle (heutige Kunden-Interaktionszentren) als auch eine Mensch-Maschine-Schnittstelle (heutige Portale) verfügen.

Traditionelle CRM-Systeme unterstützen heute diese CRM Architektur nur rudimentär, sicherlich einer der Hauptgründe für die mangelnde Akzeptanz von CRM-Systemen in vielen Unternehmen. In der Vergangenheit wurde bei CRM Einführungen meist nur der operative Aspekt von CRM berücksichtigt. Der analytische Aspekt von CRM wurde weitaus weniger umgesetzt (Ausnahme: der Handel, wo man früh erkannte wie wertvoll das Wissen über den Kunden sein kann). Kollaborative Aspekte des CRM wurden isoliert mit Call Center Lösungen angegangen. Eine CRM Referenz-Architektur, die aus operativen, analytischen und kollaborativen Komponenten besteht (Abb.6) und von Industrie Analysten wie der META Group schon 1999 postuliert wurde, findet man immer noch nur in den seltensten Fällen umgesetzt.



4. Aus der Praxis lernen: Fallstudien

4.1 Fortschreitende Deregulierung – Kundenorientierung als Weg aus der Produktfalle

Die in Ulm ansässige ratiopharm entwickelt, produziert und vertreibt Generika: Arzneimittel mit Wirkstoffen, deren Patentschutz abgelaufen ist – eine preisgünstige Alternative zu Originalmitteln. Der Erfolg kann sich sehen lassen: ratiopharm ist der größte Pharmahersteller und die meist verschriebene Arzneimittelmarke in Deutschland. Innerhalb Europas ist ratiopharm der größte Hersteller von Generika. Die Gewinnspannen sind stabil, und das Unternehmen profitabel. Warum sich also aus dem Fenster lehnen und die Ausrichtung des Unternehmens ändern?

Das hat viel mit Risikomanagement und Chancennutzung zu tun, entscheidende Faktoren, um sich den dynamischen Bedingungen des stark umkämpften Pharmamarktes anzupassen. Auf die in Europa fortschreitende Deregulierung mit sinkenden Margen antwortet ratiopharm mit einer weitsichtigen Strategie. Das Unternehmen will von einem führenden Hersteller von Generika zu einem führenden Anbieter medizinischer Versorgung aufsteigen. Mit anderen Worten: Es will sich von der Produktorientierung zur Kundenorientierung wandeln. Damit wurde CRM und ein umfassendes Change Management ein wesentliches Bestandteil der Strategie. Mit der Einführung eines CRM-Systems geht ein tiefgehender Wandel einher, der entsprechend begleitet werden muß, damit die Mitarbeiter die Bedeutung des strategischen Wandels hin zur Kundenorientierung verstehen.

Wettbewerb heute heißt nicht nur Produktexzellenz, sondern auch Kundenintimität. Auf der Ebene eines CRM-Systems heißt das: Auf Basis von Informationen die Beziehungen mit den Kunden (Ärzten, Apotheken, Krankenhäusern und Konsumenten) auf- und auszubauen. Hier hilft insbesondere analytisches CRM die vertrieblichen Aktivitäten zu steuern: Durch eine Kundensegmentierung kann ratiopharm erkennen, welche Ärzte und Apotheken am wahrscheinlichsten die Produkte von ratiopharm verschreiben werden, wo also vertriebliche Aktivitäten den größten Erfolg erzielen.

Bei der Auswahl des CRM-Systems entschied sich ratiopharm für mySAP CRM zur Unterstützung des Vertriebsteams. Die Implementierung erfolgte gemäß dem ratiopharm Mission-Statement „schnell oder gar nichts“. Fünf Monate nach der Konzeptionsphase erfolgte die Implementierung für den deutschen Ärztevertrieb. Zwei Monate später war Rollout für den gesamten Vertrieb in Spanien. Und nach weiteren vier Monaten war der gesamte deutsche Vertrieb ausgerüstet. Acht Schritte zum Erfolg

1. Auf die Vision kommt es an. Der Wandel des Geschäftsmodells zur Kundenorientierung funktioniert nur mit einer weitsichtig denkenden und engagierten Geschäftsführung.
2. Kennzahlen für sich nutzen. Die Treiber des ROI müssen identifiziert werden und in klare Zielsetzungen umgesetzt werden. Die zugehörigen Kennzahlen müssen entsprechend festgesetzt werden. ratiopharm erreicht durch die Einführung von mySAP CRM eine Effektivverzinsung von 63% im Laufe der nächsten drei Jahre...
3. Wissen über den Kunden schafft treue Kunden. Analytisches CRM ist hier ein wesentlicher Faktor. Ein Kundenranking nach Kundenwert ist die Basis der Vertriebssteuerung. Im wichtigsten Kundensegmente erwartet ratiopharm einen 46%igen Anstieg der Verkaufszahlen.



4. Iteratives Implementieren als Schlüssel zum Erfolg. Eine unternehmensweite Vision ist Voraussetzung, aber die Umsetzung erfolgt per sukzessivem Rollout. Das schafft höhere Flexibilität und meßbare Ergebnisse. Ratiopharm schaffte so Konzeption und weltweite Implementierung in nur 24 Monaten.
5. Mehr bieten als niedrige Preise. Produkte müssen durch Service angereichert werden, damit Kundenbeziehungen geschaffen und vertieft werden können. Treue Kunden sind weitaus weniger preissensibel. Durch eine geringere Kundenabwanderung um nur 1% macht sich für Ratiopharm die CRM-Investition bereits bezahlt.
6. Umfassende Strategie schlägt Einmal-Technologie. Designpunkt für CRM ist der Kunde, nicht die Technologie. Der wahre Nutzen von CRM liegt in der Ergänzung der Produktkultur um eine Kundenbeziehungskultur.
7. „Schnell oder gar nichts“ – Dieses Motto wird Programm. Das Ratiopharm-Motto bewährte sich auch beim CRM-Programm. Schnelle, greifbare Ergebnisse sind der Schlüssel zum Erfolg.
8. Vergiß den Kunden nicht. Erfolg mit CRM stellt sich nur ein, wenn auch der Kunde CRM spürt. CRM ist bidirektional: der Wert der Kundenbeziehung zählt nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für den Kunden.

(Die Fallstudie wurde erstellt mit freundlicher Unterstützung der SAP Deutschland AG & Co. KG.)

4.2 Integrierte Prozesse – vom Kundenkontaktpunkt zum Lieferanten und zurück zum Kunden

Schöller ist schon fast ein Synonym für Eiscreme. Gegründet in den 30er Jahren in Nürnberg, stieg das Unternehmen in den 60er Jahren zum nationalen Anbieter auf und treibt heute seine europäische Expansion erfolgreich voran. Doch der Erfolg der Marke Schöller beruht nicht nur auf der Qualität der Produkte. Vielmehr garantiert das Gespür für die geschmacklichen Vorlieben der Kunden Wachstum und Profit. Kundennähe, das Kennen der Kunden, ist folglich ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Schöller. Das Wissen, was dem Kunden in dieser Saison am besten schmeckt, steuert die „Nachfragekette“, i.e. Einkauf, Produktion und Logistik. Erkenntnisse über Konsumgewohnheiten und die Beliebtheit einzelner Produkte fließen darüber hinaus direkt in die Konzeption der Werbemaßnahmen zurück.

Die Erkenntnis, daß durchgängig integrierte Prozesse, die die Lieferanten der Lieferanten mit den Kunden der Kunden verbinden, Effizienz steigern sowie Risiken und Kosten senken, führte bei Schöller bereits 1998 zur Entscheidung, ein CRM-System einzuführen, um so vom Kundenkontaktpunkt ausgehend die Prozesse bis hin zum Einkauf zu automatisieren. Die Vertriebsleitung war Initiator. Vertriebsaußen- und Innendienst sowie das Key Account Management erarbeiteten gemeinsam die neue Soll-Situation, wie zukünftig gearbeitet werden sollte. Die IT war beratend tätig bei technologischen und Implementierungsfragen. Technische Randbedingung war das bereits in Einsatz befindliche ERP-System der SAP. Die Strategie bei der Auswahl des CRM-Systems war ein Best-of-Breed-Ansatz. Das branchenspezifische CRM-System der CAS kam der angestrebten Soll-Vorgabe am nächsten und wurde aufgrund dieser Wettbewerbsvorteile ausgewählt. Die Implementierung wur-



de iterativ vorgenommen. In einem zweistufigen Rollout wurde das CRM Programm Anfang 2001 erfolgreich abgeschlossen.

Erreicht wurde eine tagesaktuelle Datenbasis, die alle Stufen der Schöller Kunden- und Produktstruktur abbildet. Bewährt hat sich der ganzheitliche Ansatz, der neben Promotionmanagement und Listingspflege den Kommunikationskreislauf über Terminplanung und Kundenstammdaten bis hin zu Auftragserfassung und Erhebungen abschließt. Beim Kunden vor Ort lassen sich neue Aufgaben direkt eingeben und Aufträge erfassen, wobei die gelisteten Artikel automatisch eingeblendet werden. Die Key Account-Manager wissen umgekehrt, ob die Vereinbarungen auch wirklich vor Ort eingehalten werden. Grundlage hierfür sind die Erhebungen, die von den Außendienstlern bei jedem Kundenbesuch durchgeführt werden. Motivation und Effizienz des Vertriebes sind wie geplant gestiegen, die Qualität der Kundenbeziehungen ebenso. Das Fazit des Schöller-CRM-Erfolgs lautet demnach:

1. CRM ist Chefsache. Die Impulse für CRM Programme kommen aus der Geschäftsleitung. Die Fachbereiche tragen das Programm, während die Rolle der IT sich auf Technologieberatung und Implementierung beschränkt.
2. CRM bedeutet Prozeß-Orientierung. Die CRM-Prozesse bestimmen das CRM-System und nicht umgekehrt.
3. CRM heißt Integration quer durch das Unternehmen. CRM-Prozesse sind nicht auf ein CRM-System beschränkt. Die Nachfrage der Kunden bestimmt Einkauf, Produktion und Logistik, besonders in der Konsumgüterindustrie.
4. Kennen der Kunden macht den Marktsieger. Erkenntnisse über Konsumgewohnheiten werden permanent durch Dialog mit den Handelspartnern gewonnen und in gezielten Werbemaßnahmen umgesetzt.
5. Das Echtzeit-Unternehmen gewinnt. Eine tagesaktuelle Datenbasis aller Kunden- und Produktstrukturen ist Voraussetzung für Flexibilität und Geschwindigkeit („time-to-market“).
6. Iteratives Implementieren ist Schlüssel zum Erfolg. Implementiert man ein ERP-System, so gibt es kein zurück. Implementiert man aber ein CRM-System so kann man iterativ vorgehen: Jedes Rollout bringt bereits einen Wert.

(Die Fallstudie wurde erstellt mit freundlicher Unterstützung der CAS GmbH, Kaiserslautern.)

4.3 Analytisches CRM – Wissen, wo der Schuh drückt

Über ihr Neukundengeschäft kann sich die Allgemeine Deutsche Direktbank AG, kurz: „DiBa“, nicht beklagen. Im Zeitraum von August 2001 bis Juni 2002 konnte die größte Direktbank Deutschlands über eine dreiviertel Million neuer Kunden gewinnen. Ein Erfolg für das Finanzinstitut, doch mit der Akquise neuer Bankkunden und Konten ist für die DiBa das Thema „Kunde“ nicht erledigt. Denn die DiBa hat sich zum Ziel gesetzt, jeden Kunden optimal zu bedienen. Im Vordergrund stehen daher die Bedürfnisse der Kunden, auf die die DiBa mit geeigneten Angeboten eingeht.



Neben der optimalen Betreuung der Kunden mit maßgeschneiderten Finanzdienstleistungen liegt die zweite zentrale Aufgabe des DiBa-Marketings in der Erfolgskontrolle der einzelnen Vertriebskanäle. Denn jeder neue Kunde kostet zunächst einmal Geld – unabhängig davon, ob er über ein persönliches Anschreiben, über das Internet oder eine TV- oder Printanzeige geworben wurde. Um die Effizienz der Werbeaktivitäten permanent zu optimieren, brauchen die Marketing-Spezialisten der Bank genaue Angaben darüber, welcher Vertriebskanal für welche Zielgruppe am erfolgreichsten ist: Dabei ist nicht allein die Anzahl der neu gewonnenen Kunden entscheidend, sondern auch die Höhe ihrer Einlagen.

Bei der Akquise neuer Kunden und Konten setzt die Allgemeine Deutsche Direktbank auf einen intelligenten Marketing-Mix: Anzeigen in Printmedien, TV-Werbespots, Bannerwerbung, Beilagen, Mailings sowie Empfehler-Angebote. Da das Finanzinstitut bei seinen Werbemaßnahmen auf einen Multichannel-Ansatz mit flexiblen Strategien setzt, kann sie eine breite Zielgruppe erreichen. Allerdings will die Bank potenzielle Kunden möglichst zielgenau und ohne große Streuverluste ansprechen. Deshalb unterzieht sie ihre Marketing-Aktivitäten einer laufenden, sehr detaillierten Erfolgskontrolle. Daher hat die DiBa in den vergangenen Jahren mit Hilfe eines SAS Data Warehouse ein ausgeklügeltes Reporting-System aufgesetzt, mit dem sich der Erfolg sämtlicher Werbeaktivitäten bemessen und vergleichen lässt: Wie viele Konten wurden nach einer Anzeigenkampagne eröffnet, wie entwickelt sich die Neukundengewinnung über das Internet – und welche Kosten stehen den Erfolgen jeweils gegenüber? Im konkreten Fall bedeutet das: Wenn die Bank 500 neue Kunden gewinnt, erfahren die Marketingexperten genau, wie viele davon über die Anzeige in der FAZ und wie viele über die Anzeige in der BILD kamen und welche Kosten pro Neukunde angefallen sind. Analog kann das Marketing-Team auch das Responseverhalten nach Mailings, Beilagen oder Internetkampagnen tracken. Auf diese Weise lässt sich der Akquiseweg auch langfristig nachvollziehen und bewerten. Beispiel: Über das Internet akquirierte Kunden sind mit durchschnittlich 35 Jahren nicht nur deutlich jünger als andere Neukunden: Sie führen ihre Konten in der Regel online und haben eine höhere Affinität zu Wertpapieranlagen.

Kundenprofile für das Cross Selling

Die Erkenntnisse aus dem Akquise-Controlling fließen direkt in Kundeninformations- und Bindungsprogramme ein. Der Hintergrund dafür: Kunden sind in den vergangenen Jahren sehr viel anspruchsvoller geworden. Sie verlangen von ihrer Bank nicht mehr nur Top-Konditionen, sie erwarten auch eine maßgeschneiderte Betreuung. Die DiBa hat sich daher zum Ziel gesetzt, dass die Kunden individuell über für sie interessante Angebote informiert werden. So spricht die DiBa beispielsweise ganz gezielt Bankkunden mit hohen Mietzahlungen auf die Möglichkeit des Immobilienerwerbs an. Der Vorteil für die Kunden: Statt undifferenzierter Werbesendungen erhalten sie Angebote, die ihnen da helfen, wo sie ohnehin der Schuh drückt. Über ein Forecasting des Antwortverhaltens nach Mailing-/Anzeigenkampagnen kann die DiBa Kunden mit hoher Responsewahrscheinlichkeit adressieren und damit Aufwand und Kosten reduzieren. Die Marketingabteilung hat hier die Aufgabe, die aussichtsreichsten Kandidaten für eine Kampagne zu identifizieren: Das Profiling könnte beispielsweise die Merkmalskombination „Online-Kontoführung, mindestens 8000 auf dem Konto, lediger Akademiker, Städter und so weiter“ ergeben. Grundlage für solche Auswahlprozesse sind Data Mining-Verfahren.

Über die Erkenntnisse aus Data Mining-Analysen werden bei der DiBa auch neue Geschäftsprozesse implementiert, zum Beispiel im Call Center. Aus den ihren zahlreichen Cross-Selling-Erfahrungen



gen kann die DiBa pro Kunde ein optimales Folgeprodukt definieren. „Optimal“ bedeutet, dass dieses Produkt mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zur Situation und zu den Merkmalen des Kunden passt. Sobald ein Kunde im Call Center anruft (Inbound-Call), erscheint diese Information auf dem Display der Call-Center-Mitarbeiter. Statt wie bisher nur Kundenanfragen an Berater „durchzureichen“, sind die Call-Center-Mitarbeiter jetzt gefordert, Kunden aktiv das ein Produkt anzubieten – eine völlig neue Aufgabenstellung, die die DiBa durch Incentive-Programme fördert.

(Die Fallstudie wurde erstellt mit freundlicher Unterstützung von Dr. Martin Schmidberger, Leiter Database Marketing bei der Allgemeinen Deutschen Direktbank (DiBa) und der SAS Institute GmbH, Heidelberg)

Das Fazit des DiBa CRM-Erfolgs ist schnell gezogen:

1. Kunden lieben und wollen Multikanal-Management. Wer alle Kanäle zum Kunden nutzt und meistert, ist immer nahe beim Kunden und macht das Geschäft.
2. Analytik ist ein Muß. Will man den Kunden richtig ansprechen, geht es nicht ohne Data Warehouse und Data Mining.
3. Kenntnisse über den Kunden reichern Kundeninteraktionen an. Information und Wissen über den Kunden muß in einem „closed-loop-Ansatz“ angewendet und umgesetzt werden werden, um optimale Wirkung zu erzielen.

4.4 CRM-Lösung für Banca Reale - Virtual Banking bei Reale Mutua Assicurazioni

Die Entwicklungen in der Banken- und Versicherungswelt erfordern neue Konzepte für Customer Relationship Management, um die Kundenloyalität zu verbessern und die Qualität zu steigern. Um diese Ziele zu erreichen und die richtigen Strategien dafür zu entwickeln, wählte Reale Mutua Assicurazioni – eine der größten Versicherungen Italiens – Siemens Business Services als Generalunternehmer vom Consulting bis zum Rollout.

Die neu gegründete Banca Reale hat nun die Tore geöffnet. Die Zahl der Kunden wächst kontinuierlich und die Bank kann das Angebot ihrer integrierten Bank-, Finanz- und Versicherungsprodukte mit bewährter Qualität ständig erweitern.

Gemeinsam mit Reale Mutua Assicurazioni entwickelte Siemens Business Services ein innovatives Geschäftsmodell für Virtual Banking. Eine zentrale Aufgabe war die Implementierung einer integrierten Kundenprofil-Datenbank für alle relevanten Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse. Ein Multikanalmodell vereinte die Vertriebskanäle Internet, ein modernes Virtual Contact Center (Selbstbedienung oder Betreuung durch themenübergreifend geschulte Mitarbeiter), Mobile Endgeräte (SMS, WAP) und einen interaktiven Teletext (authentifizierte Online-Navigation per TV und Telefon).

Siemens Business Services integrierte das Frontoffice und die Kanäle mit den im Outsourcing betriebenen Backend-Systemen. Das Projekt bestand in der Definition und Entwicklung einer hochmodernen virtuellen Bank. Siemens Business Services realisierte die Lösung vom Konzept bis zum Rollout, einschließlich Technologie, CRM und Prozessintegration in die aktuelle IT-Infrastruktur von



Reale Mutua Assicurazioni. Auf Basis der Virtual-Banking-Architektur von Siemens umfasst das Virtual Contact Center sowohl eine CTI-Integration als auch eine erweiterte IVR-Selbstbedienungsfunktion.

Die Herausforderung war die Entwicklung einer innovativen Geschäfts- und IT-Strategie in einer für den Kunden neuen Branche und die Ergänzung des Kerngeschäfts um neue Finanzdienstleistungen in einer relativ kurzen Zeit. Dies umfasste die:

- Strategie-, Geschäfts-, Prozess- und Technologieberatung
- Anwendungsdesign und Implementierung
- Komplette Multikanalintegration
- Multi-Backend-Integration
- Support im Rollout und bei der Inbetriebnahme
- Projektmanagement und Generalunternehmerschaft

Vorteile für Reale Mutua Assicurazioni

- Vorreiter bei der Konvergenz von Banken- und Versicherungsservices in Richtung Allfinanz
- Wettbewerbsvorteile durch kurzes Time-to-Market
- Zusätzliche Kunden durch größeres Serviceangebot
- Höhere Transparenz der Kundendaten
- Sichere, standortunabhängige und effiziente Vertriebskanäle
- Neue, verbesserte und integrierte Finanz- und Versicherungsprodukte wie Kontoführung, Kreditkarten, GAA-Zugang, Verbraucherkredite, Wertpapierhandel, Leasing und Versicherungsdarlehen



5. CRM – Top 3 Tendenzen für 2003

Aus den Ideen des Kunden-„Beziehungsmanagement“ (dem R aus CRM) läßt sich ein allgemeines „Beziehungsmanagement“ abstrahieren und auf alle Geschäftsparteien eines Wertschöpfungsnetzes übertragen. So wird aus CRM ein XRM, in dem man das Beziehungsmanagement-Modell auf die Partner (PRM = partner relationship management), Lieferanten (SRM = supplier relationship management) und Mitarbeiter (ERM = employee relationship management oder auch: human capital management) überträgt. Das einem solchen verallgemeinerten Beziehungsmanagement zugrunde liegende Geschäftsmodell wird heute als Kollaboration bezeichnet. Kollaboration basiert auf dem gemeinsamen Nutzen („Teilen“, amerikanisch „sharing“) von Daten und Informationen, Funktionen und Funktionalität, Wissen und Prozessen, um so eine „multi-win“-Situation für alle beteiligten Geschäftsparteien zu schaffen (Abb. 7).

Definition: Kollaboration ist ein Geschäftsmodell, das auf einem dynamischen Netzwerk von Unternehmen basiert. Gemeinsam modellierte und betriebene Geschäftsprozesse verbinden dabei die Knoten des Netzes, um Wettbewerbskraft und Profitabilität des gesamten Netzes zu optimieren.

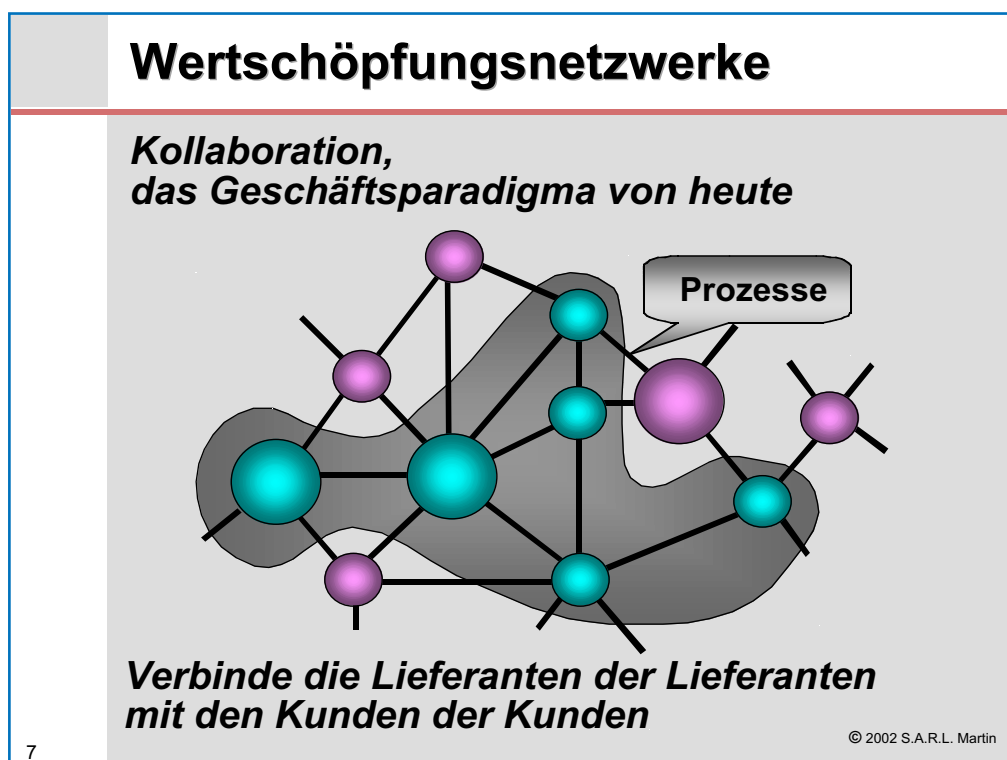


Abbildung 7: Die Automation interner und externer Geschäftsprozesse und ihre Unterstützung durch geeignete IT-Systeme ist die große Aufgabe, die es jetzt zu meistern gilt. Ziel ist es, die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Wertschöpfungsnetzwerkes zu steigern. Das bezeichnet man heute als Kollaboration, ein neues Paradigma, das auf gemeinsamer Planung, Management und Ausführung aller Geschäftsprozesse beruht, um so die drei wesentlichen Managementziele heutigen Business zu erfüllen

- Steigern der Durchlaufzeiten („time-to-market“)
- Kostenreduktion
- Risikominimierung



CRM steht jetzt im umfassenderen Kontext von Kollaboration. Das hat drei wesentliche Konsequenzen für CRM Strategien in 2003 und darüber hinaus. Die Bedeutung von Analytik steigt. Analytik wird zum wesentlichen Managementwerkzeug, um die kollaborativen Geschäftsprozesse und deren Performanz zu steuern und zu kontrollieren. Kollaboration legt weiterhin einen Schwerpunkt auf kollaborative Technologien, um das gemeinsame Nutzen von Daten und Informationen, Funktionen und Funktionalität, Wissen und Prozessen zu ermöglichen. Schließlich ermöglichen gemeinsam betriebene Geschäftsprozesse Kollaboration in Echtzeit und erschließen innovative Business-Szenarien. Weitere Betrachtungen zu Kollaboration besonders unter dem Blickwinkel der Business Integration findet man in Martin (2002-A).

5.1 Analytik – Messen, Vergleichen und Entscheiden

In wirtschaftlichen Zeiten, in denen CRM-Projekte nur noch genehmigt werden, wenn ein schneller ROI nachgewiesen werden kann, wird die Rolle von Analytik wichtiger denn je. Dahinter steckt eine alte Marketingweisheit: Mit 20% der Kunden wird 80% des Unternehmensprofits gemacht. Ein Unternehmen, das in der Lage ist, diese Top-Kunden zu identifizieren und an sich zu binden, wird seine Profitabilität steigern können. Analytisches CRM dient so dazu, die operativen CRM-Systeme mit den richtigen Informationen über den Kunden zu versorgen, damit man den besten Kunden auch beste Dienstleistungen geben kann. Denn das gehört auch zum Geschäftsmodell von CRM: Man kann nicht allen Kunden gleiche Dienstleistungen bieten, selbst nicht in wirtschaftlichen Blütezeiten. Die Rolle von Analytik in prozessorientierten Unternehmen läßt sich am besten mit dem Begriff „metrik-getriebenes Management“ beschreiben. Das ist eine Methodologie, die das Steuern und Kontrollieren von Geschäftsprozessen und ihrer Performanz durch einen Regelkreisansatz beschreibt. Es ist ein top-down Modell, bei dem Business Analytik und Business Applikationen parallel modelliert und implementiert werden: Die Modellierung der Prozesse geschieht gleichzeitig mit der Modellierung der Metriken gemäß dem Prinzip: „Man kann nur managen, was man auch messen kann!“ In diesem Sinne ist metrik-getriebenes Management die Methodologie für Business Performance Management. (Martin, 2002-B). Business Analytik ist die jüngste Entwicklung der Ideen zu entscheidungsunterstützende Systeme („decision support systems (DSS)“ der 70er und 80er Jahre. Sie macht den nächsten Schritt in Richtung Automation von Entscheidungen (Abb.8) Business Analytik läßt sich in drei Kategorien klassifizieren:

- Analytik für Analyse (zum Beispiel Cluster-Bildung, Scoring, Segmentierung)
- Analytik für Performance Management (zum Beispiel Balanced Score Card, strategisches Finanzmanagement, Kundentreue und Zufriedenheit)
- Analytik zum Anreichern operativer Geschäftsprozesse (zum Beispiel intelligentes Kundeninteraktionsmanagement, kollaboratives Promotion-Management, kollaborative Planung und Nachfragevorhersage)

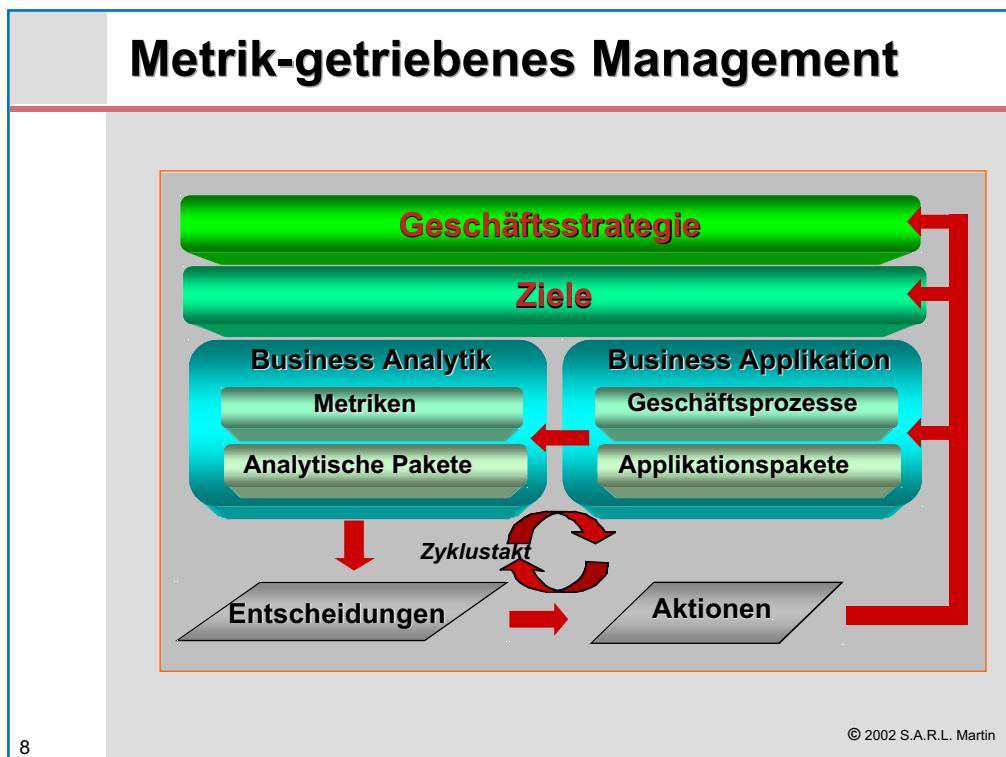


Abbildung 8: Metrik-getriebenes Management ist eine Methodologie zum Managen und Optimieren prozeß-orientierter Unternehmen durch Anwendung von Business-Metriken. Es ist ein top-down Modell, wobei Business Analytik und Business Applikationen parallel modelliert und implementiert werden: Das parallele Modellieren der Prozesse und Metriken geht nach dem Prinzip: „Man kann nur managen, was man auch messen kann!“ Metrik-getriebenes Management dient so dem Steuern und Kontrollieren von Geschäftsprozessen und ihrer Performanz.

Business Analytik kann so definiert werden als die Gruppe aller Business-Metriken, ihrer physischen Instantiierung durch analytische Applikationen und von Datenexploration, der Entwicklungsumgebung von Business-Metriken. Die Funktionalität klassischer Business Intelligence Werkzeuge ist eingebettet als Komponenten in dieser Architektur. Business Analytik beruht auf den Prinzipien einer Information Supply Chain. Das bedeutet: „Liefere die richtige Information an den richtigen Informationskonsumenten an den richtigen Ort, zur richtigen Zeit und schaffe so einen Mehrwert.“ Das ist in der Tat ein echtes Supply Chain-Paradigma angewendet auf Informationsmanagement. Informationsmanagement-Politiken beschreiben, wie strukturierte Daten in das traditionelle Data Warehouse Modell fließen und zur Instantiierung von Metriken genutzt werden. Sie können aber direkt erweitert werden, um auch den Fluß unstrukturierter Daten zu beschreiben.

- Analytische Applikationen, die Metriken für die kundenorientierten Prozesse liefern, faßt man unter dem Begriff analytisches CRM zusammen (vgl. Abb. 6). Analytisches CRM läßt sich klassifizieren in:
- Kunden-Analytik (Kunden-Verhaltensmodellierung, Kundenwert-Modellierung, Kunden-Portfoliomodellierung)



- Vertriebs-, Marketing- und Service-Analytik für Performance Management
- Kanal-Analytik zum Messen der Effizienz der Kanäle

Zielsetzung von analytischen Applikationen ist Informationslieferung mit hohem Wert zu niedrigen Kosten. Die Idee ist, Analysen der Power User und der Business Analysten im Rahmen von analytischen Applikationen allen Mitarbeitern verfügbar zu machen, um so das intellektuelle Kapital des Unternehmens aufzubauen. Im Umfeld von analytischen CRM können so auch Kunden mit Metriken über gemeinsame kollaborative Prozesse versorgt werden. Die Publikation der Analysen geschieht über Portaltechnologie.

Analytische, komponentenbasierte Applikationen für Business Analytik auf Basis strukturierter Daten sind heute im Markt verfügbar. Sie sind entweder Weiterentwicklungen der traditionellen Business Intelligence Anbieter (Business Objects, Cognos, Hyperion, MicroStrategy, SAS), Neuentwicklungen von Anbietern, die einen neuen Markt suchten (Informatica), oder von BA Spezialisten (AlphaBlox, WhiteLight) oder Bestandteil der Business Intelligence Module der Business Application Anbieter (Oracle, Peoplesoft, SAP). Im Segment der Kunden-Analytik haben sich viele Best-of-Breed Anbieter etablieren können. Hierhin haben sich besonders ehemalige Data Mining Anbieter weiterentwickelt (Data Distilleries, Eudaptics, Prudential Systems, Quadstone, SPSS, Unica etc.), die sich neben den Marktführern (IBM, SAS) gut behaupten. Im Segment der Kanal-Analytik findet man auch analytische Applikationen, die Metriken für die Analyse des Web Kanals liefern. Der Bogen spannt sich hier von der deskriptiven Nutzungsanalyse von Webseiten mittels Statistiken und OLAP-Analysen bis hin zum Web Mining, wobei mit Hilfe von Data Mining versucht wird, Nutzungsstrukturen in den Web Nutzungsdaten zu identifizieren und zu extrahieren. Lösungen zur Web-Kanal-Analytik findet man zum Beispiel bei Accrue Software, Hyperion, Kana, NetIQ, Quadstone, SAS, SPSS etc.

4.2 Kollaboration – Jenseits von Prozessen

Aus den Ideen früher Intranet- und Extranet-Lösungen heraus sind Portale entstanden als ein zentraler Kontrollpunkt für Kollaboration im Sinne einer Teamarbeit unterstützenden Mensch-Maschine-Schnittstelle (P2S – person to system). Portale sind definitionsgemäß eine kollaborative Technologie, die sich auch über CRM Programme hinaus einsetzen lassen. Ein Portal wird verstanden als ein System, das erlaubt, Daten/Informationen, Funktionen/Funktionalität, Inhalte/Wissen und Prozesse zu managen bezogen auf die funktionale Rolle eines kollaborativen Teams. Ein kollaboratives Team ist eine Gruppe von Menschen, die je nach Aufgabenstellung an das Team zusammengesetzt wird aus den verschiedenen kollaborativen Geschäftsparteien (Partner, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten). So lassen sich dynamisch funktionsübergreifende und unternehmensübergreifende virtuelle Teams unterstützen. Im Sonderfall kann ein Team natürlich auch ein einzelner Benutzer sein. Portale erlauben eine personalisierte, auf den Teamkontext bezogene Sicht auf aggregierte Dienste und Inhalte aufzubauen. Portale stellen darüber hinaus synchrone und asynchrone kollaborative Werkzeuge zur Verfügung, zum Beispiel e-Mail, co-browsing, Chat, instant messaging, web-conferencing etc. (Abb. 9). Im Sinne von CRM können so Communities (Klubs gleichgesinnter Kunden) und Selbstbedienungskonzepte unterstützt werden: Kunden kommunizieren nicht nur mit dem Unternehmen, sondern auch untereinander. Das steigert nachweisbar die Kundentreue. Aufgrund der Personalisierungsmöglichkeiten stellen Portale eine weitere wesentliche Technologie zum Aufbauen und Unterstützen von Kundenbindung. Für Unternehmen ist es wichtig, Portal- und CRM-Strategien miteinander zu verbinden, damit Redundanzen vermieden werden.

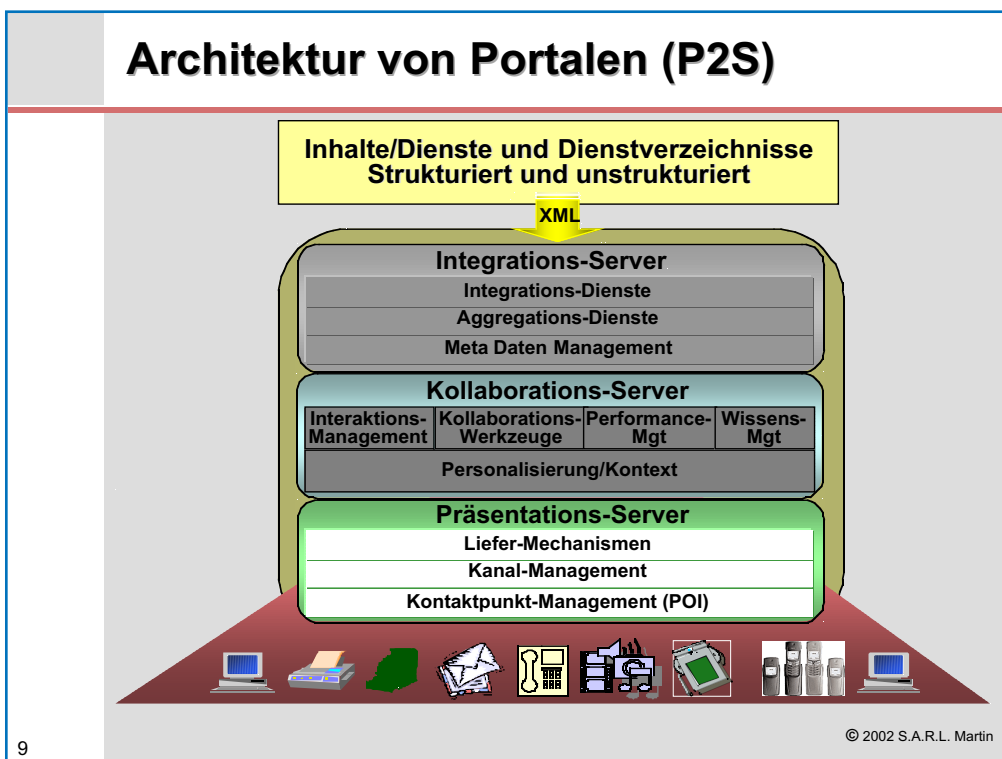


Abbildung 9: Die Architektur von Portalen besteht aus drei Schichten, dem Integrations-, Kollaborations- und Präsentations-Server. Der Integrationsserver dient der Integration und Aggregation von Inhalten und Diensten und managt die Transformation des Business-Vokabulars (Metadaten-Management). Der Kollaborations-Server bildet die Portalsemantik ab. Sichten auf Dienste und Inhalte werden über die Personalisierungsschicht definiert. Das Interaktions-Management unterstützt den Kontext des kollaborativen Teams durch regel-basierten Workflow. Der Präsentations-Server bildet die eigentliche Mensch-Maschine-Schnittstelle, wobei die Liefermechanismen aktive und passive Portalmechanismen beschreiben.

Ein Portal besteht aus einer Portalinfrastruktur und der Portalsemantik. Die Portalinfrastruktur agiert als Mediator zwischen unterschiedlichen Kontaktpunkten als Schnittstelle zum Menschen (POI – point of interaction), zum Beispiel Desktop, Laptop, PDA, Mobiltelefon etc. und den per Definition medien-neutralen Diensten und Inhalten. Ein Portal ist also mehr als nur ein Webportal, das allein den Webkanal unterstützt, sondern eine Technologie, die Multikanal-Management ermöglicht. Zur Portalinfrastruktur gehören auch die Liefermechanismen. Dabei unterscheidet man zwischen aktiven und passiven Liefermechanismen. Passive Liefermechanismen sind Navigationskonzepte und Suchmaschinen, die die Ergonomie sicherstellen und die menschliche Interaktion unterstützen. Aktive Liefermechanismen beruhen auf einem ereignisorientierten Ansatz. Gesteuert durch regelbasierte Entscheidungsmaschinen interagiert das Portal mit seinen Nutzern. Das ist die Schnittstelle der kollaborativen Portaltechnologie mit der Analytik. Die Entscheidungsmaschinen beruhen auf einer Kombination von Expertensystem mit einem Regelgenerator basierend auf analytischen Prozessen (vgl. Kap. 4.3) Hier finden die bereits in Kapitel 3.2 erwähnten Lingubots ihre Anwendung. Zunehmend an Bedeutung gewinnt auch Sprache als Kommunikationsmittel der Mensch-Maschine-Schnittstelle. Sprechende Lingubots stehen an der Spitze dieser Entwicklung.



Die Portalsemantik beschreibt den Teamkontext gemäß der funktionalen Rolle des Teams und legt damit fest, welche Inhalte und Dienste wie zu bündeln und paketieren sind, damit sie vom jedem Nutzer konsumiert werden können. Das Portal kann so verstanden werden als eine Abstraktionsschicht, die die darunter liegenden Inhalte und Dienste kombiniert und verknüpft sowie ihre Komplexität filtert und reduziert. Der Teamkontext definiert so die Kollaborations-Bandweite, i.e. welche Daten/Informationen, Funktionen/Funktionalität und Inhalte/Wissen werden über Filter dem kollaborativen Team zur Verfügung gestellt gemeinsam mit den benötigten kollaborativen Werkzeugen.

Jedem Portal-Nutzer wird so eine personalisierte Portalumgebung zugeordnet, die dann noch vom Nutzer individualisiert werden kann. In gewissem Sinne kann man ein solches Portal auch als eine Integrationstechnologie verstehen. Die schließliche Integration erfolgt aber über Menschen, i.e. im Rahmen des Teamkontext kann der Nutzer einen Nachrichtentransfer zwischen den in Kontext stehenden Diensten und Inhalten durchführen (zum Beispiel durch die Drag and Relate-Technologie des SAP Portals).

5.3 Echtzeit-Interaktion – Hier und jetzt

Ein Unternehmen, das in der kollaborativen Welt von Wertschöpfungsnetzen (vgl. Abb. 7) erfolgreich sein will, muß eine hohe Agilität besitzen. Änderungen im Verhalten der Kunden (zum Beispiel bedingt durch Lebensstil), der Lieferanten (zum Beispiel Material- oder Energieknappheit) oder der Mitbewerber (zum Beispiel Marketingkampagnen oder Markteinführung substituierender Produkte) erfordern schnelle Reaktionen des Unternehmens. Eine hohe Agilität zu besitzen heißt hier, daß das Unternehmen auf jeder Ebene des Geschäftsmodells die notwendigen Änderungen in der notwendigen Geschwindigkeit durchführen kann. Das beginnt auf der Ebene der Interaktionen im Rahmen des Beziehungsmanagements, geht weiter über die Anpassung von Prozessen und deren Metriken bis hin zu Änderungen auf der strategischen Ebene. Die dadurch bedingten organisatorischen Änderungen sind hier nicht zu vergessen. Im Rahmen der so definierten Agilität gewinnen Echtzeitaspekte an Bedeutung, zum einen bei der Transparenz der Geschäftsprozesse, zum anderen bei ereignis-getriebenen Interaktionen.

Unter der Transparenz der Geschäftsprozesse versteht man das gemeinsame Nutzen bestimmter Metriken eines kollaborativen Prozesses: Man „teilt“ Informationen über den Zustand des Prozesses mit seinen Partnern, Kunden und Lieferanten. Als Beispiel hatten wir schon das kollaborative Promotion-Management von Tesco kennengelernt und auch die abrufbaren Lieferinformationen bei logistischen Prozessen. Die Portaltechnologie liefert dazu die Infrastruktur wie in Kapitel 4.2 gezeigt. Echtzeit im Rahmen von Transparenz kann bedeuten: täglich, stündlich, minütlich oder noch präziser. Mit anderen Worten, „Echtzeit“ ist relativ zu verstehen. Die Geschwindigkeit des zu beobachtenden und zu verfolgenden Prozesses und die mit der Messung verbundenen Kosten sind in Beziehung zu setzen zum Wert, den die entsprechend gemessene Information zum Steuern und Kontrollieren des Prozesses bringt.

Ereignis-getriebene Interaktionen bieten eine weitere Anwendung für Echtzeitaspekte. Die typische ereignis-getriebene Interaktion im CRM ist: Der Kunde kommt zum Unternehmen mit einem Anliegen. Weitere ereignis-getriebene Interaktionen können „Ereignisse“ im Kundenlebenszyklus sein. Ist der Kunde Konsument, dann könnten Geburtstage, Kauf eines Autos, Geburt eines Kindes, Heirat, Hauskauf, Umzug etc. Ereignisse sein. Ereignisse gibt es auch im B2B, zum Beispiel Bauen oder

Schließen einer neuen Produktionsstätte, beziehungsweise jede Art von Investitionsentscheidung. Echtzeit im Rahmen von ereignis-getriebenen Interaktionen bedeutet nun, die gesamte Information über den Kunden und sein Verhalten im Augenblick des Ereignisses zur Verfügung zu haben, um auf Basis dieses Wissens die richtige Entscheidung zu treffen, wie wir dem Kunden weiterhelfen können. Echtzeit ist hier wieder relativ zu verstehen, aber wenn der Abstand zwischen Ereignis und Reaktion auf das Ereignis immer kleiner wird, wird man zur Automation der Reaktion gezwungen sein. Erste solche „Reaktionsautomaten“ sind die Vorschlagsmaschinen auf manchen Webseiten. Stand der heutigen Technologie sind Interaktions-Server, die wie Entscheidungsmaschinen arbeiten (Abb. 10).

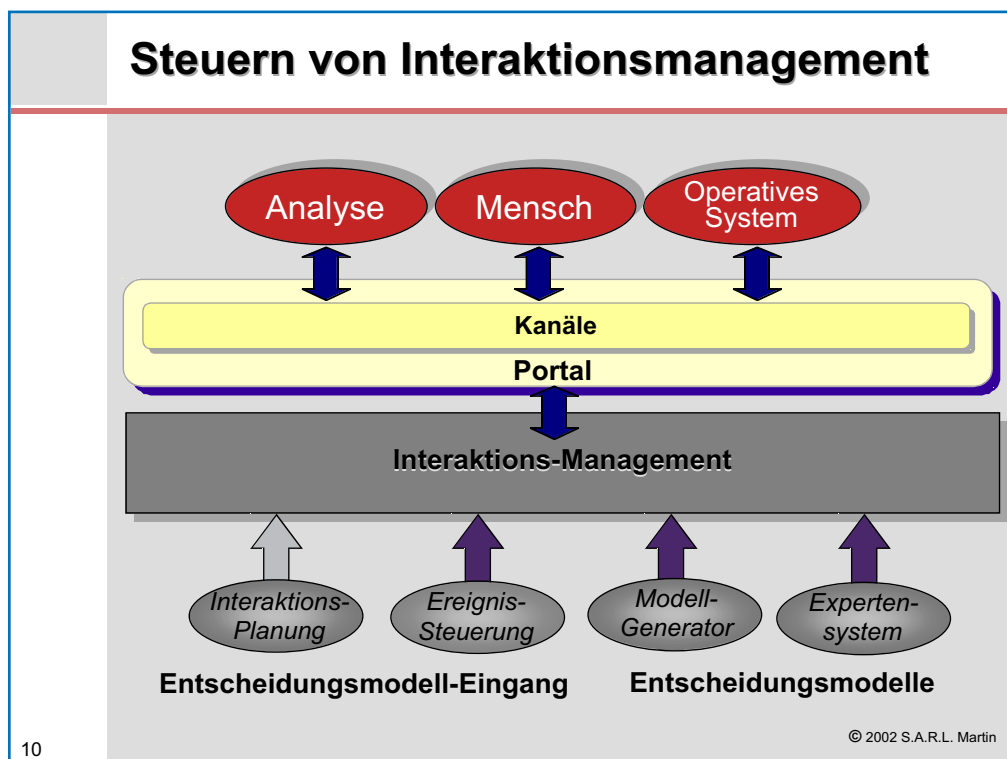


Abbildung 10: Interaktions-Management sitzt im Kollaborations-Server der Portalarchitektur (vgl. Abb. 9). Es hat vier unterschiedliche Antriebskräfte:

- **Interaktions-Planung:** Das Meistern des Kalenders ist kritisch. Das System verfolgt die letzten Interaktionen, wird automatisch aktiviert entsprechend gegebener Termine und Nachverfolgungsmaßnahmen.
- **Ereignissteuerung:** Das Verfolgen des aktuellen Kunden-„Ortes“ und der „Navigation“ unabhängig vom Kanal. In Echtzeit wurde das zuerst im Webkanal basierend auf Kanal-Analytik angewendet. Mittels der Ortungs- und Navigationsfunktionen mobiler Dienste (zum Beispiel UMTS-unified mobile telephone services) kann dieser Ansatz quasi in die reale Welt transportiert werden (2003/04).
- **Modellgenerator:** Kundenverhaltens-Modellierung schafft ein regelbasiertes Modell, das Kunden-Profile, -Präferenzen und Scores enthalten kann, um den Kunden zu kennen und zu erkennen unabhängig vom bevorzugten Kanal.
- **Expertensystem:** Das Fachwissen über das Verhalten aller Geschäftsparteien kann mittels eines Regelwerkes als Expertensystem repräsentiert werden.

Als eine Kombination von Workflow und regelbasiertem System sitzt der Interaktions-Server im Kollaborations-Server der Portal-Referenzarchitektur (Abb. 9). Ein Interaktions-Server arbeitet wie ein endlicher Automat, beziehungsweise eine Turing-Maschine. Er managt die verschiedenen Zustände



der Interaktionen: In produktiv eingesetzten Systemen kann es sich um einige tausend Zustände handeln. Dazu nutzt er Regeln, um den Übergang zwischen den einzelnen Zuständen zu managen. In diesem Sinne erlaubt ein Interaktions-Server eine flexible, workflow-artig gesteuerte Konversation (die ja aus einer Gruppe von Interaktionen besteht). Er ist damit viel flexibler als traditioneller Workflow, bei dem die Abfolge einer Konversation von vornherein festgelegt ist. Wenn beispielsweise im B2C Konsumenten über den Webkanal mit einem Unternehmen in Kontakt treten, dann läßt sich die Konversation zwischen Kunde und Unternehmen über den Webkanal nicht mit Workflow festlegen.

Interaktions-Server können betrachtet werden als Erweiterungen von Vorschlags- oder Personalisierungs-Maschinen (à la Broadvision, FairIsaac/Blaze, Macromedia, Vignette), auch als Erweiterungen von e-Mail-Antwort-Maschinen (à la Amacis, eGain, Kana) oder auch als Erweiterungen von Produktkonfiguratoren (à la Camos, Selectica). Diese ersten Ansätze von Interaktions-Servern managen in der Regel nur einen Zustand. Die Regeln, die heute in Interaktions-Servern implementiert werden, beruhen entweder auf top-down Ansätzen, die den Konzepten von Expertensystemen folgen (Fachexpertise wird in Regeln abgelegt), oder auf bottom-up Ansätzen, bei denen auf Basis von Kunden-Analytik prediktive Modelle generiert werden (zum Beispiel ein Kunden-Verhaltensmodell, das in einer Data Mining basierenden Kunden-Verhaltensmodellierung erstellt wird). Interaktions-Server erlauben so intelligente Interaktionen mit Kunden, wobei das Regelwerk mittels einer Entscheidungsmaschine in Echtzeit eine Reaktion auf ein durch den Kunden provoziertes Ereignis ermöglicht. Ein solches Echtzeit-Interaktions-Management kann aber auch in anderen Kanälen als dem Webkanal eingesetzt werden: Intelligente Echtzeit-Interaktionen können auch den Telekanal anreichern, genauso wie man auch durch Einbettung von Entscheidungsmaschinen Vertriebsautomationslösungen für seinen eigenen oder seinen Partnervertrieb „intelligent“ machen kann. Technologien für Interaktions-Server sind bei Martin (2002-C) beschrieben.

Entscheidungsmaschinen, die den top-down mit dem bottom-up Ansatz kombinieren, sind hier die Spitze der Entwicklung. Dabei wird zunächst das prediktive Modell per Kundenverhaltens-Modellierung generiert und dann dem Experten zur Weiterentwicklung zur Verfügung gestellt. Erste Lösungen wurden von Eudaptics und Prudential Systems in den Markt gebracht.

Wenn man Interaktions-Server mit generierten Entscheidungsmodellen kombinieren will, gibt es zwei kritische Punkte, auf die der Anwender achten muß: Transparentes Modellmanagement und Modell-Portabilität. Transparentes Modellmanagement heißt, den analytischen Prozeß der Modellgenerierung (i.e. Modellerstellung, Implementierung in die Entscheidungsmaschine und Wartung) in das Interaktions-Management zu integrieren. Die Frage ist, wann muß ein einmal aktiviertes Modell angepaßt oder erneuert werden, oder mit anderen Worten, arbeitet mein aktiviertes Modell zuverlässig? Änderungen des Markt- und Kundenverhaltens können Modelle obsolet machen. Hier sind robuste Algorithmen im analytischen Prozeß hilfreich. Robuste Algorithmen sind in der Lage, die Präzision der Prediktion bei jeder Interaktion zu messen und können so melden, wenn eine Modelländerung oder Anpassung notwendig wird. Solche Algorithmen findet man zum Beispiel bei Eudaptics, KXEN, Lumio und SPSS. Modellportabilität erfordert eine standardisierte Schnittstelle am Interaktions-Server, so daß durch beliebige Anbietertechnologien erstellte prediktive Modelle in die Entscheidungsmaschine eingebettet werden können. Das heutige auf XML-basierende PMML („predictive modeling markup language“) ist zwar noch nicht ausreichend, da noch nicht alle Typen von Modellen beschrieben werden können, aber dennoch ein Schritt in die richtige Richtung.



Fazit Kapitel 5:

- Im Rahmen von Kollaboration wird CRM zu XRM erweitert: Beziehungsmanagement muß sich auch auf Partner, Lieferanten und Mitarbeiter erstrecken.
- CRM- und Portal-Initiativen müssen zusammengeführt werden, um redundante Entwicklungen im Unternehmen zu vermeiden.
- Investition in analytisches CRM ist ein strategisches „Muß“: Analytisches CRM multipliziert den Wert von operativem CRM.
- „Echtzeit“ ist ein relativer Begriff. Echtzeit bedeutet: Reagieren mit der Geschwindigkeit des zugrundeliegenden Geschäftsprozesses – nicht schneller, nicht langsamer.
- Echtzeit-Interaktionen erlauben prompte Reaktionen auf kundenbezogene Ereignisse. Kosten von Echtzeit-Interaktionen müssen mit einer Wertschöpfung durch prompte Bedienung ausgegogen werden.



6. Literatur

Brendel, M.: CRM für den Mittelstand – Voraussetzungen und Ideen für die erfolgreiche Implementierung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2002; 189 S.

Martin, W.: EAI im Wandel, Strategic Bulletin, it-research, Höhenkirchen/München, 2002-A; 37 S.
Martin, W.: Business Analytics - Creating More Effective Enterprises by Metrics-Driven Management, Strategic Bulletin, it-research, Höhenkirchen/München, 2002-B, 47 S.

Martin, W.: Real-Time Analytics – Beyond the Data Warehouse, IT Research Note, it-research, Höhenkirchen/München, 2002-C, 3 S.

McKenzie, R.: The Relationship-Based Enterprise, Powering Business Success Through CRM, McGrawHill, Toronto, 2001; 368 S.

Smidt, W., Marzian, S.H.: Brennpunkt Kundenwert, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2001; 257 S.



7. Glossar: Customer Relationship Management

5P/7P Marketing Paradigma – Das neue 7P-Marketing Paradigma orientiert sich an ereignis-bezogenem Echtzeit-Marketing im Gegensatz zum traditionellen 5P-Paradigma, das programm-bezogenes, produkt-orientiertes Marketing beschreibt.

ACD (automatic call distribution/distributor) – Das Routen eingehender Telefongespräche zum nächst verfügbaren Arbeitsplatz. Das hierzu gehörende Gerät ist der Automatic Call Distributor. vgl. CIC

Agents – Intelligente Programme, meistens Macros, die eine Ereignissteuerung benutzer- definierter Aufgaben quer über Applikationssysteme unterstützen.

Analytische Applikation – Die Instantiierung einer Metrik im Rahmen von Business Performance Measurement. Analytische Applikationen sollten komponentenbasiert sein und eine N-Schicht Softwarearchitektur haben. Sie laufen auf Data Marts oder Operational Data Stores.

Analytisches CRM – Eine der drei Komponenten von CRM. Liefert die Kundenintelligenz basierend auf Front-Office-Prozeß- und Interaktionsmetriken. Analytisches CRM besteht aus der Kunden-Analytik (Kunden-Verhaltensmodellierung, Kunden-Wertanalyse, Kunden-Portfolioanalyse), der EALS-Analytik (traditionell: Vertriebs-, Marketing- und Service-Analytik) und der Kanal-Analytik. Basiert in der Regel auf einer Data Warehouse-Architektur.

ASP (application service provider) – Dienstleister, der Outsourcing/Facilities-Management und Netzwerkdienste kombiniert anbietet plus wie ein „Value Adding Reseller (VAR) agiert, i.e. er bündelt und paketierte Applikationen, Applikationskomponenten und –Dienste. Zielgruppe für ASP-Dienste sind in der Regel mittelständische Unternehmen.

ATM (automated teller machine) – POI (point of interaction) im Bankwesen. vgl. POI

ATP (availability to promise) – Kundenbindungsmaßnahme; vgl. CPO

B2B (business-to-business) – vgl. X2X

B2C (business-to-consumer) – vgl. X2X

B2E (business-to-employee) – vgl. X2X

Back Office – Das Back Office stellt den Teil des Unternehmens dar, das nicht im direkten Kundenkontakt steht, also typischerweise die Infrastruktur und die Produktfabrik (vgl. Front Office).

Balanced Score Card – Beispiel für Business Performance Management auf der strategisch/taktischen Entscheidungsebene: Ordnet Maßnahmen dem Auskommen von Key Performance Indikatoren (Instantiierung der Prozeßmetrik) zu. Zuerst definiert von Robert Kaplan und David Norton.

Business Analytik – Gruppe aller Metriken und ihre Instantiierung per analytischer Applikationen, sowie das dazugehörige Data Warehouse und die ETLM Infrastruktur. Die Anwendung der Metriken wird durch analytische Workflows gesteuert. Die Entwicklung von Business Analytik geschieht entweder top-down aus der Unternehmensstrategie oder bottom-up per Datenexploration.

BI (business intelligence) – Fähigkeit, Bereitschaft und Fertigkeit, das Geschäft zu kennen und zu verstehen.

BPM (business performance management) – Ein geschlossenes Regelkreissystem, mit dem die Performanz von Geschäftsprozessen unter Anwendung von Business Analytik gesteuert und kontrolliert wird.

Business performance measurement – Gesamtheit aller Metriken zum Business Performance Management und ihre Instantiierung per analytischer Applikationen und analytischer Werkzeuge.



CBM (customer behavior modeling) – Kunden-Verhaltensmodellierung. Auf Data Mining beruhende Kunden-Analytik, vgl. analytisches CRM.

CCO (chief customer officer) – Neue Vorstandsposition, die an den CEO berichtet, mit Verantwortung für das CRM-Programm.

Churn Management – closed-loop System zur Kundenbestandssicherung. Basiert auf einer analytischen CRM-Applikation, mit der die Kunden identifiziert werden, die eine hohe Wahrscheinlichkeit zum Abwandern haben, vgl. analytisches CRM.

CIC (customer interaction center) – Das traditionelle Call Center – der historische Kern für Kundeninteraktionen – hat sich in ein allgemeines Kontaktzentrum für alle In- und Outboundaktivitäten des Tele-Kanals entwickelt. Es ist der heute vorherrschende Ansatz für Multikanal-Management: Im Kunden-Interaktionszentrum konvergieren der Tele- mit dem Webkanal. Typischerweise werden Kundendienst, Außendienstesinsatz, Qualitätsmanagement sowie Televertrieb und –Marketing unterstützt. Technologische Basis für ein Kunden-Interaktionszentrum ist CTI. Weitere technische Hilfsmittel sind zum Beispiel intelligentes Routen, Case-Based-Reasoning und Wissensdatenbanken.

Constituent relationship management – Anwendung von Customer Relationship Management Prinzipien auf alle am Wertschöpfungsnetz beteiligten Geschäftsparteien („PECS“ partner, employees, customer, supplier) vgl. XRM

CPE (collaborative process engineering) – kollaboratives Modell zur Externalisierung von Geschäftsprozessen

CPO (chief product officer) – Zukünftiger „Gegenspieler“ des Chief Customer Officer. Der CPO berichtet an den CEO und hat Gesamtverantwortung für Produktion, Einkauf, Logistik und damit für das Management der gesamten Lieferkette und der Produktlebenszyklen. Schnittstelle mit dem CCO besteht in Prinzipien wie ATP (availability to promise).

CPO (chief privacy officer) – Berichtet an den CCO und verantwortet den Datenschutz, Datenqualität und Security.

CRM (customer relationship management) – CRM ist das Modell zur Implementierung von Kundenorientierung, ein holistischer Ansatz, der den Kunden als Designpunkt für alle Interaktionen mit dem Kunden versteht. Kunden-Beziehungsmanagement ist somit definiert als das Managen der Gesamtheit der Kundeninteraktionen über den Kundenlebenszyklus, oder anders gesagt: das aktive Gestalten des Kundenlebenszyklus. Eine CRM-Applikations-Architektur besteht aus drei Komponenten, dem operativen (transaktions-orientiertem Geschäftsprozeß-Management), analytischen (CRM-orientiertem Business Performance Management) und kollaborativem CRM (interaktions-orientiertem Geschäftsprozeß-Management).

CTI (computer telephony integration) – Verbindung eines Rechners mit einer Telephon-Vermittlungsanlage zum Routen eingehender Telefongespräche; Basistechnologie für Call Center/CIC.

Dashboard – definiert und liefert eine Gruppe von Business-Metriken an Entscheidungsträger gemäß ihren Informationsprofilen. Dashboards sind typischerweise in Portalen eingebettet.

data privacy (Datenschutz) – Gesamtheit der gesetzlichen und business-ethischen Maßnahmen zum Schutze der Privatsphäre des Kunden im Rahmen von Kundenorientierung.

data mart – Eine fachspezifische Komponente einer Data Warehouse Architektur. Das zu einer Metrik zum Messen der Performance eines Geschäftsprozesses gehörende Datenmodell wird mittels eines Data Mart implementiert, vgl. Hub and Spoke-Architektur.



data mining – Ein werkzeug-gestützter Prozeß, der i.d.R. Verfahren aus Statistik und künstlicher Intelligenz anwendet (zum Beispiel neuronale Netze, Entscheidungsbäume etc.), um unerwartete, relevante Strukturen in strukturierten oder unstrukturierten Datenmengen zu entdecken und geg. für Vorhersagezwecke zu modellieren.

Datenexploration – bottom-up Entwicklungsumgebung für Business-Metriken (->) bestehend aus einem Portofolio von Business Intelligence Werkzeugen. Typischerweise ist Datenexploration eine adhoc, eine temporäre oder projektorientierte Aktivität.

Datenqualität – Prozeß, der dem Bewahren vereinbarter Eigenschaften von Daten im Rahmen der Information Supply Chain dient.

data warehouse – Prozeß, der der Aufbereitung operativer Daten (Transformation, Speicherung, Management) für Business Intelligence dient. Die Architektur eines Data Warehouse besteht aus einem logischen Datenmodell, möglicherweise einer physikalischen Instantiierung des logischen Datenmodells sowie aus zugehörigen Data Marts und Operational Data Stores. Begriff wurde von Bill Inmon Anfang der 90er Jahre geprägt.

DBM (database marketing) – Programm-getriebenes Kampagnenmanagement unterstützt durch Business Intelligence im Rahmen von EMA. Unterstützt das 5P-Marketing-Paradigma.

EAI (enterprise application integration) – Plattform und Werkzeuge zur Integration heterogener Applikationen, typischerweise innerhalb eines Unternehmens („D2D“, vgl. X2X). Die Integration kann entweder auf der Datenebene (vgl. EDI und ETLM) oder auf der Geschäftsprozeßebene (vgl. CPE) durchgeführt werden. vgl. IEI.

EALS Struktur (engagieren, abschließen, liefern, service) – Basisstrukturen aller Interaktionen quer über den Kundenlebenszyklus.

EDI (electronic data interchange) – Elektronischer Transfer/Austausch von vorformatierten Dokumenten wie zum Beispiel Bestellungen, Rechnungen etc. zwischen Handelspartnern. vgl. CPE, EAI, IEI, X2X

EMA (enterprise marketing automation) – Der Obergriff für Lead- und Kampagnenmanagement und zugehörigem analytischem CRM.

EMM (enterprise marketing management) – umfaßt EMA und die Marketing Operations, i.e. strategische Planung, Managen und Controlling des Marketing Budgets, sowie das Managen der Marcom- und Event-Management-Prozesse.

ERP (enterprise resource planning) – Standardsoftware mit dem Ziel, ein Unternehmen über seine Geschäftsprozesse einheitlich abzubilden. Ein ERP unterstützt die operative Prozeßabwicklung (Transaktionsmanagement), die planerische Komponente (produktions-orientierte und/oder nachfrageorientierte Planung) und das Business Performance Management.

ETLM (extraction, transformation, load, management) – Prozeß des Auffüllens und Auffrischens eines Data Warehouse aus diversen operativen, bereits bestehenden analytischen und aus externen Datenquellen. Traditionell ein Batch-Mechanismus; heute wird aber auch Message/Queuing zum Versorgen von Operational Data Stores unterstützt. Dadurch geschieht eine Vermischung von ETLM-Technologien mit EAI-Technologien auf der Datenebene.

Front Office – Das Front Office stellt den Teil des Unternehmens dar, das im direkten Kundenkontakt steht (vgl. Back Office).

Geschäftsprozeß – Eine Gruppe von Aktivitäten; beschreibt den Ablauf von Vorgängen quer durch Abteilungen sowie über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg.



Hub and Spoke-Architektur – Topologie eines Data Warehouse Informationsmodell. Die Hub and Spoke-Architektur besteht aus einem zentralen Datenmodell (Hub), das entweder nur logisch existiert oder aber auch physikalisch instantiiert sein kann (zentrales Data Warehouse), und seiner Verteilung auf lokale Data Marts, die fachliche Sichten auf das zentrale Datenmodell darstellen.

IEI (inter-enterprise integration) – analog EAI, aber mit Fokus auf Integration über Unternehmensgrenzen hinweg („B2B“).

Information Factory – Der auf Bill Inmon zurückgehende Obergriff für ETLM und Data Warehouse. In diesem Sinne stellt die Information Factory die Versorgungsseite („supply side“) der Information Supply Chain dar.

Informations-Management – Politik zum Managen des bidirektionalen Informationsflusses entlang einer Supply/Service Chain, vgl. Information Supply Chain.

Information Sharing – Teilen von Information, bzw. teilhaben lassen an Information, um X2X-Kollaboration zu ermöglichen. Information Sharing wird im Rahmen von Informations-Management modelliert und durch Portaltechnologie implementiert.

Information Supply Chain – Modell für das Informations-Management des Business Performance Management. Basiert auf der Information Factory und ergänzt sie um die Business Performance Management Konzepte („Lieferseite“).

Interaktion – kleinste Einheit eines kollaborativen Prozesses im X2X. vgl. CPE, Lebenszyklus.

Interaktions-Management – asynchrones und synchrones Managen aller Interaktionen quer über den Lebenszyklus.

IVR (interactive or integrated voice response) – Rechner mit Stimmen-Ein-/Ausgabe statt üblicher Tastatur.

Kampagnenmanagement – Marketingprozeß, auch Beispiel für „closed loop systems“. vgl. BPM, DBM, EMA.

Kanalproduktivität – Metrik für die Effizienz eines Kanals, mißt den erreichten Grad einer Kanalautomation.

Kanalmigration – Verschiebe die Transaktionen von teuren zu einem preiswerteren Kanal.

Kanalintegration – Kombiniere mehrere Kanäle quer über die EALS-Strukturen.

KPI (key performance indicator) – Quantifizieren einer Metrik für Business Performance Management.

kollaboratives CRM – Eine der drei Komponenten von CRM. Als kollaboratives Kunden-Beziehungsmanagement bezeichnet man das Managen und Synchronisieren der verschiedenen Kanäle zum Kunden. Ziel des kollaborativen Kunden-Beziehungsmanagement ist es, konsistente Informationen und konsistente Service-Level quer über alle Kanäle bereitzuhalten.

Kollaboration – Kollaboration ist ein Geschäftsmodell, das auf einem dynamischen Netzwerk von Unternehmen basiert. Gemeinsam modellierte Geschäftsprozesse verbinden dabei die Knoten des Netzes, um Wettbewerbskraft und Profitabilität des gesamten Netzes zu optimieren.

Kundeninteraktionswert – Der Wert einer Interaktion mit dem Kunden über den Kundenlebenszyklus, vgl. EALS, ROCR.

Kundenorientierung – Kundenorientierung kann verstanden werden als ein Geschäftsmodell zur optimalen Ausschöpfung der Kundenbasis. Ziel ist es, loyale, treue Kunden zu schaffen, die man zu hoch profitablen Kunden ausbauen kann.



Kundensegmentierung – Einteilung der Gesamtheit der Kunden in homogene Gruppen, denen bestimmte Merkmale zugeordnet werden können. Durch Kundensegmentierung wird versucht, relevante Eigenschaften zu ermitteln, um gezielter aussichtsreiche Kunden anzusprechen.

Kundentreue – Eine Metrik. Zufriedene Kunden sind nicht unbedingt auch treue Kunden. Gemessen wird Kundentreue in der Regel über eine Wiederkaufsrate. Eine Wiederverkaufsrate von 90% bedeutet, daß 10% der Kunden dem Unternehmen nicht die Treue bewahren oder anders: in 10 Jahren hat sich der Kundenbestand vollständig ausgetauscht. Kundentreue hängt in der Regel nichtlinear von der Kundenzufriedenheit ab. (vgl. Kundenzufriedenheit)

Kundenzufriedenheit – Eine Metrik, die beschreibt, wie zufrieden der Kunde mit den nachgefragten Produkten, bzw. Dienstleistungen ist (vgl. Kundentreue).

Lead – Anglo-amerikanische Bezeichnung für einen Kaufinteressenten, bzw. für den Adressdatensatz eines Kaufinteressenten.

Lead Management – Die Verwaltung der Kontakte von Kaufinteressenten mit dem Ziel, aus dem Kaufinteressenten einen Käufer zu machen. Teilaspekt einer Vertriebsmethodologie.

Lebenszyklus – Zeitraum, in dem entweder eine „Beziehung“ zwischen Geschäftsparteien gemanagt wird („Kundenlebenszyklus“) oder allgemeiner: ein beliebiges Objekt über einen Zeitraum gemanagt wird („Produktlebenszyklus“). vgl. Interaktion.

Lingubot – ein interaktiver Assistent auf einer Webseite, der mit dem Kunden in natürlicher Sprache interagiert.

Markt-Abdeckungsmodell – Modell, das das Zusammenspielen von Kundensegmenten, Kanälen und Produkten beschreibt.

Metadaten – Daten über Daten. Metadaten bestehen aus drei Kategorien von Informationen, i.e. semantischen Metadaten, die den Business-Kontext von Daten beschreiben, Navigations-Metadaten, die das Informations-Management im Rahmen der Information Supply Chain beschreiben, und verwaltungsorientierten Metadaten, die die Nutzung der Metadaten beschreiben. Metadaten werden in einem Repository oder Daten-Diktionär gespeichert und verwaltet. Ein Repository, bzw. Daten-Diktionär kann so als „General Ledger“ der Information Supply Chain verstanden werden.

Metrik – Hier: eine Politik zum Messen der Performanz eines Geschäftsprozesses. vgl. Business Performance Measurement. Es gibt drei unterschiedliche Kategorien von Metriken:

Metriken für analytische Zwecke (zum Beispiel Mustererkennung, Scoring, Segmentierung)

Metriken für Performance Management (zum Beispiel Performanz-Indikatoren (Kundentreue, Kundenzufriedenheit), Balanced Score Card, strategisches Finanzmanagement etc.)

Metriken, um die operativen Aktivitäten von Geschäftsprozessen anzureichern (zum Beispiel intelligentes Kunden-Interaktions-Management, kollaboratives Promotion-Management etc.)

ODS (operational data store) – Komponente des Data Warehouse. Wird in nahezu Echtzeit per Message/Queuing mit Hilfe von ETLM-Werkzeugen aufgefüllt und aufgefrischt.

OEM (original equipment manufacturer) – Ein Hersteller, der Produkte an Wiederverkäufer vertreibt, die entweder eine Veredelung erbringen oder die Produkte unter ihrem Brand/Marke vermarkten oder sie mit anderen Produkten bündeln.

OLAP (online analytical processing) – Business Intelligence Werkzeug mit Methodologie zur mehrdimensionalen Datenanalyse. Läuft i.d.R. auf einem Data Mart. Die Datenhaltung kann dabei relational (ROLAP), mehrdimensional (MOLAP) oder hybrid relational/mehrdimensional (HOLAP) erfolgen.



OLTP (Online Transaction Processing) – Applikation, die in (nahezu) „Echtzeit“ die Durchführung eines Geschäftsprozesses unterstützt. vgl. Transaktion.

operatives CRM – Eine der drei Komponenten von CRM, nämlich die OLTP-Komponente von CRM. Automatisiert die horizontal integrierten „Front-Office“-Prozesse quer über die unterschiedlichen Geschäftsfunktionen (Vertrieb, Marketing, Service), Kanäle und Kundenkontaktpunkte (POIs).

PECS (partner, employees, customer, supplier) – die wesentlichen Geschäftsparteien im X2X. Weitere beteiligte Geschäftsparteien sind Share Holder und Mitbewerber.

PDA (personal digital assistant) – taschenrechnergroßes Gerät zur persönlichen, offline Datenhaltung und Verwaltung. Typische Anwendungen sind Telephonbücher/Adressverzeichnisse, Kalender, Notizblock etc. vgl. POI.

Performance Indikator – ein metrisierter Kommunikator eines Geschäftsziels, vgl. Metrik.

Permission Marketing – zielgerichtetes Marketing, zu dem der Kunde seine explizite Zustimmung zu der jeweiligen Marketingmaßnahme geben muß.

PMML (predictive modeling markup language) – aufkommender XML-basierter Standard zur Einbettung prediktiver Modelle in Geschäftsprozesse.

PMO (program management office) – Das PMO ist das Konstrukt zur Implementierung eines CRM-Programms. Es managt und koordiniert alle CRM-Projekte. Der PMO-Direktor berichtet an den CCO. Das PMO ist eine virtuelle Organisation, die die zukünftige Organisation antizipiert.

Portal – kollaborative Technologie, die das gemeinsame Nutzen von Daten/Informationen, Funktionen/Funktionalität, Inhalten/Wissen und Prozessen durch alle beteiligten Geschäftsparteien unterstützt. Das gemeinsame Nutzen basiert auf dem Kontext eines kollaborativen Teams, das so die Semantik des Portals beschreibt. Es ist die kollaborative Technologie für XRM (constituent relationship management).

POI (point of interaction) – Kundenkontaktpunkt. Gesamtheit aller physikalischen Kontaktpunkte zwischen Geschäftsparteien: direkter Kontakt, Post, Fax, E-Mail, Telefon, Chat-Raum, etc.

Produktkonfigurator – Eine regelbasierte Maschine, mit deren Hilfe ein Kaufinteressent oder ein Vertriebsmitarbeiter ein aus mehreren Komponenten bestehendes Produkt so zusammenstellt, daß ein lieferbares Produkt/Dienst entsteht. Beispiele für den Einsatz von Produktkonfiguratoren im B2C findet man auf den Webseiten der Automobilanbieter.

P2S (person to system) – Mensch-Maschine-Schnittstelle.

Robinson-Liste – Adressenbestand, in den sich jeder aufnehmen lassen kann, der keine Direktwerbung erhalten möchte. Diese Liste wird vom Deutschen Direktmarketing Verband, Wiesbaden, geführt.

ROCR (return on customer relationship) – eine Kundenwert-Metrik; definiert als Summe der Werte aller Interaktionen über den Kundenlebenszyklus.

ROI (return on investment) – Metriken zur Bewertung von Investitionen.

SA (sales automation) – Automatisierung der vertrieblichen Prozesse; umfaßt Aktivitäten wie Account-, Kontakt-, Funnel/Pipeline-, Opportunitäts-, Auftragsannahme-Management und die zugehörigen Verwaltungsfunktionen.

SCM (supply chain management) – Oberbegriff für Supply Chain Planung (prozeß-orientierte Planung quer über Abteilungsgrenzen und Unternehmensgrenzen) und Supply Chain Execution (transaktions-orientierte Unterstützung der Supply Chain Geschäftsprozesse, i.e. Einkauf, Produktion, Lagerhaltung und Logistik). vgl. CPO.



Serviceautomatisierung – Automatisierung der Serviceprozesse; umfaßt Aktivitäten wie Helpdesk/Hotline, Feldservice, Service-Wissensmanagement und die zugehörigen Verwaltungsprozesse.

SI (System Integrator) – Unternehmen oder Teil eines Unternehmens, das auf Basis unterschiedlicher Hard- und Softwarekomponenten IT-Systeme implementiert und/oder betreibt.

Transaktion – Logische Zustandsänderung („update“), die eine oder mehrere Datenbanken von einem konsistenten Zustand in einem anderen überführt. vgl. OLTP

WAP (wireless application protocol) – Industriestandard, der beschreibt, wie Internet-Informationen auf einem drahtlosen Gerät (Mobiltelefon, PDA) zu projizieren sind. Die Konvergenz Internet/drahtlose Kommunikation wird zu weiteren Innovationen im Rahmen der Kunden-Orientierung in den nächsten 2/3 Jahren führen.

web clickstream analysis – Analyse der elektronischen Spuren („clickstream“), die beim Surfen/Navigieren auf Webseiten hinterlassen werden. Die einfachste Form der web clickstream Analyse ist eine Nutzenstatistik, die die Anzahl der Besucher pro Zeit, Häufigkeit des Anklickens von Seiten, Ort des Einstiegs und Verlassens der Webseiten etc. angibt. Hierbei handelt es sich meistens um deskriptive Modelle mit relativ wenig Wert/Nutzen. Wesentlich interessanter sind web clickstream Analysen per Data Mining mit dem Ziel, Nutzungsmuster zu identifizieren (vgl. Web Mining). In Verbindung mit Lingubots kann ein Echtzeit-Interaktions-Management erstellt werden. Die Lingubots werden durch Trigger aktiviert, wenn ein bestimmtes Navigationsmuster eines identifizierten Kunden erkannt wird, vgl. analytisches CRM.

Web Mining – Web Mining umfaßt Web Content & Structure Mining und Web Usage Mining. Web Content & Structure Mining filtert und sucht Informationen und Strukturen in Content-Datenbanken. Web Usage Mining sucht nach Nutzungsmustern auf Webseiten. (vgl. web clickstream analysis) (7.3)

Wissensmanagement – Die Aufgabe, die kollektive Erfahrung, die wesentlichen Werte des Unternehmens und den Erfahrungsschatz zu erfassen und wiederverwendbar zu machen. Wissen ist nicht nur in Daten und Dokumenten eingebettet, sondern auch in Politiken und Prozessen. Business Analytik ist eine wesentliche Komponente von Wissensmanagement Systemen. Sie erlauben die Extraktion nützlicher Information aus internen und externen Datenquellen.

X2X – Kollaboration zwischen Geschäftsparteien. X steht dabei für B (business), C (commerce), D (department), E (employee), F (face), U (unit) etc.

XML (Extensible Markup Language) – XML ist die lingua franca der Kollaboration. XML Dokumente bestehen aus Behältern („entities“), die entweder Text oder Daten enthalten. Wie bei HTML kann der Text entweder aus Textzeichen oder Markup-Spezifikationen bestehen. XML erlaubt, Bedingungen und Regeln zu spezifizieren, die das Layout der Behälter und die logischen Strukturen beschreiben.

XRM („extended oder constituent relationship management“) – Verallgemeinerung von CRM. X steht dabei für jede der PECS Geschäftsparteien, vgl. „constituent relationship management“, PECS, X2X



8. Profil: Die Sponsoren



Die CAS Computer Anwendungs- und Systemberatung GmbH wurde 1985 vom heutigen Geschäftsführer Stefan Joneck gegründet. Seither entwickelt und implementiert CAS branchenspezifische Customer Relationship Management (CRM)-Lösungen für die Konsumgüterindustrie. Die konsequente Fokussierung auf dieses Marktsegment hat dazu beigetragen, dass alle führenden Analysten CAS als globalen CRM-Marktführer in diesem Segment einstufen, u.a. die Gartner Group und Wolfgang Schwetz. Die CRM-Lösungen von CAS sind in über 200 Kundenprojekten erfolgreich implementiert, mehr als 30.000 Anwender nutzen CRM-Systeme von CAS für ihre tägliche Arbeit. Zu den CAS-Kunden zählen sowohl internationale Konzerne als auch mittelständische Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie, u.a. Bahlsen, Beck's, Haribo, Herlitz, Johnson & Johnson, Pepsi Cola und Philips CE. CAS hat im Geschäftsjahr 2001 einen Umsatz von 22,5 Mio. Euro erwirtschaftet. Derzeit arbeiten etwa 180 Mitarbeiter an den Standorten Kaiserslautern, Atlanta, Paris und Coventry. Über exklusiv agierende Reseller ist CAS in allen wichtigen europäischen und amerikanischen Märkten vertreten. Strategische Partner wie Accenture, BearinPoint und Plaut unterstützen CAS bei der Realisierung internationaler Projekte. Die CRM-Lösungen von CAS unterstützen Geschäftsprozesse rund um Marketing, Vertriebsinnen- und -außendienst sowie Customer Service in der Konsumgüterindustrie. Technologisch setzt CAS auf innovative Internettechnologien. Die leistungsstarke Customizing Workbench ist UML-basiert und ermöglicht die Anpassung der Standardsoftware CP iSales an kundenindividuelle Projektanforderungen.

 www.cas-de.com



PeopleSoft®

Mit einem Jahresumsatz von 2,3 Milliarden Euro nahm PeopleSoft 2001 den dritten Platz im Welt-Ranking der ERP-Softwareanbieter ein. Mehr als 4.700 Großunternehmen vertrauen heute in 107 Ländern auf Lösungen von PeopleSoft, um alle relevanten Fragen der Unternehmensentwicklung unternehmensübergreifend sowie aus den Bereichen HRM, CRM, SCM und Financials heraus optimal angehen zu können. Mit der in PeopleSoft 8 dem Anwender angebotenen reinen Internet-Architektur hat sich das Softwarehaus als technologisch führender Anbieter für eBusiness- und Real-time Enterprise-Lösungen an die Spitze der Marktentwicklung gesetzt.

PeopleSoft 8 CRM, die Kundenbindungslösung von PeopleSoft, verschafft eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden - vom Verkauf, über den Support bis hin zum Service. Des weiteren automatisiert der CRM-Einsatz wesentliche Elemente einer Kundenkampagne und steht ganz im Zeichen der Unterstützung von Multi-Channel-Strategien. Begleitet werden beide Ansätze durch eine permanente Analyse und Bottom-up-Aufbereitung der wichtigsten Kerngrößen. Eine mobile Lösung unterstützt Vertriebsmitarbeiter durch einen sehr einfachen und direkten Zugriff auf relevante Kundendaten in Echtzeit sowie deren Anreicherung durch vertriebsrelevante Informationen. Besonderes Merkmal dieser Umsetzung ist, dass sich die Aktualisierung des Datenstammes jeweils nur auf veränderte Inhalte bezieht mit der Folge, dass eine Auffrischung der Anwendungsmaske jeweils sekundenschnell von staten geht. Somit ermöglicht das Werkzeug einen Umgang mit dem Kunden auf Basis größtmöglicher Aktualität. Untergliedert ist die Lösung in Module für Sales, Marketing, HelpDesk, FieldService, Support und Interaction Management – angepasst an die Bedürfnisse einer wachsenden Zahl von Branchen.

Die Meta Group setzte PeopleSofts CRM-Lösung im Februar 2002 auf Platz 2 ihrer „CRM Application Suites“ – Studie. Im Juli stuften die Meta Group-Analysten PeopleSoft als führenden „Challenger“ im Bereich CRM ein. Im Oktober 2002 folgte die Gartner Group auf ihrer herbstlichen Technologiekonferenz dem Ansatz von PeopleSoft, Fortschritte bei der Anwendungsentwicklung und bei einer umfassenden Integration von Anwendungen daraufhin zu analysieren, ob und in welchem Umfang hier dem Ansatz eines Real-time Enterprises entsprochen wird.

Seit der Gründung im Jahr 1987 PeopleSoft stetig gewachsen. Fortune setzte PeopleSoft im Jahr 2002 auf Platz 2 des Rankings „America`s Most Admired Companies“. Auch die internationale Präsenz wächst kontinuierlich. Mit über 8.400 Mitarbeitern ist das Unternehmen heute neben seinem Hauptsitz in Pleasanton, Kalifornien, in 30 Ländern vor Ort präsent.

Im deutschen Markt ist PeopleSoft seit 1995 tätig. In den Niederlassungen in München und Frankfurt sind rund 160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

 www.peoplesoft.de



SAP ist der weltweit führende Anbieter von E-Business-Softwarelösungen, die Prozesse in Unternehmen und über Unternehmensgrenzen hinweg integrieren. Umfassende E-Business-Lösungen, innovative Technologien und weitreichende Services vereinen sich in der zukunftsweisenden E-Business-Plattform - mySAP.com. Die E-Business-Plattform erlaubt Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern unternehmensübergreifend und erfolgreich zusammenzuarbeiten. mySAP.com ist eine offene E-Business-Plattform, die sowohl die Lösungen von SAP als auch von anderen Anbietern nahtlos integriert. mySAP Customer Relationship Management (mySAP CRM) stellt dabei eine zentrale Lösung dar, um durch effektives Kundenmanagement langfristige, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen.

mySAP CRM bietet alles, was Unternehmen für ein umfassendes Kundenmanagement benötigen: Die Lösung unterstützt Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse über alle Kontaktkanäle und bietet umfassende Analysen als Basis für Entscheidungen. Die Portaltechnologie ermöglicht allen beteiligten Mitarbeitern den schnellen Zugriff auf relevante Informationen.

 www.sap-ag.de



1976 in Cary, North Carolina, gegründet, ist SAS heute der weltweit führende Anbieter von Business Intelligence-Lösungen und Services, die Unternehmen befähigen, aus Geschäftsdaten wertvolles Wissen für strategische Entscheidungen zu gewinnen.

Mit einem Umsatz von 1,13 Mrd. US-Dollar in 2001 setzt das weltweit größte Softwareunternehmen in privater Hand sein kontinuierliches Wachstum zum 25. Mal in Folge fort. In Deutschland konnte SAS in 2001 einen Umsatz von 127 Mio. Euro verzeichnen und ist damit die größte Ländergesellschaft in Europa.

SAS beschäftigt mehr als 8800 Mitarbeiter in 187 Niederlassungen in über 50 Ländern. In Deutschland sind bei SAS mehr als 730 Mitarbeiter tätig. Sitz von SAS in Deutschland ist Heidelberg. SAS investiert jährlich rund ein Drittel seines Umsatzes in Forschung und Entwicklung für die kontinuierliche Weiterentwicklung seiner Software – doppelt soviel wie der Branchendurchschnitt. Weltweit arbeiten mehr als 3,5 Millionen Anwender in über 38.000 Unternehmen und Organisationen in 115 Ländern mit Software von SAS – darunter 98 der globalen Fortune-100-Unternehmen.

 www.sas.de



SIEMENS

Siemens Business Services ist einer der weltweit führenden IT Service Provider. Mit umfassendem Know-how und spezifischem Branchenwissen bietet der Siemens-Bereich Lösungen und Dienstleistungen aus einer Hand an - von der Beratung über die Systemintegration und dem Management von IT-Infrastrukturen bis hin zum IT-Outsourcing. Darüber hinaus begleitet Siemens Business Services Veränderungsprozesse in Unternehmen mit maßgeschneiderten Trainingskonzepten. Im vergangenen Geschäftsjahr (30. September 2001) erzielte Siemens Business Services einen Umsatz von 6 Mrd. EUR - davon mehr als siebenzig Prozent außerhalb des Siemens-Konzerns. Derzeit beschäftigt das Unternehmen weltweit circa 34 000 Mitarbeiter.

 www.siemens.de