

# Customer Relationship Management im E-Business

Seminararbeit im Rahmen der Vertiefung

E-Business



Studienbereich Wirtschaft

im Studiengang Wirtschaftsinformatik

an der Berufsakademie

Ravensburg

Verfasser: Cornelius Knall

Kurs: WI2005-2

Datum: 13.02.2008

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Das kundenzentrierte Unternehmen</b>	<b>1</b>
2.1 Ziele und Nutzen der Kundenzentrierung . . . . .	1
2.2 Kundenzentrierung mittels CRM . . . . .	3
<b>3 Bausteine des CRM</b>	<b>4</b>
3.1 CRM-Kernprozesse . . . . .	5
3.2 Operatives CRM . . . . .	7
3.3 Kooperatives CRM . . . . .	8
3.4 Analytisches CRM . . . . .	9
3.5 Customer Interaction Center . . . . .	11
3.6 Internet . . . . .	12
<b>4 Wissensunterstützung</b>	<b>14</b>
<b>5 Schlussbemerkung</b>	<b>16</b>

## Abbildungsverzeichnis

1	Bausteine eines prozessorientierten CRM-Ansatzes . . . . .	4
2	CRM-Kernprozesse . . . . .	5
3	Zentrale Elemente des analytischen CRM . . . . .	10
4	Zusammenhang zwischen Wissenmanagement und Qualität einer Kundenbeziehung . . . . .	15

## Abkürzungsverzeichnis

ACD .....	Automatic Call Distribution
B2B .....	Business to Business
B2C .....	Business to Consumer
CAS .....	Computer-Aided-Selling-System
CIC .....	Customer Interaction Center
CRM .....	Costumer Relationship Management
CTI .....	Computer Telephony Integration
EMA .....	Enterprise-Marketing-Automation-System
ERP .....	Enterprise Resource Planning Systems
FAQ's .....	Frequently Asked Questions
IVR .....	Interactive Voice Response
OLAP .....	On-Line Analytical Processing

# 1 Einleitung

Da sich Unternehmen auf der Absatzseite mit zunehmend komplexeren und dynamischen Märkten konfrontiert sehen, hat sich in den letzten Jahren der Ansatz des Custom Relationship Management (CRM) in der Praxis fest etabliert. Im Customer Relationship Management Konzept werden zahlreiche vorhanden Gedanken und Ideen im Sinne der Kundenorientierung vereint. Ziel des CRM ist es, eine engere Bindung des Kunden an das Unternehmen zu schaffen, und der Aufbau profitabler und langfristiger Beziehungen.

Deshalb ist es heute zwingend notwendig, neue Strategien zu entwickeln um besonders lukrative Kunden zu gewinnen und zu halten. Enge Business to Business (B2B), oder aber auch Business to Customer (B2C), -Beziehungen sind die Grundlage einer Nutzenmaximierung für beide Geschäftspartner. Selbstverständlich muss die Initiative einer solchen Beziehung vom Anbieter ausgehen, da der potentielle Käufer fast immer die freie Wahl hat.

## 2 Das kundenzentrierte Unternehmen

Der Ansatz der radikalen Kundenzentrierung ist nicht neu. Bereits Anfang der achtziger Jahre fanden Peters & Waterman auf der Suche nach Spitzenleistungen „in der Nähe zum Kunden“ einen wesentlichen unternehmerischen Erfolgsfaktor <sup>1</sup>. Inzwischen steht Kundennähe im Mittelpunkt vieler

Unternehmen. Der Wechsel von der Produktionsorientierung hin zur Kundenorientierung ist im vollen Gange. Diese veränderte Sicht erklärt auch den riesigen Wachstum von Konzepten und technologischen Entwicklungen im Bereich des CRM.

### 2.1 Ziele und Nutzen der Kundenzentrierung

Primäres Ziel der Kundenzentrierung, oder auch Kundenorientierung, liegt darin, wirtschaftliche Potenziale so auszuschöpfen, dass der Umsatz und die Profitabilität maximal gesteigert wird. In heutigen Wettbewerbsmärkten reichen Qualität und Preis nicht mehr aus, um sich von Konkurrenten abzugrenzen. Entscheidende Un-

---

<sup>1</sup>vgl. Peters / Waterman 1982

terschiede sind die Qualität der kundenbezogenen Prozesse, die Flexibilität im Umgang mit dem Kunden, sowie die Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager. Der Kunde will über sein eigentliches Kaufbedürfnis hinaus optimal bedient werden. Aus dem Ansatz der Verknüpfung von Kundenorientierung und wirtschaftlichem Nutzen lassen sich drei wesentliche Zusammenhänge ableiten <sup>2</sup>:

- Kundenorientierung bewirkt eine erhöhte Kundenzufriedenheit. Zufriedene Kunden sind nicht so preissensibel wie unzufriedene Kunden.
- Kundenorientierung erhöht das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen. Somit können Neuentwicklungen und Weiterentwicklungen leichter abgesetzt werden.
- Kundenorientierung verbessert das Wissen des Unternehmens über seine Kunden. Dies hat zur Folge, dass sich Streuverluste im Marketing verringern lassen, Neuentwicklungen bzw. Redesigns lassen sich besser auf den Kunden abstimmen oder Angebote können sich zielgenauer auf die Bedürfnisse der Kunden anpassen.

Dies ist jedoch kein Garant, dass zufriedene Kunden dem Unternehmen treu bleiben. Zu diesen Schwierigkeiten kommt die immer stärker werdende Position der Kunden in der heutigen Informationsgesellschaft. Nie zuvor waren Kunden besser über Produkte und Preise der Anbieter informiert. Nie waren Märkte so transparent. Das Internet ermöglicht Preisvergleiche innerhalb von Sekunden und durch eCommerce auch die schnelle Bestellung vom noch so weit entfernten Händler oder auch direkt beim Hersteller. Die direkte Bestellmöglichkeit vereinfacht häufig den Kaufvorgang kann aber auf Grund der Distanz zu Einbußen hinsichtlich der empfundenen Qualität bei Serviceleistungen und Reklamationen führen. Unabhängig vom Vertriebsweg sehen sich viele Unternehmen mit einer sehr geringen Kundentreue konfrontiert, während es gleichzeitig kostenintensiver und schwieriger geworden ist, neue Kunden zu gewinnen. Zufriedene Kunden sind längst keine Garantie mehr für Wiederholungskäufe. Ein weiterer Punkt ist das sogenannten »Variety seeking«: Trotz Zufriedenheit mit dem Produkt und den Dienstleistungen eines Unternehmens wechseln

---

<sup>2</sup>vgl. Jendrosch 2001, S.2ff

Kunden aufgrund des Wunsches nach Abwechslung, Neugier oder Langeweile zu einem anderen Anbieter <sup>3</sup>.

## 2.2 Kundenzentrierung mittels CRM

Customer Relationship Management bedeutet wörtlich Kundenbeziehungsmanagement. Doch der reine CRM-Gedanke geht über das reine Management hinaus. Ziel des CRM ist die gewinnoptimale Kundensteuerung mit Hilfe von technologischen und kundenorientierten Konzepten. Die technologische Unterstützung unterscheidet CRM von anderen Ansätzen des Beziehungsmanagements. Im Kern sind die verschiedenen Ansätze gleich, allerdings ist ihre Realisierung ohne geeignetes Informationssystem heutzutage nicht mehr möglich, da die großen anfallenden Datenmengen manuell nicht mehr vernünftig, bzw. überhaupt nicht mehr verwaltbar sind <sup>4</sup>.

Um den betrieblichen Investitionen in CRM-Aktivitäten und dem dadurch gesteigerten Kundennutzen erzielten Mehrwert in Relation zu setzen, bedarf es einiger Messgrößen. Ausgehend von den Zielen der Kundenzentrierung, z.B. der Gewinnung von Neukunden, und diese zu Wiederholungskäufer zu machen, werden mögliche Effekte der CRM-Aktivitäten bestimmt. Zu diesen Effekten können zum Beispiel die Senkung von Kundenbetreuungskosten oder die Optimierung des Verkaufzyklen zählen.

Ein wesentlicher Vorteil von CRM-Systemen sind die vielfältigen Möglichkeiten der Zeiteinsparung. Durch im Unternehmen automatisch erfasstes Wissen über die Kundensituation können Transaktionszyklen und Servicezyklen verkürzt werden. Die Automatisierung von Erinnerungs- (z.B. Wartung) und Angebotsvorgängen (z.B. automatische Angebotserstellung und Kontaktierung) helfen kostenintensive Personalzeit zu sparen. Durch die Automatisierung von Vertriebsprozessen können außerdem Fehler z.B. das Vergessen von Kunden, bzw. das Vergessen von wichtigen Informationen über den Kunden, verringert werden.

Auch bei Reklamationen kann die Reaktionszeit verringert werden. Durch direk-

---

<sup>3</sup>vgl. Stauss/Neuhaus 1999

<sup>4</sup>vgl. Österle Business Engineering S. 271, 2003

tes Zugreifen auf die Kundendatenbank und Vernetzung mit einer „Häufig gestellte Fragen-Datenbank“ (FAQ-Datenbank) ist es einem Servicemitarbeiter schnell möglich kompetente Hilfe zu leisten ohne unbedingt das Gespräch an Techniker weitergeben zu müssen.

Ein weiterer Zeitvorteil für den Kunden ist eine 24 h Informations- und Einkaufsmöglichkeit im Internet. Hier kann der Kunde seine Zeit frei einteilen ohne Rücksicht auf Zeitverschiebungen. Online Shops sind gerade bei Ersatzteilen und sonstigen Konsumgütern eine schnelle und bequeme Einkaufsmöglichkeit. Viele Kunden bevorzugen inzwischen Bestellungen über das Internet, da hier vor allem visuelle Mittel das Kennenlernen von Produkten erleichtern. Das Angebot des Unternehmens steht so dem Kunden, auch bei 8-stündigem Einschichtbetrieb, rund um die Uhr zur Verfügung.

### 3 Bausteine des CRM

Customer Relationship Management bezeichnet ein kundenorientiertes Managementkonzept. Dieses Konzept wird von Informationssystemen unterstützt. Ziel dieses Konzeptes ist es, ein Gleichgewicht zwischen den Investitionen in Kundenbeziehungen und der Befriedigung der Kundenbedürfnissen zu schaffen. Um so dem Unternehmen einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen.

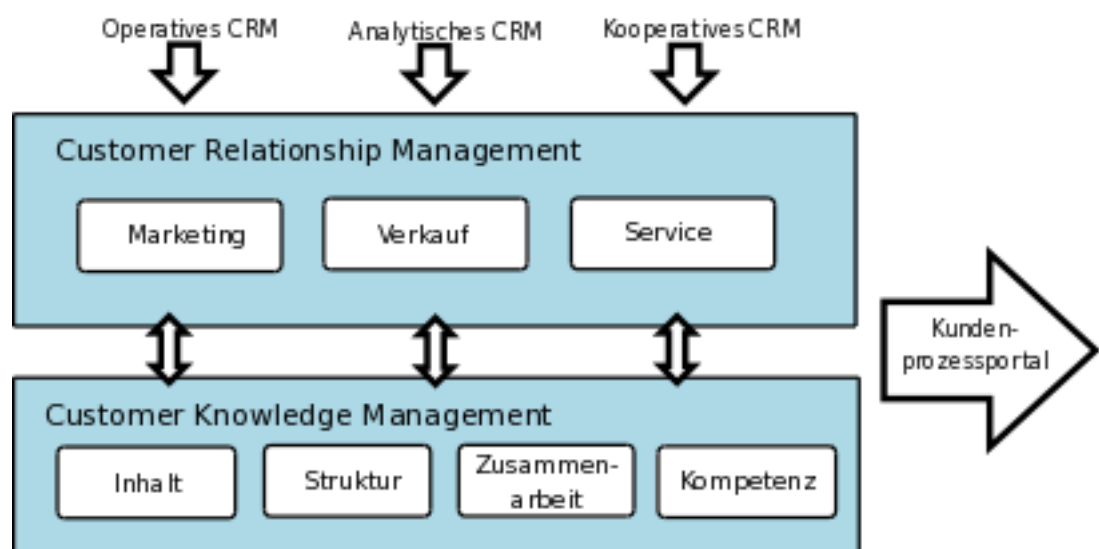


Abbildung 1: Bausteine eines prozessorientierten CRM-Ansatzes



Zentrale Elemente des *Customer Relationship Management* sind Prozesse die den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service zu zurechnen sind. Im folgenden werden die Betrachtungsperspektiven des operativen-, kooperativen- und dem analytischen-CRM beschrieben (Abbildung 1).

### 3.1 CRM-Kernprozesse

Die Gliederung von CRM in die drei Prozesse Marketing, Vertrieb und Service ist weit verbreitet, da sie aus Sicht der Organisation beschrieben wird. Um CRM vernünftig zu betreiben, bzw. einzuführen und eine tiefe Verzahnung mit dem Kundenprozess zu gewährleisten, müssen die drei Prozesse erweitert werden.

Ausgangspunkt ist eine Prozessarchitektur des CRM, die für die CRM-Prozesse Leistungen und Aufgaben definiert. Diese Aufgaben lassen sich in die CRM-Kernprozesse Kampagne-, Lead-, Opportunity-, Angebots-, Beschwerde-, Vertrags-, Servicemanagement unterteilen (Abbildung 2). Diese Kernprozesse werden nun näher beschrieben.

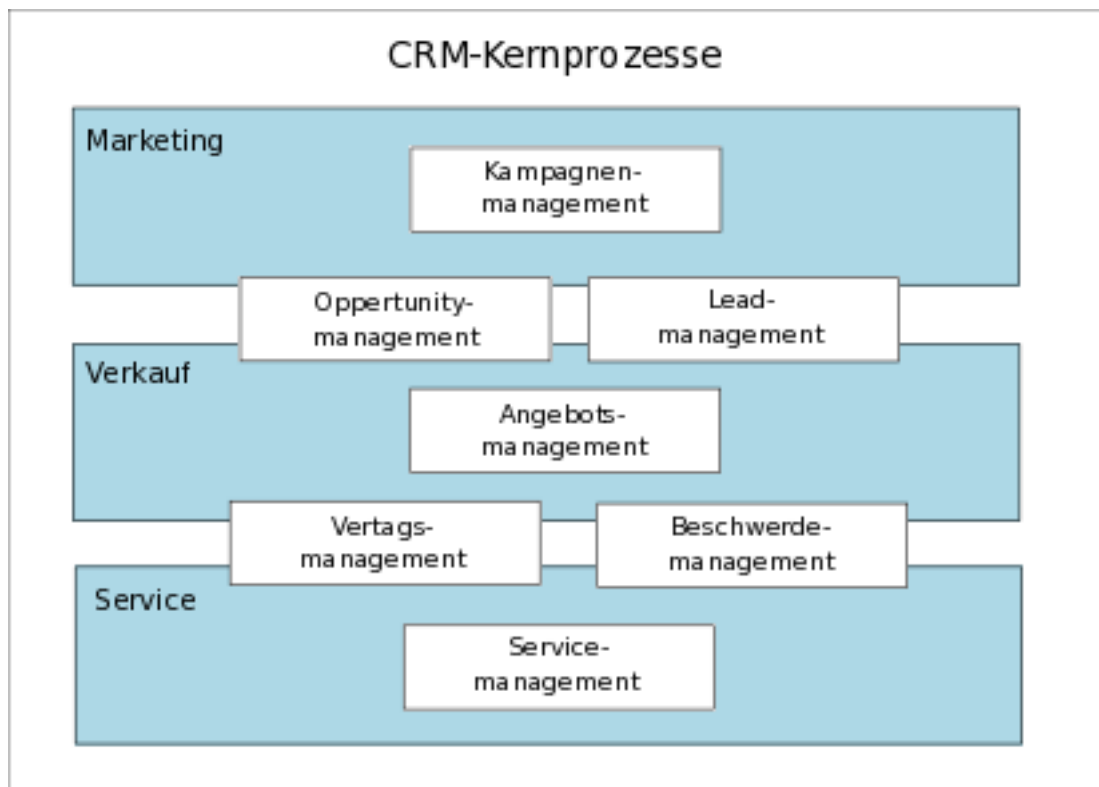


Abbildung 2: CRM-Kernprozesse

Das *Kampagnenmanagement* ist eine der Kernaktivitäten im Marketing. Es ist definiert durch die Planung, Steuerung und Kontrolle mediengestützter Marketingaktionen mit bestimmten Empfängern. Ziel des Kampagnenmanagement ist es möglichst viele erfolgversprechende Kontakte zu generieren und diese werden dann über das *Lead-* oder *Opportunitymanagement* qualifiziert.

Die gesammelten Kontaktdaten aus dem Kampagnenmanagement werden im *Leadmanagement* zentral aufbereitet. Ziel des Leadmanagement ist es, den Vertrieb mit zielgruppenspezifischen und wertschöpfenden Kontaktdaten über potenzielle Kunden zu versorgen. Hierbei muss die Ausrichtung des jeweilige Vertriebsbereich berücksichtigt werden.

Jeder Mitarbeiter mit Kundenkontakt, ist in der Lage den Mehrwert für das Unternehmen zu steigern, in dem er dem Kunden spontan zusätzliche Leistungen anbietet (*Opportunitymanagement*). Jedoch wissen viele Mitarbeiter dies nicht, oder haben die dazu notwendigen Informationen nicht. Opportunitymanagement versucht dies dadurch zu ermöglichen, in dem alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt nun auf die notwendigen Daten zugreifen können.

Schwerpunkt des *Angebotsmanagements* ist die Verkaufsphase. Im Angebotsmanagement werden Offerten erstellt, übermittelt und weiterverfolgt um gegebenenfalls diese Angebote zu überarbeiten. Das Angebotsmanagement sollte individualisierte Leistungen bereithalten, d.h. es sollten Informationen über den Kunden und dessen Interessen, sowie dessen Vertragsstatus vorhanden sein.

Das *Vertragsmanagement* unterstützt das Erfassen und Verwalten von Verträgen. Durch Erfassung von Aufträgen löst das Vertragsmanagement auch die Produktion bzw. eine Leistungserstellung aus. Das Vertragsmanagement bekommt eine besondere Bedeutung bei Dienstleistern, da hier Verträge, wie Wartungsverträge, über Jahre hinweg bestehen bleiben, und diese müssen organisiert und verwaltet werden. Die Steuerung dieser Verträge mit besonderen Vertragsbestandteilen und Berechnungsverfahren stellt dabei eine besondere Herausforderung dar <sup>5</sup>.

Das *Beschwerdemanagement* hat die Aufgabe Beschwerden von Kunden entgegen-

---

<sup>5</sup>vgl. Österle, Business Engineering, S. 275, 2003

zunehmen und zu bearbeiten. Das Ergebnis wird nicht nur an den Kunden weitergegeben, sondern auch intern vermittelt, damit auf die Unzufriedenheit global reagiert und der Kundennutzen verbessert werden kann. Dadurch dass die Mitarbeiter auf Beschwerden sensibilisiert sind, wird vermieden, dass die Kundenunzufriedenheit nicht erst bei der Vertragsauflösung bemerkt wird.

Unter dem Begriff *Servicemanagement* wird die marktorientierte Planung, Umsetzung und Steuerung von Sekundärleistungen zusammengefasst. Sekundärleistungen sind solche Leistungen, die den Nutzen und die Positionierung von wertschöpfenden Leistungen unterstützt. Darunter fallen z.B. Reparatur-, Wartungsarbeiten, auch Up-Selling-Leistungen zählen dazu.

### 3.2 Operatives CRM

Das *operative* CRM legt den Schwerpunkt auf das Management von Kundenkontaktdaten, der Erfassung und Aufbereitung von Daten auf Basis von Daten die aus einem ERP-System kommen. Die Bereitstellung einer umfassenden Lösung für Front-Office-Mitarbeitern, wurde Ende der 80er populär. Das *Computer-Aided-Selling-System* (CAS) oder das *Enterprise-Marketing-Automation-System* (EMA) sind solche frühen Ansätze. Das *operative* CRM versucht nun diese Insellösungen mit einander zu verknüpfen und somit die CRM-Kernprozesse an der Schnittstelle zum Kunden zu vernetzen. Der zentrale Bestandteil ist nun der Kunde mit seinen Beziehungen zum Unternehmen, im Gegensatz zu früher, wo die einzelnen Funktionen wie Marketing, Verkauf und Service im Mittelpunkt standen.

Die logische Zusammenführung der transaktionalen Datenbestände mit den Kundenkontaktdaten ist der wesentliche teil des *operativen* CRM. Eine wichtige Rolle spielt auch die Prozessunterstützung der Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle. Diese Anforderung wird durch spezifische Front-Office-Arbeitsplätze, in der Form von Portalen zur Verfügung gestellt. Diese Portale können speziell auf die Arbeit des Mitarbeiters abgeglichen werden. Dabei werden die Kanäle und CRM-Kernprozesse an die jeweilige Aufgabe angepasst.

Die zum Einsatz kommenden Informationssysteme lassen sich generell in zwei Di-

mensionen aufteilen. Zum einen in die kanalabhängigen und zum anderen in die prozessspezifischen Informationssysteme.

- *Kanalunabhängige Funktionen* unterstützen die CRM-Kernprozesse über verschiedene Vertriebskanäle, wie zum Beispiel Call-Center und Kontaktpunkte (z.B. Telefon, Chat). Ein Beispiel für solch eine Funktion ist das Management von Kundenkontaktdaten, die auf alle Prozesse und Kanäle zugreifen. Kanal-spezifische Funktionen unterstützen die Prozesse nur beim Einsatz bestimmter Vertriebskanäle. Zum Beispiel stehen Call-Center-Mitarbeiter nur die Funktionen bereit, die die Gesprächsführung unterstützen über sogenannte Leitfäden, was auch als Scripting bezeichnet wird <sup>6</sup>.
- *Prozessübergreifende Funktionen* werden in mehreren CRM-Kernprozessen benötigt. Beispiele hier für sind, Masken zur Aufnahme des Kundendialogs oder das Erfassen von Terminen. Es können auch prozessspezifische Funktionen identifiziert werden, wie Workflow Unterstützung oder Cross-Selling Empfehlungen <sup>7</sup>.

### 3.3 Kooperatives CRM

Hauptaufgabe des kooperativen CRM ist die Integration und Synchronisation der verschiedenen Vertriebskanäle, was auch als *Multi-Channel-Management* bezeichnet wird. Viele der heutigen Mehrkanal-Distributionen sind evolutionär gewachsen, mit der Folge, dass die Einführung neuer Kanäle nicht mit den bestehenden abgesprochen war und so unnötig neue Schnittstellen entstanden sind. Dies bedeutet, dass der Kunde keine einheitlichen Schnittstellen vorfindet und so die Kommunikation im Sinne von „one-face-to-the-customer“ nicht gegeben ist.

Daher ist das *kooperative*-CRM ein wichtiger Bestandteil der Kernprozesse, um diese Koordination und Synchronisation der verschiedenen Medien und Kanäle zu organisieren. Mit dem kooperativen-CRM sollen inkonsistente Kundenerfahrungen mit dem Unternehmen unterbunden werden. Ein Kunde soll nicht mehr unterschiedliche Auskünfte bekommen. Ohne Einsatz dieses Kernprozesses war es möglich gewesen, dass

---

<sup>6</sup>vgl. Österle, Business Engineering, S. 276, 2003

<sup>7</sup>vgl. Österle, Business Engineering, S. 276, 2003

ein Kunde verschiedene Angaben beim Call-Center erhalten hat als beim Besuch in einer Filiale.

Hierbei gibt es zwei Themenschwerpunkte:

- Das *Interaktionsmanagement* beschäftigt sich mit der Frage, welche Kommunikationstechnologien eingesetzt werden sollen, um die Interaktion mit dem Kunden zu unterstützen. Aktuelle Entwicklungen wie Voice-Portale oder Web-Bots versuchen den individuellen Kontakt zwischen Kunden und Kundenschnittstelle zu realisieren. Jedoch eignet sich eine solche Technologie nur bei bestimmten Voraussetzungen. Das Unternehmensportal muss dem entsprechend aufgebaut sein. Und ein sinnvoller Einsatz dieser Technologien muss gewährleistet sein.
- Das *Kanalmanagement* geht der Frage der internen Organisation der Kanäle nach. Hier wird klar abgegrenzt, welche Kanäle zu welchen Kernprozessen gehören und angeboten werden sollen.

### 3.4 Analytisches CRM

Während das operative und kooperative CRM sich mit der unmittelbaren Unterstützung kundenbezogener Geschäftsprozesse befasst, werden im *analytischen*-CRM Kundenkontakte und Kundenreaktionen aufgezeichnet und zur kontinuierlichen Optimierung ausgewertet. Dies geschieht im *Customer Data Warehouse*. Ziel ist es, dabei eine detaillierte Analyse des Kundenverhaltens durchzuführen. Diese Analyse beschränkt sich nicht nur auf das aktuelle Verhalten, sondern auch historische Aktivitäten werden erfasst, um genauere Prognosen zu erstellen. Um darauf hin abgestimmte Maßnahmen zur Kundenbindung, Cross- und Up-Selling, sowie Neukundengewinnung durchführen zu können.

Grundlage für die unterschiedlichen Kundenbeziehungen bildet das Data Warehouse. Hier werden alle kundenbezogenen Daten erfasst. Um einen Mehrwert zu generieren, spielt die Qualität der Datenbank und der Analysetools eine bedeutende Rolle.

Die verwendeten Analysesysteme können in zwei Kategorien unterteilt werden, zum einen in *anwendergesteuerten Analysesysteme* und in *proaktive Analysesysteme*. Im folgenden werden diese erläutert (Abbildung 3):

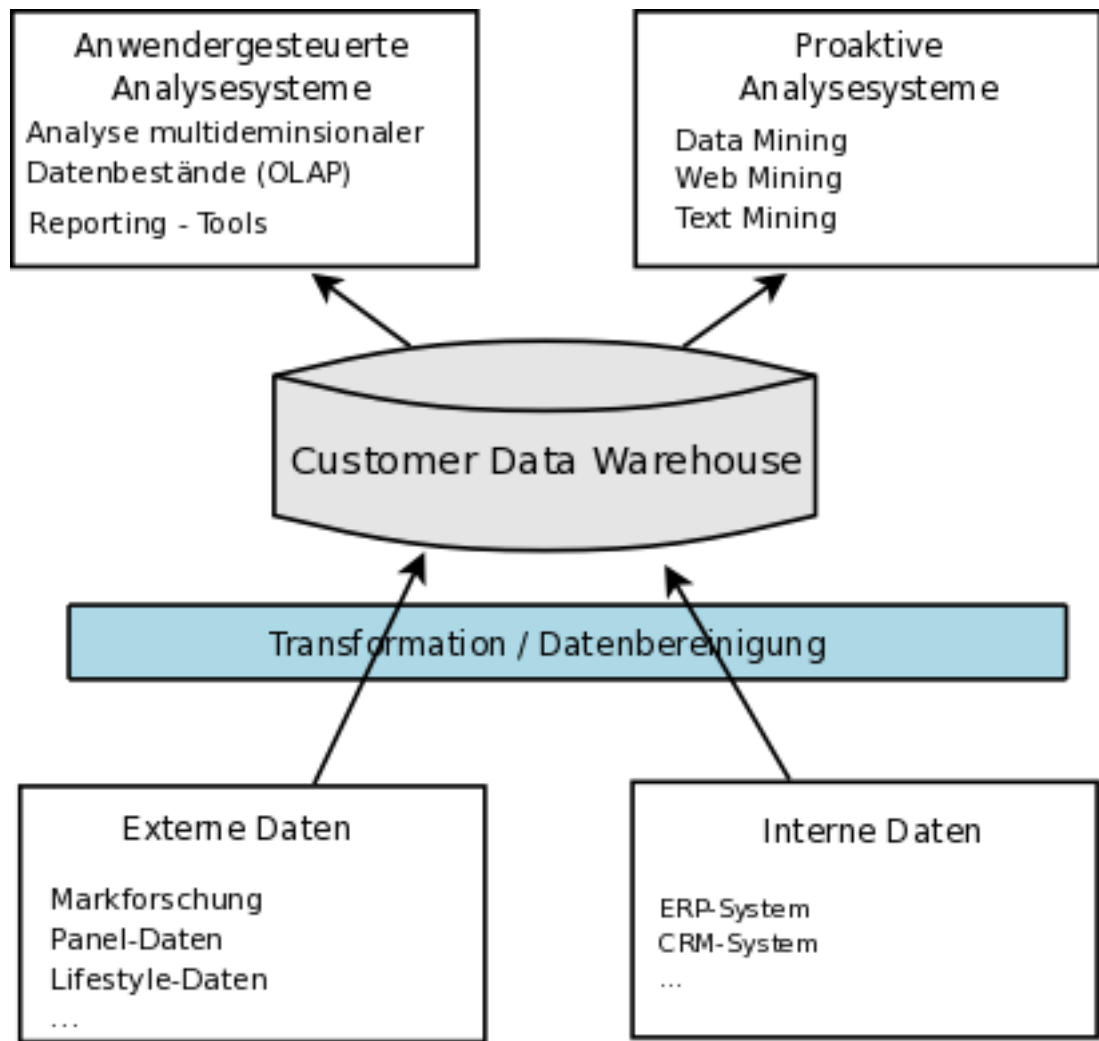


Abbildung 3: Zentrale Elemente des analytischen CRM

- Zu den *anwendergesteuerten Analysesystemen* gehören *On-Line Analytical Processing*-Werkzeuge (OLAP) und Reporting-Tools. Bei OLAP handelt es sich um differenzierte, multidimensionale Datenbankabfragen. Mit OLAP kann beispielsweise analysiert werden, in welcher Region welches Produkt zu welchem Preis von welcher sozialen Schicht oft gekauft wird. Solche betriebswirtschaftlichen Kenngrößen können mit OLAP-Systemen flexibel extrahiert und herangezogen werden. OLAP ist eine Softwaretechnologie, die den interaktiven und raschen Zugang mehrdimensionaler Datenstrukturen zu Analysezwecken ermöglicht. Auf speziellen OLAP-Servern werden komplexe Rohdaten von Unternehmen konsolidiert und benutzerfreundlich aufbereitet <sup>8</sup>

<sup>8</sup>vgl.Buser/Welte, CRM in der Praxis, S.127

- *Proaktive Analysesysteme* analysieren unbekannte, handlungsrelevante Zusammenhänge und Muster in Daten und werden im allgemeinen unter dem Begriff *Data Mining* zusammengefasst. Im Data Mining wird eine Vorauswahl der relevanten Daten gemacht, diese bereinigt, transformiert und anschließend die eigentliche Analyse durchgeführt und interpretiert. Mögliche Einsatzgebiete sind vor allem im e-Business die Sortimentsanalyse, um Cross-, Up-Selling Empfehlungen zu erhalten. Ein weiteres Gebiet ist die Kundenanalyse, um z.B. Bonitätsbewertungen und Abwanderungsanalysen durch zu führen. Neben dem klassischen Data Mining, gibt es auch noch das *Text-Mining* und *Web-Mining*. Web Mining befasst sich mit der Analyse von Websites und das Navigationsverhalten von Besuchern. Als *Text-mining* wird die Analyse von unstrukturierten, bzw. semi-strukturierten Daten bezeichnet. Ein Einsatzgebiet wäre das beantworten von E-Mails, oder zumindest das automatisierte weiterleiten von E-Mails bei bestimmten Schlagwörtern.

### 3.5 Customer Interaction Center

Während bisher die einzelnen Kanäle noch überwiegend isoliert voneinander organisiert wurden, werden sie heute in ein *Customer Interaction Center* integriert. CICs stellen eine Weiterentwicklung „klassischer“ Call-Center dar, die verstärkt in das CRM-Konzept eingebunden werden. Im Gegensatz zu herkömmlichen Call-Center, deren Fokus auf der Telefonie liegt, unterstützen CICs zusätzliche Kommunikationskanäle <sup>9</sup>:

- Internet ( Webseiten, Webformulare, Chats, Voice over IP)
- E-Mail
- Fax und Post
- SMS
- Mobile Internet

---

<sup>9</sup>vgl. Hajo Hippner, Grundlagen des CRM, S. 63ff, 2006

Ausgangspunkt für CICs stellen Call Center dar, die über Outbound- Funktionalitäten die Kontaktaufnahme zum Kunden und über Inbound-Funktionalitäten die Bearbeitung von Nachfragen unterstützt. Eingehende Anrufe werden über eine Telekommunikationsanlage vermittelt. Damit eine hohe Reaktionszeit gewährleistet wird, wird die Telekommunikationsanlage von einer *Automatic Call Distribution* (ACD) unterstützt. Diese ACD leitet nun die eingehenden Anrufe gleichmäßig an die Mitarbeiter weiter, so dass die Zeit in der Warteschlange verkürzt wird.

Durch den Einsatz von *Computer Telephony Integration* (CTI) ist es der Telekommunikationsanlage nun möglich, den eingehenden Anruf anhand der Telefonnummer zu identifizieren. Da dieses System mit dem CRM-System verknüpft ist, werden dem Call Center Mitarbeiter alle relevanten Daten automatisch präsentiert. Um den geeignetsten Mitarbeiter zu ermitteln, verfügt das CTI über ein weiteres Hilfsmittel, dem sogenannten *Interactive Voice Response* (IVR) . Das IVR nimmt die Anrufe entgegen und leitet diese an den Mitarbeiter weiter. Dabei handelt es sich um einen Digitalen Anrufbeantworter, der dem Kunden einige Frage stellt auf die der Kunde mittels Sprache oder Tastendruck am Telefon reagieren kann <sup>10</sup>.

### 3.6 Internet

Das Internet und das e-Commerce sind heutzutage nicht mehr wegzudenken. Aus diesem Grund wurde das Internet als Kommunikationskanal in das CIC mit aufgenommen. Dabei kann durch eine entsprechende Internetpräsenz der gesamte *Customer Buying Cycle* abgedeckt werden. So fungiert das Internet in der *Pre Sales-Phase*, in der sich der Kunde bereits für Produkte oder Dienstleistungen interessiert, als „klassischer“ Informationskanal.

In der *Sales-Phase*, in der für den Kunden eine unkomplizierte *Bestell- und Zahlungsabwicklung* gewährleistet sein muss, bietet das Internet die Möglichkeit z.B. *Online-Produktkonfiguratoren* in die Website zu integrieren. Je stärker der Kunde in die Erstellung seines Angebotes eingebunden wird, desto höher ist die Chance, dass das Angebot seinen individuellen Vorstellungen entspricht und somit das Produkt gekauft wird.

---

<sup>10</sup>vgl. Hajo Hippner, Grundlagen des CRM, S. 65ff, 2006



In der *After Sales-Phase* steht der Online-Support im Vordergrund, was die zügige Beantwortung aller auftretenden Fragen umfasst. Dies kann durch die Einbindung eines *Help Desk-Systems* in das Internet oder durch die Bereitstellung so genannter FAQ's erfolgen. Um auf die Anliegen der Kunden ein wenig „menschlicher“ zu wirken werden vermehrt Avatare eingesetzt. Unter einem Avatar versteht man eine virtuelle Ansprechperson im Internet, der dem Benutzer durch grafische Präsenz das Gefühl eines persönlichen Gesprächs vermittelt.

Um den Eindruck der Unpersönlichkeit zu mindern, der durch das Internet entsteht, versucht man das Angebot durch *Call Back Buttons* auszugleichen. Bei den *Call Back Buttons* handelt es sich um eine Funktion, die den Wunsch eines Rückrufs an einen Mitarbeiter des Unternehmens weiterleitet. Eine weitere Möglichkeit und vor allem kostengünstiger ist die Bereitstellung von VoIP, verknüpft mit *Shared Browsing*. Dabei betrachtet der Mitarbeiter während des Gesprächs parallel zum Kunden die Internetpräsenz und kann so dem Kunden weiterhelfen.

Wie oben dargestellt, sind die Möglichkeiten, den Internetauftritt um CRM - Funktionalitäten zu erweitern sehr vielfältig. Insbesondere durch diese Funktionalitäten hinterlässt der Kunde bei jedem Besuch der Website aussagekräftige Spuren, die für eine Personalisieren des Kundenkontakts herangezogen werden können. Zur Realisierung der Personalisierung kann auf unterschiedliche Möglichkeiten zurückgegriffen werden, z.B:

- Customization
- Profiling
- regelbasierte Personalisierung
- Collaborative Filtering

Die einzelnen Möglichkeiten können darin unterschieden werden, ob die Profilinformationen explizit vom Kunden angegeben, oder vom Unternehmen selber aufbereitet werden. Im zweiten Fall liefert Web Mining wertvolle Erkenntnisse <sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>vgl. Hajo Hippner, Grundlagen des CRM, S. 67ff, 2006

Ein Computer erkennt anhand gespeicherter Daten, wann ein Kunde das letzte Mal ein Produkt gekauft hat. Anhand vorhandener Daten über Einkommen, Interessen, Bildungsgrad, Käuferverhalten usw. kann eine Software nun automatisch einen Katalog erstellen und versenden. Nach einiger Zeit fragt der Computer automatisch ob der Katalog dem Kunden gefallen hat. Nach Auswertung der Kundenantwort, kann der Computer nun die weitere Vorgehensweise festlegen. In diesem Fall kann der Computer entscheiden, ob ein angepasstes Angebot mit Rabatt und Zusatzleistung den Kunden überzeugen würde, oder ob ein persönlicher Besuch durch einen Kundenbetreuer bevorzugt wird.

Der Nachteil solch automatisierter Systeme ist die Möglichkeit des Spammings. Durch die nahezu kostenfreie Kundenansprache würden viele Menschen unentwegt von verschiedenen Firmen angesprochen. Sollten die Kundendaten, z.B. durch eine Sicherheitslücke öffentlich werden, bietet dies viele unseriöse Möglichkeiten. Möglichkeiten die mit den heutigen Massenemails nicht zu vergleichen wären.

## 4 Wissensunterstützung

Zur Verbesserung der Kundenbeziehung muss das funktional notwendige Wissen über alle beteiligten Prozesse und Vertriebskanäle hinweg vorhanden sein. Es reicht nicht aus, dass Wissen aus dem analytischen CRM zu erfragen, sondern es muss eine Verknüpfung von Informationen aus verschiedenen Systemen und Datenbeständen geben. Kundenstammdaten können, bzw sollten, aus einem ERP-System kommen und die Kundenhistorie wird meist in einem CMS abgelegt. Hier muss nun eine Integration der Daten erfolgen. Für das CRM ist nun *Wissen für den Kunden* und *Wissen über den Kunden* wichtig. Zur Beantwortung einer Kundennachfrage über ein Produkt oder eine Dienstleistung, benötigt der Mitarbeiter Informationen über den Preis, Lieferzeiten und natürlich auch über deren Inhalt. Dieses Wissen besitzt der Mitarbeiter teils über seine Erfahrung und Kenntnisse selbst. Nicht vorhandenes Wissen muss der Mitarbeiter sich schnell aus verfügbaren Informationsquellen beschaffen. Hierbei greifen die Mitarbeiter sehr häufig auf externe Informationen zurück. Durch die Wissensweitergabe des Mitarbeiters an den Kunden, fließt auch bei jedem Kontakt Information vom Kunden an das Unternehmen. Der Mitarbeiter



Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Wissenmanagement und Qualität einer Kundenbeziehung

muss nun diese Informationen ablegen und zu Wissen transformieren.

Das Wissensmanagement im CRM wird zum *Customer Knowledge Management* (CKM) [vgl. Riempp/Gronover 2002]. Zielsetzung des Wissensmanagement ist die gezielte Unterstützung der Prozesse und Mitarbeiter für den Kunden. Informationen über den Kunden und dessen bisher bezogenen Leistungen müssen katalogisiert werden und für alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt schnell und zuverlässig präsent sein. Dies setzt eine organisatorische und technische Struktur voraus, die das Erfassen, Aufbereiten und Verteilen von Informationen und Wissen zwischen den Mitarbeitern unterstützt.

Die einzelnen verfügbaren Bereiche für den Kunden und dessen Leistungen unterscheiden sich sowohl in der Sprache als auch in der Struktur. Zusätzlich steigt im Informationszeitalter auch die anfallenden Datenmengen. Diese enorm großen Mengen an Informationen erschwert die Suche nach relevanten Informationen. Bei der Integration dieser verschiedenen Bereiche müssen diese Unterschiede durch personalisierte Sichten berücksichtigt werden. Mitarbeiter aus dem Marketing oder Vertrieb benötigen unterschiedliche Informationen die den Mitarbeitern, durch entsprechende Rechtekonfiguration, bereitgestellt werden müssen. Strukturbäume, sogenannte Ta-

xonomien, helfen bei der Analyse großer Datenbestände und dienen zur Erstellung von Portalnavigationen. Glossare, mit den wichtigsten Begriffen aus den verschiedenen funktionalen Bereichen unterstützen das Verständnis zwischen den einzelnen Gruppen [vgl. Hajo Hippner, Grundlagen des CRM, S. 67ff, 2006].

Kann ein Mitarbeiter einem Kunden bei seiner Anfrage nicht weiterhelfen, helfen sogenannte *Yellow Pages* auch Expertenverzeichnisse genannt, dem Mitarbeiter die benötigten Informationen zeitnah zu finden und weiter zugeben. Können die Expertenverzeichnisse einem Mitarbeiter nicht mehr oder nicht genügend weiterhelfen, ist es von Nutzen, wenn die *Awareness/Instant Messaging* (AIM) Technologie eingesetzt wird. Hierbei kann der Mitarbeiter während dem Gespräch mit dem Kunden, schnell die Verfügbarkeit eines Experten im Unternehmen heraus finden, und diesen sogleich in das Gespräch mit einbeziehen.

Das *Content-Management* spielt im CRM eine wichtige Rolle. Diese *Content Management Systeme*, stellen die Prozesse zur Erstellung, Verteilen, Aufbereitung und Archivierung der Informationen bereit. Funktionen wie teilautomatische Verschlagwortung, Versionskontrolle, gruppenorientierte Publikations- und Archivierungsmechanismen unterstützen diese Prozesse technisch und binden diese in die bestehende Informationsinfrastruktur ein [vgl. Österle, Business Engineering, S.282, 2003].

## 5 Schlussbemerkung

Die Ausrichtung des gesamten Unternehmens zum Kunden, mit seiner Organisationsstrukturen ist Voraussetzung für ein erfolgreiches CRM. Primäres Ziel ist es, die Kundenprozesse möglichst genau zu kennen, und die Unternehmensstrategie darauf aufzubauen.

Bei der Auswahl der IT-Unterstützung ist darauf zu achten, dass es keine Vielzahl von Insellösungen gibt, sondern eine möglichst gut integrierte Gesamtlösung.

Die Komplexität eines CRM entsteht durch die Integration von Aspekten des operativen, kooperativen und analytischen CRM über alle Kernprozesse hinweg. Die Wissensflüsse der einzelnen Prozesse hin zum Kunden sind ebenfalls strukturiert zu

modellieren und abzustimmen.

Zusammenfassend lassen sich für CRM einige Erfolgsfaktoren herleiten:

- Aktive Einbindung von Entscheidungsträgern, d.h. diejenigen die CRM projektieren, also auch diejenigen die diese Entscheidung in der Geschäftsleitung vertreten.
- Einbindung des gesamten Unternehmens. Entscheidend ist eine Unternehmensidee (CRM-Vision) zu entwickeln und in das Unternehmen zu integrieren.
- Ein angemessener Zeitplan zur Einführung des Projektes ist vorzuschlagen. Auch sollten sogenannte „Quick-Wins“ präsentiert werden.
- Eine gut strukturierte Auswahl von Informationssystemen, die sich einfach in das Unternehmensnetzwerk einfügen und gut anpassbar sind.

## Literatur

- [1] Hippner, Hajo, Wilde, Klaus D. (2006), Grundlagen des CRM, 2. überarbeitet und erweiterte Auflage, Wiesbaden (Gabler)
- [2] Hippner, Hajo, Wilde, Klaus D. (2004), Management von CRM-Projekten, 1. Auflage, Wiesbaden (Gabler)
- [3] Hippner, Hajo, Wilde, Klaus D. (2004), Grundlagen des CRM, 1. Auflage, Wiesbaden (Gabler)
- [4] Österle, Hubert; Winter Robert (2003), Business Engineering, 2. vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg (Springer)
- [5] Schumacher, Jörg (2005), Outsourcing von CRM-Prozessen, 1. Auflage, Wiesbaden (DUV)
- [6] Buser, Tom; Welte Beat (2006), CRM für die Praxis, Zürich (Versus Verlag)
- [7] Herden, Sebastian; Gomez, Jorge Marx; Zwanziger, Andre (2006), Software Architekturen für das E-Business, Berlin Heidelberg (Springer)