

DB-Aspekte des E-Commerce:
Customer Relationship Management

Seminar der Arbeitsgruppe Datenbanken und Informationssysteme im
Wintersemester 2001/2002, Universität Kaiserslautern

Christian Amlinger

Inhalt

1	BEGRIFFSABGRENZUNG UND DEFINITION: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ...	4
1.1	CRM als neues Instrument in der Marketingfunktion.....	4
1.2	CRM als neues Softwareprodukt.....	4
1.3	CRM als neue Unternehmensphilosophie.....	5
1.4	Abschluss: Gemeinsamkeiten und gemeinsames Ziel.....	5
2	GRÜNDE UND ZIELE FÜR DEN EINSATZ VON CRM	7
2.1	Gründe für den Einsatz von CRM	7
2.1.1	Gestiegene Kundenerwartungen	7
2.1.2	Leistungsfähigere Technologie.....	8
2.1.3	Verschärfter Wettbewerb.....	8
2.1.4	Interne Gründe.....	9
2.2	Primäre Ziele.....	9
2.2.1	Neukunden und Wiederholungskäufer gewinnen.....	9
2.2.2	Profitable Kunden entwickeln (dabei langfristig denken).....	10
2.2.3	Profitable Kunden langfristig binden: Loyalität zum Unternehmen.....	10
2.2.4	Kundengewinn und Kundenumsatz erhöhen und so den Unternehmensgewinn steigern.....	10
2.3	Sekundäre Ziele	11
2.3.1	Imageverbesserung.....	11
2.3.2	Diversifikation.....	11
2.3.3	Integration und Effizienzsteigerung.....	11
3	INHALT DES CRM-ANSATZES	12
3.1	„One Face of the Customer“ – den Kunden kennen lernen.....	12
3.1.1	Identifizierung.....	12
3.1.2	Differenzierung	12
3.2	„One Face to the Customer“ – den Kunden individuell behandeln (Individualisierung).....	12
3.3	Eine neue Unternehmensphilosophie: Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden.....	12
3.4	Weitere Aspekte.....	13
3.4.1	Der Wert eines Kunden.....	13
3.4.2	Motivation zum Wiederkaufverhalten.....	14
3.4.3	Beschwerdemanagement als Instrument zur Kundenbindung	14
4	IMPLEMENTIERUNG VON CRM-SYSTEMEN: KOMPONENTEN UND TECHNIKEN	16
4.1	Analytisches CRM.....	16
4.1.1	Ziel und Definition des Data Warehouse	17
4.1.2	Unterschiede operativer und Data-Warehouse-Systeme.....	17
4.1.3	Anwendungsbeispiel.....	18
4.1.4	Aufbau eines Data Warehouse.....	18
4.1.5	Technik: OLAP	19
4.1.6	Technik: Data Mining.....	20
4.1.7	Datenschema eines Data Warehouse	21
4.2	Operatives CRM	22
4.2.1	Marketing-Automation – Unterstützung des Marketings.....	22
4.2.2	Sales Automation – Unterstützung des Vertriebs.....	23
4.2.3	Service Automation – Unterstützung des Kundenservice.....	24
4.2.4	Technik: Business Rules.....	24
4.2.5	System: CAS CP Sales Suite.....	25
4.3	Kommunikatives CRM	25
4.3.1	Kommunikationskanäle zum Kunden.....	25
4.3.2	Technik: Call Center und CIC.....	26
4.3.3	Technik: Workflow-Systeme	26
4.3.4	Auswirkung des Internet.....	26
5	FAZIT	27
5.1	Bedeutung von CRM für den Softwaremarkt	27

5.2	Der „gläserne Kunde“ – Datenschutz und andere Fragen.....	27
5.3	Abschließende Bewertung.....	27
6	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	29
7	LITERATUR	30

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business	ERP	Enterprise Resource Planning
B2C	Business to Consumer	HW	Hardware
CAD	Computer Aided Design	ISS	Interactive Selling Systems
CAS	Computer Aided Selling	IT	Informationstechnologie
CIC	Customer Interaction Center	OLAP	Online Analytical Processing
CIM	Computer Integrated Manufacturing	OLTP	Online Transaction Processing
CRM	Customer Relationship Management	SCM	Supply Chain Management
DHTML	Dynamic Hypertext Markup Language	SFA	Sales-Force-Automation
eCRM	electronic CRM	SW	Software
mCRM	mobile CRM	UML	Unified Modelling Language
EC	Electronic Commerce	XML	Extensible Markup Language

1 Begriffsabgrenzung und Definition: Customer Relationship Management

Neben den Schlagwörtern „E-Commerce“ und „New Economy“ sind in letzter Zeit auch die Wörter „Customer Relationship Management“ (CRM) bzw. das Akronym „electronic Customer Relationship Management“ (eCRM) in aller Munde. Sowohl von Softwareherstellern, Veranstaltern von Fachkonferenzen als auch von den Unternehmen selber wird die aktuelle Wichtigkeit des CRM-Ansatzes betont, die in Zukunft noch weiter steigen soll (Eggert / Fassot, 2000, S.3).

Mehr und mehr wächst auch die Bedeutung des CRM-Ansatzes von einem rein technischen Ansatz der Verkaufsförderung zu einer *ganzheitlichen, neuen Unternehmensstrategie*. Im Sinne des schon lange bekannten Marketing-Leitbildes fordert CRM nun die umfassende Ausrichtung des Unternehmens auf den individuellen Kunden, dies soll durch das Management der Kundenbeziehungen erreicht werden (Eggert / Fassot, 2000, S. 4).

Neu hierbei ist es, dass CRM auf der *konsequenten Nutzung der Informationstechnologie* beruht und ohne die Fortschritte gerade in dem Bereich der Datenbanktechnologie nicht möglich wäre. Dazu werden an dieser Stelle einige der (auch für den Bereich der Informatik) interessanten Techniken vorgestellt.

Grundgedanke des CRM ist es, alle Informationen des Unternehmens über den Kunden zusammenzuführen und den Kunden so ganzheitlich abzubilden („One Face of the Customer“). Weiterhin soll so eine differenzierte Kundenansprache möglich werden („One Face to the Customer“), die nicht nur kundenspezifische Angebote, sondern vielmehr eine Neuausrichtung sämtlicher Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten auf den Kunden hin verlangt (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1346).

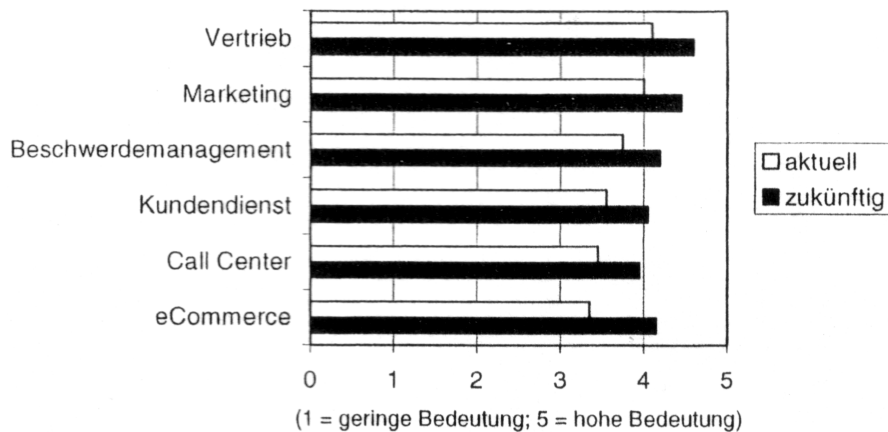


Abbildung 1: „Wahrgenommene Bedeutung des eCRM in der Unternehmenspraxis“, Quelle: Frielitz et al., 2000, S.5.
 Aus: Eggert / Fassot, 2000, S. 3, Abb.1

Die *wachsende Bedeutung* des neuen Ansatzes zeigt sich auch in den vielen wissenschaftlichen Veröffentlichungen aus dem CRM-Umfeld und auch in den sehr vielen Softwareprodukten, die sich selber den Titel CRM geben. Dabei ist der Begriff des CRM ist noch recht neu und eine abschließende Definition erfolgte erst in den letzten Jahren. Folgend soll kurz auf die unterschiedlichen Definitionen und Gedanken zum Thema eingegangen werden.

1.1 CRM als neues Instrument in der Marketingfunktion

Diese erste Auffassung von CRM (ab ca. 1995) geht von CRM als „Ergänzung im Instrumentarium der Marketingfunktion“ (Eggert / Fassot, 2000, S. 4) aus. Dabei wird CRM grundlegend aus der wörtlichen Übersetzung heraus z.B. von Link oder Gerth mit den „elektronischen Möglichkeiten des Managements der Kundenbeziehungen“ definiert. Als ein neuer Ansatz im Marketing soll nach Analyse und Planung die Kundenbeziehung gezielt gesteuert werden, damit Kundenbedürfnisse besser befriedigt werden können (und dies hauptsächlich auf elektronischem Wege).

1.2 CRM als neues Softwareprodukt

Von Seiten der Softwarehersteller wird seit Ende der 1990er Jahre vielen Produkten der Titel „CRM“ angehängt. Die Produkte reichen dabei von der vollständigen Call-Center-Software, Lösungen im ERP-Bereich, Analysesoftware wie OLAP oder Data Mining über Telefonanbindungen bis hin zur Email-Software. Teilweise sind diese Pro-

dukte auch wirklich innovativ, oft findet man aber nur alten Wein in neuen Schläuchen. Da aber alle Anbieter nur einen Teilbereich abdecken, ist mittlerweile ein Begriffswirrwarr um den eigentlichen Inhalt von CRM entstanden (Eggert / Fassot, 2000, S. 7)

Richtig ist sicher, dass alle diese Produkte bei dem Einsatz von CRM nützlich sind oder gebraucht werden. Aber erst die Integration aller IT-Bereiche und die vollständige Ausrichtung auch des Unternehmens selber führt nach neuerer Lehrmeinung zum erhofften Erfolg. Dies spiegelt sich wider in den neueren Definitionen von CRM als neuer Unternehmensphilosophie.

1.3 CRM als neue Unternehmensphilosophie

Bei der neuen Definition wird Wert darauf gelegt, dass CRM gerade nicht nur ein Bündel von Techniken ist. Das ganze Unternehmen ist gefragt bei der „Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden, die ohne informationstechnische Unterstützung nicht zu realisieren ist“ (Frilietz et al., 2000, S.4).

Im Sinne der ganzheitlichen Unternehmensphilosophie denkt auch das eigens für CRM eingerichtete Forum des DDV (Deutscher Direktmarketing Verband): „Customer Relationship Management ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert auf der Grundlage einer Datenbank und Software zur Marktbearbeitung sowie eines definierten Verkaufsprozesses abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, F&E, u.a. Zielsetzung des CRM ist die gemeinsame Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen. Das setzt voraus, daß CRM-Konzepte Vorkehrungen zur permanenten Verbesserungen der Kundenprozesse und für ein berufslebenslanges Lernen der Mitarbeiter enthalten.“ (DDV, 2000).

Auch Hettich/Hippner/Wilde denken so:

„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die versucht, mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“
(Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1346).

Der Autor schließt sich dieser Definition weitgehend an, obwohl, wie Müller-Hopf richtig anmerkt, das Element der Interaktion und des Dialoges des Kunden mit dem Unternehmen nicht enthalten ist (Müller-Hopf, 2000, S.4).

Etwas weit geht Rapp mit der Definition des CRM-Ansatzes mit „Statt Kunden für Produkte gilt es, Produkte für die Kunden zu finden“ (Rapp, 2001, S. 43). Dies charakterisiert wohl eher den Marketing-Ansatz von z.B. Kotler und unterschlägt die wichtigsten Grundlagen (Datensammlung, Integration, Kundenbewertung /-auswahl, IT-Einsatz, Ausrichtung der Kontaktpunkte und des Unternehmens auf den Kunden usw.).

1.4 Abschluss: Gemeinsamkeiten und gemeinsames Ziel

Eggert und Fassot versuchen abschließend, die Varianten zu integrieren, indem Sie eCRM definieren: „eCRM umfasst die Analyse, Planung und Steuerung der Kundenbeziehungen mit Hilfe elektronischer Medien, insbesondere das Internet, unter dem Ziel einer umfassenden Ausrichtung auf ausgewählte Kunden“ (Eggert / Fassot, 2000, S.5). Weiterhin ordnen sie CRM als Verbindung der eher konzeptionell ausgerichteten Forschungen zum Beziehungsmarketing und der technologisch ausgerichteten Forschung zur Vertriebsautomatisierung ein.

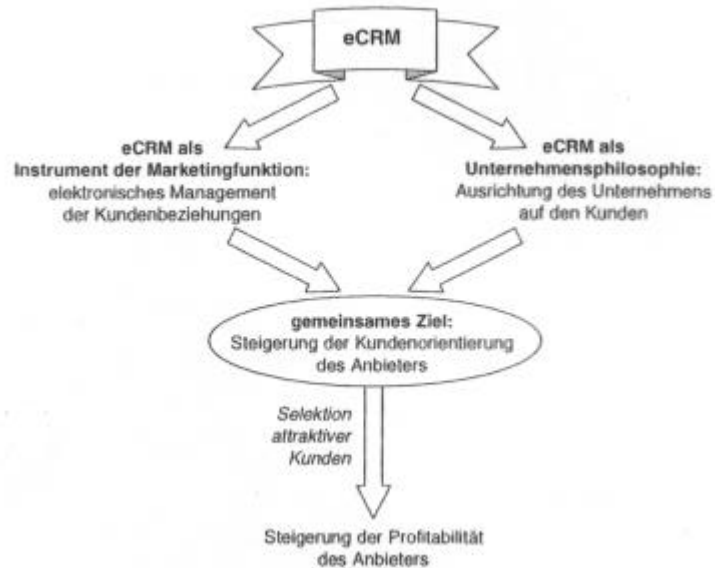


Abbildung 2: „Die Janusköpfigkeit des eCRM-Begriffs“, aus: Eggert / Fassot, 2000, S.4, Abb. 2

Gemeinsam bei allen Ansätzen ist die Kundenorientierung. Zusammen mit der Selektion der Kunden anhand des Kundenwertes soll sie auch auf wettbewerbsintensiven Märkten Gewinne bringen. Ziel aller Anstrengungen bleibt immer die langfristige Steigerung der Profitabilität des Unternehmens.

2 Gründe und Ziele für den Einsatz von CRM

Nicht von ungefähr wächst die Bedeutung des CRM-Ansatzes ständig. Handfeste Gründe zwingen viele Unternehmen, ihr bisheriges Geschäftsmodell zu überdenken. CRM verspricht aber auch einen großen Nutzen für die Unternehmen, der in den vorgestellten Zielen deutlich wird.

2.1 Gründe für den Einsatz von CRM

In den letzten Jahren hat sich für viele Unternehmen das Marktumfeld negativ entwickelt. Veränderungen auf allen Seiten erfordern mehr und mehr eine grundlegende Neuausrichtung der gesamten Unternehmensstrategie.

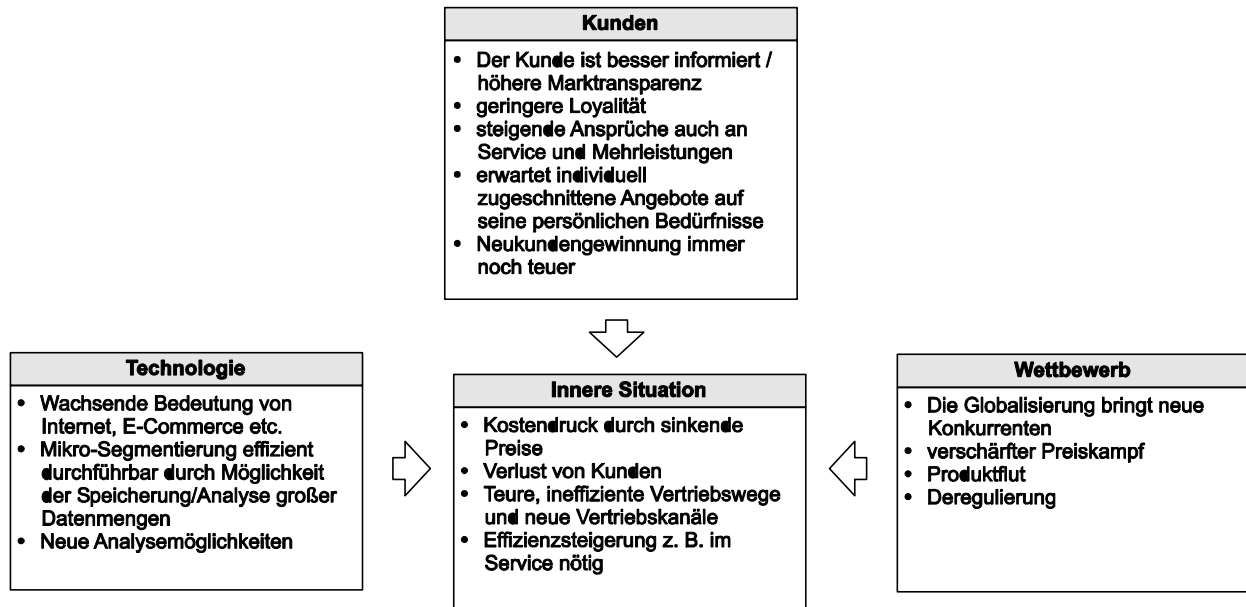


Abbildung 3: Veränderungen des Marktumfeldes (frei nach Wehrmeister, 2000, S. 79, Abb. 10)

2.1.1 Gestiegene Kundenerwartungen

Nicht zuletzt durch neue Technologien wie z.B. das Internet (Electronic Commerce etc.) und durch das immer stärker wahrgenommene Überangebot an Waren (z.B. in der Automobilindustrie 18 Millionen Fahrzeuge pro Jahr (Rapp, 2000, S. 60)) ergeben sich folgende Veränderungen seitens der Kunden:

- Die *Kunden sind besser informiert*. Ging man bisher davon aus, dass der Verkäufer typischerweise besser informiert ist als der Käufer und deswegen in der Regel der Verkäufer den Verkaufsvorgang bestimmt, so hat sich diese „Informationskluft“ auch gerade durch neue Medien verringert („Democratization of Information“, vgl. Kotler / Jain / Maesincee, 2000 S. 18). Der Kunde informiert sich mehr als zuvor vor dem Kauf über die Produkte, den Service und den Nutzen, die sie ihm bringen.

Preise werden sekundenschnell vergleichbar durch z.B. Preisagenturen im Internet (z.B. Guentiger.de etc.), und verschiedene Produkte sind durch viele Tests in Zeitschriften oder durch direktes Feedback der Kunden im Internet (Foren, Usenet etc.) ebenfalls so bequem vergleichbar wie nie zuvor. Im B2B-Markt geht dies durch Procurement-Portale soweit, dass automatisch der für das bestimmte Teil günstigste Lieferant ausgewählt wird. Es ergibt sich so für den Käufer ein fast vollständig *transparenter Markt*; die Wechselbereitschaft der Kunden hin zum jeweils günstigsten Anbieter steigt.

Gerade im Bereich des E-Commerce ist daher die geringe Loyalität des Kunden zum Unternehmen problematisch.

- Die *Ansprüche des Kunden steigen*. Im Zeitalter von praktisch überall vorhandener Überkapazitäten (in den Industrieländern) erwartet der Kunde mehr und mehr nicht nur das hochwertige Produkt und den guten Service (vgl. insbesondere Wehrmeister, 2001, S. 79f), sondern auch einen Mehrwert in Form von Zusatzleistungen oder Imagegewinn (Rapp, 2000, S.61).
- Der Kunde wird, gerade im E-Business, anonym, da der persönliche Kontakt fast vollkommen verloren geht. Zudem müssen mehr und mehr Kunden im Massengeschäft bedient werden.
- Die wahrgenommenen Unterschiede zwischen den Produkten verschiedener Lieferanten werden immer geringer.
- Der Kunde erwartet immer öfter ein auf ihn *persönlich zugeschnittenes Produkt*, sei es der individuell zu-

sammengestellte Computer von z.B. Dell oder Atelco oder die selber zusammengestellte CD. Mehr und mehr begreift sich der Kunde als Individuum und handelt auch so („From ‚Goods for Elites‘ to ‚Goods for Everyone‘“ bzw. „From ‚Mass Markets‘ to ‚Markets of One‘“, Kotler / Jain / Maesincee, 2000, S. 18 bzw. S. 22)

- Die *lokale Bindung* des Kunden geht mehr und mehr verloren. Im Zeitalter von 24h-Postlieferung und CAD wird die Entfernung des Käufers zum Lieferanten immer bedeutungsloser, sei es die Privatperson und die Einkaufsmöglichkeit oder das Unternehmen, das Aufträge an Zulieferer vergibt. Dies gilt in den Zeiten der Globalisierung auch über Ländergrenzen und Kontinente hinweg („From ‚Economy of Proximity‘ to ‚Economy of Globality‘“, Kotler / Jain / Maesincee, 2000, S. 19).

Daraus ergibt sich für das Unternehmen eine verringerte Loyalität der vorhandenen, immer anspruchsvolleren Kunden. Gleichzeitig ist es für das Unternehmen sehr *teuer, neue und treue Kunden zu gewinnen*:

- Gerade im Internet fällt es Anbietern schwer, auch nur die Akquisitionskosten vieler Kunden durch Wiederholungskäufe zu decken (Fassot, 2000, S. 134).
- „Es wird geschätzt, dass es mindestens fünfmal teurer sei, einen neuen Kunden zu gewinnen als einen Stammkunden zu pflegen. Amerikanische Forschungsergebnisse von Reichheld und Sasser im Dienstleistungsbereich haben ergeben, dass sich bei einer Reduzierung der Migrationsrate im Kundenbereich von 5% die Gewinne um 25% bis zu 85 % steigern lassen.“ (Müller-Hopf, 2000)

2.1.2 Leistungsfähigere Technologie

In vielen Bereichen wurde die Technologie in den letzten Jahren so leistungsfähig bzw. preiswert, dass sich nun vielfältige neue Anwendungen realisieren lassen (mehr dazu auch im Kapitel 4). Dies zeigt sich auch in der Flut von neuen Softwareprodukten, die sich selber den Titel CRM geben (dieses und weiteres Wehrmeister, 2001, S.83ff).

- Kontinuierlich *sinkende Speicherpreise und wachsende Rechenleistung*. „Moore's Law“ gilt weiter – ca. alle achtzehn Monate verdoppelt sich die Rechnerleistung bzw. die Speicherkapazität für denselben Preis. Dies macht es erst möglich, alle Daten über den Kunden zu speichern (z.B. im Data Warehouse). Und jetzt können diese Daten auch umfassend ausgewertet werden, dank erhöhter Rechenleistung und zum Teil redundanter Speicherung.
- *Leistungsfähigere Analysemöglichkeiten*: Schlagworte sind hier z.B. OLAP, d.h. die multidimensionale Analyse, Verfeinerung und Zusammenfassung von großen Datenmengen sowie Data Mining, d.h. die Suche nach verborgenen Zusammenhängen in den gespeicherten Daten der Unternehmen. Beide Technologien und einige weitere werden im Kapitel 4 erläutert.
- *Einfachere Vernetzung* auch zwischen verschiedenen, räumlich getrennten Standorten vereinfacht den Datenaustausch und die einheitliche Datenspeicherung.
- Im Bereich der *Telekommunikation* sinken die Preise bei gleichzeitig verbesserter Technologie; die Entwicklung geht hin zum voll integrierten Call Center. Es ist mehr und mehr möglich, über alle Kommunikationskanäle wie Post, Telefon, Email mit dem Kunden zu kommunizieren.
- Die Entwicklung des *Internet* birgt eine der größten Hoffnungen für den Einsatz von CRM. Durch das Internet ist das Unternehmen bequem und preisgünstig zu erreichen, Produkte und der Kundenkontakt können einfach individuell erstellt bzw. geführt werden. Es ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, Daten über den Kunden zu sammeln.

Abschließend ist zu sagen, dass CRM erst durch die konsequente Nutzung von neuer Technologie möglich ist. Im Rahmen des CRM ist die Technologie nicht mehr nur Hilfsmittel, sondern integraler Bestandteil. Deswegen kommt letztendlich auch bei der Implementierung von CRM in einem Unternehmen der Integration der verschiedenen Technologien, vor allem über Software, eine Schlüsselrolle zu.

2.1.3 Verschärfter Wettbewerb

Aus vielfältigen Gründen stellt sich die Wettbewerbssituation für die meisten Unternehmen heute schwieriger dar. Auch das schon geschilderte, veränderte Kundenverhalten trägt sicher dazu bei, da z.B. der Wettbewerb zwischen den Unternehmen angeheizt wird.

Weiterhin setzen sich die Unternehmen selber durch die immer weiter fortgeschrittene Einführung von CRM-Methoden gegenseitig unter Druck. Je mehr die Konkurrenz ihre eigene Servicequalität und ihr Marketing verbessert, umso schwerer wird es für das eigene Unternehmen, sich von ihnen abzusetzen. Und die Kosten für die Einführung von CRM sinken, wie bei der Technologie dargestellt.

Daneben lassen sich auch folgende Gründe darlegen, die in verschiedenen Branchen verschieden stark ausgeprägt sind (Wehrmeister 2001, S.91f):

- Die *Globalisierung* und das Internet bringen neue Konkurrenten, die oft ohne Altlasten antreten und even-

tuell bei dem Prozess der Kundenorientierung schon weiter vorangeschritten sind.

- In vielen Bereichen, z.B. dem Lebensmitteleinzelhandel, hat sich der *Preiskampf* weiter verschärft. Dies führt zu sinkenden Margen und dem Zwang, sich durch etwas anderes als den Preis von der Konkurrenz abzuheben. Und dies geht am Besten mit der konsequenten Nutzung der Kundenbasis.
- Nicht nur immer mehr Anbieter werben in einer Produktklasse um das Geld der Kunden, sondern auch zahlreiche *neue Produktklassen*, die bis vor kurzem noch nicht vorhanden waren oder noch nicht wichtig waren, werben um das beschränkte Budget der Kunden (z.B. mobile Telefone)
- Die *Deregulierung* in zahlreichen Bereichen (Telekommunikation, Versorger) stellt oftmals lange untätig gebliebene Unternehmen vor neue Herausforderungen. Gerade bei Produkten, bei der die Qualität nicht direkt sichtbar wird, wie z.B. bei Strom oder Gas, ist oft die Servicequalität die einzige Möglichkeit, sich von der billigeren Konkurrenz abzuheben. Und in diesen Bereichen stehen wir wie bei der Festnetztelefonie erst am Anfang der Entwicklung und des Kampfes um die Kunden.

Es bleibt abzuwarten, ob nur der an der Spitze steht, der am schnellsten die Ideale des CRM umsetzt.

2.1.4 Interne Gründe

Auch innerhalb der Firma ergeben sich durch CRM Vorteile:

- Die Motivation der Mitarbeiter leidet sicher unter unklarem und aufwendigem Dialog mit dem Kunden, der Suche nach Informationen und nicht effektiven Prozessen – Punkte, an denen CRM ansetzt.
- Die Effizienz der Arbeit, z.B. im Service, steigt mit integrierten CRM – Lösungen.

Den Vertrieb betrifft:

- Der Vertrieb profitiert durch Point-of-Service(POS)-Systeme und treibt deren Entwicklung als Teil von CRM-Systemen voran.

Grundsätzlich bleibt anzumerken, dass CRM in unterschiedlichen Branchen unterschiedlich wirksam ist. Beispielsweise wird es umso wichtiger, je austauschbarer die Produkte sind. In Wehrmeister, 2001, S. 93ff., wird darauf eingegangen.

2.2 Primäre Ziele

Natürlich bleibt das endgültige Ziel des CRM als neuer Unternehmensphilosophie die im marktwirtschaftlichen System übliche (langfristige) *Gewinnmaximierung*. Diese soll in erster Linie durch Ertragssteigerung erfolgen, durch CRM bedingte Kostensenkungen sind (wenn überhaupt) nur ein positiver Nebeneffekt. Und auch das Ziel der Umsatzmaximierung tritt zurück, da, wie gleich weiter ausgeführt, sogar auf Umsätze mit nicht profitabel genug erscheinenden Kunden verzichtet werden kann.

Grundlage ist es, mit den verschiedenen Analysetechniken möglichst viel Wissen über den Kunden anzusammeln. Ausgehend davon wird dieses Wissen profitbringend angewendet.

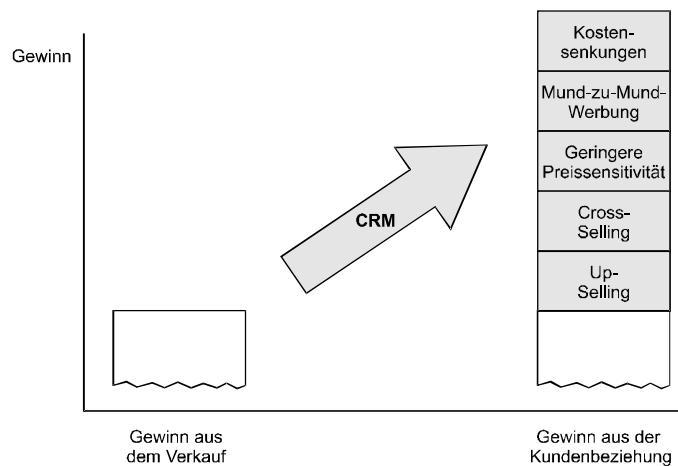


Abbildung 4: Erhoffte Gewinnmaximierung durch CRM

2.2.1 Neukunden und Wiederholungskäufer gewinnen

Im besten Fall lassen sich die Ergebnisse der Analyse der Kunden des Unternehmens auch auf Nicht-Kunden übertragen, so dass sich der Vertrieb, die Werbung und das Marketing auf die gewinnversprechendsten Neukundensegmente konzentrieren können.

Diese Segmentierung und Zielbildung ist zwar schon lange Bestandteil des traditionellen Marketing (z.B. im Seg-

menting-Targeting-Positioning(STP)-Ansatz), aber durch mehr Daten und bessere Analyse ist es durch CRM erfolgversprechender. Weiterhin ist die Mund-zu-Mund-Werbung von bestehenden, zufriedenen Kunden bei der Neukundengewinnung sicher hilfreich. Das Akquisitionsvolumen steigt.

Ein weiteres Ziel ist es, diese Erstkäufer durch gute Betreuung zu Wiederholungskäufern und im besten Falle zu langfristigen Kunden zu machen; so steigt auch die Akquisitionsqualität.

2.2.2 Profitable Kunden entwickeln (dabei langfristig denken)

Nicht nur eine *Bewertung*, sondern auch eventuell eine harte *Auswahl* der Kunden oder Neukunden sollte mit Hilfe der Bestimmung des Kundenwertes (s. Kapitel 3.4.1) erfolgen. Betrachtet man, mit welchen Kunden ein Unternehmen wirklich seinen Gewinn erzielt, kommt man meist zu überraschenden Ergebnissen. Oft ist nur ein kleiner Teil wirklich profitabel, und gehen diese Kunden an Mitbewerber verloren, hat das Unternehmen ein Problem. Beim CRM wird nun wirklich herausgestellt, dass es wichtige (also profitable), unwichtige und sogar unerwünschte Kunden gibt. Die Elimination von Kunden ist dabei aber nur das allerletzte Mittel. Zunächst gilt es, mit gezielter Preispolitik und den Ansätzen des Beziehungsmarketing unrentable Kunden rentabel zu machen.

Ausdruck der *Langfristigkeit* des Denkens im CRM ist der Gedanke des *Customer Lifetime Value*. So kann es für das Unternehmen sinnvoll sein, zunächst gezielt in Kunden zu „investieren“, um dann in Zukunft einen Gewinn abzuschöpfen. Ein Beispiel ist der erfolgreiche Finanzdienstleister MLP, dessen Angebot sich nicht grundlegend von dem der Konkurrenz unterscheidet. Er richtet vielmehr sein Angebot an einer profitablen Kernzielgruppe aus, nämlich Studenten und Hochschulüler. Diese werden bereits während des Studiums durch ein intensives Betreuungsangebot wie Bewerbungseminare gebunden, um dann in Zukunft, wenn die Studenten Geld verdienen, auch davon profitieren zu können. Es stehen nicht die Produkte, sondern die Probleme des Kunden in einem bestimmten Lebensabschnitt im Vordergrund (Rapp, 2001, S. 19f).

2.2.3 Profitable Kunden langfristig binden: Loyalität zum Unternehmen

Die Grundlage für den Gedanken der *langfristigen Bindung* von Kunden an das Unternehmen bilden die Beobachtungen von Reichheld, dass mit zunehmender Dauer der Kundenbeziehung die Intensität der Beziehung und dadurch auch der Unternehmensgewinn ansteigt (Reichheld, 1997, S. 52ff.). So ist die Pflege der Kundenbeziehung kein Selbstzweck. Dies erklärt die Anstrengungen der Unternehmen im Bereich des Managements von Beziehungen und auch der Wechsel von einer primären Neukundensuche zu einer Strategie der Pflege der Altkunden. Ziel ist Begeisterung des Kunden – Kundenzufriedenheit (und Kundenbindung) in der höchsten Form.

Eine hohe Loyalität äußert sich nicht nur im letztendlichen Gewinn, auch sinkt z.B. die Stornoquote und das Image des Unternehmens verbessert sich.

2.2.4 Kundengewinn und Kundenumsatz erhöhen und so den Unternehmensgewinn steigern

Weiterhin gilt es, den „*Share-of-Wallet*“ der Kunden zu erhöhen. Damit bezeichnet man den Anteil der Gesamtausgaben eines Kunden in einer bestimmten Produktkategorie, der beim Unternehmen verbleibt¹. Der „Share of Wallet“ ist also 100%, wenn der Kunden innerhalb einer Produktkategorie alles bei einem Anbieter kauft (Rapp, 2001, S.240).

Dies ist wichtiger als der reine Marktanteil, da sich die firmenuntreuen „Schnäppchenjäger“ zwar steigend auf den Umsatz auswirken, aber mit hohem Aufwand akquiriert werden müssen und damit nicht positiv zum Firmenergebnis beitragen (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1346).

Für das Unternehmen heißt es zur Steigerung des „Share of Wallet“ zunächst, dass das eigene Angebot auf die Wünsche, den Nutzen, die Probleme und die Bedürfnisse der Kunden individuell einzustellen ist („*Customization*“). Mit Hilfe der verschiedenen Analyse-Methoden soll den ausgewählten, richtigen Kunden das richtige Angebot gemacht werden. Und das sollte sowohl in der richtigen Form und Ansprache als auch zu dem richtigen Zeitpunkt geschehen (Rapp, 2001, S.78).

Daneben kann mittels Cross-Selling-Aktionen (mehr Produkte aus dem eigenen Portfolio an denselben Kunden verkaufen) oder Up-Selling-Aktionen (teurere Produkte) der „Share-of-Wallet“ weiter erhöht werden. Grundsätzlich sind auch Erweiterungen des eigenen Sortimentes (wie z.B. mit weiteren Consumer-Produkten bei Amazon.com) oder Kooperationen mit anderen Unternehmen, die keine direkten Konkurrenten sind, denkbar. So kann das gesammelte Wissen über den Kunden auch in anderen als den eigenen Produktbereichen gewinnbringend angewendet werden.

¹ Hettich / Hippner / Wilde definieren den „Share of Wallet“ auch als den „Anteil der Kaufkraft des Kunden, der beim Unternehmen verbleibt“ (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1346).

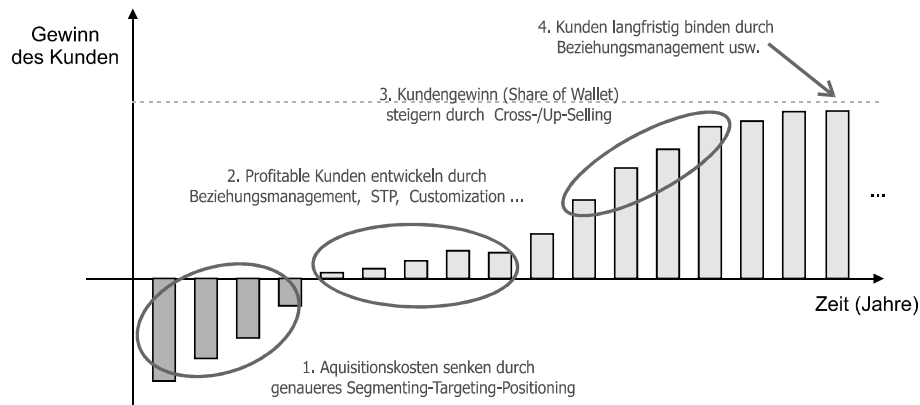


Abbildung 5: Ansätze des CRM im Rahmen der Maximierung des Customer Lifetime Value

2.3 Sekundäre Ziele

2.3.1 Imageverbesserung

Durch Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung kann das Image des Unternehmens verbessert werden (Rapp, 2001, S. 17). Das Wissen über die Kunden macht es eventuell möglich, das Image des Unternehmens gezielt in die richtige Richtung zu steuern.

2.3.2 Diversifikation

Hier ist nicht nur die Diversifikation der Produkte, sondern auch die des Kundendialogs ein Ziel von CRM. (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1346). Dabei sollen auch die aktuelle Lebenssituation und die Eigenheiten des Kunden spezifisch berücksichtigt werden. Dies führt natürlich zu weiteren Kosten, die mit dem erhofften Gewinn aus der Profitabilitätsanalyse abzuwägen sind.

Natürlich ist diese Flexibilität auch ein Vorteil im Wettbewerb gegen unflexiblere Konkurrenten. Im Idealfall soll mit komplett individuell für den Kunden gestaltetem Produkt bzw. Dialogen eine Monopolstellung des Unternehmens für jeden Kunden geschaffen werden. So ist der Kunde bereit, auch mehr Geld als für ein uniformes Massenprodukt auszugeben.

2.3.3 Integration und Effizienzsteigerung

Wegen der Forderung nach einem differenzierten und individuellen Dialog müssen an allen Schnittstellen und möglichen Kontaktpunkten des Kunden mit dem Unternehmen („Customer Touch Points“) möglichst alle nützlichen Informationen und Auswertungen über den Kunden vorliegen. Dazu müssen die verschiedenen Bereiche wie Service und Vertrieb in ein Informationssystem integriert werden, damit die Bedürfnisse und Erwartungen des Kunden schnell befriedigt werden können und das Bild über den Kunden an allen betreffenden Stellen vollständig ist (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1348).

Weiterhin erlaubt die Integration und dadurch die schnelle und korrekte Arbeit an den Kontaktpunkten eine Effizienzsteigerung im Unternehmen. Endziel ist es, alle Anfragen, Bestellungen etc. beim ersten Kontakt zu klären (Wehrmeister, 2001, S. 17).

3 Inhalt des CRM-Ansatzes

Hier soll kurz vorgestellt werden, wie sich theoretisch die bereits erörterten Ziele umsetzen lassen. Teilweise wurde der Inhalt der CRM-Methode wohl auch schon in den gesetzten Zielen deutlich.

Im „Tante-Emma-Laden“ wusste der Ladeninhaber noch sehr viel über seine Kunden. So konnte er die Großmutter fragen, ob denn nicht die Enkel am Wochenende auch ein bisschen Schokolade haben wollen. Aufgrund des Wissens über den Kunden konnte er evtl. den Umsatz erhöhen und aufgrund der persönlichen Beziehung den Kunden an sich binden.

Im heutigen Unternehmen ist dieses Wissen über den Kunden in der Regel entweder gar nicht vorhanden oder irgendwo in den großen vorhandenen Datenmengen versteckt. Weiterhin ist die persönliche und individuelle Ansprache nach der alten Methode viel zu teuer. Ziel von CRM ist es letztendlich, auch im Massenmarkt jeden Kunden entsprechend seiner Bedürfnisse bedienen zu können und den Kunden, sofern er Gewinn verspricht, langfristig an sich zu binden.

3.1 „One Face of the Customer“ – den Kunden kennen lernen

3.1.1 Identifizierung

Wichtig ist zunächst, den individuellen Kunden beim Kauf zu identifizieren. Für die unterschiedlichen Customer Touch Points sind dabei unterschiedliche Vorgehensweisen erforderlich. Beim traditionellen Ladengeschäft ist die Identifikation nicht einfach, Kundenkarten, Kundenclubs oder Abrechnungen aus Kreditkarten sind hier möglich. Im Internet ermöglichen Cookies und Registrierung / Anmeldung die Identifikation von Kunden. Im Call Center wird durch die Übermittlung der Rufnummer des Anrufers der Kunde schnell und sicher identifiziert (CTI, vgl. Kapitel 4.3.2).

3.1.2 Differenzierung

Hier gilt es, alle Daten über den Kunden zu sammeln und ein Kundeprofil zu erstellen. Dann werden die Kunden soweit wie möglich in verschiedene, gleichartige Segmente einzuteilen, wobei die Bereich des analytischen CRM (Kapitel 4.1) gefragt sind. Oft ist dazu neben der Analyse der bereits bekannten Kundendaten auch eine Selbstauskunft der Kunden erforderlich.

3.2 „One Face to the Customer“ – den Kunden individuell behandeln (Individualisierung)

Ausgehend von dem durch die Analyse erworbenen Wissen werden der gesamte Marketing-Mix (Produkt, Preis, Distribution, Werbung usw.) und auch die Kommunikation auf die individuellen Wünsche und Bedürfnisse des Kunden eingestellt. Die individuelle Behandlung soll über alle Kommunikationskanäle möglich sein und erfordert daher die Integration (vgl. kommunikatives CRM, Kapitel 4.3).

Der Grad der Aktivität und des Einsatzes des Unternehmens gegenüber dem individuellen Kunden hängt dabei von dem Wert ab, dem dieser Kunde beigemessen wird.

3.3 Eine neue Unternehmensphilosophie: Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden

Neben den Bereichen, die den Umgang mit dem Kunden betreffen, gilt es im Zuge des umfassenden CRM auch, das Unternehmen selber vollständig auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse und die Unterstützung der Kundenprozesse einzustellen.

Rapp verweist auf die Bedeutung der *Kundenprozesse*, die es zu unterstützen gilt und die (noch) vielen Unternehmen wenig bekannt sind. „Die am Kunden orientierte Wertschöpfung ist zukünftig der wichtigste Wettbewerbsvorteil und die schlagkräftigste Stärke eines Unternehmens“, Rapp, 2001, S. 106). Es gilt nicht mehr, nur den Produktwunsch zu erfüllen, sondern den Kundenprozess bestmöglich zu unterstützen (z.B. „ich möchte mich erholen“ statt „ich möchte ein Hotel buchen“, „ich möchte mich informieren“ statt „ich möchte die Tagesschau sehen“). Dies kann für viele Unternehmen eine Ausweitung ihres Geschäftsfeldes bedeuten.

Nach Hettich / Hippner / Wilde soll das gesamte Unternehmen, der Marketing-Mix und die Kommunikation durch den ständigen Ablauf von Ausführung von Aktionen und Auswertung derselben *ständig verbessert* werden („Closed Loop Architecture“, vgl. Abbildung 8). So soll das Unternehmen zu einer selbstlernenden Organisation werden. CRM ist daher keine einmalige Umgestaltung des Unternehmens, alle Maßnahmen, Prozesse und Annahmen sind ständig zu überprüfen und an die geänderten Kundenbedürfnisse anzupassen (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, 1350 ff.).

3.4 Weitere Aspekte

3.4.1 Der Wert eines Kunden

Ein wichtiger Ansatz innerhalb des CRM ist, herauszufinden, welche Kunden dem Unternehmen den meisten Gewinn versprechen. Bisher wurden die meisten Ansätze zur Bestimmung des Kundenwertes, wenn überhaupt, nur oberflächlich durchgeführt. Meist wurde nur betrachtet, welcher Kunde den meisten Umsatz macht und welchen Kundensegmenten welche Marketingausgaben zufließen sind. Segmentierung lässt sich damit nicht betreiben, da einerseits die Informationen zur Kundenprofitabilität und andererseits das Wissen über das Verhalten des Kunden fehlt (Rapp, 2001, S. 81).

3.4.1.1 Klassische Ansätze

- *ABC-Analyse*: Teilt die Kunden anhand der Umsatz- bzw. Gewinnbeiträgen in Gruppen ein.
- *Kundenlebenszyklusanalyse*: Die Geschäftsbeziehung zum Kunden wird in bestimmte Phasen eingeteilt, in denen sich das Verhalten des Kunden unterscheidet. Beispielsweise hat der Kunde als Arbeitnehmer mit Kindern andere Bedürfnisse als im Ruhestand.
- *Kundenkapitalwert*: Ähnlich wie in der Investitionsanalyse wird hier aus den zukünftigen Einnahmen und Ausgaben der Kapitalwert des Kunden gebildet. Dabei gehen sowohl die Ergebnisse aus der ABC-Analyse als auch die Ergebnisse aus der Kundenlebenszyklusanalyse bei der Berechnung ein, so dass auch gezielt in noch unprofitable, zukünftig aber Gewinn versprechende Kundensegmente (z.B. Studenten) investiert werden kann.
- Die *Kundenportfolioanalyse* arbeitet vergleichbar mit den allgemeinen Portfolioansätzen und versucht, die begrenzten Mittel des Unternehmens möglichst gewinnträchtig einzusetzen. So soll man z.B. Werbeaktionen auf überhaupt gewinnversprechende Kunden und, innerhalb dieser, auf die für das spezielle Produkt erfolgsversprechendsten Kundensegmente beschränken (Rapp, 2001, S. 82f.).

3.4.1.2 Kundenbasierte Analyse

Die klassischen Ansätze zeigen alle interessante Teilaspekte auf, lassen aber das Verhalten des Kunden, welches letztendlich entscheidend ist, außer Acht. Mit neuen Ansätzen, insbesondere die Prozesskostenrechnung, hat das Unternehmen erstmals Einblick in die Kosten, die ein Kunde wirklich erzeugt und die Erträge, die der individuelle Kunde abwirft. Aber nicht so sehr das Wissen über die Profitabilität des einzelnen Kunden, sondern die Anwendung und die Schlüsse daraus sind wichtig.

Rapp listet folgende Erfahrungen aus mehreren hundert Kundenbasierten Analysen auf:

1. *Eine große Anzahl von Kunden ist unprofitabel*, in der Regel bis zu 30%. Tatsache ist also, dass unprofitable Kunden von profitablen Kunden subventioniert werden. Dies macht die Unternehmen anfällig für den Wettbewerb; denn werden die profitablen Kunden gezielt abgeworben, so entstehen schnell enorme Verluste.
2. *Nur wirklich große Kunden können wirklich sehr unprofitabel sein*. Dies erkennt man bei der Darstellung der Profitabilität und des Umsatzes der einzelnen Kunden:

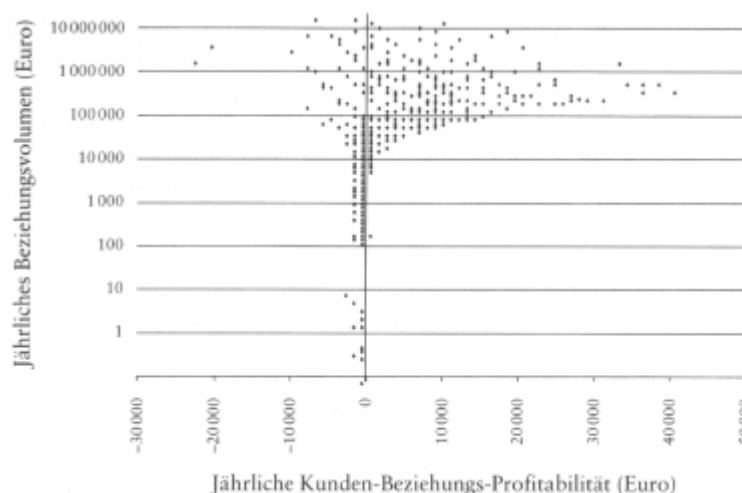


Abbildung 6: „Verteilung Kundenumsätze /-profitabilität“, Quelle: CRM-Research, aus: Rapp, 2001, S. 85, Abb. 9

Man sieht, dass erstens Kunden mit kleinem Umsatz fast alle unprofitabel sind. Also sollte sich ein Unternehmen auf die umsatzstärkeren Kunden konzentrieren. Zweitens bringen nur die Kunden große Verluste, die auch große Umsätze erzielen. Oft wird bei Mengenrabatten so viel verbilligt oder die Konditionen für große Kunden werden so

verbessert, dass letztendlich unter Herstellungskosten verkauft wird. Gleichzeitig bringen aber andere Kunden mit demselben Umsatz gute Gewinne, so dass nach dem Einzelfall zu unterscheiden ist. Drittens zeigt sich, dass die mittleren Kunden oft einen großen Anteil an den Profiten stellen.

Pauschale Urteile wie „20 Prozent der Kunden machen 80% des Gewinns“ sind laut Rapp nicht möglich. Aber eine Sortierung der Kunden, vom Profitabelsten bis zum Verlustträchtigsten, und die Summierung des Gesamtgewinns darüber ist sehr aufschlussreich (Abbildung 7, in Form einer Stobachoff-Kurve).

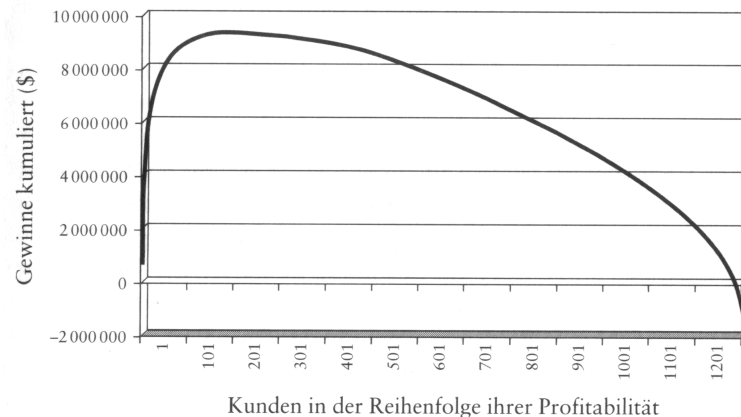


Abbildung 7: „Beispiel kumulierter Gewinne innerhalb des Kundenstamms“, Quelle: CRM-Research, aus: Rapp, 2001, S. 87, Abb. 10

Drei Bereiche sind zu erkennen. Der erste Bereich, dort, wo die Kurve steigt, umfasst die profitablen Kunden (+ 9,5 Mill. Euro). Der zweite, leicht fallende Bereich zeigt die Kunden, die geringe Verluste bringen (-3,5 Mill. Euro). Der letzte, stark abfallende Bereich zeigt die Kunden mit dem größten Verlust (7 (!) Mill. Euro). Als Gesamtergebnis bleibt die Kurve mit 3,8 Millionen Euro im negativen Bereich.

Für zwei Kundengruppen lassen sich sofort Strategien ableiten:

- Die profitablen Kunden sollen gebunden und gegenüber der Konkurrenz abgesichert werden.
- Die Situation der extrem unprofitablen Kunden muss schnellstmöglich verändert werden.
- Bei dem Bereich in der Mitte der Kurve kann es sich z.B. um umsatzschwache Kunden handeln, dieser Bereich muss aber noch weiter untersucht werden.

Bei der Behandlung der unprofitablen Kunden ist *Elimination* nur das allerletzte Mittel. Zunächst muss herausgefunden werden, wie man die Profitabilität erhöhen kann. Ansonsten fehlt natürlich der Umsatz, den die eliminierten Kunden machen, und die Fixkosten schlagen voll auf die anderen Kunden durch und machen diese eventuell auch unprofitabel.

Gerade bei den umsatzstärksten Kunden schließt sich die Vorgehensweise der Elimination fast immer aus. Vielmehr ist nach Erfahrungen von Rapp durch die Methoden des CRM (Kundenbeziehungsmanagement) bei vielen Kunden die Umwandlung in profitable Kunden bereits mit kleinen Veränderungen möglich. Insbesondere gilt es, die Preise neu festzusetzen und kostengünstigere Vertriebskanäle zu wählen (Rapp, 2001, S.85-91).

3.4.2 Motivation zum Wiederkaufverhalten

Laut Fassot und Bliemel kann man einerseits Kunden durch einen positiven, inneren Zustand der *Gebundenheit* an das Unternehmen binden. Man kann aber auch andererseits die *Wechselbarrieren* so erhöhen, dass der Kunde, ob er will oder nicht, nur schwer oder unmöglich wechseln kann (Fassot, 2000, S. 145).

Für den ersten Ansatz ist der Begriff des Nettonutzens für den Kunden entscheidend. Dieser kann auf verschiedene Arten berechnet werden und setzt sich neben den Preis und dem Produkt auch aus der Qualität der Serviceleistungen und der Kommunikation des Kunden mit dem Unternehmen zusammen (ein wichtiger Bereich im CRM).

Um die Wechselbarrieren zu erhöhen, kann man den Kunden z.B. so bequem wie möglich in den Kaufprozess einbinden, so dass jeder unbequemere Kauf bei einem Konkurrenzunternehmen unwahrscheinlicher wird. Auch proprietäre Systeme binden den Kunden an ein Unternehmen (z.B. Microsofts Betriebssysteme oder Office-Produkte) (Fassot, 2000, S. 146-151).

3.4.3 Beschwerdemanagement als Instrument zur Kundenbindung

Im Rahmen der Kontaktunterstützung beim Service (s. Kapitel 4.2.3.3) wird das Beschwerdemanagement immer wichtiger. Es ist nicht mehr nur notwendiges Übel, da man die Vorteile eines organisierten Beschwerdemanagements erkannt hat. Ziel einer aktiven Auseinandersetzung mit den Beschwerden und Problemen der Kunden ist in erster Linie die Stärkung der Kundenbeziehung. In einer kritischen Lage wie einer Beschwerde ist es wichtig, den

Kunden zuvorkommend zu behandeln, denn nach einer schnellen und positiven Regelung der Beschwerde steigt die Kundenzufriedenheit und die Loyalität. Man müsste dem Kunden sogar dankbar sein, dass er die Missstände anspricht, anstatt leise zur Konkurrenz zu wechseln. Eine schnelle und zuvorkommende Regelung hat auch weitere Vorteile:

- Möglichkeit der Werbung im Bekanntenkreis durch den Kunden nach positiver Regelung.
- Feedback über Produkte und Probleme, kostenlose Analyse der Produkte und des Service.
- Möglichkeit, mehr über die Bedürfnisse und Erwartungen des einzelnen Kunden zu erfahren.

Grundlage eines Beschwerdemanagement ist die Kommunikation der Beschwerderegelung nach außen, z.B. durch eine Hotline-Nummer auf Produkten und Prospekten. Die eingehenden Beschwerden werden in einer Datenbank mit Beschwerdennummer und Aktionen zu Regelung gespeichert. Ist eine Regelung nicht möglich, erfolgt automatisch die Eskalation, die Beschwerde wird an eine höhere Ebene weitergeleitet (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, 1360).

Neben dem Management von Beschwerden lassen sich viele Ansätze auch bei der Kündigungszurückholung einsetzen.

4 Implementierung von CRM-Systemen: Komponenten und Techniken

Gegenstand dieses Kapitels ist, wie in einem Unternehmen bestehende und neue Komponenten zu einem CRM-System verbunden werden können und welche Techniken angewendet werden müssen, um die in Kapitel 3 vorgestellte Theorie praktisch umzusetzen.

Grundsatz eines funktionierenden CRM-Systems ist die Integration der verschiedenen IT-Systeme eines Unternehmens. Im Gegensatz zu anderen Theorien aus der betriebswirtschaftlichen Praxis ist so die IT nicht mehr nur Hilfsmittel, sondern integraler Bestandteil der Theorie.

CRM fordert die Zusammenlegung der verschiedenen Insellösungen aus z.B. Marketing, Vertrieb, Service, E-Commerce und Call Center in einer Systemlandschaft. In der Regel wird das CRM-System an eine betriebliche Standardsoftware (ERP) angebunden, so dass nur noch eine (logische) Kundendatenbank verbleibt und so eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden möglich wird. Die Aufgabenstellung von CRM-Systemen lässt sich wie folgt charakterisieren (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1348):

- Synchronisation / operative Unterstützung an den wichtigen Kontaktpunkten der Kunden mit dem Unternehmen: Marketing, Vertrieb, Service
- Einbindung aller Kommunikationskanäle
- Zusammenführung und Auswertung aller Kundeninformationen

Dies bedingt eine hohe Komplexität der Systeme, was auch in dem hohen Dienstleistungsanteil von 70% bei den Ausgaben für CRM deutlich wird (Born / Diercks, 2001, S. 105). In der Regel sind viele unterschiedliche, teilweise schon bestehende Systeme zu integrieren.

Hettich / Hippner / Wilde von der Universität Eichstätt nahmen weiterhin folgende Unterteilung eines CRM-Systems vor, mit der die Ziele von CRM erreicht und die Inhalte der CRM-Methode angewendet werden sollen:

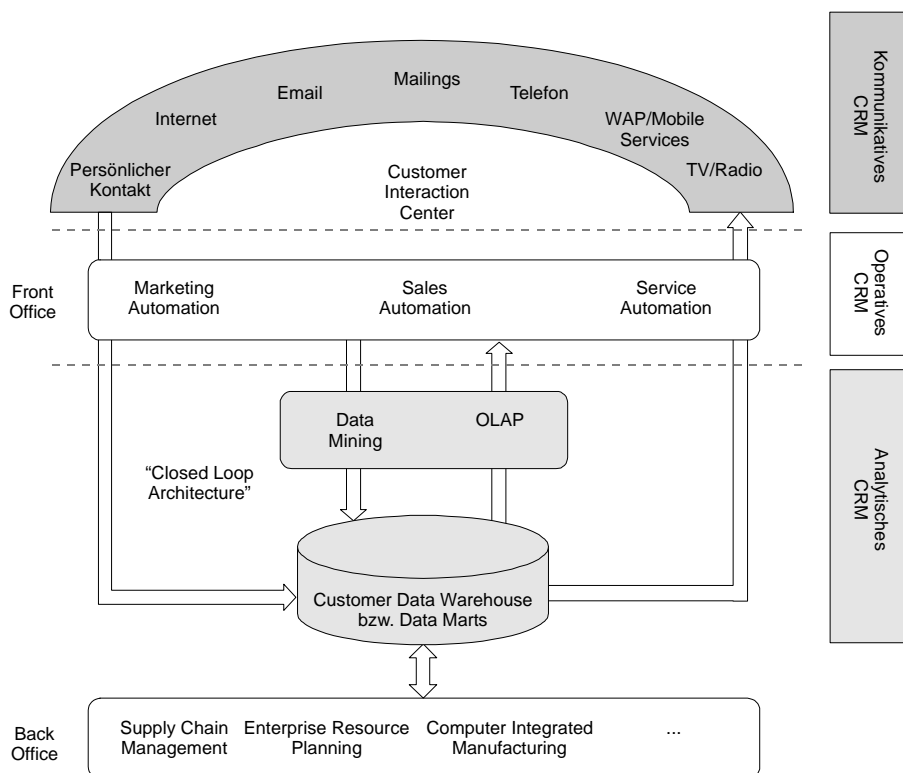


Abbildung 8: „Komponenten einer CRM-Lösung“, nach Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1350, Abb. 1

Diese Trennung soll jetzt weiter beibehalten werden. Die Komponenten werden nun erläutert, die Gliederung hält sich dabei eng an Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1350ff.

4.1 Analytisches CRM

Im analytischen CRM alle relevanten Daten und Verhaltensweisen, die Kontakte und die Reaktionen des Kunden *gespeichert* (im Data Warehouse). Danach werden diese Informationen *ausgewertet* (OLAP, Data Mining), um die kundennahen Geschäftsprozesse (also die Bereiche des operativen und kommunikativen CRM) *ständig verbessern* zu können. Gespeicherte Information soll zu Wissen des Unternehmens werden.

Hettich/Hippner/Wilde sehen dabei das CRM insgesamt als selbstlernendes System. Ausgehend von den Kundenreaktionen werden nicht nur der gesamte Marketing-Mix (Produkt, Preis, Distribution, Werbung), sondern auch die Kundenansprache und der Service im Hinblick auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse optimiert.

Unter Datenbank-Aspekten ist der analytische Bereich der Interessanteste innerhalb des CRM. Das Data Warehouse und die in ihm enthaltenen Techniken wie OLAP und Data Mining werden nun vorgestellt.

4.1.1 Ziel und Definition des Data Warehouse

Ziel des Data Warehouse als Sammlung von Daten ist es, zur Entscheidungsunterstützung zunächst alle Informationen über den Kunden zusammenzuführen (Integration), sowohl aus den unterschiedlichen internen Systemen des Unternehmens als auch aus externen Quellen.

Dabei lassen sich einige Eigenschaften eines Data Warehouse nennen (Bauer / Günzel, 2001, S. 7):

- Fachorientierung: Der Zweck der Daten ist nicht die Anwendung, sondern das Ziel (Analyse).
- Integrierte Datenbasis aus mehreren Datenbanken.
- Nicht flüchtige Datenbasis: Einmal eingefügte Datensätze bleiben gespeichert.
- Historische Daten für Vergleiche über die Zeit.

Weiterhin sollen alle Informationen im Data Warehouse bequem und schnell abgerufen werden können (Warehouse - Begriff). Ähnlich wie in einem Lagerhaus sollen alle Daten gut auffindbar und fertig zur Verfügung stehen (Hettich / Hippner Wilde, 2000, S. 1350):

- Stammdaten von Kunden und Interessenten.
- Kaufhistorien: Wann und wie oft wurde was von wem gekauft?
- Aktionsdaten: Wer wurde wann und wie kontaktiert?
- Reaktionsdaten. Wer hat wie auf einen Kontakt reagiert? Liegen Beschwerden vor?

Dies bedeutet auch, dass auf den Grundsatz, dass Daten nur einmal gespeichert werden sollen, verzichtet wird. Daten, die komplett auf anderen Daten beruhen, aber erst aufwendig berechnet werden müssten, werden mehrfach vorgehalten.

Wichtig ist auch, dass dem Benutzer nicht ein fester Blickwinkel durch das Programm vorgegeben werden soll, sondern dass sowohl Datenbestand als auch die Analysewerkzeuge anpassungsfähig genug sind, um alle anfallenden Fragestellungen zu klären.

4.1.2 Unterschiede operationaler und Data-Warehouse-Systeme

Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen an operationale (OLTP) und analytische Systeme (Data Warehouse) ist eine Trennung der operationalen Daten und der informativen Daten sinnvoll (vgl. Tabelle 1):

Charakteristika	Typ der Anwendungen	
	operationale (transaktionale) Systeme	analytische Systeme
Anwendertyp	Ein-/Ausgabe durch Sachbearbeiter	Auswertungen durch Manager, Controller, Analysten
Anwenderzahl	> 10 ³	> 100
Antwortzeit	ms bis s	s bis min
Anwenderinteraktion	vorgeplant	ad-hoc
Arbeitsschritt	Transaktion	Abfrage
Anfragen: Zugriffscharakteristik und Strukturierung	Lesen / Schreiben / Ändern / Löschen; einfach	Lesen / periodisches Hinzufügen; komplex
Fokus	Datenaktualisierung und -eingabe	Extraktion von Informationen
Transaktionsdauer und -typ	kurze Lese-/Schreibtransaktionen	lange Lesetransaktionen
Anforderungen	Transaktionsdurchsatz	Anfragedurchsatz
Datenquellen	meiste eine	mehrere
Zugegriffene Datensätze	> ~ 10	> 10 ⁶
Struktur der Daten	Detaildaten; anfrageflexibles, komplexes Datenmodell	aggregierte, verknüpfte Datenmengen; analysebezogenes Datenmodell

Eigenschaften der Daten	aktuelle, operative Daten; nicht abgeleitet, autonom, dynamisch	historische und aktuelle Daten; abgeleitet, historisiert, integriert, stabil
Datenvolumen	Megabyte bis Gigabyte	Gigabyte bis Terabyte
Anforderungen	Datenisolation	Datenkonsolidierung

Tabelle 1: Gegenüberstellung von operationalen und analytischen Systemen, frei nach Bauer / Günzel, 2001, S. 9ff.

In den operationalen Systemen werden dabei die operativen, *tagtäglichen Verarbeitungsaufgaben* erledigt, während die analytischen Systeme (Data Warehouse) primär zur *Entscheidungsunterstützung* dienen.

4.1.3 Anwendungsbeispiel

Im Einzelhandel (Woolworth, ca. 800 Warenhäuser) integriert ein Data-Warehouse-System Daten aus ca. 20 Systemen (Verkaufszahlen, Lagerbestand, Angaben aus Planungssystemen und Vorhersagesystemen usw.). Der Datenbestand umfasst ca. 256 Gigabyte in 30 Tabellen. Die größte Tabelle umfasst dabei 600 Millionen Zeilen (40 Gigabyte). Ziele dieses Systems sind u. a. die Warenkorb-Analyse (Cross Selling) und die Optimierung der Produktpalette, der Preisgestaltung und des Lagerbestandes.

Mehr Anwendungsbeispiele finden sich in Bauer / Günzel, 2001, S. 473-511.

4.1.4 Aufbau eines Data Warehouse

In verschiedenen Phasen werden die Daten im Data Warehouse verarbeitet (Bauer / Günzel, 2001, S. 75ff.):

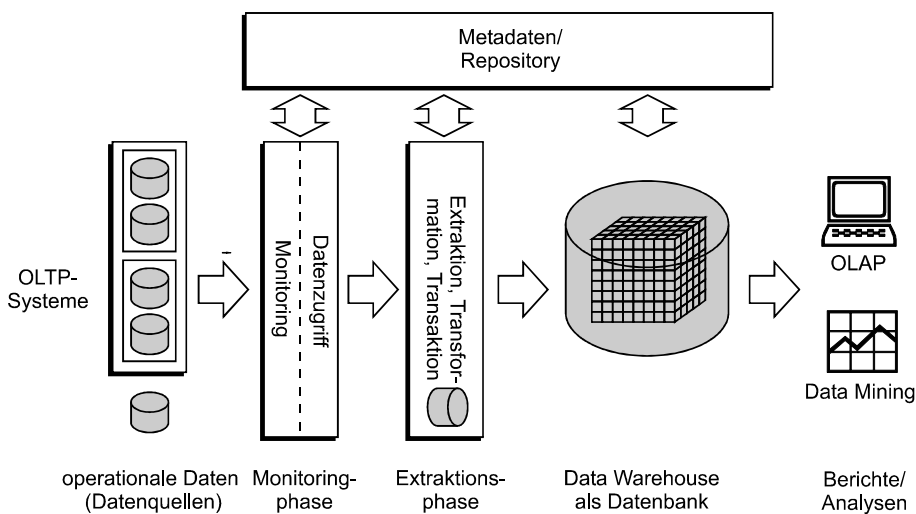


Abbildung 9: Aufbau eines Data Warehouse

Das *Monitoring* stellt zunächst das Bindeglied zwischen den Datenquellen und dem Data Warehouse dar. Die Monitoring-Komponente stößt ausgehend vom Data Warehouse den Datenbeschaffungsprozess (Extraktion, Transformation und Laden) in den Quellsystemen an.

In der *Extraktionsphase* werden die durch das Monitoring festgelegten Daten aus den Quellsystemen ausgelesen. Dann werden sowohl die Daten selber als auch die Schemata in der *Transformationsphase* zur Verwendung im Data Warehouse angepasst. In der *Ladephase* (Transaktion) werden schließlich die angepassten Datensätze in das Data Warehouse eingefügt.

Metadaten sind ein integraler Bestandteil des Data Warehouse und dienen zur Verwaltung von systemspezifischen Daten (Informationsmodelle, Regeln für Datenextraktion, Transfer und Laden usw.) sowie als Schnittstelle zum Anwender, dem ein Inhaltsverzeichnis, eine Dokumentation und erweiterte Informationen zur Anfrage zur Verfügung gestellt werden.

In der *Datenbank* des Data Warehouse werden dann

- die Daten selber in Form eines multidimensionalen Würfels („Cube“),
- die Dimensionen, nach denen die Daten angeordnet werden können und
- die Klassifikationshierarchien, die die Dimensionen ordnen, gespeichert.

In dem Kapitel zu OLAP (Kapitel 4.1.5) und auch im Kapitel 4.1.7 wird näher auf die Multidimensionalität der Daten eingegangen.

In der letzten Phase, der *Ausgabe von Berichten oder der Analyse der Daten*, können wie in OLTP-Systemen üblich einige Fragestellungen über *Data Access* direkt beantwortet werden. Dieser Analyseansatz setzt sich zum Ziel,

zweckorientierte Informationen aus Daten, die u. a. im hierarchischen oder relationalen Datenmodell bzw. dem Netzwerkdatenmodell abgespeichert sind, abzuleiten. Dies kann z.B. im relationalen Datenbankmodell über eine normale SQL-Abfrage erfolgen (Bauer / Günzel, 2001, S. 95f.).

Daneben stehen zur Analyse aber mit OLAP (s. Kapitel 4.1.5) und Data Mining (s. Kapitel 4.1.6) sehr viel leistungsfähigere Verfahren zur Verfügung.

4.1.5 Technik: OLAP

OLAP (on-line analytical processing) setzt sich zum Ziel, die in den im Data Warehouse gespeicherten, umfangreichen und mehrdimensionalen Daten verborgenen geschäftsrelevanten Zusammenhänge zu finden. Die Entwicklung erfolgte ab Beginn der 1990er Jahre (insbesondere durch Codd: Codd, E. / Codd, S. / Sally, C., 1993).

Pendse und Creeth definierten 1995 OLAP mit folgenden Schlüsselwörtern (FASMI, fast analysis of shared multi-dimensional information) (Bauer / Günzel, 2001, S. 100):

- *Geschwindigkeit*: Die häufigsten Anwenderanfragen sollen innerhalb von 5 Sekunden und die komplexeren nach 20 Sekunden abgearbeitet sein. Dabei fallen die Berechnungen und hierarchischen Konsolidierungen stärker ins Gewicht als die Abfrage selber und die Präsentation.
- *Analysemöglichkeit*: Die Oberfläche soll leicht zu erlernen und die Analyse einfach durchzuführen sein. Der Anwender soll beliebige Berechnungen durchführen können. Das Ergebnis soll dann auch verschieden präsentiert werden können. Die Präsentation kann dabei auch extern erfolgen, z.B. in einer Tabellenkalkulation.
- Für den *Mehrbenutzerbetrieb* wichtig ist die Sicherheit; Sperr-, Sicherungs- und Wiederherstellungsverfahren sollten integriert sein.
- Die *Multidimensionalität* ist ein Kennzeichen für OLAP-Systeme. Der Benutzer soll eine multidimensionale Sicht auf die Daten haben, er soll beliebige Dimensionen in einer Anfrage kombinieren können.
- *Kapazität*: Auch bei steigender Größe sollen die Geschwindigkeit stabil bleiben, Skalierbarkeit wird gefordert.

Daneben hat Codd weitere Eigenschaften für OLAP-Systeme festgelegt (vgl. Bauer / Günzel, 2001, S. 96-99).

Im Data Warehouse geht die Analysetechnik dann wie folgt vor: OLAP ist ordnet betriebswirtschaftlich relevante *Maßgrößen* (z.B. Umsatz, Gewinn usw.) nach wiederum betriebswirtschaftlich relevanten *Klassifikationshierarchien* (z.B. Produktgruppen, Kundengruppen, Zeit usw.) an, dies in Form *eines mehrdimensionalen Würfels*.

Entlang dieser Klassifikationshierarchien können die Daten aufgebrochen bzw. verfeinert (*Drill down*) oder aggregiert (*Roll up*) werden. Der Würfel kann gedreht oder gekippt (*dice*) oder in Scheiben zerlegt werden (*slice*) (Hettich / Hippner Wilde, 2000, S. 1350ff.). Die Maßgrößen können mittels *Drill Across* gewechselt werden, z.B. kann der Würfel statt mit dem Umsatz mit dem Gewinn gefüllt werden.

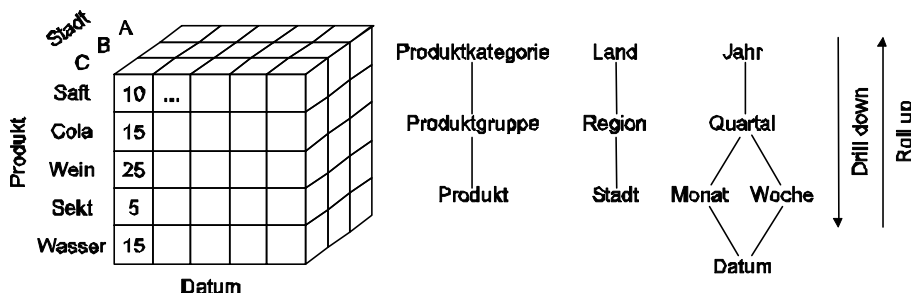


Abbildung 10: OLAP: Mehrdimensionaler Datenwürfel und Klassifikationshierarchien, vgl. Chaudhuri / Dayal, S. 4

Neben der Aggregation sind auch andere Auswertungen, wie z.B. der Vergleich verschiedener Maße in einer Dimension (z.B. Verkauf und Marketing-Budget) sinnvoll. Das Klassifikationskriterium Zeit ist wichtig für die Entscheidungsunterstützung (Decision Support, z.B. in Trendanalysen).

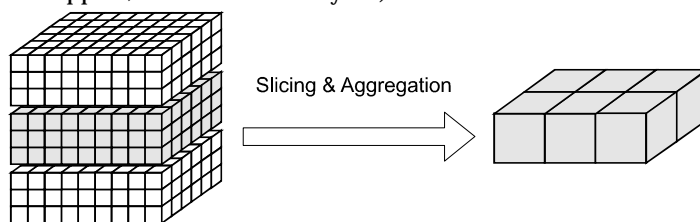


Abbildung 11: OLAP: Slicing und Aggregation

Durch die Möglichkeit des Dicing (auch Pivotierung / Rotation genannt) ergeben sich in obigen Beispiel unter-

schiedliche Sichten für unterschiedliche Benutzer. Ein Produktmanager kann sich so die Entwicklung seines Produktes über die Zeit und über den Ort anzeigen lassen, und ein Verkaufsleiter kann die Entwicklung der verschiedenen Produkte abhängig von der Zeit auf seinem Gebiet studieren.

Vorteil von heutigen OLAP-Tools ist die einfache und leicht zu erlernende Oberfläche, die dem Management einen direkten Zugang zu Datenanalyse gibt. Nachteil ist die Beschränkung auf vom Anwender scharf formulierten Fragestellungen. Gerade die oftmals interessanten, unscharfen Fragestellungen werden sehr komplex und zu zeitaufwendig, da der Suchraum nicht wie bei scharfen Fragestellungen eingeschränkt ist, sondern die relevanten Dimensionen erst herausgefunden werden müssen.

Daher wird die manuelle Suche nach scharfen Zusammenhängen mit der automatische Suche nach unscharfem Zusammenhängen, dem Data Mining, ergänzt (Hettich / Hippner Wilde, 2000, S. 1350ff.).

4.1.6 Technik: Data Mining

Ziel des Data Mining ist wie beim OLAP, die „Goldadern“ in Form von versteckten Zusammenhängen in den riesigen Datenvolumina des Data Warehouse zu finden und sich so Wettbewerbsvorteile zu sichern. Durch automatisierte, anspruchsvolle Methoden soll jetzt jeder interessante Zusammenhang innerhalb der Daten gefunden werden. Nun wird auch nach solchen Kriterien „geschürft“, nach denen man zunächst nicht manuell auswerten würde. Dabei kommen folgende Methoden und Verfahren zum Einsatz (Bauer / Günzel, 2001, S.107ff.):

- *Clusterbildung*: Der zugrundeliegende Datenbestand wird aufgrund der Merkmalsausprägungen in Gruppen eingeteilt, z.B. zur Segmentierung der Kunden.
- *Klassifikation*: Der zugrundeliegende Datenbestand wird vorgegebenen Klassen zugeordnet, z.B. Schadensklassen bei Versicherungen.
- *Regression*: Hier werden Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in den Daten gesucht, z.B. zur Erklärung von Aktienkursen.
- Bei der *Abhängigkeitsentdeckung* werden Beziehungszusammenhänge zwischen unterschiedlichen Merkmalsausprägungen im Datenbestand gesucht, z.B. im Rahmen einer Warenkorbanalyse im Cross-Selling-Ansatz. Die Abhängigkeiten können mit Assoziationsregeln dargestellt werden, also z.B. „Kunde kauft Produkt A und B \Rightarrow Kunde kauft auch Produkt C“.
- Die *Abweichungsentdeckung* sucht nach Merkmalsausprägungen in dem Datenbestand, die sich besonders stark von den übrigen Merkmalsausprägungen unterscheiden.

Diese Methoden werden mit folgenden Techniken durchgeführt:

- Durch *Visualisierungstechniken* wird der Datenbestand grafisch dargestellt. Der Analyst kann so manuell vorhandene Beziehungsmuster in den Daten erkennen.
- *Fallbasierte Systeme* schließen aufgrund bekannter, vergangener Probleme auf die Lösung von neuen Problemen. Sie können zur Klassifizierung eingesetzt werden.
- *Clusterverfahren* fassen Daten anhand ihrer Merkmalsausprägungen zu Gruppen zusammen (Segmentierung).
- *Entscheidungsbaumverfahren* stellen einen Segmentierungsvorgang grafisch dar. Sie können zur Klassifikation oder Regression eingesetzt werden und haben den Vorteil der übersichtlichen Darstellung der ermittelten Beziehungsmuster, aus denen sich einfach Regeln zur Klassifikation ableiten lassen.
- *Konnektionistische Systeme* bestehen aus einer Vielzahl von einfachen, unabhängigen Verarbeitungselementen, die aus Eingabe-, Aktivierungs- und Ausgabefunktion bestehen. Die Elemente sind durch gewichtete Verbindungen miteinander verbunden. Die Eingabe hängt dabei von der Ausgabe der vorgeschalteten Elemente und der Gewichtung der Verbindung ab; aus der Eingabe wird der Aktivierungswert und daraus der Wert der Ausgabe berechnet.

Durch Reproduktion wird aus den Werten an den freien Eingabeknoten die Ausgabe berechnet. Mittels der Adaption werden die Gewichte der Verbindungen verändert. Aufgrund einiger positiver Eigenschaften konnektionistischer Systeme lassen sich diese für nahezu alle Methoden (Clusterbildung, Klassifikation, Regression und Abhängigkeitsentdeckung) einsetzen.

- Weiterhin werden Techniken wie neuronale Netze (zur Klassifikation und Vorhersage von Attributwerten), Genetische Algorithmen (für multivariable Optimierungsprobleme wie z.B. die Suche nach dem „besten“ Kunden) und Fuzzy-Algorithmen eingesetzt.

In der Praxis ist Data Mining eine anspruchsvolle Aufgabe, die vom Analysten methodische Kenntnisse, Erfahrungen mit Datenbanken und betriebswirtschaftliches Wissen verlangt. Das Ergebnis muss richtig interpretiert werden, denn oft gehen gefundene Häufungen oder Zusammenhänge nicht auf den Kunden, sondern auf das Unternehmen selbst zurück, z.B. einen guten Vertreter. Diese Zusammenhänge gilt es zu finden und auszusortieren. Weiterhin

ändert sich das Kundenverhalten ständig, so dass Data Mining kein einmaliger Prozess ist, sondern ständig wiederholt werden muss.

Hier kurz beispielhaft einige interessante *Analysen* im Rahmen des Data Mining (Hettich / Hippner Wilde, 2000, S. 1352ff.):

- *Sortimentsanalysen*: Welche Artikel werden i.d.R. gemeinsam oder in kurzer zeitlicher Abfolge gekauft? Diese können dem Kunden im Rahmen des Cross-Selling-Ansatzes zusätzlich angeboten werden.
- *Kundenanalysen*: Hier stehen Bewertung und Segmentierung von Kunden meist anhand der langfristig zu erwartenden Profitabilität im Vordergrund (vgl. Kapitel 3.4.1), aufgrund derer man die Instrumente zur Kundenbindung für jeden einzelnen Kunden individuell steuern kann.

Mittels *Churn-Analysen* versucht man, abwanderungswillige Kunden frühzeitig zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zur Bindung der unzufriedenen Kunden einzuleiten. Dieser Bereich wird gerade im Bereich des E-Commerce immer wichtiger (sinkende Kundenloyalität). Weiterhin können Neukunden anhand ihrer Bonität bewertet werden.

- *Marktreaktionsanalysen* bewerten den Erfolg von Marketingaktionen, die in der Zukunft im Rahmen des Campaign Management optimiert werden sollen.
- *Prognosen* über zukünftige Absätze oder Marktpotentiale können anhand von Absatzzeitreihen und den herausgefundenen Gründen erstellt werden und helfen, Lagerkosten zu senken und die Produktion richtig anzupassen.

Immer wichtiger werden folgende Auswertungen:

- *Web Mining* stellt anhand der Analyse von Logfiles, Cookies und anderer Kundendaten Regeln zum personalisierten Aufbau von Websites auf. Auch die Gestaltung der Webseite allgemein kann optimiert werden.
- *Text Mining* bedeutet die Analyse von nichtstrukturierten Texten wie (Kunden-)Emails oder Briefen. Hier steht man erst am Anfang der Entwicklung, die Bedeutung steigt jedoch. So können eingehende Beschwerden der Kunden selbstständig an den richtigen Sachbearbeiter weitergeleitet werden, eingehende Rechnungen werden automatisch gebucht und viele Informationen über den Kunden, die im Unternehmen nur in Textform vorliegen, können erstmals ausgewertet werden.

4.1.7 Datenschema eines Data Warehouse

Hier soll kurz dargestellt werden, wie die verschiedenen, multidimensionalen Konstrukte (Datenwürfel, Dimensionen, Klassifikationshierarchien, vgl. OLAP, Kapitel 4.1.5) abgebildet werden können. Neben der direkten Präsentation in proprietären, multidimensionalen Datenbanken kann man die multidimensionalen Daten auch in einem relationalen DB-System speichern. Eine Erweiterung von relationalen DB-Systemen hinsichtlich häufig benötigter Aggregationsfunktionen und benutzerdefinierter Berechnungsfunktionen ist dabei wünschenswert.

In der Regel wird dabei der n-dimensionale Datenwürfel (vgl. Abbildung 10) in einer Faktentabelle gespeichert. Diese besteht aus den identifizierenden Attributen als Primärschlüssel (den Dimensionen) und weiteren Attributen, über denen die Analyse läuft.

Produkt	Stadt	Datum	Verkäufe	...
Saft	C	20.1.2002	10	
Cola	C	20.1.2002	15	
...				

Tabelle 2: Faktentabelle zur relationalen Speicherung des multidimensionalen Datenmodells

Die Dimensionen zeigen als Fremdschlüssel auf sternförmig angeordnete Dimensions-Tabellen, die die Dimensionen beschreiben und die Klassifikationshierarchien abbilden. Dies führt zum Schneeflocken-Schema:

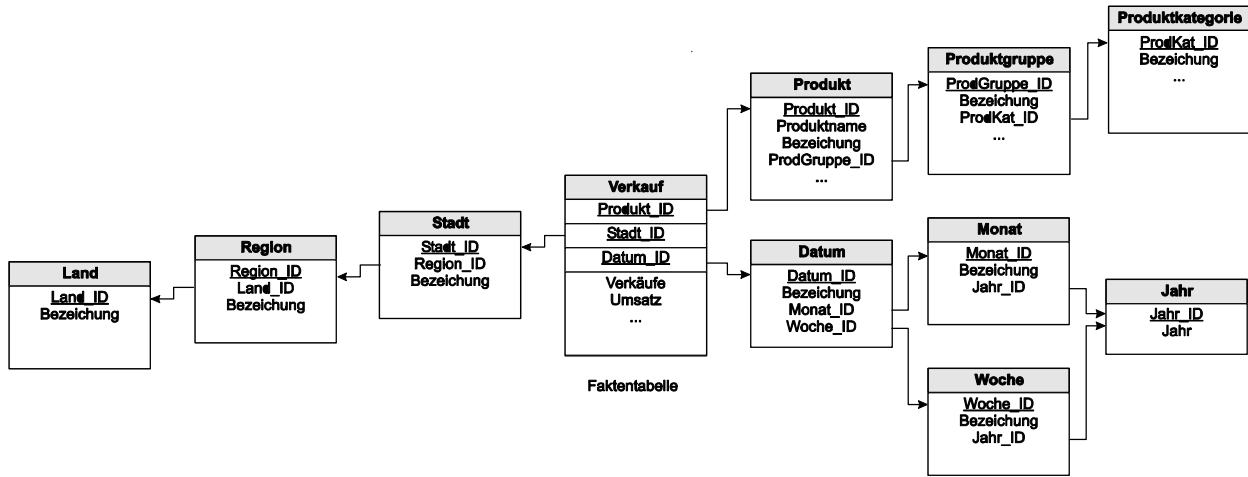


Abbildung 12: Data Warehouse: Schneeflocken-Schema

Dieses Schema führt aber zu einer Vielzahl von Tabellen, die bei Anfragen miteinander verbunden werden müssen. Dadurch wird die Verarbeitung ineffizient. Deswegen weicht man auf ein Stern-Schema aus, dabei werden die Dimensionstabellen denormalisiert:

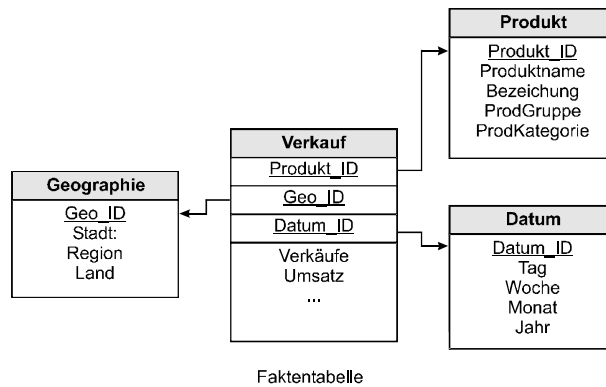


Abbildung 13: Data Warehouse: Stern-Schema

Man erhält redundante Informationen in der Speicherung der Dimensionen, aber das Stern-Schema hat viele Vorteile:

- Schnellere Anfragebearbeitung,
- einfache Struktur,
- einfache und flexible Darstellung von Klassifikationshierarchien,
- effiziente Anfrageverarbeitung innerhalb der Dimensionen.

Aufgrund der Charakteristika einer Data-Warehouse-Anwendung und seiner Eigenschaften entschließt man sich deshalb in der Regel für die Speicherung im Stern-Schema (Bauer / Günzel, 2001, S. 203).

4.2 Operatives CRM

Operatives CRM bezeichnet die Automatisierung des Front Office, also die Bereiche, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen. Der *Dialog* mit dem Kunden wird unterstützt und die *internen Prozesse werden abgebildet*.

Dabei müssen die Systeme an die vorhandenen Back-Office-Systeme (ERP,SCM,CIM) angeschlossen sein, um so dem Kunden richtig über z.B. Verfügbarkeit oder Liefertermine informieren zu können (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1348).

4.2.1 Marketing-Automation – Unterstützung des Marketings

4.2.1.1 Administrative Aufgaben

Hier im Bereich der Marketing Automation werden die auf den Kunden bezogenen Geschäftsprozesse des Marketing unterstützt und gesteuert, und zwar so, dass alle Kontakte zum Kunden als Ganzes stimmig auf die Ziele des CRM hinarbeiten.

Deswegen soll durch das *Kampagnenmanagement*(Campaign Management) erreicht werden, dass

- „Dem richtigen Kunden
- das richtige Informations- und Leistungsangebot
- im richtigen Kommunikationsstil
- über den richtigen Kommunikationskanal
- zum richtigen Zeitpunkt“ gemacht wird (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1354).

Ausgehend von Kundenanalysen (vgl. analytisches CRM, Kapitel 4.1) wird in der *Kampagnenplanung* festgelegt, welche Ziele erreicht werden sollen und ob es sich um eine ein- oder mehrstufige Kampagne handelt (d.h. der Kunde wird einmalig oder mehrmalig hintereinander kontaktiert). In der Regel werden mehrstufige Kampagnen durchgeführt.

Bei der Kontaktierung des Kunden werden wie von der Theorie im Sinne des „One face to the customer“ gefordert alle Kommunikationskanäle aufeinander abgestimmt. Es sollen durch eine Kombination der verschiedenen Kanäle „integrierte Kontaktketten“ gebildet werden, um den Kunden möglichst wirkungsvoll anzusprechen. Dies steht im Gegensatz zur Fokussierung des klassischen Marketingansatzes auf isolierte Marketingaktionen wie z.B. Werbung über TV, Brief oder Printmedien (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1354).

In der *Kampagnensteuerung* wird ausgehend von der erfolgten Reaktion oder Nichtreaktion des Kunden und vorher festgelegten Regeln (Business Rules, vgl. Pfaher / Walser, 2001, S. 437) oder Events das weitere Vorgehen festgelegt. Beispielsweise soll nach einem ignorierten Werbebrief automatisch ein Anruf beim Kunden erfolgen. Man nennt dies „Event-getriggertes-Marketing“.

Die Reaktionen des Kunden werden natürlich während und nach der Kampagne im Data Warehouse gespeichert. Diese aktualisierten Daten werden danach in der *Wirkungsanalyse* ausgewertet und der weitere Verlauf der Kampagne bzw. zukünftige Kampagnen angepasst. Verschiedene Fragen gilt es dabei zu lösen, vgl. Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1356.

4.2.1.2 Analytische Aufgaben

Wie schon mehrfach angesprochen kommt der immer wieder durchgeführten Analyse der Kunden eine Kernbedeutung im Rahmen des CRMs und auch hier im Bereich der Marketing-Automation zu. Wie beim Data Mining (s. Kapitel 4.1.6) bereits dargestellt, stellen sich im Rahmen des Marketing Automation folgende Fragen zu unseren Kunden:

- Welche Kundensegmente, d.h. möglichst homogene Kundengruppen mit gleichen Produkt- oder Kommunikationsbedürfnissen, gibt es? (Segmente sind besser zu bearbeiten als ein großer Massenmarkt)
- Welchen Wert hat der Kunde für unser Unternehmen (Kundenscoring)? Dies geschieht meist über die Berechnung des Customer Lifetime Value (s. Kapitel 3.4.1))
- Welche Produkte könnte der Kunde noch benötigen? (Cross- /Up-Selling-Analyse)
- Welche Kunden drohen abzuwandern? (Churn-Analyse)

4.2.1.3 Kontaktunterstützende Aufgaben

An den Customer Touch Points sollen in Marketing-Enzyklopädie-Systemen alle Informationen über Produkte, Kampagnen, Marktsituation und Training hinterlegt werden. Die Informationen können multimedial vorliegen, vom Prospekt bis zum Video, und unterstützen die Mitarbeiter des Unternehmens. Auch können Kunden direkt darauf zugreifen, z.B. über den Internet-Auftritt.

4.2.2 Sales Automation – Unterstützung des Vertriebs

Hier wird der Vertrieb als die engste Schnittstelle zum Kunden unterstützt, wie bisher schon in der Sales Force Automation (SFA). Dem Vertrieb liegen die meisten Informationen über Bedürfnisse etc. des Kunden vor, auch kennt er die Konkurrenzangebote am Besten.

4.2.2.1 Administrative Aufgaben: CAS

Routineaufgaben wie z.B. Terminplanung, Angebotserstellung, Budgetierung usw. werden im Rahmen des schon etablierten Computer Aided Selling (CAS) unterstützt.

4.2.2.2 Analytische Aufgaben

Neben den Routineaufgaben soll auch im Vertrieb die Auswertung der Kunden im Mittelpunkt stehen:

- *Opportunity Management* erfasst die Unterstützung des Vertriebsmitarbeiters zur Wahrung jeder Verkaufschance. Jeder Kontakt, ausgehend von dem anonymen Neukunden bis hin zum Vertragsabschluss wird erfasst und auf die Wahrscheinlichkeit eines Verkaufes ausgewertet.
- Die *Sales-Cycle-Analyse* liefert das Datum des nächst fälligen Wiederbeschaffungszeitpunktes, so dass frühzeitig dem Kunden ein neues Angebot gemacht wird, bevor der Kunde sich selber bei der Konkurrenz

umsieht.

- Die *Lost-Order-Analyse* fragt nach den Gründen, warum es nach einem Angebot nicht zur Auftragserteilung kam und liefert Informationen über die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und Ansätze zur Verbesserung der Strategie gegenüber dem Kunden.

4.2.2.3 Kontaktunterstützende Aufgaben: ISS

Während des Verkaufsgesprächs wird der Vertriebsmitarbeiter durch *Interactive Selling Systems* (ISS) unterstützt, die ihm alle notwendigen Informationen zur Argumentation liefern. Dies können Produktkataloge und die in 4.2.1.3 genannten Marketing-Enzyklopädie-Systeme sein.

4.2.3 Service Automation – Unterstützung des Kundenservice

4.2.3.1 Administrative Aufgaben

Der Servicebereich eines Unternehmens umfasst den *Serviceinnendienst* und den *Serviceaußendienst*. Der Serviceinnendienst nimmt die vom Kunden initiierten Kontakte von außen an und bearbeitet sie (siehe Kontaktunterstützung). Der Außendienst kann durch die Service-Automation bei seinen administrativen Aufgaben unterstützt werden, genauso wie der Vertrieb. In der Regel können dieselben Systeme Anwendung finden (siehe Kapitel 4.2.2.1).

Dazu können nach dem Besuch des Serviceaußendienstmitarbeiters in der *Besuchsnachbereitung* die vorgenommenen Arbeiten und Probleme erfasst, Cross- und Up-Selling-Möglichkeiten erkannt und Event-gesteuerte Marketingaktionen initiiert werden.

4.2.3.2 Analytische Aufgaben

Auch für den Service lassen sich aus den umfangreichen Kundendaten Verbesserungen z.B. durch *vorausschauenden Service* ableiten. So erfasst z.B. Daimler-Chrysler Pannen und Probleme von PKW abhängig vom Modell und der Ausstattung und versucht, ausgehend von diesen Daten, vorhersehbare Probleme bei der nächsten planmäßigen Inspektion schon im Vorfeld auszuräumen (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1356).

4.2.3.3 Kontaktunterstützende Aufgaben: Beschwerdemanagement usw.

Oft sucht der Kunde erst dann den Kontakt zum Unternehmen, wenn er Probleme mit ihm oder seinen Produkten hat. Durch gezieltes *Beschwerdemanagement* (Kapitel 3.4.3) soll aus dieser kritischen Situation ein zufriedener Kunde hervorgehen, dessen Loyalität sogar gestärkt werden kann.

Weiterhin kann der Service durch *Help-Desk-Systeme* verbessert werden. Dies ist ein Datenbanksystem, in dem Störungsfälle aufgenommen, Benutzeranfragen beantwortet und unlösbare Probleme an Experten weitergegeben werden. Bei bekannten Problemen kann so auch ein Nicht-Experte durch gezielte, aus dem Help-Desk hervorgehende Befragung dem Kunden weiterhelfen.

Vor und während dem Kauf soll durch das *Order Tracking* sicher gestellt werden, dass dem Kunden immer der richtige Stand der Auftragsverarbeitung (Versandtermin etc.) mitgeteilt werden kann und so der Kunde gut ablaufende Prozesse im Unternehmen wahrnimmt.

4.2.4 Technik: Business Rules

Da kein Mitarbeiter mehr die sehr vielen personalisierten Kundenbeziehungen überblicken kann, wird eine automatische, aber dennoch individuelle Behandlung von Kunden gerade im Bereich des operativen CRM immer wichtiger.

Ein Ansatz dazu ist die Anwendung von *Business Rules*, mit denen z.B. Prozesse und Workflows modelliert werden können. Regeln, die oft bisher nur in dem Wissen der Mitarbeiter vorhanden waren, werden dabei z.B. in Form von Event-Condition-Action(ECA)-Regeln abgespeichert und automatisch angewendet. Wenn man davon ausgeht, dass ein Kunde nach Kauf der Produkte A und B in der Regel auch Produkt C kauft, könnte z.B. eine Cross-Selling-Regel so lauten:

ON	Kampagnenstart
IF	Kunde besitzt Produkt A und B, aber nicht Produkt C
DO	Kunde wird für die Kampagne selektiert

Abbildung 14 „Cross-Selling-Regel“, nach Pfahrer / Walser, 2001, S.443 Abb. 2

Idealerweise sollten die Business Rules zentral im Data Warehouse abgespeichert werden. Gerade im Campaign Management im Rahmen der Marketing-Automation s. Kapitel 4.2.1.1) steigt die Bedeutung dieses Ansatzes. Es profitieren aber auch viele weitere Bereiche, z.B. im kommunikativen CRM (zur Unterstützung der Mitarbeiter an den Schnittstellen zum Kunden) vom Einsatz der Business Rules. CRM im E-Business basiere gar „ausschließlich auf der Verwendung von Business Rules“ (Pfahrer / Walser, 2001, S. 444).

4.2.5 System: CAS CP Sales Suite

Die Firma CAS aus Pirmasens verfügt mit dem Produkt „CAS CP Sales Suite“ über das marktführende Produkt im Bereich des CRM in der Konsumgüterindustrie. Die Software deckt dabei große Teile vor allem des operativen CRM ab:

- Vertriebsautomatisierung über Computer Aided Selling(CAS) mit Kundenmanagement, Kontaktmanagement, Gebietsaufteilung, Auftragswesen, Tourenplanung usw.,
- Marketingautomatisierung über Kampagnensteuerung usw.,
- Serviceautomation über die administrative Unterstützung im Außendienst,
- daneben Funktionen zum Workflow-Management und zur Analyse.

Die Integration in die bestehenden Systeme erfolgt serverseitig über die Integration der eigenen Datenbank (Microsoft (MS) SQL-Server). Auf der Anwenderseite, z.B. in MySAP, wird die Software über die Einbettung als DHTML integriert. Im Bereich dazwischen laufen die beiden Anwendungen vollkommen getrennt

Die Software selber ist in verschiedenen Schichten realisiert. Die Benutzeroberfläche ist über DHTML und den MS Internet Explorer erstellt und lässt sich leicht anpassen. Diese greift auf den MS IIS als Webserver zu, die Logik wird über Visual Basic realisiert und die Datenspeicherung erfolgt im MS SQL-Server.

Ein großer Vorteil der CAS-Lösung ist die leichte Anpassung einerseits der Oberfläche und andererseits der Workflows oder der Business Logic. Ein großer Teil der Software ist in Rational Rose per UML erstellt, und wenn man dort z.B. Eigenschaften anderen Objekten zuweist, werden automatisch die Eingabefelder auf der DHTML-Oberfläche geändert. Dies soll schon für ca. 80% der notwendigen Anpassungen ausreichen. Auch andere Anpassungen versucht man, durch möglichst generische Programmierung einfach zu halten. So muss, wenn überhaupt, für jeden Kunden nur wenig Code angepasst werden.

Interessant ist, das alle Unternehmen HTML und Web-Server-Anbindung für das Produkt fordern, aber noch kein Unternehmen das Produkt in dieser Rolle einsetzt. Grundsätzlich reicht ISDN-Geschwindigkeit (64kBit/s) aus, um das Programm zu bedienen, allerdings läuft in der Regel die ganze Software, von der Datenbank bis zum Webserver, auf den einzelnen Notebooks der Vertriebsmitarbeiter. Die Synchronisierung erfolgt dabei abends in der Firma über XML.

4.3 Kommunikatives CRM

Kommunikatives CRM beinhaltet die Steuerung und das Abstimmen der verschiedenen Kommunikationskanäle zum Kunden (Kontaktpunkte, „*Customer Touch Points*“). Der Zeitpunkt, die Häufigkeit, die Art der Kontaktaufnahme und der Inhalt der Kommunikation mit dem Kunden wird so gestaltet, dass der Kommunikation zu einem echten beidseitigem Dialog von Unternehmen und Kunden wird (*One-to-One-Kommunikation*). Denn erst das Feedback des Kunden ermöglicht es, ihm das auf ihn zielgerichtet zugeschnittene Produkt zu entwickeln und anzubieten.

Wie bei dem operativen CRM werden hier kundenbezogene Geschäftsprozesse unterstützt, idealerweise in Form eines Customer Interaction Centers (CIC). Bei allen Kommunikationskanälen und bei jedem Kundenkontakt sollen dort alle Informationen über den Kunden vorliegen, um möglichst schnell und vollständig seine Bedürfnisse und Anliegen befriedigen zu können – im Sinne eines „Information at your fingertips“.

Übrigens werden hier nicht nur interne Prozesse erfasst, der Kunde kann auch z.B. im Rahmen des Internet-Auftrittes selber die Systeme des kommunikativen CRM bedienen.

Beim kommunikativen CRM stehen die von Wehrmeister genannten Aspekte im Vordergrund:

- Geschwindigkeit der Rückmeldung,
- Qualität der Informationsinhalte,
- Individualität der Kundenbedienung,
- Qualität der Datensammlung (Wehrmeister, S. 2001, S. 159).

4.3.1 Kommunikationskanäle zum Kunden

<i>Persönlich / face-to-face</i>	Über Vertreter, im Laden usw.
<i>Internet</i>	Der Internet-Auftritt des Unternehmens
<i>Email</i>	Newsletter, Anfragenbearbeitung etc.
<i>Mailings</i>	Direktmarketing mittels Briefen, Prospekten, Kundenzeitschriften usw., aber auch die normale Kommunikation des Unternehmens mit dem Kunden über Rechnungen usw.
<i>Telefon</i>	In der Regel eingehend oder ausgehend über das Call Center

WAP/Mobile Services Ähnlich dem Internet, mit UMTS wachsende Bedeutung

TV/Radio Klassische, unidirektionale Kommunikation über Werbung (kein Dialog)

Ziel von CRM-Systemen ist die Integration aller Kommunikationskanäle. Der Kunde kann sich über den ihm bequemsten Weg dem Unternehmen mitteilen und wird überall gleich gut bedient. Dies wird als „*Single Point of Entry*“ bezeichnet und ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg hin zum „One face to the customer“ (vgl. Kapitel 3.2).

Diese Integration der Kommunikationskanäle soll in der Weiterentwicklung des Call Centers, dem CIC, realisiert werden (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1362).

4.3.2 Technik: Call Center und CIC

Das *Call Center* bezeichnet den Customer Touch Point über den Kommunikationskanal des Telefons als ausgelagerte Einheit. Folgende Fähigkeiten zur weitgehenden Automatisierung sollte ein Call Center als Grundlage eines CIC haben:

- *Outbound-Funktionalitäten*: Kontaktaufnahme zum Kunden möglich, z.B. für Telemarketing-Aktivitäten.
- *Automatic call distribution*: gleichmäßige Verteilung eingehender Anrufe auf die Servicemitarbeiter.
- *Computer Telephony Integration*: Anzeige der Kundendaten direkt beim Anruf, Identifizierung über die Telefonnummer.
- *Interactive Voice Response*: Automatische Bearbeitung von einfachen Anfragen oder automatische Verteilung, z.B. „(...)Wenn Sie ein Problem haben, drücken Sie ‚1‘ oder sagen Sie ‚ja‘(...)“.
- *Skill-based-Routing*: Anrufe werden an die Mitarbeiter entsprechend der Fähigkeiten der Mitarbeiter weitergegeben, um den Kunden schnell zufrieden zu stellen und auch die innere Effizienz des Unternehmens zu steigern. Dies kann z.B. die automatische Weiterleitung an einen englischsprachigen Mitarbeiter bei einem Anruf aus den USA oder manuell an einen Experten für das spezifische Problem bedeuten.

Das *Customer Interaction Center(CIC)* bezeichnet die gewünschte Weiterentwicklung des Call Center und des Service-Bereichs im Sinne des „One face to the customer“. Das CIC integriert Kundenservice, Support, Beschwerdemanagement, Outbound-Sales, Marketingaktivitäten und Vertriebssteuerung. Im Idealfall erfolgt dies über alle Kommunikationskanäle hinweg (siehe 4.3.1) und primär als One-to-One-Kommunikation im Dialog mit dem Kunden (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1364).

4.3.3 Technik: Workflow-Systeme

Die notwendige Brücke zwischen dem CIC und anderen Unternehmensbereichen bilden die *Workflow-Systeme*. Vom Kunden initiierte Geschäftsprozesse sollen weitgehend automatisch weitergeführt und abgearbeitet werden. So sollen Zusagen an den Kunden über z.B. Liefertermine, Besuchstermine des Vertriebs usw. eingehalten werden können. Termine werden z.B. automatisch an den entsprechenden Außendienstmitarbeiter weitergeleitet.

Dabei kann der Status jedes Prozesses überwacht werden (*Tracking*) und z.B. bei der Überschreitung von Zeitlimits das Call Center oder übergeordnete Stellen informiert werden (Eskalation) (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1364).

4.3.4 Auswirkung des Internet

Durch das Internet kann der ganze Bereich eines Kaufes abgedeckt werden, dies gilt auch grundsätzlich für WAP und weitere Mobile Services (UMTS usw.). Vor dem Kauf (*Pre-Sales-Phase*) kann sich der Kunde eingehend über das Produkt und alles weitere informieren (aus dem Marketing-Enzyklopädie-System, Kapitel 4.2.1.3). Ziel ist das „virtuelle Verkaufserlebnis“.

Auch der Kauf selber (*Sales-Phase*) kann komplett abgewickelt werden. Für den Kunden kann es dabei besonders einfach sein, sein individuelles Produkt selber online zusammenzustellen. Die Aufträge werden dann direkt an die entsprechenden Systeme weitergeleitet (z.B. ERP).

Nach dem Kauf (*After-Sales-Phase*) kann ein Anlaufpunkt für den Service das Internet sein, z.B. mit einem Online-Help Desk-System, FAQs (Frequently asked questions) oder durch telefonischen Zurückruf des Call Center über Call-Back-Buttons.

Weiterhin ist die Auswertung der Kundeprofile im Rahmen des *Web Mining* (Kapitel 4.1.6) sehr einfach und umfassend möglich. Spuren der Kunden, die über Cookies, Log-Files und Anmeldung/Registrierung gesammelt wurden, machen es möglich, für jeden Kunden individuelle Homepages aufzustellen und Event-getriggerte-Marketing-Aktionen auszulösen. Amazon.com zeigt, wie das aussehen kann. Dort werden sowohl beim Kauf als auch beim ersten Besuch weitere Artikel angezeigt, die zu den bereits bestellten passen (Cross Selling).

Durch Zusatzservice wie eine personalisierte Website kann schließlich die Kundenbindung gesteigert werden, so z.B. durch die Darstellung des Depots des Kunden und anderer für ihn interessanter Informationen bei einer Online-Bank (Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1364).

5 Fazit

5.1 Bedeutung von CRM für den Softwaremarkt

CRM ist bereits ein interessanter Markt für die Software- und Beratungsindustrie, und die Bedeutung wächst zusammen mit der Bedeutung des E-Commerce usw. weiter. Auch die jüngste Krise der „New Economy“ beeinträchtigte diese Entwicklung kaum.

Born und Dierks stellen die steigende Bedeutung von CRM-Anwendungen für den Softwaremarkt so dar: „Schon im nächsten Jahr werden Unternehmen nach Prognosen der Berater von AMR Research weltweit rund 11,5 Milliarden \$ für entsprechende [Anm. des Autors: CRM-] Systeme ausgeben.(...) Mit fast 1,9 Milliarden DM, die deutsche Firmen im vergangenen Jahr in die Verbesserung der Kundenbeziehungen steckten, und bei mehr als 35% jährlichem Wachstum bis 2003 zieht das Geschäft mit CRM-Software und -Services auch hierzulande überproportional an. Mit dem von PAC (www.pac-online.de) prognostizierten Volumen von fast 4,9 Milliarden DM wird dieses Segment dann bereits 5% am gesamten deutschen Markt für Software und IT-Services ausmachen. 3,48 Milliarden DM, das entspricht 70% des Volumens, sollen dabei auf das zugehörige Dienstleistungsgeschäft entfallen. Dieser hohe Wert zeigt, wie komplex und facettenreich das Thema ist“ (Born / Diercks, 2001, S. 105).

CRM-Lösungen werden dabei immer umfangreicher, auch zahlreiche ERP-Anbieter (z.B. SAP) gehen mehr und mehr Richtung CRM, so dass die Trennlinie zwischen ERP, SCM usw. einerseits und CRM andererseits immer unklarer wird (Born / Diercks, 2001, S. 113).

5.2 Der „gläserne Kunde“ – Datenschutz und andere Fragen

Als Vorteil zieht der Kunde aus dem CRM-Ansatz, dass immer mehr auf ihn individuell zugeschnittene Produkte möglich werden. Natürlich ist aber der gesamte Aufwand nicht (nur) dazu gedacht, dem Kunden das Leben schöner zu machen, sondern dazu, ihm möglichst viel Geld aus der Tasche zu ziehen, was in dem Begriff des „Share of Wallet“ auch deutlich wird.

Und diese individuelle Behandlung des Kunden kann auch eine Verschlechterung bedeuten. So kann z.B. gegen Ende des vom Unternehmen wahrgenommenen „Kunden-Lebenszyklus“ der Service gegenüber dem jetzt nicht mehr „wertvollen“ Abnehmer stark heruntergefahren werden. Oder die Unterschiede gehen so weit, dass bestimmte Kundengruppen gar nicht mehr bedient werden – kein schöner Gedanke z.B. bei Krankenversicherungen und chronisch Kranken.

Ein weiterer wichtiger Nachteil ist der Datenschutz. Unklar bleibt, ob überhaupt bei den hier behandelten und diskutierten Ansätzen und Techniken der in Deutschland rechtlich garantierte Datenschutz gewährleistet werden kann. Das Unternehmen ist jedenfalls stärker als z.B. in den USA gesetzlich angehalten, nur die Daten zu sammeln, die zum Geschäft mit dem Kunden unbedingt notwendig sind. Und schon 1969 machte das Bundesverfassungsgericht die klare Aussage über das „Informationelle Selbstbestimmungsrecht“, nämlich dass „es mit der Menschenwürde nicht vereinbar ist, den Menschen in seiner ganzen Persönlichkeit zu erfassen und zu registrieren“ (Born / Diercks, 2001, S. 113).

Aber nicht nur der Gesetzgeber, auch der Kunde selber betrachtet (oft zu Recht) die zunehmende Speicherung seiner Daten gerade im Internet immer kritischer. Daher wird für das Unternehmen die Offenlegung seiner Datenschutzrichtlinien immer wichtiger. Und der neue Begriff des „Permission Marketing“ drückt die notwendig gewordene Beschäftigung mit den Wünschen des Kunden, auch einmal nicht kontaktiert zu werden und keine Daten preiszugeben, aus. So ist z.B. ein Email-Newsletter nur dann sinnvoll, wenn der Kunde sich aus freien Stücken für das Abonnement entscheidet und garantiert ist, dass er sich jederzeit wieder davon abmelden kann (Schwarz, 2001).

5.3 Abschließende Bewertung

Fraglich bleibt für den Autor, ob sich die umfassende Speicherung und Auswertung der Kundendaten so auf breiter Basis durchsetzen lässt. Insgesamt beruht der CRM-Ansatz auf dem Bild eines naiven Kunden, der nicht merkt, wie seine persönlichen Merkmale und Verhaltensmuster gegen ihn (oder seine Brieftasche) ausgenutzt werden. Gegensteuerungen gerade im E-Commerce mit dem bereits genannten „Permission Marketing“ werden bereits sichtbar.

Ansätze der 1980er Jahre wie z.B. das Total Quality Management (TQM) gingen eher von der Produktseite an die Optimierung des Unternehmens und seiner Prozesse heran. Dort wurden, wie zu Recht von den Vertretern des CRM-Ansatzes wie z.B. Rapp kritisiert, die Bedürfnisse der Kundenseite zu stark außer Acht gelassen (Rapp, 2001, S. 25ff.). Auf der anderen Seite fehlt im CRM nun fast gänzlich der Ansatz der eigentlichen Produkterstellung. Es wird lediglich davon ausgegangen, dass sich in Zukunft Produkte besser und billiger individuell konfektionieren lassen, wie dies geschehen soll, wird nicht angesprochen. Das ganze Unternehmen ist sehr auf die Prozesse zum Kunden hin orientiert. Man sollte aufpassen, dass man nicht die eigentlichen Kernkompetenzen mancher Unternehmen

vernachlässigt, die vielleicht gerade in der billigen Herstellung von Massenerzeugnissen liegen.

So stellt sich in vielen Bereichen die Frage, ob sich die Personalisierung der Produkte in dem weiten Umfang auch vom Aufwand her betreiben lässt oder ob letztendlich der Verbraucher dem billiger und massenhaft hergestellten Einheitsprodukt den Vorzug gibt. Auf jeden Fall ist hier, mehr als in der Literatur deutlich wurde, nach verschiedenen Industrien und Produktkategorien zu unterscheiden. Wie von Wehrmeister erläutert, ist CRM sicher kein Allheilmittel, sondern stark von der Produktkategorie abhängig (Wehrmeister, 2001, S. 93ff.).

Die weitere Wirkung des Internet auf den kundenbeziehungsorientierten Ansatz ist noch nicht ganz abzuschätzen. Wie Fassot herausstellt, ist man noch geteilter Meinung. Einerseits sehen Autoren wie z.B. Brookner das Internet als Chance und „einzigartige Möglichkeit (...) für bessere und intensivere Kundenbeziehungen“, andererseits wird die Ansicht vertreten, dass „das Internet eine Bedrohung für erfolgreiche Kundenbeziehungen darstellt“, da „ein besseres Angebot nur einen Mausklick entfernt ist“ (Fassot, 2000, S. 133).

Wichtig und neu ist sicherlich, dass der individuelle Kunde und der Gewinn, der sich mit ihm erzielen lässt, im Mittelpunkt steht. Abschließend lässt sich sagen, dass die treibenden Gründe hinter der Entwicklung von CRM, so in erster Linie die individuelleren und anspruchsvolleren Kunden, sicher an Bedeutung zugenommen haben und weiter zunehmen werden. Dies wird für viele vielleicht bei der Betrachtung des eigenen Verhaltens sichtbar, so ist die aktive Suche z.B. im Internet nach dem billigsten Anbieter, der individuell gefertigte Computer oder die selber zusammengestellte CD nicht nur für jüngere Menschen wie Studenten zum Alltag geworden. CRM gibt dem Unternehmen für diese Entwicklungen eine ganzheitlichen und sinnvollen Ansatz.

6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „Wahrgenommene Bedeutung des eCRM in der Unternehmenspraxis“, Quelle: Frielitz et al., 2000, S.5. Aus: Eggert / Fassot, 2000, S. 3, Abb.1	4
Abbildung 2: „Die Janusköpfigkeit des eCRM-Begriffs“, aus: Eggert / Fassot, 2000, S.4, Abb. 2	6
Abbildung 3: Veränderungen des Marktumfeldes (frei nach Wehrmeister, 2000, S. 79, Abb. 10)	7
Abbildung 4: Erhoffte Gewinnmaximierung durch CRM	9
Abbildung 5: Ansätze des CRM im Rahmen der Maximierung des Customer Lifetime Value	11
Abbildung 6: „Verteilung Kundenumsätze /-profitabilität“, Quelle: CRM-Research, aus: Rapp, 2001, S. 85, Abb. 9	13
Abbildung 7: „Beispiel kumulierter Gewinne innerhalb des Kundenstamms“, Quelle: CRM-Research, aus: Rapp, 2001, S. 87, Abb. 10	14
Abbildung 8: „Komponenten einer CRM-Lösung“, nach Hettich / Hippner / Wilde, 2000, S. 1350, Abb. 1	16
Abbildung 9: Aufbau eines Data Warehouse	18
Abbildung 10: OLAP: Mehrdimensionaler Datenwürfel und Klassifikationshierarchien, vgl. Chaudhuri / Dayal, S. 4	19
Abbildung 11: OLAP: Slicing und Aggregation	19
Abbildung 12: Data Warehouse: Schneeflocken-Schema	22
Abbildung 13: Data Warehouse: Stern-Schema	22
Abbildung 14 „Cross-Selling-Regel“, nach Pfaher / Walser, 2001, S.443 Abb. 2	24
Tabelle 1: Gegenüberstellung von operationalen und analytischen Systemen, frei nach Bauer / Günzel, 2001, S. 9ff.	18
Tabelle 2: Faktentabelle zur relationalen Speicherung des multidimensionalen Datenmodells.....	21

7 Literatur

- Bauer, Andreas / Günzel, Holger (Hrsg) (2001): Data-Warehouse-Systeme: Architektur – Entwicklung – Anwendung. dpunkt Verlag, Heidelberg 2001.
- Born, Achim / Diercks, Jürgen (2001): Dienen und Verdienen: Der Wert eines Kunden. In: iX 7/2001, S. 104-113.
- Chaudhuri, Surajit / Dayal, Umeshwar: An Overview of Data Warehousing and OLAP Technology. URL: <http://www.acm.org/sigmod/record/issues/9703/chaudhuri.ps>, Stand 5.1.2002
- Codd, E. / Codd, S. / Sally, C.: Providing OLAP(on-line analytival processing) to user-analysts – an IT mandat. White Paper, E.F. Codd & Associates, 1993.
- Deutscher Direktmarketing Verband(DDV) (2000), URL: <http://www.ddv.de/presse/index.html>, Stand 5.1.2002.
- Eggert, Andreas / Fassot, Georg (2000): Elektronisches Kundenbeziehungsmanagement (eCRM). In: Eggert, Andreas / Fassot, Georg (Hrsg.): Electronic Customer Relationship Management: Management der Kundenbeziehungen im Internet-Zeitalter. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2000.
- Fassot, Georg (2000): eCRM-Instrumente: Ein beziehungsorientierter Überblick. In: Eggert, Andreas / Fassot, Georg (Hrsg.): Electronic Customer Relationship Management: Management der Kundenbeziehungen im Internet-Zeitalter. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2000.
- Frielitz, C. / Hippner, H. / Martin, S. (2000): CRM-2000. Erfahrungen, Einschätzungen und Bedürfnisse aus Anwendersicht. Auszug aus: Hippner, H / Wilde, K.D: Marktstudie CRM 2000. Sonderpublikation absatzwirtschaft.
- Hettich, Steffi / Hippner, Hajo / Wilde Klaus D. (2000): Customer Relationship Management. In: Das Wirtschaftsstudium, 29. Jahrgang, 10/2000, S. 1346-1366.
- Kotler, Philip / Jain, Dipak / Maesincee, Savit (2000): Nine Major Shifts in the New Economy. In: Eggert, Andreas und Fassot, Georg (Hrsg.). Electronic Customer Relationship Management: Management der Kundenbeziehungen im Internet-Zeitalter. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2000.
- Müller-Hopf, Jens (2000): Customer Relationship Management im E-Business. URL: <http://www.hausarbeiten.de/rd/spiegel/archiv?id=17940>, Stand: 5.1.2002.
- Newell, Frederick (2001): CRM im E-Business: neue Zielgruppen optimal erschließen, individuell ansprechen, mit E-Strategien langfristig binden. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Frank Grave. Verlag moderne industrie, Landsberg 2001.
- Pfaher, Marcel / Walser, Konrad (2001): Die Bedeutung von Business Rules im Customer Relationship Management. In: Bauknecht, K. / Brauer, W. / Mück, Th. (Hrsg.) (2001): Informatik 2001. Wirtschaft und Wissenschaft in der Network Economy – Visionen und Wirklichkeit. Tagungsband der GI/OCG-Jahrestagung 25.-28. September 2001, Universität Wien.
- Rapp, Reinhold (2000): Customer Relationship Management: Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen. Campus Verlag, Frankfurt/Main 2001.
- Reichheld, Frederick F. (1997): Der Loyalitätseffekt: Die verborgene Kraft hinter Wachstum und Gewinnen und Unternehmenswerten. Campus Verlag, Frankfurt/Main 1997.
- Schwarz, Thorsten (2001): Permission Marketing: mit personalisierten eMails Response steigern und Kunden besser kennenlernen. URL: http://www.direktportal.de/grundlagen/texte/instrumente/online/email/grundlagen_permissionmarketing.html, Stand 7.1.2002.
- Wehrmeister, Dierk (2001): Customer Relationship Management: Kunden gewinnen und an das Unternehmen binden. Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 2001.