

# Informationen für Handel & E-Commerce

Eine Publikation des Handelsverbandes

7. Jahrgang • 7-8/2001

Europäische Unternehmen setzen verstärkt auf Kundenbeziehungsmanagement

## Alles dreht sich um den *Kunden*: CRM erfolgreich einführen

*Marketing, Verkauf und Kundendienst mit Unterstützung neuester Informationstechnologien konsequent auf den Kunden auszurichten, um damit im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen, lautet die Zielsetzung von CRM. Doch CRM bedeutet auch einen neuen Ansatz zur Unternehmensführung und die Neuausrichtung der kundenbezogenen Geschäftsabläufe.*

Im Jahr 2000 hatten amerikanische Computerjournalisten CRM zur „Technology of the Year“ erkoren: Nicht weniger als 6,8 Milliarden Dollar hatten Unternehmen aller Branchen in Software für besseres Kundenbeziehungsmanagement ausgegeben und damit ihre Investitionen gegenüber dem Vorjahr gleich um mehr als 50 Prozent erhöht. „Es ist im Internet-Zeitalter unmöglich geworden, über den Preis allein zu verkaufen, und dazu kommt, daß die meisten Produkte austauschbar geworden sind, so daß eine Differenzierung immer schwieriger wird“, lautete der Tenor der Aussagen aus den Betrieben und die Begründung für die massiv verstärkten Bemühungen, durch die Einführung auf der Basis neuer IT-Anwendungen die Leistung in Vertrieb und Marketing mit dem Ziel höherer Kundenzufriedenheit

und Kundenbindung zu verbessern.

Während in den USA, weitgehend unbeeindruckt von Wirtschaftskrise und Rezessionsgefahr, die Nachfrage für Lö-

sungen für Kundenmanagement mit neuesten Technologien wie Datawarehousing, Datamining, Wissensmanagement und E-CRM unvermindert anhält – AMR Research erwartet 2003 einen Umsatz

von nicht weniger als 17 Milliarden Dollar – springen nun auch immer mehr europäische Unternehmen auf die CRM-Welle auf.

▼ CRM-Investitionen stehen weiterhin hoch im Kurs

30 Prozent und mehr wird der europäische Markt für CRM-Anwendungen jährlich wachsen, prognostizieren etwa die Analysten von Datamonitor

☛ Lesen Sie weiter auf Seite 2



Thema dieser Ausgabe  
Der Kunde im  
Mittelpunkt

# Alles dreht sich um den *Kunden*: CRM erfolgreich einführen

☞ Fortsetzung von Seite 1

und CSC, wobei die internen Einführungskosten vor den Ausgaben für die Softwareimplementierung und Systemintegration in den Betrieben am stärksten zu Buche schlagen werden. Charakteristisch dafür ist die Situation bei den Banken: Obwohl die Finanzdienstleister ihre IT-Budgets zum Teil einschneidend zurückgestutzt haben, schnellen die CRM-Investitionen der Branche um nicht weniger als 36 Prozent nach oben.

Die aus Österreich und aus Deutschland vorliegenden Zahlen passen ganz in dieses Bild der verstärkten Ausrichtung auf den Kunden: So planen etwa einer Studie der Universität Eichstätt zufolge 31 Prozent aller deutschen Betriebe, in den nächsten zwei

bis drei Jahren zur Unterstützung ihrer kundenorientierten Geschäftsprozesse neue CRM-Systeme einzusetzen oder bestehende Systeme zu erweitern.

Einen Spitzenplatz nimmt dabei der Handel ein, wo zwar erst 14 Prozent der befragten Unternehmen eine CRM-Lösung einsetzen, jedoch 41 Prozent die Einführung planen. Deutlich dem Handel hinterher hinkt überraschenderweise der Konsumgütersektor, in dem derzeit lediglich 11 Prozent der Unternehmen Vertrieb, Marketing oder Kundendienst mit CRM-Software ausgestattet haben und bei 28 Prozent Projekte in Planung stehen. Die höchste CRM-Dichte weist in Deutschland hingegen der Dienstleistungs-

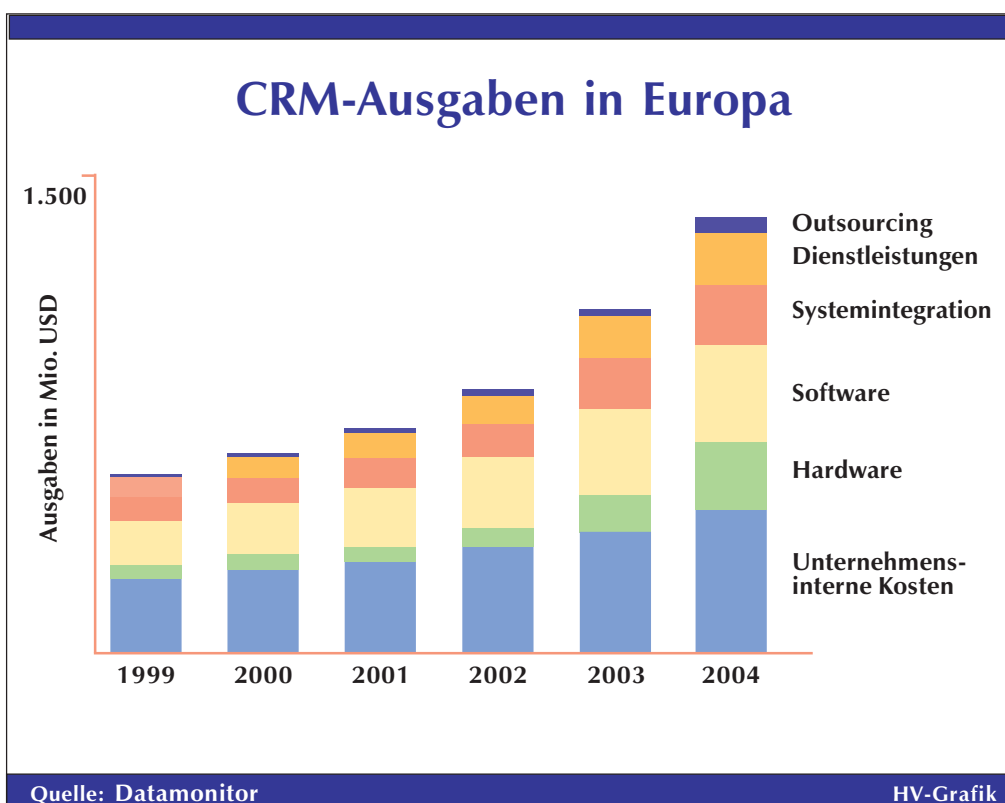
sektor mit einem Wert von 40 Prozent auf, der mit Projekten in 29 Prozent der Betriebe auch in Zukunft seine Anstrengungen zur Kundenbeziehungspflege in hohem Maße weiterentwickeln will.

## ▼ Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Früherkennung von Kundentrends

Bei der Analyse der kundenbezogenen Ziele sieht die Studie die kundenindividuelle Ansprache, also den Aufbau eines direkten Kontaktes und individueller Beziehungen zum einzelnen Kunden, an vorderster Stelle. Beinahe gleichauf folgt an zweiter Stelle das Erreichen gesteigerter Kundenzufriedenheit, während die Erhöhung der Kundenbindung knapp danach an dritter Stelle gereiht wird. Bemerkenswert ist die nächsthäufigste Nennung, „Früherkennung von Kundentrends“, zeigt sie doch deutlich das zunehmend erwachende Interesse für fortgeschrittene Verfahren des analytischen CRM wie des Datawarehousing und des Datamining auf.

Nach einer Kombination von analytischem und operativem CRM hingegen verlangen Lösungen für die bereits an fünfter Stelle genannte „höhere Beratungskompetenz“: Will man dem Kunden mit hochwertigen Informationen an allen Kontaktpunkten begegnen, so bedarf es am Point of Sale Beratern, die sowohl über Produktwissen verfügen wie auch die Vorlieben des Kunden kennen, wohingegen im Service-Center schnelle Antworten auf gestellte Fragen erwartet werden und am Help Desk sofortige Problemlösungen verfügbar sein müssen.

Bezieht man noch das Internet mit ein, das seinerseits beim E-



Commerce die Möglichkeit bietet, als Integrationsplattform für sämtliche Kontaktpunkte zu fungieren, so wird klar, daß zu erfolgreichem CRM auch ein hohes Maß an kundenorientiertem Wissensmanagement gehört.

Bemerkenswert sind auch die in der Folge genannten CRM-Wünsche, die wie alle anderen unter dem gemeinsamen strategischen Ziel der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen stehen: So will man mittels Kundenbeziehungsmanagement auch das eigene Image verbessern, die Wiederkauftrate steigern, die erbrachten Leistungen für den Kunden transparenter machen, erfolgreicher Cross-Selling betreiben – wozu wiederum neue Verfahren des analytischen CRM bereitstehen –, aber auch Altkunden reaktivieren.

Überraschend mag auf den allerersten Blick wirken, daß der Absicht, mittels CRM auch Neukunden zu generieren, in der Bewertung die relativ geringste Bedeutung zugemessen wird. Doch die Erklärung ist recht einfach: Auch wenn die Faustregel, daß die Gewinnung eines neuen Kunden zehnmal mehr kostet als alle Maßnahmen zur Erhöhung der Treue eines vorhandenen Kunden, nicht für jede Vertriebsform in gleichem Maß gelten kann, haben doch die CRM-Ziele, den Kunden umfassender zu betreuen, seine Zufriedenheit zu erhöhen und die Bindung zu ihm zu optimieren, absoluten Vorrang.

### ▼ Auch in Österreich werden CRM-Vorhaben großgeschrieben

Eindrucksvoll dokumentiert den Trend zum Customer Relationship Management in

Österreich eine jüngst erschienene Marktstudie der Unternehmensberatung Plaut. Ihr zufolge setzen zwar nahezu zwei Drittel der befragten Unternehmen – exakt sind es 64 Prozent – zwar noch keine CRM-Software ein, doch mehr als die Hälfte von ihnen besitzt bereits konkrete Pläne, Kundenbeziehungsmanagement einzuführen.

Bemerkenswert ist auch die strategische Ausrichtung der in Planung stehenden CRM-Vorhaben: Unternehmen, die neu an Customer Relationship Management herangehen, nennen als Ziel die Integration mit den bestehenden betriebswirtschaftlichen Anwendungen des Rechnungswesens und der Logistik doppelt so häufig wie jene, die CRM schon zu einem früheren Zeitpunkt eingesetzt haben, und mit isolierten Insellösungen wie Computer Aided Selling im Vertrieb, einer Kundendatenbank zur Datenanalyse im Marketing oder Call Center im Servicebereich auskommen müssen.

Besonders stark ausgeprägt ist der Wunsch nach Anbindung der neuen CRM-Lösungen in der SAP-Welt: 55 Prozent der befragten österreichischen SAP-Anwender halten die Anbindung an die bestehenden ERP-Systeme für „sehr wichtig“, besagt die Plaut-Studie. Wie zutreffend diese Einschätzung ist zeigt sich schon am Beispiel eines Kunden, der sich etwa online oder im Call Center nach der Verfügbarkeit einer Ware oder gar dem augenblicklichen Lieferstatus erkundigt: Keine seiner Fragen könnte ohne Integration und damit ohne den Zugriff auf Daten und Informationsbestand im Backoffice zufriedenstellend beantwortet werden.

## Inhalt

Alles dreht sich um den Kunden: CRM erfolgreich einführen	1
CRM-Studie zeigt Trend zur Integration	7
Kundenorientierung mit Leben erfüllen	10
Text Mining: Die nächste Generation des Data Mining	18
Die CRM-Einführung will gut geplant sein	21
Geschäftsdokumente in CRM integrieren	24
Qualität und Kundenfreundlichkeit beim E-Commerce sind meßbar	30
M-Commerce soll das Leben erleichtern und angenehmer machen	34
Neue Impulse für die Kreditkarte	40
Redmail: Die rote Post ist da	46

## Impressum

Informationen für Handel & E-Commerce – Der Kunde im Mittelpunkt. Eine Publikation des Handelsverbandes.

**Medieninhaber, Herausgeber:** Handelsverband, Verband österreichischer Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels, 1080 Wien, Alserstr. 45, Tel.: 01/406 22 36-0, Fax: 01/408 64 81 e-mail@handelsverband.at, www.handelsverband.at

**Präsident:** KommR. Dkfm. Paul Mailáth-Pokorny

**Geschäftsführerin:** Dr. Hildegard Fischer

**Kommunikation:** Eva Maria Hawel

**Chefredakteur:** Ewald Guido Fischer

**Redaktionelle Mitarbeit:** Wolfgang Hawlik, Rosemarie Stöckl-Pexa

**Anzeigen:** Eva Maria Hawel

**Grafik und Konzeption:** KADO, Wien

**Layout:** Wolfgang Hawlik

**Abb. Titelseite:** SAP

**Druck:** RemaPrint

**Grundlegende Richtung:** Die Publikation Informationen für den Handel setzt sich zur Aufgabe, die Unternehmen des österreichischen Einzelhandels über neue Technologien und neue Aspekte der Betriebsführung zu informieren.

© Copyright für alle redaktionellen Beiträge: Handelsverband

▼ **Neuausrichtung der Geschäftsabläufe ist unerlässlich**

Trotz dieser wachsenden Einsicht, so zeigen jüngste Untersuchungen aus den USA ebenso wie aus Deutschland, werden bei der jetzt massiv vorangetriebenen Umsetzung von CRM-Projekten gravierende Fehler gemacht. Viele Betriebe, so hebt man etwa bei der Meta Group hervor, betrachten CRM als reine Software-Lösung, die eingesetzt werde, ohne die

Den Willen zum Redesign der Geschäftsprozesse sieht man auch bei der Gartner Group („CRM kann man nicht kaufen, CRM ist keine Technologie, sondern eine Geschäftsstrategie“) als Voraussetzung für den Erfolg, wobei freilich eine Studie der Unternehmensberatung, derzufolge nicht weniger als zwei Drittel aller CRM-Projekte als „gescheitert“ betrachtet werden müssten, selbst von kritischen CRM-Experten als spekulativ und überzogen beurteilt wird.

of Return) oder NPV (Net Present Value) erst Schritt um Schritt verfügbar werden und auf die neuen integrativen Anwendungen von CRM angesichts deren kurzer Laufzeit von vornherein noch nicht anwendbar sind.

▼ **Von der Kunden- transaktion zur Kundenbeziehung**

Daß die erfolgreiche Einführung von CRM eine neue Sichtweise, eine Neuorientierung und Neuausrichtung der Ge-

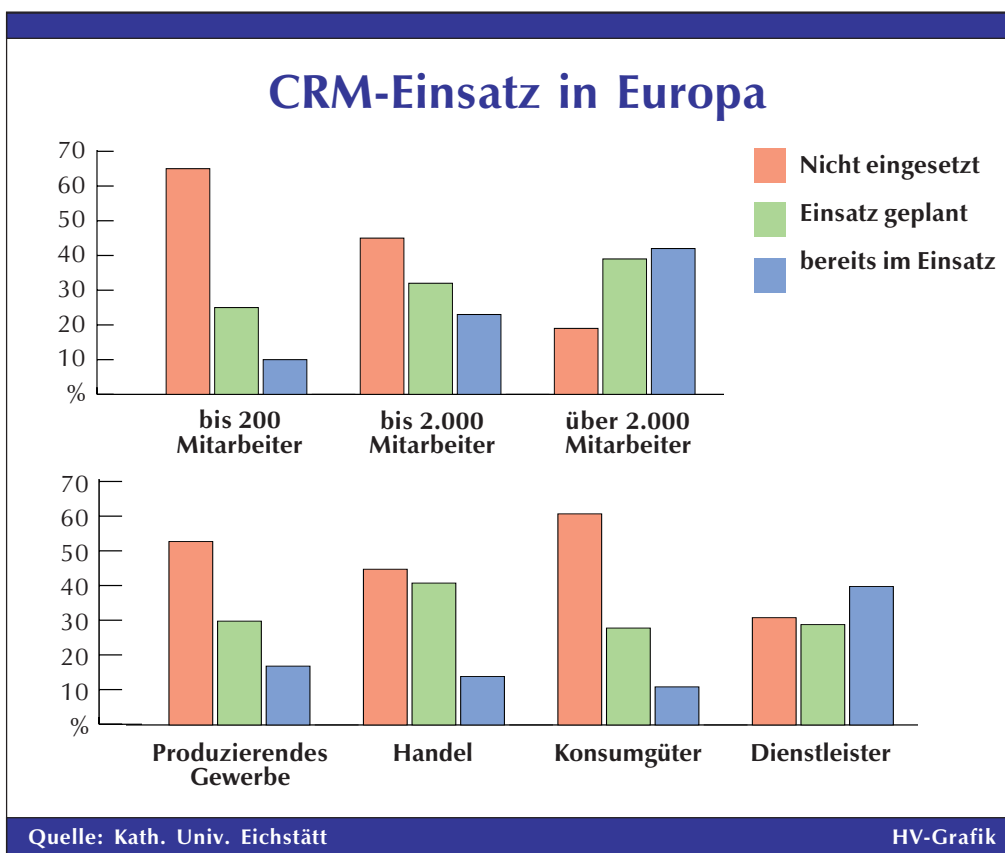
andauernden Beziehung betrachtet wird.

Eine neue Perspektive erhält damit gleichzeitig das Kundenverständnis: Während beim Transaktionsmarketing der Kunde in der Regel anonym bleibt und Käufer und Verkäufer in weitgehender Unabhängigkeit voneinander handeln, strebt Relationship-Marketing eine möglichst genaue Kenntnis des individuellen Kunden an und bewirkt überdies eine Interdependenz von Käufer und Verkäufer.

Aus einseitiger Kommunikation wird damit eine beiderseitige, aus der Ausrichtung auf das Produkt eine Ausrichtung auf den Service und die Dienstleistung. Und wird beim Transaktionsmarketing der Verkauf häufig als „Eroberung“ und der Kundenkontakt als „episodisches Ereignis“ gesehen, definiert das Denkmodell des Beziehungsmanagements den Kauf als Vereinbarung und den Kundenkontakt als kontinuierlichen Prozeß.

Und nicht zuletzt unterscheiden sich auch die Erfolgskriterien grundlegend: Erfolgt beim Transaktionsmarketing die Bewertung vorwiegend auf der Basis von Produkten und Preisen, so wird beim kunden-zentrierten Marketing der Erfolg anhand der Wertsteigerung der bestehenden Kundenbeziehungen und an der Problemlösungskompetenz des Unternehmens und seiner Mitarbeiter gemessen.

Um diese Ziele freilich erreichen zu können, bedarf es auch – wie etwa bei der Kenntnis und der Betreuung des individuellen Kunden besonders deutlich wird – der Verfügbarkeit hochentwickelter Informationstechnologien und Softwarelösungen, die erst in



Geschäftsprozesse selbst zu verändern – spricht: sie tatsächlich auf den Kunden auszurichten. „Der bloße Einsatz von Technik bringt noch keine kundenorientierte Organisation – erst wenn CRM als Leitgedanke, als Philosophie einer Firma begriffen wird, stellen sich Erfolge ein“, bringt Frank Naujoks von der Meta Group Deutschland den Grund für die Unzufriedenheit oder gar das Scheitern vieler CRM-Projekte auf den Punkt.

Wesentlich höher beurteilt etwa die Meta Group die Zahl der bereits erfolgreich laufenden Implementierungen – ihr zufolge erreichen 75 Prozent der amerikanischen CRM-Anwendungen die festgesetzten Ziele – wobei gediegene, auf CRM ausgerichtete Meßverfahren für Umsatz, Gewinn, Marktanteil oder Cash Flow nach den Methoden von TCO (Total Cost of Ownership), ROI (Return on Investment), IRR (Internat Rate

geschäftsabläufe erfordert, zeigt sich am Beispiel des Marketings: Konzentriert sich das traditionelle Transaktionsmarketing, so der Betriebswirtschaftler Professor Horst-Tilo Beyer, darauf, einen Verkauf zu erzielen („to make a sale“), der dann gleichzeitig den Abschluß der Kundenbeziehung bedeutet, so heißt die Devise beim Relationship-Marketing, einen Kunden zu schaffen („to create a customer“), wobei der Verkauf selbst als Beginn einer

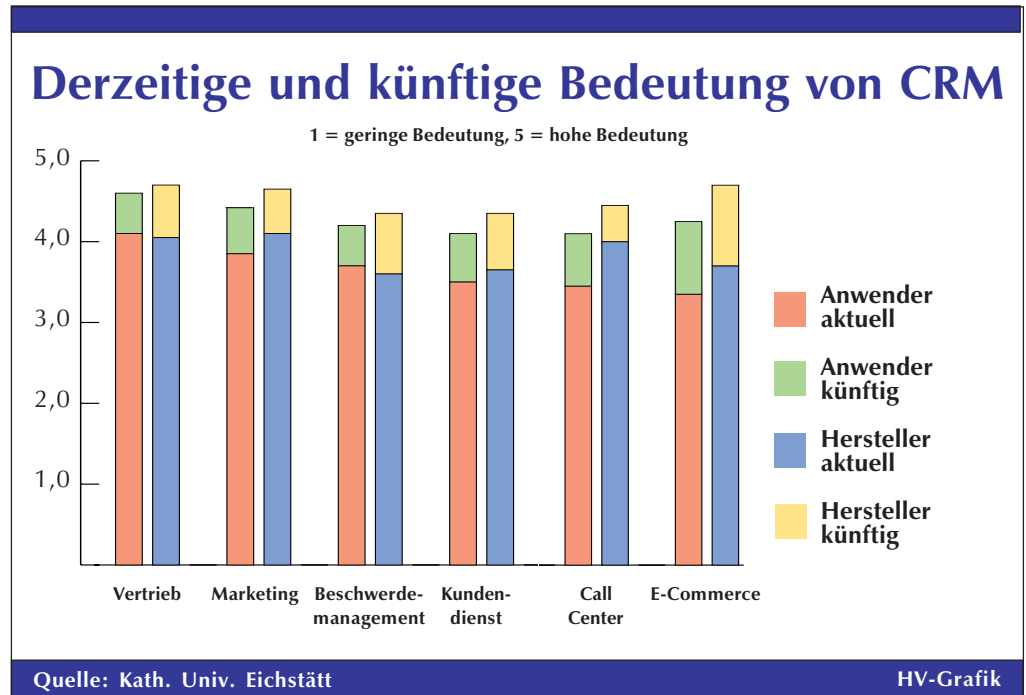
den letzten Jahren entstanden und herangereift sind.

### ▼ Das CRM-Erfolgsmodell von Tesco: Umsatzrendite vervielfacht

Daß die neue Geschäftsphilosophie, die sich hinter CRM verbirgt, keine leere Theorie ist, dokumentieren mittlerweile viele Erfolgsgeschichten, von denen die der führenden britischen Supermarktkette Tesco sicher eine der beeindruckendsten ist. Tesco, der übrigens auch immer wieder mit neuen Konzepten beim E-Commerce und Internet-Shopping von sich reden macht, begann schon vor fünf Jahren damit erste große Kundenanalysen durchzuführen, um daraus Typologien und Profile für seine wichtigsten Kundengruppen und deren spezifisches Einkaufsverhalten zu erstellen. Die Auswertungen im Data Warehouse ermöglichten jedoch nicht nur eine Segmentierung, sondern zeigten mit Hilfe weiterer Analysen auf, welche Kundengruppen es zu halten oder mit zusätzlichen Angeboten auszubauen galt und wo zusätzliche Käufer hinzugewonnen werden sollten.

Auf der Basis des aus Milliarden Daten herausgefilterten analytischen Wissens über den Kunden setzte Tesco die ersten Schritte zum Relationship Management: Mit der Tesco-Club Card wurde ein Loyalitätsprogramm ins Leben gerufen, das mit seinen insgesamt sechs Grundkarten auf die wichtigsten Kundentypsegmente zugeschnitten war und für jede Gruppe ein maßgeschneidertes, mit Bonuspunkten ausgestattetes Angebot bereithielt.

So entwickelte man etwa neben einer Top-Kundenkarte eine Seniorenkarte, eine Studentenkarte und eine Familienkarte, wobei man über das



begünstigte Warenangebot hinaus von vornherein auf maßgeschneiderte Dienstleistungen setzte. Dazu zählten und zählen nicht nur Finanzdienstleistungen und Reiseangebote, sondern auch soziale Einrichtungen wie der sogenannte Baby Club, in dem Eltern die eigenen Erfahrungen austau-

schen sowie Beratung und Hilfe in Anspruch nehmen können – und natürlich gleichzeitig die Möglichkeit erhalten, sich mit allem zu versorgen, was Babys und Mütter eben so brauchen.

Mit diesem breiten, weiterhin wachsenden Angebot an nütz-

lichen Diensten und Services, das teils in Eigenregie, teils gemeinsam mit Partnern abgewickelt wird und im übrigen weiterhin wächst, gelang es, einen weiteren essentiellen Schritt zum Relationship Management zu verwirklichen: In riesigen Supermärkten, die ehemals von weitgehender Anonymität des Kunden geprägt waren, kam es Zug um Zug zu einer Fülle neuer Kontakte und damit zu personalisierten Geschäftsbeziehungen, für deren reibungslose Abwicklung Tesco schon zuvor mit der Neuordnung der internen Prozesse, aber auch durch Kanalmanagement und Wissensmanagement Vorsorge getroffen hatte.

Das Ergebnis dieses CRM-Schulbeispiels, das mit neuen Methoden des Datamining fortgeführt wird, ist heute allgemein bekannt: Tesco ist von der Nummer drei in Großbritannien zum uneingeschränkten Marktführer geworden und liegt mit seinen Umsatzrenditen zwischen acht und zwölf Prozent um ein Mehrfaches vor den auf die nächsten Plätze abgerutschten Mitbewerbern.



▼ **Integrative CRM-Systeme rücken erst jetzt in Reichweite**

Wenn CRM-Experten und Unternehmensberater so eindringlich davor warnen, die Geschäftsprozesse bei der Einführung neuer Lösungen unverändert zu lassen und gleichzeitig auf die Bedeutung der Integration mit den bestehenden ERP-Systemen hinweisen, so darf dabei freilich auch der historische Hintergrund nicht außer acht gelassen werden: Der Begriff CRM selbst ist nicht älter als acht oder neun Jahre – und die Systeme, die Anfang der neunziger Jahre unter diesem Etikett auf den Markt kamen, verdienten im Grunde den Namen noch nicht. Die meisten von ihnen waren weiter-

entwickelte CAS-Systeme („Computer Aided Selling“) und waren als Vertriebsinformationssysteme ausschließlich auf die Automatisierung des Verkaufs ausgerichtet.

Was in der Folge unter dem Kürzel CRM subsummiert wurde, waren zusätzliche, zugekaufte oder im eigenen Betrieb entwickelte Softwarelösungen für den Kundendienst und das Marketing, die jedoch in der Zeit der heterogenen IT-Landschaften von vornherein zum Inseldasein verdammt waren. Den Weg zur Integration und zum unternehmensweiten Zugriff öffnete erst die Client/Server-Technologie, die ihrerseits Hand in Hand mit der Weiterentwicklung der Datenbanken an Boden gewann.

Damit waren zwar alle technischen Grundvoraussetzungen geschaffen, um Kundendaten auszuwerten, Kundenklassifizierungen vorzunehmen oder Preiskalkulationen und Verkaufsstatistiken zu erstellen.

Was jedoch noch fehlte oder erst in den Ansätzen steckte, waren die Methoden des analytischen CRM: das Data Warehouse, in dem Daten aus den eigenen Systemen und fremden Quellen dazu benützt werden, um etwa Kundensegmente und Marktprognosen zu ermitteln, Data Mining, um neuen Verhaltensmustern des Kunden auf die Spur zu kommen, und OLAP, also Online Analytical Processing, mit dessen Instrumenten ad-hoc

mehrdimensionale Sichten der Kundendaten hin zum Einzelkunden erstellt werden können.

Integrierte CRM-Lösungen, bei denen alle Kommunikationsschnittstellen koordiniert sind, unabhängig auf die Kontaktart auf alle verfügbaren Daten zugegriffen werden kann und die die Möglichkeiten der Datenanalyse in Marketing, Vertrieb und Kundendienst gewährleisten, daß sich alle Aktivitäten tagesaktuell verfolgen, messen, bewerten und auch sofort nachsteuern lassen, verfügen deshalb erst über eine sehr kurze Historie, die allen Beteiligten noch einen entsprechenden Lernprozeß abverlangt.

Daß dieser Lernprozeß beim CRM nicht so schnell abgeschlossen sein wird, zeigt sich auch am Einfluß, den das Internet und seine Webtechnologien heute schon ausüben und der das Kundenbeziehungsmanagement in Zukunft nicht nur nachhaltig prägen, sondern ebenso tiefgreifend verändern wird. Werden Webplätze, Shopping-Sites, Portale und Marktplätze schon gegenwärtig in zunehmendem Maß als zusätzlicher Vertriebskanal in Verbindung mit Rabatt- und Bonussystemen, kundenfreundlichem Beschwerdemanagement, Personalisierung von Kunden, 1:1-Marketing oder als Plattform für Aktionen und Events genutzt, so scheint dies erst der Anfang zu sein.

Vieles spricht dafür, daß das Internet und seine Infrastruktur nicht allein eine zusätzliche Kommunikations- und Vertriebschiene bleiben, sondern sich Schritt um Schritt zur Abwicklungsplattform aller kundenorientierten Geschäftsprozesse weiterentwickeln wird. ■ Ewald Guido Fischer

## Transaktions-Marketing und Relationship-Marketing

	Transaktions-Marketing	Relationship-Marketing
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „To make a sale“</li> <li>- Verkauf als Abschluß der Kundenbeziehung</li> <li>- Bedürfnisbefriedigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „To create a customer“</li> <li>- Verkauf als Beginn einer andauernden Beziehung</li> <li>- Kundenintegration (interaktive Wertgenerierung)</li> </ul>
Kundenverständnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- anonymer Kunde</li> <li>- Unabhängigkeit von Verkäufer und Käufer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenntnis individueller Kunden</li> <li>- Interdependenz von Verkäufer und Käufer</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- einseitig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zweiseitig</li> </ul>
Marketers Aufgabe und Erfolgskriterium	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewertung auf der Basis von Produkten und Preisen</li> <li>- Fokus auf Neukundengewinnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewertung auf der Basis Problemlösungskompetenz</li> <li>- Fokus auf Wertsteigerung in bestehenden Beziehungen</li> </ul>
Kernaspekte des Austausches	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausrichtung auf das Produkt (mass production)</li> <li>- Verkauf als Eroberung</li> <li>- Kundenkontakte als episodische Ereignisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausrichtung auf den Service (mass customization)</li> <li>- Kauf als Vereinbarung</li> <li>- Kundenkontakt als kontinuierlicher Prozeß</li> </ul>

Quelle: Prof. Horst-Tilo Beyer