

**Zeitschrift:** Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie =  
information and telecommunication technology

**Band:** 78 (2000)

**Heft:** 7-8

**Artikel:** Der Kunde wird König : Customer Relationship Management als  
strategisches Werkzeug

**Autor:** Achermann, Bernard / Michéle La, Le Phan

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-876459>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 09.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Exploration Programmes:  
Corporate Technology Explores Future Telecommunications

# Der Kunde wird König

Customer Relationship Management  
als strategisches Werkzeug

Grossfirmen implementieren Customer Relationship Management, abgekürzt CRM, zurzeit mit grosser Dringlichkeit und grossem Aufwand, während die ganz Kleinen getrost darauf verzichten können, weil sie ohnehin schon immer im besonderen Ausmass über Kundenbeziehungen verfügten. Und zwischendrin stecken die kleineren und mittleren Unternehmen (KMU), die ihren Weg finden müssen zwischen diesen beiden Polen. Was ist CRM und welche Trends zeichnen sich ab?

The Exploration Programme *Internet Business Services* aims at studying, conceptualizing and designing innovative E-Business services for Swisscom and its business customers. In order to formulate new winning strategies, the programme focuses on the one hand on studying new trends in e-business and, on the other hand, performs also in-depth studies of the underlying technologies such as Enterprise Java Beans, Application Servers and XML. Furthermore, the deliverables of the programme include reusable software components, working prototypes of services, and tutorials on emerging technologies.

With its Exploration Programmes, Corporate Technology is exploring telecommunication technologies and new service possibilities with a long-term view of 2–5 years. Further, the expertise built up in the course of this activity enables active support of business innovation projects. Special thanks for this article goes the Exploration Programme Customer Care and Service Management Platforms (EP25) for delivering certain inputs.

**D**ie Erkenntnis, dass die Beziehung zum Kunden und das differenzierte Eingehen auf den Kunden für die Abwicklung von Geschäften von

BERNARD ACHERMANN  
UND LE PHAN MICHÈLE LA, BERNE

essentieller Wichtigkeit ist, ist sicherlich nicht neu. Das schönste Beispiel für eine funktionierende Kundenbeziehung ist immer noch der viel zitierte Tante-Emma-Laden, wo das Verkaufspersonal die Bedürfnisse und Gewohnheiten jedes einzelnen Kunden genau kennt und entsprechend reagieren kann, einmal ganz abgesehen von der Pflege der Beziehung auch auf persönlicher Basis. Für grosse Firmen ist dies zwar durchaus auch erstrebenswert, aber die Tatsache, dass der Kundenstamm Hunderte und Tausende von Kunden umfasst, lässt es nicht zu, dass entsprechende persönliche Beziehungen aufgebaut werden. Mittlerweile stehen aber informatikbasierte Werkzeuge zur Verfügung, die es erlauben, «individuell» auf den einzelnen Kunden einzugehen und die unter dem Sammelbegriff Customer Relationship Management (CRM) zusammengefasst werden. One-to-One-Marketing, Data Mining, Data Warehousing sind etwa Stichworte, die in diesem Zusammenhang auftauchen und auch gleich erahnen lassen, dass es sich hier nicht um triviale Technologien handelt. Im Gegenteil, es ist ausgeprägtes Expertenwissen notwendig, um solche Technologien für die Firma nutzbar zu machen. Es erstaunt daher nicht, dass bis heute in erster Linie Grossfirmen diese Möglichkeiten für sich zu nutzen versuchen. Die zumeist schwergewichtig

auf ihre Produkte und Produktionsprozesse orientierten Grossfirmen versuchen damit den nicht einfachen Schritt, sich in eine kundenorientierte Struktur umzubauen. Vertiefte Informationen zur Implementierung von CRM finden sich in [1], [2] und [3].

Zwischen Tante-Emma-Laden mit persönlicher Kundenbeziehung und Grossfirma, die sich einen veritablen Experten- und Maschinenpark für CRM hält, befinden sich die kleineren und mittleren Unternehmen (KMU). Sie verfügen nicht mehr über so persönliche Beziehungen zu den Kunden wie die Kleinstfirmen, können sich aber auch die notwendigen finanziellen, infrastrukturellen und personellen Aufwände für eine CRM Lösung nicht leisten. Trotzdem sind die KMUs dem Druck ausgesetzt, ihre Kunden vermehrt individualisiert zu behandeln. Eine mögliche Lösung in dieser Situation kann das Application Service Provisioning (ASP) von Drittanbietern sein. ASPs stellen den KMUs Standardlösungen für die Pflege der Kundenbeziehungen zur Verfügung, wie zum Beispiel Profitabilitätsanalyse, Analyse des Kündungsverhaltens, Kundensegmentierung usw. Bei Bedarf verfügen diese Lösungsanbieter auch über die notwendigen Experten, die den KMUs beratend zur Seite stehen können. Es findet also gewissermassen eine Art Outsourcing von CRM statt.

Customer Relationship Management – eine systematische, kundenorientierte Strategie zur Erhaltung und Ausdehnung der Kundenbasis. Personalisierung der Kundenbeziehung ist der Schlüssel, Web und Informationstechnologie sind die zukünftigen Mittel.

Ungeklärt bleiben einige Fragen: Was verbirgt sich hinter dem Kürzel CRM? Wozu wird überhaupt CRM gemacht, welche Fragen stehen im Zentrum des Interesses? Wie wird CRM angegangen und mit welchen Technologien? Welche Bedeutung hat CRM im Geschäftsleben für die verschiedenen Firmen? Der Artikel versucht, solche Fragen zu erläutern. Er umreist den heutigen Stand in Sachen Customer Relationship Management und wagt den Versuch, Trends für morgen aufzuzeigen.

### Was ist Customer Relationship Management?

Wenn von Customer Relationship Management gesprochen wird, ist heutzutage damit keinesfalls nur mehr die Kundenpflege auf physischen Verkaufskanälen gemeint, vielmehr umfasst CRM ebenso die virtuelle Kundenbeziehung auf dem Internet, der aus verschiedenen Gründen viel Aufmerksamkeit geschenkt werden muss: Wir leben heute in einer Informationsgesellschaft, in der das Internet bereits ein Bestandteil des täglichen Lebens ist, und zugleich nimmt das Altersspektrum der Nutzer allmählich zu. Die am meisten genutzten Dienste auf dem Internet sind E-Mail sowie Informationssuche zur Kaufvorbereitung. Heute kaufen bereits zwei Drittel der Schweizer Internethaushalte – in absoluten Zahlen sind es rund 1,5 Mio. Haushalte – Waren und Dienstleistungen via elektronische Verkaufskanäle. Meistens sind es Produkte, die keine ausführliche Beratungen benötigen wie beispielsweise Bücher, Reisen, Unterhaltungselektronik oder Hard- und Software [4]. Obwohl die elektronischen Verkaufskanäle die physischen nicht in vollem Umfang ersetzen können, da gewisse menschliche Kontakte wie auch Käuferlebnisse nicht ganz zu ersetzen sind, werden elektronische Geschäftsabwicklungen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Das Internet bietet eine immense Unabhängigkeit, sei es geografisch oder zeitbezogen, und verkürzt zugleich den Weg vom Anbieter zum Kunden erheblich, genauer: Der Anbieter kann einen direkten Kontakt zum Kunden aufbauen. Customer Relationship Management lässt sich als kundenorientierte Strategie zur qualitativen sowie quantitativen Steigerung und Verbesserung der verschiedenen Geschäftsprozesse bezüglich Rentabilität, Umsatz sowie Kundenzufriedenheit zusammenfassen. Eine erfolgrei-

che CRM-Strategie führt somit in der Regel dazu, dass der Kundenstamm dem Unternehmen erhalten bleibt. Je nach Strategieplanung und Reaktion des Marktes kann sogar eine Ausweitung des Kundenstammes erreicht werden. Die jeweilige CRM-Strategie läuft auf eine Personalisierung der Beziehung zwischen Firma und Kunde hinaus. Herzstück dieses Prozesses ist eine konsolidierte und zentrale Datenbank, in welche nach Möglichkeit sämtliche Daten und Aktionen des Kunden in Bezug auf die Firma einfließen. Diese Datensammlung enthält zum Beispiel soziodemografische Angaben, Reklamationen, verwendete Kommunikationskanäle sowie Umsätze und Bestellungen des jeweiligen Kunden. Basierend auf diesen Informationen kann eine detaillierte Profilierung der einzelnen Kunden vorgenommen werden, welche die Grundlage darstellt für eine Personalisierung der Geschäftsbeziehung. Kunden, Mitarbeiter und Schlüsselgeschäftspartner haben ebenfalls Zugriff auf dieselbe Datenbank, selbstverständlich mit gewissen Einschränkungen. Dem Contact-Center-Agenten ermöglicht die Datenbank, den Kunden massgeschneidert beraten zu können und Empfehlungen abzugeben, die seinen Bedürfnissen optimal angepasst sind.

Was alles im Detail unter Customer Relationship Management fällt, ist nicht ganz klar zu bestimmen. Übliche Stichworte sind *Churn Prevention*, *Cross Selling*, *Up Selling*, *Campaign Management*, *Customer Profitability*, *Customer Acquisition*, *Customer Segmentation*, *Cost Reduction*, *Customer Satisfaction* sowie *Umsatzsteigerung*. Man versucht also so ziemlich alles unter CRM zu subsumieren, was mit der Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Firma zu tun hat. Bild 1 fasst die wesentlichen Aspekte von CRM zusammen: Die Hauptpfeiler sind Erhaltung und Gewinnung von Kunden, Umsatz- und Gewinnsteigerung, Kostensenkung, Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie Optimierung der Profitabilität. Selbstverständlich hängen verschiedene dieser Aufgaben sehr eng miteinander zusammen. So ist etwa die Segmentierung des Kundenstammes aufgrund der Profitabilität von grosser Wichtigkeit um zusätzliche Verkaufsmöglichkeiten bei Altkunden zu identifizieren, aber sie kann ebenso nützlich sein für die Identifizierung von potenziellen Neukunden. Die Beurteilung der Profitabilität wiederum hat Einfluss

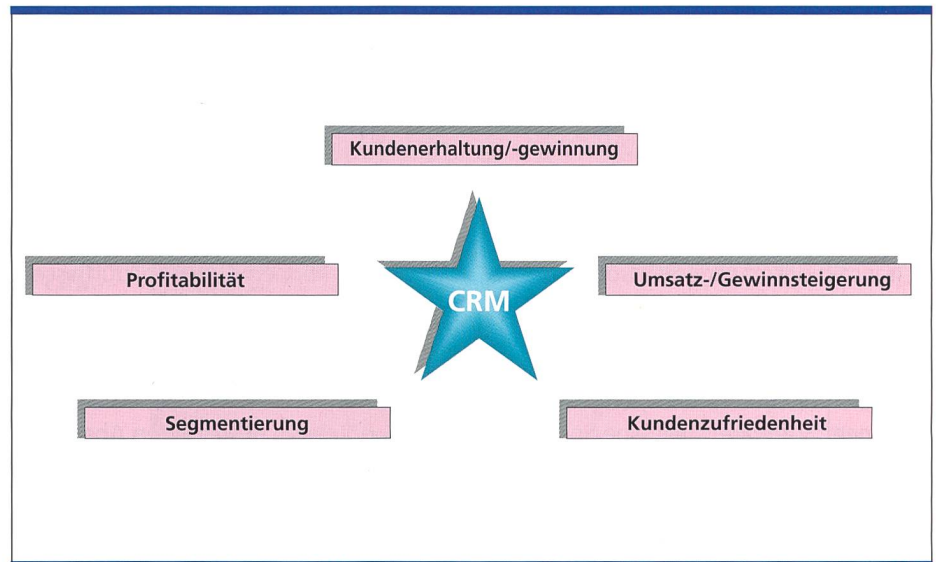


Bild 1. Die Hauptpfeiler des Customer Relationship Management.

auf die Rückhaltung von Kunden, indem die entsprechenden Marketinganstrengungen auf einen lohnenden Kundenkreis eingeschränkt werden können. Die intensive Pflege von wertvollen Kunden beeinflusst deren Zufriedenheit, was schliesslich den Umsatz positiv zu beeinflussen vermag.

Besondere Wichtigkeit kommt auch den Kanälen zu, auf denen der Kunde mit der Firma Kontakt hat. In Bild 2 ist schematisch dargestellt, wie ein Kunde in der Regel mit einer Firma verhandelt. Besonderes Augenmerk wird in letzter Zeit vor allem den neueren Kanälen gewidmet wie E-Mail und Web. Dies hat verschiedene Gründe: Einerseits sind die anderen Kanäle häufig überlastet (z.B. Telefon) oder relativ langsam (Briefpost), andererseits erlauben die neueren Kanäle eine bessere Automatisierung und Rationalisierung.

Die traditionellen Kanäle wie Post, Fax und Telefon sind natürlich schon längst etabliert. Auch sind in den letzten Jahren gerade bei den Call Centers massive Veränderungen im Hinblick auf die Rationalisierung der Abläufe vor sich gegangen, ohne dass allerdings die Engpässe auf diesen Kanälen beseitigt werden konnten. E-Mail wird bis in neuster Zeit gleich behandelt wie etwa Faxe. Sie werden also von einem Agenten gelesen und bearbeitet. Der Trend geht nun allerdings dahin, dass E-Mail-basierte Anfragen automatisiert behandelt und beantwortet werden. Die Zukunft wird zeigen, ob die hierfür eingesetzten Klassifikationspro-

gramme leistungsfähig genug sind, um mit einem menschlichen Agenten konkurrieren zu können. Mit der zunehmenden Verbreitung des Internets wird auch der Webkanal ein attraktiver Kundenpflegekanal. Der Kunde kann dabei passiv mit Information versorgt werden, indem Anleitungen, Produkteinformationen, FAQs usw. auf einer Webseite zur Verfügung stehen. Er kann aber auch aktiv beworben werden, indem man den Kunden explizit, beispielsweise mit E-Mails, auf die Webseiten verweist oder ihm dort auch Dienstleistungen und Informationen anbietet, die für ihn von Interesse sein können. Diese beiden Kanäle werden zurzeit von traditionellen Firmen noch relativ wenig genutzt. Es ist aber zu erwarten, dass in Zukunft vermehrt mit diesen Möglichkeiten gearbeitet wird, zumal vermutet wird, dass der Kunde in absehbarer Zeit diesen Mitteln eine erhöhte Akzeptanz entgegenbringen wird. Bei so genannten DotCom-Firmen (Firmen, die sich hauptsächlich auf dem Internet – unter einer Adresse [www.abcd.com](http://www.abcd.com) – etablieren) ist die Situation eher umgekehrt: Während die Kanäle Web und E-Mail sehr gut ausgebaut sind, werden die traditionellen Kanäle eher ein bisschen stiefmütterlich behandelt.

Was zurzeit noch kaum verwirklicht ist, ist der so genannte «proaktive Support». Dabei wird angestrebt, dass Probleme des Kunden gewissermassen vorhersehend erkannt werden und eben proaktiv behandelt werden.

CRM ist selbstverständlich nicht gratis zu haben. Im Gegenteil, es muss eine erkleckliche Infrastruktur aufgebaut werden, um in der Lage zu sein, die Kunden entsprechend zu behandeln. Wichtige Komponenten für den Einsatz von elektronischen Dienstleistungen in diesem Zusammenhang sind:

1. Transaktionsmanagementsoftware: steuert und überwacht die webbasierten Anfragen, indem sie das Frontend mit den Backend-Systemen verbindet.
2. Problemorientierte Knowledge Management Software: stellt eine Sprachschnittstelle zur Verfügung, die es dem Kunden erlaubt, Anfragen weitgehend selbstständig zu erledigen.
3. E-Mail-Beantwortungsmanagement: erlaubt es, ein- und ausgehende E-Mails geeignet zu behandeln.
4. Queue-Management-System: integriert die verschiedenen Kanäle, um Kundenanfragen zu standardisieren.
5. Collaborative Chat: vereinfacht die Integration von Firmen und Kunden auf dem Web [5].

All diese Komponenten sind Teile von Mehrfachkanälen. Sie bestehen aus automatisierten Dienstleistungen sowie asynchronen und synchronen Supportleistungen.

Was sich theoretisch so klar und einfach darstellt, ist unter Umständen gar nicht so leicht zu realisieren. Es gibt eine ganze Reihe von Herstellern, die sich CRM auf die Fahne geschrieben haben und entsprechende Tools anbieten. Oft stellt man aber fest, dass bereits bestehenden Produkten zusätzlich noch das Etikett «CRM-Lösung» angehängt wurde. Eine wirklich überzeugende und integrierte Lösung ist bis heute aber noch nicht auf dem Markt.

### Die Bedeutung von CRM für ein Unternehmen

Wegen starkem Wettbewerbsdruck und grosser Produktähnlichkeit sind Unternehmen heute gezwungen sich zu differenzieren. Der Preis des Produktes oder dessen Qualität sind mögliche Differenzierungsgrössen. Aber der Preis lässt sich nur herabsetzen, wenn gleichzeitig Kosten gesenkt werden können oder der Absatz gesteigert werden kann, sonst kommt es unweigerlich zur Gewinnverminderung. Weiter kann ein Unternehmen sich damit in einem preisumkämpften Markt langfristig nicht vor der Konkurrenz schützen. Andererseits setzt die Qualität als Differenzierungselement eine hohe Innovationsfähigkeit voraus.

Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit bietet der Faktor Kundenbeziehungs-pflege. Um Kunden bei sich behalten zu können oder sogar neue zu gewinnen, müssen ihnen benutzerfreundliche Dienste, deren Nutzen sie anspricht, zur Verfügung gestellt werden. Durch die Individualisierung bzw. Personalisierung der Dienste können Kundenbedürfnisse massgeschneidert befriedigt werden. Personalisierung im CRM-Kontext soll zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit einer erhöhten Kundenerhaltungsquote und einem gesteigerten Absatz führen [6]. Das Online-Kundenbeziehungsmanagement mit Hilfe von Data Mining unterstützt das Cross- und Up-Selling, gezielte Werbe- und Marketingkampagnen sowie personalisierte Websites und Loyalitätsprogramme. Unternehmen, die ihre Produkte bisher nur über physische Verkaufskanäle vertrieben haben, sehen sich mehr und mehr gezwungen, im Zeitalter des Internets umzudenken und elektronische Kanäle einzubeziehen. Die verschiedenen Distributionswege müssen so aufeinander abgestimmt sein, dass Distributionskonflikte und Kannibalismus nicht zum Tragen kommen. Der elektronische Verkaufskanal wird zunehmend als komplementärer Vertriebskanal eingesetzt, da heute Komponenten wie Mobilität und Unabhängigkeit die tägliche Lebenserfahrung des Kunden prägen. Für Retailer ist zum Beispiel eine Zusammenarbeit in Sachen Web mit einem Content Leader oder einem renommierten Hersteller von Vorteil, um schnell hohen Datenverkehr

und viele Transaktionen zu generieren sowie ein attraktives Sortiment zu gestalten, damit Kunden immer wieder auf die Web Page zurückkommen. Umgekehrt geht es für die Hersteller darum, mit Retailern zu kooperieren, einerseits um die eigene Präsenz zu steigern, andererseits um die Lagerposition in der Retail-Wertschöpfungskette zu optimieren. Das Online-Angebot des Herstellers ergänzt bzw. erweitert das Angebot des Retailers, um den Website Besuch attraktiv zu gestalten und den Distributionskonflikt bzw. den Kannibalismus zu vermeiden. Die komplementäre Gestaltung des Angebotssortiments steigert die Besuchsfrequenz der Website, was mit hoher Wahrscheinlichkeit das Kaufvolumen und schliesslich den Umsatz positiv beeinflussen wird [7]. Die Kooperation zwischen Unternehmen (z.B. zwischen Retailer und Hersteller) ermöglicht eine gemeinsame Nutzung von Daten, welche von verschiedenen Websites, Applikationen und Personen gewonnen werden können. Diese Daten dienen der Kommunikation und der Personalisierung für die involvierten Parteien. Der direkte Distributionsweg lässt einerseits Vertriebskosten einsparen; andererseits können Kundennähe und -wünsche durch das direkte Geschäftsmodell aus erster Hand gewonnen werden. Insgesamt lernt das Unternehmen seine Kundschaft durch nicht oder kaum verzerrte Datenangaben besser kennen und einer massgeschneiderten Befriedigung der Bedürfnisse sind damit die Wege geöffnet.

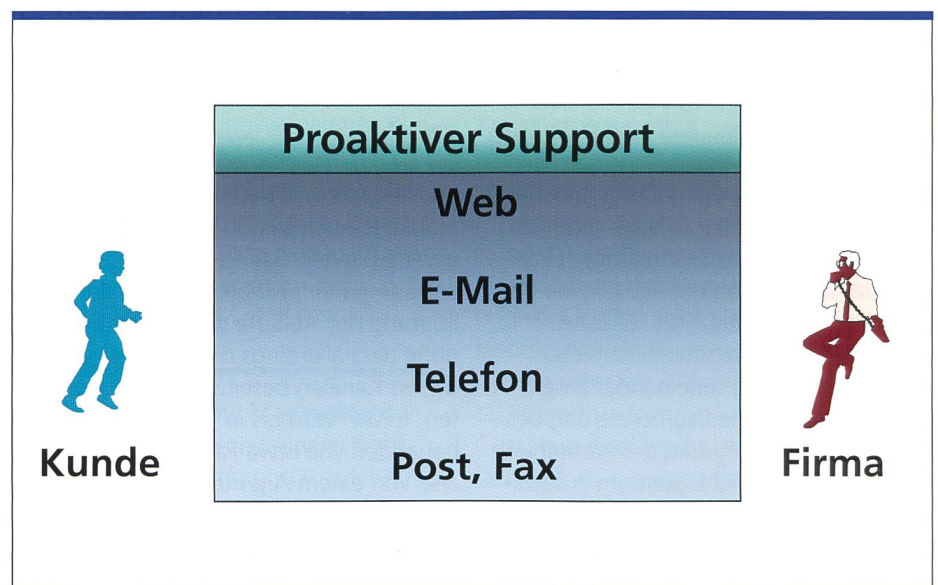


Bild 2. Traditionelle und Internet-basierte Kommunikationskanäle.

## Customer Relationship Management heute

Kundenpflege an sich hat bereits eine lange Tradition und hatte schon immer das Ziel, den Kunden zu behalten und zu weiterer Konsumation anzuregen. Folgerichtig sind die heutigen CRM-Aktivitäten die direkte Fortschreibung dieser Tradition mit neuen Mitteln, und es werden auch die gleichen Fragestellungen angegangen. Allerdings war der Druck auf die Unternehmen, sich stark auf ihre Kunden auszurichten, noch nie so gross wie heute. Es stellt sich aber auch die Frage, was für Möglichkeiten die neuen Technologien bieten, die über die traditionellen CRM-Aufgaben hinausgehen. Dabei wird sicher vermehrt auf die detaillierte Analyse der Aktivitäten der Kunden Wert gelegt werden. Noch nie zuvor war es möglich, die vorhandenen Kundendaten so exakt zu analysieren und zu verarbeiten und noch nie waren überhaupt Kundendaten im heutigen Umfange verfügbar. Diese Analyse ermöglicht eine weitgehende Optimierung des Einsatzes der verfügbaren Instrumente. So ist es nun möglich, Kampagnen sehr detailliert zu planen, indem zum Beispiel prädiktive Modelle für die Identifikation von eventuell kündigungswilligen Kunden entwickelt werden können. Zusätzlich können die Kunden bezüglich ihrer Profitabilität exakt segmentiert werden, sodass geeignete Massnahmen für die Rückhaltung eines profitablen Kunden getroffen werden können. Weniger wichtig ist schliesslich die Frage, ob diese Massnahmen schliesslich mit einer traditionellen Briefkampagne oder mit Hilfe von E-Mail und Web erfolgen, da es sich hier letztlich um ein durch und durch traditionelles Instrument handelt. Das obige Beispiel zeigt aber auch, dass eine grosse Nähe zu Data Mining vorhanden ist. Oft sind Data-Mining-Methoden unverzichtbar, um die Grundlagen für ein gezieltes CRM zu schaffen. Dies führt oft dazu, dass die beiden Begriffe quasi synonym verwendet werden, was unserer Ansicht nach aber vermieden werden sollte: Beim Begriff Data Mining geht es eher um eine Sammelbezeichnung für Methoden der Künstlichen Intelligenz und Statistik, während CRM den Primat ganz klar auf den Kunden und die Beziehung zwischen Kunde und Firma legt. Während viele grosse Firmen zurzeit daran sind, entsprechende Szenarien für CRM zu implementieren, üben sich die KMUs in vorsichtiger Zurückhaltung. Al-

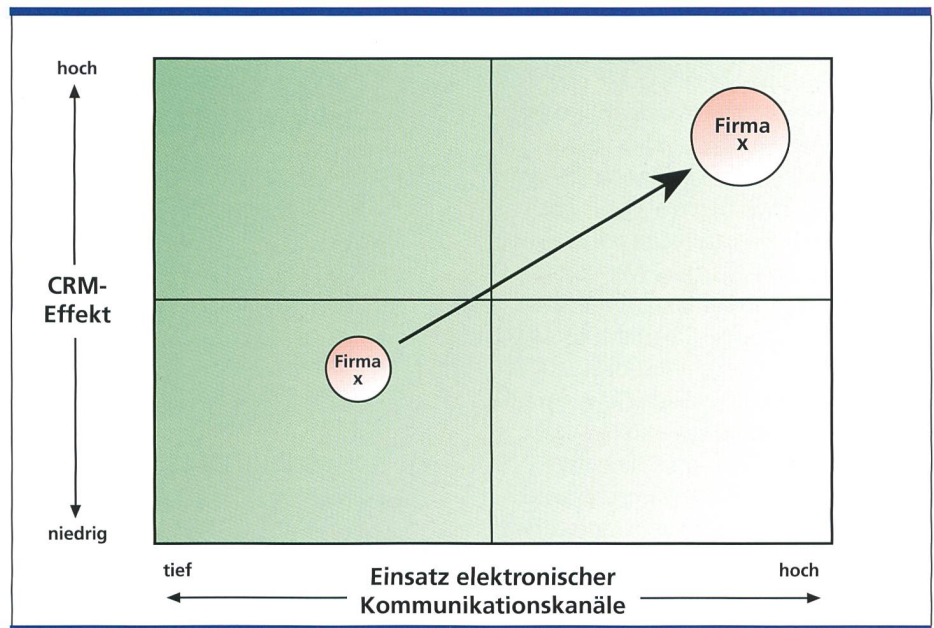


Bild 3. Einfluss elektronischer Kommunikationskanäle auf die CRM-Strategie einer Unternehmung.

lerdings ist das Interesse ein bisschen anders gelagert als bei Grossfirmen. KMUs können und wollen nicht das Know-how aufbauen, das in einer Data-Mining-Abteilung notwendig ist, um bestimmte Aspekte des CRM abzudecken. Sie möchten lieber lösungsorientierte Produkte anwenden, von denen zurzeit aber noch wenige auf dem Markt sind. Diesbezüglich besteht also ein Nachholbedarf, der lukrative Nischen für Application Service Provider darstellt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass mit CRM heute mehrheitlich traditionelle Motive und Instrumente verknüpft sind. Weitergehende Möglichkeiten der neuen Kanäle wurden noch nicht ausgeschöpft und ergründet.

## Customer Relationship Management morgen

Eine Prognose zu stellen, was unter CRM morgen zu verstehen sein wird, ist ein schwieriges Unterfangen. Auch die professionell mit Vorhersagen befassten Autoren der Informationstechnologie wie Gartner Group und Forrester Research kommen kaum über die Feststellung hinaus, dass CRM in Zukunft einen sehr wichtigen Platz einnehmen wird. Bezüglich zu erwartenden Trends und innovativer Möglichkeiten in diesem Gebiet hüllen sie sich allerdings in vornehmes Schweigen; viel mehr als das Stichwort preemptive support bzw. proaktiver Support liefern die Berichte und Untersu-

chungen nicht. Unseres Erachtens wird der Trend zunächst in Richtung Verfeinerung der bereits bestehenden Möglichkeiten gehen, bevor tatsächlich auch innovative Techniken das Feld erobern werden. Wir glauben nicht, dass die traditionellen Kanäle wie Telefon, Brief und Fax durch die neuen Möglichkeiten verdrängt werden. Im Gegenteil, Call Centers werden weiterhin einen eminent wichtigen Platz in einer Firma einnehmen, da die Kunden auf einen optimalen Support drängen. Die neuen Kanäle werden dabei ergänzend zur Seite stehen, sodass allenfalls eine neue Nutzung der traditionellen Wege aufkommt, die nicht oder nur ungeeignet von den neuen Technologien abgedeckt werden können: In Zukunft werden Standardfragen vermehrt über E-Mail und Web abgehandelt werden können, während die individuelleren Bedürfnisse und Anfragen eines Kunden nach wie vor über Call Centers abgewickelt werden. Sicher werden diese Kanäle auch eine erhöhte Individualisierung erreichen, indem beispielsweise E-Mails automatisiert klassifiziert und entsprechend behandelt werden. Aber die Kundenbedürfnisse schreiten so rasant vorwärts, dass diese Entwicklung bestenfalls die erweiterten Kundenwünsche nach Information abdecken kann. Nebst den Grossfirmen werden in Zukunft auch die kleineren und mittleren Unternehmen vermehrt auf CRM setzen. Die Technologien, die zurzeit hauptsäch-

lich von Grossfirmen eingesetzt werden, werden für KMUs erschwinglich und einsetzbar, weil – wie bereits oben erwähnt – Application Service Provider mit der entsprechenden Infrastruktur solche Dienstleistungen zur Verfügung stellen werden. Diese werden die KMUs auch beim Einsatz der entsprechenden Lösung beraten und unterstützen. Mit Vorteil werden diese Applikationen für CRM in KMU-Portale integriert, damit für KMUs gewissermassen Gesamtlösungen zur Verfügung stehen. Schliesslich ist gerade für grössere KMUs das Verstehen und Kennen des Kunden von eminenter Wichtigkeit, um mit den Grossfirmen mithalten zu können. Dementsprechend wird auch der Bedarf für entsprechende Lösungen zunehmen.

Stand-alone-Systeme innerhalb eines Betriebes werden in Zukunft immer mehr an Bedeutung abnehmen, da Kunden aus Bequemlichkeits- und Mobilitätsgründen verschiedene Zugriffskanäle (z.B. Call Center, Web, Mobiltelefon, Desktop-Computer) auf das Unternehmen erwarten, und dieses soll sie – unabhängig vom Zugriffskanal – ihren Bedürfnissen entsprechend bedienen können. Diese Stand-alone-Systeme werden zunehmend in die Systemlandschaft integriert. Beispielsweise wird in Zukunft dem Campaign Management (Campaign Management System, CMS: kann z.B. eine Applikation oder ein Set von Applikationen sein, die für die Multikanal Marketing Kampagne eingesetzt werden mit der Funktion, die Spuren und Reaktionen der Kunden auf die Kampagne zu verfolgen) als Stand-alone-System nicht mehr so viel Gewicht beigemessen, aber das Campaign Management wird in das CRM-System eingebettet und als Bestandteil davon betrachtet [8].

Was die Kommunikationskanäle zwischen Kunden und Unternehmen betrifft, sind einschneidende Veränderungen zu erwarten. Die Verteilung der Verwendung von traditionellen und neuen, dynamischen Kommunikationskanälen wird sich zugunsten der elektronischen Kanäle verlagern. Dies wird dazu führen, dass Call Centers zu Contact Centers werden, in die alle möglichen Kommunikationskanäle eines Unternehmens münden werden. Diesem Trend werden sich auch die KMUs nicht verschliessen können und ihren Kunden auch entsprechende Kanäle anbieten müssen. Da dies allerdings Hand in Hand mit dem erforderlichen Ausbau der E-Business-Optio-

## Referenzen

- [1] Berry, M.J.A., Linoff, G.: Mastering Data Mining. Wiley & Sons 2000
- [2] Berson, A., Smith, S., Thearling, K.: Building Data Mining Applications for CRM. McGraw-Hill 2000
- [3] Forrester Research: Tier Zero Customer Support. Dez. 1999
- [4] IHA-GfM/Swisscom: Marktstudie Elektronische Zukunft Schweiz. Hergiswil, Juli 1999
- [5] Gartner Group: E-Service Leadership Criteria: What Is Best for E-Business? März 2000
- [6] Gartner Group: Do You Know What «Personalization» Means? Mai 2000
- [7] Gartner Group: Transforming Retailing to «E-Tailing». Mai 2000
- [8] Gartner Group: 2000 – The Beginning of the End for Campaign Management. Nov. 1999

nen geht, stehen Investitionen in diesem Bereich für KMUs ohnehin an. Bild 3 zeigt auf, welchen Einfluss elektronische Kommunikationskanäle auf die Kundenbeziehungsstrategie haben und in welche Richtung eine Unternehmung in naher Zukunft mutmasslich zu gehen hat, um nachhaltige Erfolge zu erzielen.

## Schlussfolgerungen

Customer Relationship Management erobert sich in naher Zukunft seinen Platz als strategisches Werkzeug sowohl in Grossfirmen als auch in kleineren und mittleren Unternehmen. Dieser Trend ist Ausdruck der Tatsache, dass sich Unternehmen mehr und mehr an ihren Kunden ausrichten und ihre Strukturen und Prozesse dementsprechend anpassen. Folgende Punkte legen den Einsatz von CRM nahe:

- CRM wird wegen starker Produktähnlichkeit und kurzem Produktlebenszyklus zunehmend als Differenzierungsmittel zu Konkurrenten eingesetzt.
- Der direkte Distributionsweg bringt Kosteneinsparungen mit sich, indem beispielsweise die Zwischenhändlerstufe eliminiert werden kann.
- Die Unternehmen streben One-to-One-Marketing an.

- Die verschiedenen Kommunikationskanäle zwischen Kunden und Unternehmen sollen auf einer benutzerfreundlichen Basis integriert werden (Contact Center).
- Eine Individualisierung bzw. Personalisierung des Umgangs mit dem Kunden wird vorangetrieben, insbesondere im Hinblick auf Webinterfaces sowie Cross- und Up-Selling.
- Ein erfolgreiches Kundenbeziehungsmanagement optimiert sowohl den Nutzen für den Kunden, als auch den Nutzen für das Unternehmen. 7

## Summary

Customer Relationship Management is one of the most frequently used buzz words nowadays. This article explains why CRM is important for large enterprises as well as for small and medium enterprises. It gives an overview over the aims and intentions of CRM today. Furthermore, future trends for CRM applications are investigated.

**Bernard Achermann** arbeitet seit 1998 als Softwareingenieur bei CIT-CT-ITA. Zuvor war er an der Universität Bern im Bereich Bildverarbeitung und Künstliche Intelligenz tätig, wo er mit einer Arbeit im Gebiet der Tiefenbilder und Gesichtserkennung promoviert hat. Seine Schwerpunktgebiete bei Swisscom sind Data Mining, E-Commerce und Internet Computing, wo er in einer Reihe von Projekten involviert ist.

**Le Phan Michèle La**, lic. rer. pol., absolvierte 1997 das Betriebswirtschaftsstudium an der Universität Bern mit Schwerpunkten in Marketing, Personal und Organisation sowie im Nebenfach Recht. Anfang 1998 kam sie zu Swisscom – Corporate Technology. Ihre Haupttätigkeitsgebiete sind das Erstellen von Businessplänen sowie fachliche Unterstützung in Marketingaktivitäten.