



# CRM 2004

*Kundenbeziehungs-  
management im  
Echtzeitunternehmen*

Sponsoren:



Eine Analyse von



Wolfgang MARTIN Team  
powerful connections

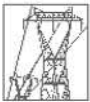


**Dr. Wolfgang Martin** ist ein europäischer Experte auf den Gebieten **CRM** (Customer Relationship Management), **EAI** (Enterprise Application Integration und Business Integration), **BI** (Business Intelligence) und **BPM** (Business Performance Management)

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

Dr. Martin ist unabhängiger Analyst. Vor der Gründung des Wolfgang MARTIN Teams war Dr. Martin 5½ Jahre lang bei der META Group, zuletzt als Senior Vice President International Application Delivery Strategies. Darüber hinaus kennt man ihn aus TV-Interviews, durch Fachartikel in der Wirtschafts- und IT-Presse, als Autor der Strategic Bulletins zu den Themen BI/BPM, EAI und CRM ([www.it-research.net](http://www.it-research.net)) und als Herausgeber und Co-Autor von Büchern, etwa „Data-Warehousing – Data Mining – OLAP“, Bonn, 1998, und „CRM – Jahresgutachten 2003“, Würzburg, 2002.

Bevor er für die META Group arbeitete, war Dr. Martin in verschiedenen Managementpositionen bei Sybase und Software AG tätig, wo er für Business Development, Marketing und Produktmarketing verantwortlich war. Nachdem er sich intensiv mit der Entwicklung von Anwendungen für Computational Statistics in der Wissenschaft beschäftigt hatte, sammelte Dr. Martin als Decision Support-Experte bei Comshare Erfahrung im Bereich endbenutzerorientierte Verarbeitung von individuellen Daten. Dr. Martin promovierte und habilitierte an der Universität Bonn in angewandter Mathematik.



**Wolfgang MARTIN Team**  
powerful connections

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

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



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

## Copyright

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

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

Copyright S.A.R.L. Martin, Annecy, und IT Research, Sauerlach, November 2003

## Disclaimer

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

ISBN: 3-936052-21-2



## Inhaltsverzeichnis

▶ 1. Zusammenfassung .....	4
▶ 2. CRM heute – Vom Hype zum Pragmatismus .....	6
2.1 Die CRM TOP 5 Themen .....	6
2.2 Vertriebssteuerung mit Methode – mehr Struktur im Vertrieb .....	8
2.3 Schneller Return on Investment bei Villeroy & Boch – Kundenzufriedenheit als wirtschaftlicher Faktor .....	9
▶ 3. Trend: Echtzeitunternehmen – Prozesse optimieren und synchronisieren .....	12
3.1 Echtzeit und die Information Supply Chain .....	12
3.2 Echtzeit und Ereignisorientierung .....	14
▶ 4. CRM im Echtzeitunternehmen .....	16
4.1 Das CRM Prozeßmodell – Interaktionen quer über den Kundenlebenszyklus ..	16
4.2 Ereignis-Orientierung und CRM .....	17
4.3 KLM Royal Dutch Airlines – Integrierte Kundendaten, die Voraussetzung für Echtzeit-CRM .....	20
4.4 Fokus Kundendienst: Echtzeit-Potentiale .....	21
4.5 Echtzeit-Interaktionen – am Puls des Kundengeschehens .....	23
4.6 Technologien für Interaktions-Management .....	24
▶ 5. Literatur .....	26
▶ 6. Glossar: Customer Relationship Management .....	27
▶ 7. Profil: Die Sponsoren .....	31
E.piphany .....	31
InterSalesPro .....	31
Remedy .....	32
SAP AG .....	32



## 1. Zusammenfassung

Pragmatismus in Sachen CRM ist angesagt. CRM hat sich endlich auf der Basis konsolidiert, auf der es von Anfang an sich hätte befinden sollen: CRM wird als Geschäftsmodell verstanden, das zum Ziel hat, die Kunden- und Marktpotentiale optimal auszuschöpfen. CRM ist somit auf der Vorstandsebene angekommen. Die Zeiten der Technologieführerschaft in CRM Programmen sind definitiv vorbei. Die fünf TOP CRM Themen, die empirisch im Acquisa CRM Trendbarometer 2003 gefunden wurden, unterstreichen diese Konsolidierung: Den Unternehmen geht es um integrierte Kundendaten, Vertriebs- und Außendienst-Steuerung, Kundensegmentierung und integrierte Kommunikations- und Vertriebskanäle. Natürlich braucht man auch Technologie, um diese Themen erfolgreich zu bearbeiten. Aber was wichtiger ist, sind Strategie, Prozesse und Organisation. Die CRM Implementierung bei Villeroy & Boch (Kap. 2.3) gibt hier ein typisches Beispiel für erfolgreiche, von der Unternehmensleitung getriebene und verantwortete CRM Programme. So ist CRM machbar, die Legende vom überdurchschnittlichen Scheitern von CRM Projekten demystifiziert.

Der Vorteil einer Prozeßsicht liegt in der Standardisierung von Arbeitsabläufen. So ermöglicht man Kostenreduktion durch Automation, so schafft man Qualität und Sicherheit. Das gilt besonders für Tätigkeiten wie den Vertrieb, der lange Zeit im Unternehmen gleichsam als Kunst betrachtet wurde. Vertrieb mit Methode bringt dagegen Struktur, Meßbarkeit und Planbarkeit zusätzlich zu den Möglichkeiten der Automation. Vertriebsmethodologien sollten daher parallel mit einer Vertriebsautomations-Technologie eingeführt werden (Kap. 2.2). Die Methodologie schafft und standardisiert die Prozesse, die Technologie bringt die Werkzeuge. Das Einführen von Vertriebsautomationswerkzeugen ohne Methodologie schafft keinen Prozeß und keine Akzeptanz. So wird auch die Legende von unüberwindlichen Akzeptanzproblemen bei Vertriebsautomation demystifiziert.

Bei allem Pragmatismus darf der Blick auf aktuelle Trends nicht vernachlässigt werden. Seit einem Jahr wird das Thema „Echtzeit-Unternehmen“ diskutiert, teilweise schon erfolgreich umgesetzt, vor allem aber missverstanden. Das fängt schon an mit dem Begriff der „Echtzeit“. Echtzeit im Business heißt nichts anderes, als Informationsbereitstellung mit Informationsbedarf zu synchronisieren (Kap. 3.1). Das ist keine neue Anforderung. Wenn es um strategisch relevante Informationen ging, hat man das immer so gemacht. Im Echtzeit-Unternehmen geht es heute aber auch um Informationen, die man zur operativen Steuerung und Kontrolle der Prozesse und ihrer Performanz einsetzen will. Damit werden gewisse Informationen zeitkritisch, aber nicht alle, wobei das Grundprinzip der Synchronisation entscheidend bleibt: Die Informationsbereitstellung muß mit der Geschwindigkeit der Prozesse synchronisiert werden.

Zu einem Echtzeit-Unternehmen gehört weiterhin eine Ereignis-Orientierung (Kap. 3.2). Traditionell war Information in vielen Unternehmen eine „Holschuld“. Information war zwar verfügbar, aber nur der, der wußte, wo die Information sich befindet, und die Werkzeuge beherrschte, um sich zu bedienen, der konnte diese Information nutzen. Information war zwar hinreichend verfügbar, aber ihre Speicherung (etwa in einem Data Warehouse) kostete viel Geld, und Information wurde nicht wertschöpfend eingesetzt. Ereignis-Orientierung arbeitet umgekehrt: Information wird eine „Bringeschuld“. Wenn eine Information entsteht, dann wird allen, die diese Information brauchen, um Entscheidungen zu treffen oder um automatisiert in Prozessen Folgeaktivitäten auszulösen, diese Information automatisch in Echtzeit zugestellt. Die Wertschöpfung von Information wird durch ihre direkte Anwendung gleich mit eingebaut.



Mit CRM und Echtzeit zusammen lassen sich neue, innovative Prozesse schaffen (Kap. 4.2). Zu dem Zeitpunkt, wenn der Kunde an das Unternehmen herantritt, stehen z.B. dem Call-Center-Agenten alle aktuellen Daten über den Kunden zur Verfügung: ob er ein guter Kunde ist, was er zuletzt gekauft hat, ob er pünktlich bezahlt hat etc. Der Kunde erhält dann einen Service, der seinem Status angepasst ist, und Angebote, auf die er eigentlich schon immer gewartet hat.

Eine relativ neue Sache sind Lauerkampagnen in Ergänzung zu traditionellen Kampagnen, um in Echtzeit auf Kunden zu reagieren und mit Kunden zu interagieren. Dabei entwickelt Marketing in bekannter Weise die aktuellen Kampagnen, die aber jetzt sozusagen auf der Website oder im Call-Center lauern und dann zum Leben erwachen, wenn ein Kunde mit dem passenden Profil kommt. Lauerkampagnen bieten sich nicht nur für Up- und X-Selling an, sondern es lassen sich auch für Servicefragen und Beschwerdefälle bestimmte Kampagnen oder Muster bereithalten. Lauerkampagnen sind mit Response-Raten von 30 Prozent und mehr außerordentlich erfolversprechend.

Für den Vorstand und die Geschäftsleitung heißt es nun:

- Mache CRM zur Chefsache. Ohne Engagement des Vorstands, ohne expliziten, aktiven Einsatz eines Sponsors geht es nicht. Die organisatorischen, prozeßbezogenen und kulturellen Auswirkungen von CRM müssen gemanagt werden.
- Packe CRM an der Wurzel: Integrierte Kundendaten haben Priorität Nummer 1 (wenn noch nicht im Unternehmen vorhanden). Integrierte Kundendaten sind das Pflichtprogramm in Sachen CRM. Ohne integrierte Kundendaten gibt es keine CRM-Kür!
- Investiere in Datenqualität und analytisches CRM. Das Anreichern der operativen kundenbezogenen Prozesse durch Kundenwissen und das Sammeln von neuen Daten bei jeder Kundeninteraktion ist eine weitere Voraussetzung für wirksame CRM-Strategien. Die Kenntnis von Kundenwerten und Kundenprofitabilität und die Anwendung dieses Wissens in eine personalisierte, wertorientierte Kundenkommunikation steigert die Wettbewerbskraft.
- Investiere in die Neugestaltung der Prozesse für Vertrieb und Außendienst. Methode für den Vertrieb ist ein Muß – schlechte Verkaufszahlen verbessert man nicht durch die Einführung eines technologischen Werkzeugs.
- Bereite das Unternehmen auf Echtzeitanforderungen vor. Ereignis-Orientierung steigert Up- und X-Selling Umsätze, senkt Kosten durch hohe Automation und verbessert die Qualität der kundenbezogenen Prozesse.



## 2. CRM heute – Vom Hype zum Pragmatismus

CRM hat als Buzz-Wort ausgedient. Der Begeisterung für Kunden-Orientierung als neue Unternehmensausrichtung in den Jahren 1999 und 2000 folgte Ernüchterung in 2001, als die e-Blase platzte, und in 2002 eine gewisse Skepsis, ob CRM wirklich eine Wertschöpfung ermöglicht. Wo steht CRM 2003, einem Jahr, in dem die Wirtschaft in Deutschland am Rande einer Depression stand, und wo geht es 2004 hin?

CRM 2003 ist geprägt von Pragmatismus und dieses Verständnis von CRM wird sich in 2004 fort-schreiben. Machbarkeit und Messbarkeit des Erfolges zählen, sonst nichts. Eigentlich eine Selbst-verständlichkeit für unternehmerisches Handeln, auch in Boomzeiten. Und das ist die gute Nachricht für CRM. Aufgrund des wirtschaftlichen Drucks auf die Unternehmen ist das Thema CRM beim Vor-stand angekommen. Das Wort „Kundenbestandssicherung“ macht die Runde in den Vorstandsetagen: CRM wird endlich da diskutiert, wo es hingehört: auf der Vorstandsebene.

Denn da, wo CRM als Geschäftsmodell verstanden wurde und vom Vorstand in das Unternehmen ge-tragen wurde, da war CRM immer erfolgreich und trug mit hoher Wertschöpfung und völlig ohne Hype äußerst positiv zur Bilanz bei. Unternehmen mit treuen Kunden (also mit gut wirkender Be-standssicherung) haben bei gleichen Geschäftsprozessen höhere Profitabilität als Unternehmen mit hoher Kundenfluktuation. Gute Beispiele, die diese These untermauern, geben Brother, Deutsche Leasing AG, Lufthansa, Nokia, Swisscom, Tesco, Tyrolit, Vaillant, um hier nur einige der europäi-schen CRM-Vorreiter zu nennen.

Das heißt aber auch, daß CRM ein längerfristiges Programm ist. Zwar kann man auch schnell und kurzfristig Erfolge durch taktische Maßnahmen erzielen, aber die Strategie für CRM muß langfristig verankert werden. Dann lassen sich nachhaltige und deutliche Erfolge nachweisen. Ein Problem beim Umgang mit CRM war immer wieder die Breite des Begriffs: allumfassend, das gesamte Unterneh-men durchdringend, sollte CRM sein. Das ist zwar richtig, aber eine solche Sicht auf CRM taugt nicht zur Umsetzung eines CRM-Programms, das iterativ, mit kleinen, schnellen Schritten, kontinu-ierlich auf- und umgesetzt werden muß. Denke strategisch, handle taktisch, das ist die erfolgver-sprechende CRM-Maxime.

### 2.1 Die CRM TOP 5 Themen

Gemäß dem Acquisa CRM Trendbarometer 2003 ([www.acquisa-crm-expo.de](http://www.acquisa-crm-expo.de)) sind es aus dem brei-ten Portfolio des CRM fünf Themen, die bei den Unternehmen im deutschsprachigen Raum heute ganz oben auf der Tagungsordnung stehen. Diese fünf Themen unterstreichen den Pragmatismus, der heute in Sachen CRM das Handeln bestimmt: schaffe integrierte Kundendaten, steuere und unter-stütze Vertrieb und Außendienst, verbessere das Wissen über den Kunden durch Kundensegmentie-rung und baue integrierte Kommunikations- und Vertriebskanäle.

Beginnen wir mit der Basis für eine CRM Plattform und der Voraussetzung für alle zukünftigen CRM-Maßnahmen: das umfassende Bild vom Kunden. Die Beziehung mit dem Kunden muß ver-standen werden als eine Folge von Interaktionen mit dem Kunden mit der Zielsetzung, den Kunden ganzheitlich zu erfassen und zu verstehen und bei jeder dieser Interaktionen dieses Wissen umzuset-zen und neue Informationen zu sammeln. Jedesmal, wenn eine Interaktion mit dem Kunden stattfin-



det – sei es der Kunde fragt nach einem Katalog oder bestellt ein Produkt oder er beschwert sich – wird diese Interaktion in einer integrierten Kundendatenbank gespeichert. Und das muß unabhängig sein, vom Kommunikations- oder Vertriebskanal, den der Kunde gewählt hat. Das ist die Kernaufgabe beim Sammeln und integrierten Speichern von Kundendaten.

Es folgt das Anwenden dieses Wissen: das Anreichern ausgewählter Kundeninteraktionen. Vertriebsbeauftragte, Call-Center-Agenten und alle, die Kontakte mit Kunden haben, können jetzt im richtigen Augenblick mit den richtigen Informationen über den Kunden versorgt werden. So weiß man jetzt, wer der Kunde ist, wie profitabel der Kunde ist, welche Vorlieben, Präferenzen und welches Kaufverhalten der Kunde hat, welche unserer Produkte er wie lange in Einsatz hat, was sein Ersatz- und Innovationsbedarf ist, welchen Wert der Kunde davon hat, unser Kunde zu sein etc. Weiter kann man mittels Kundensegmentierung Muster („Cluster“) finden, die Kunden mit ähnlichen Parametern in ein Segment zusammenfassen. Der Wert von Kundensegmentierungsverfahren liegt darin, daß man diese Ähnlichkeiten nicht nur bezogen auf einen Parameter findet, sondern multivariat quer über alle betrachteten Parameter. Das erlaubt ein kostengünstiges Interagieren mit dem Kunden: Ähnliche Kunden in einem Segment können gleich behandelt werden, aber dennoch präzise gezielt und persönlich.

Warum haben hier viele Unternehmen ihre Hausaufgaben noch nicht gemacht und integrierte Kundendaten, Kundensegmentierung und integrierte Kommunikations- und Vertriebskanäle stehen immer noch mehr auf der Wunschliste als auf der Habenseite? Das Problem ist nicht so sehr die Technologie, sondern die Organisation. Man muß auf einmal Fragen beantworten, deren Antworten nur die Geschäftsführung geben kann: Wem im Unternehmen „gehört“ der Kunde und wer managt den Kanal? Wer hat die Aufgabe, die Kundendaten zu modellieren, zu erfassen und zu pflegen? Wer ist für die Qualität der Kundendaten und die Effizienz des Kanals verantwortlich? Mit anderen Worten: Das Aufbauen und Nutzen einer CRM Plattform ist mehr als ein technisches Problem. Die Organisation muß sich entsprechend ändern (siehe dazu Kap. 2.5 in Gieske et al., 2002).

Die Prozeß-Orientierung im CRM darf nicht vor Vertrieb und Außendienst halt machen. Wurde doch in der Vergangenheit teilweise der Vertrieb als Kunst verstanden, und verstand es der Außendienst häufig, sich aufgrund der Entfernung zu Zentrale von den Prozessen abzukoppeln, so muß dies in einem CRM Programm grundlegend geändert werden. Zum Prozeß gehört Methode, und ohne Methode für den Vertrieb und Außendienst geht es nicht. Technologische Werkzeuge zur Vertriebs- und Außendienststeuerung nutzen nichts, wenn nicht die Prozesse und die dazu gehörende Organisation dahinter stecken. Strategie, Prozesse, Organisation und dann erst Werkzeuge und Technologie, das ist die Reihenfolge.

Und wenn man diese Fragen beantwortet hat, dann stellt sich als weitere Aufgabe die Änderung des Mitarbeiterverhaltens, sprich: Akzeptanz der neuen Organisation und der damit verbundenen funktionalen Rollen besonders in Vertrieb und Außendienst. Ein formales Change Management ist hier definitiv die Lösung, wenn die Hausmethoden zu versagen drohen. Voraussetzung ist aber in jedem Fall, das Problemverständnis und die Lösungsbereitschaft auf Seiten der Geschäftsführung, sonst landet man schnell in einer Sackgasse.

Neben diesem Pragmatismus entwickelt sich zusätzlich ein neuer Trend: Information soll nicht länger eine „Holschuld“ sein, sondern Information sollte in verstärktem Maße Geschäftsprozesse anstoßen und steuern. Man spricht vom „Echtzeit-Unternehmen“. Das werden wir in den Kapiteln 3



und 4 diskutieren. Aber ohne seine Hausaufgaben im Sinne der TOP fünf CRM Themen gemacht zu haben, kann man sich nicht zu einem Echtzeit-Unternehmen entwickeln.

## 2.2 Vertriebssteuerung mit Methode – mehr Struktur im Vertrieb

*(Gastbeitrag von Fred Keßler, InterSalesPro)*

Nahezu alle unternehmerischen Prozesse, von der Entwicklung bis zur Produktion laufen nach einer zuvor bestimmten Struktur und definierten Schritten ab. Nur im Vertrieb vieler Unternehmen ist das nicht der Fall. Vertrieb wird zu häufig als „black box“ wahrgenommen und „aus dem Bauch heraus“ gestaltet. Für einige Vertriebsprofis mag das in Ordnung sein – für die Mehrzahl der im Vertrieb beteiligten Personen ist es jedoch notwendig, einen Vertriebsprozess zu definieren und zu strukturieren. Nur wenn man Vertrieb als Prozeß zu managen versteht, wird man erfolgreich Vertriebsautomatonsysteme einführen und nutzen können.

**Vertriebsprozess: Eine Reihe genau definierter Aktivitäten, die den gesamten Verkaufszyklus umfassen, von der Marktkommunikation bis zum Erbringen der Dienstleistung am Kunden. Durch die genaue Definition wird die Kommunikation im gesamten Unternehmen wesentlich erleichtert. Jeder Schritt kann genau nach Effizienz und Effektivität gemessen werden und somit Verbesserungsansätze entschieden und eingesetzt werden. Für alle Schritte können die Verantwortungen klar definiert werden.**

Das amerikanische Unternehmen Sales Performance International (SPI) INC., hat mit „Solution Selling<sup>®</sup>“ eine Methode entwickelt, die Unternehmen hilft, einen individuellen Vertriebsprozess zu definieren. Microsoft, IBM und Bank of America setzen mit über 100 anderen Kunden weltweit bereits auf die Erfahrungen von SPI. Untersuchungen haben ergeben, dass die Verkaufsproduktivität nach Implementierung der Methodik zwischen 17 und 32 Prozent gestiegen ist. In Deutschland ist das Unternehmen International Sales & Processes (InterSalesPro) das SPI-Partnerunternehmen und der einzige offizielle Anbieter von Trainings- und Beratungsprojekten zu „Solution Selling<sup>®</sup>“.

Grundlage der Vorgehensweise ist eine stringente Vorbereitung auf kritische Geschäftsthemen der Käufer und das Verständnis von deren „Pain“. Danach erfolgt die Formulierung eines quantifizierbaren Mehrwertes für den Kunden. Mehrwert kann nur dadurch entstehen, dass für den Kunden Kosten reduziert oder Gewinne gesteigert werden. Weitere Verkaufsargumente sind wenig stichhaltig und führen nicht zum gewünschten Erfolg.

Der nächste wichtige Schritt ist, Zugang zu Entscheidern zu erhalten und dort eine von den Fähigkeiten des verkaufenden Unternehmens geprägte Kaufvision zu erzeugen. Gegebenenfalls hat der Entscheider jedoch bereits eine von einem anderen Anbieter geprägte Kaufvision. In diesem Fall wird anhand eines Assessments entschieden, ob es sich lohnt weiter Zeit und Ressourcen in den Käufer zu investieren und zu versuchen diese Vision zu re-engineerieren.

Um die Kontrolle im Kaufprozess zu behalten, dokumentiert der Verkäufer alle Schritte des Verkaufsprozesses mit einer Bestätigung an den Käufer. Er vereinbart Evaluierung- und Implementie-



rungspläne, definiert Erfolgskriterien für den Einsatz der „Lösung“ und befindet sich so zu jeder Zeit in Synchronisation mit seinem Kunden.

In der Phase der Einkaufsverhandlung gilt es, den Mehrwert und nicht die Kosten als Rechtfertigung für den Preis der Lösung heranzuziehen. Schließlich werden nach der Implementierung die Erfolgsmesskriterien beobachtet und der Verkäufer bleibt regelmäßig mit dem Käufer in Kontakt, so dass keine „Lücke“ entsteht, Referenzen/Successstories verfasst werden können und neue Opportunities entstehen beziehungsweise gefunden werden.

„Solution Selling®“ richtet sich gleichermaßen an das Vertriebsmanagement und an die ausführenden Vertriebspersonen. Das Vertriebsmanagement wird in die Lage versetzt, die Verkäufer zu steuern und zu unterstützen. Es bekommt mit der Methodik Instrumente an die Hand, die besonders die Kommunikation mit den Verkäufern erleichtern, da genau zu Tage tritt, an welcher Stelle eine Vertriebsperson ein Problem/Defizit bei einer bestimmten Opportunity oder im persönlichen Skill hat. Fast nebenbei wird dabei ein verlässliches Forecasting implementiert, das in Anbetracht von „Basel II“ und „KonTraG“ heute mehr den je an Bedeutung gewonnen hat. Der Verkäufer bekommt mit der Methodik eine Vielzahl von Arbeitshilfsmitteln und einen detaillierten Leitfaden an die Hand. Aus ihm ist jederzeit ersichtlich, welche Stufen eines erfolgreichen Verkaufsprozesses bereits absolviert sind, welche noch vor ihm liegen und welcher messbare Output bei jedem Schritt herauskommen muss. Sowohl international agierende Großunternehmen als auch mittelständische Unternehmen können diese Methodik ohne großen Aufwand einsetzen.

Eine besondere Dynamik entsteht dadurch, dass die Vertriebsmethodik „Solution Selling®“ in der Customer Relationship Management (CRM) Software führender Hersteller abgebildet wird. Das bedeutet, dass Vertriebsmitarbeiter die erworbenen Kenntnisse über Verkaufsprozesse nahtlos an ihren CRM-Systemen einsetzen können; erhebliche Effizienzsteigerungen sind die Folge.

### **2.3 Schneller Return on Investment bei Villeroy & Boch – Kundenzufriedenheit als wirtschaftlicher Faktor**

Erfindergeist, Kundenorientierung und internationale Ausrichtung bestimmen die über 250-jährige Firmengeschichte von Villeroy & Boch. Seit der Gründung 1748 befasst sich das europäische Familienunternehmen mit der Herstellung, Weiterentwicklung und weltweiten Vermarktung von Keramikprodukten. Seit 1987 als Aktiengesellschaft geführt, ging das Unternehmen 1990 an die Börse und erwirtschaftete 2002 mit seinen Bereichen Bad, Küche und Fliesen, Tischkultur und Kunststoff/Wellness einen Umsatz von 977,5 Millionen Euro.

Das in Mettlach beheimatete Unternehmen produziert mit seinen 10.000 Mitarbeitern an 21 Standorten in zwölf europäischen Ländern und ist in fast allen seinen Produktbereichen unangefochtener Marktführer. Doch auch das Traditionsunternehmen spürt die seit Jahren wirtschaftlich angespannte Situation.

Die Strategie die Krise zu meistern: Ein strategisch und technologisch ausgerichtetes Kundenmanagement. Vor allem in dem Unternehmensbereich Bad, Küche und Fliesen nutzt das Unternehmen Kundeninformationen, um seine Kernkompetenzen global auszubauen und die Marktführung in den Produktbereichen zu halten und auszubauen. „Wir müssen noch mehr über den Kunden wissen, um wirklich unsere Produkte perfekt auf dessen Wünsche und Bedürfnisse abzustimmen. Dieses Wissen



über den Kunden wird eine ganz neue Bedeutung bekommen“ so Thomas Ochs, Leiter Zentrale Informatik bei Villeroy & Boch. Um dieses Wissen systematisch zu analysieren und in die Produktentwicklung und in die Marktentwicklung einfließen zu lassen, nutzen wir unsere CRM-Lösung.

Aufgrund langjähriger positiver Erfahrung mit SAP entschied sich Villeroy & Boch für mySAP Customer Relationship Management (mySAP CRM) als Lösung für das Kundenmanagement. Die SAP-Lösung ist nach einer elfmonatigen Implementierungsphase im Mai 2001 produktiv. Zwei Jahre später arbeiten alle Mitarbeiter im Vertriebsinnen- und Außendienst sowie im Call Center auf einer Datenbasis und verfügen über einheitliche Kunden- und Produktinformationen. Umfassende Analysemöglichkeiten erleichtern dabei den Mitarbeitern bei Villeroy & Boch, fundierte Entscheidungen zu treffen.

mySAP CRM unterstützt Villeroy & Boch bei vielen Aufgaben rund um das Kundenmanagement. Beispielsweise plant der Vertriebsaußendienst seine Besuche komplett mit mySAP CRM Mobile Sales und erfasst und bewertet die Präsentation der Produkte in den Ausstellungsräumen der Händler. Auch Serviceanfragen werden schneller bearbeitet: So reduzierte sich die Vorlaufzeit für den Kundendienst von zehn auf zwei Wochen. Außerdem wurde die Quote von Irrläufern bei Mailing-Aktionen um 90 Prozent gesenkt. Im Call Center konnte die Zahl der nicht angenommenen Anrufe um 66 Prozent verringert werden.

Laut einer unabhängigen Studie der Peppers & Rogers Group soll Villeroy & Boch die ursprünglichen Investitionskosten für die CRM-Lösung innerhalb von zwei Jahren wieder erwirtschaftet haben – unter anderem durch Einsparungen von rund 2 Millionen Euro.

Wie Unternehmen ihre Kundenzufriedenheit erhöhen und gleichzeitig Kosten sparen, fassen die 8 folgenden Erfolgspunkte zusammen:

**1. Zuerst die Strategie, dann der Prozess, dann die Technologie:**

Villeroy & Boch legte zuerst seine strategischen Ziele fest und passte die Geschäftsprozesse diesen Zielen an. So wurde das Projekt in weniger als einem Jahr realisiert.

**2. Produktplatzierungen beeinflussen die Nachfrage:**

Vertriebsmitarbeiter von Villeroy & Boch nutzen Daten über Verkaufsflächen und Absatz, um über die Produktplatzierung in allen Ausstellungsräumen informiert zu sein. Indem sie das Verhältnis von Platzierungen und Umsatz messen, sind sie in der Lage, die Nachfrage aktiv zu beeinflussen.

**3. Zuerst die firmeninterne Optimierung:**

In der ersten Phase wurden die firmeninternen Arbeitsabläufe und Prozesse optimiert. Bis jetzt konnte Villeroy & Boch durch Effizienzsteigerungen 2,07 Millionen Euro einsparen.

**4. Ein sich selbst verstärkender Kreislauf:**

Durch Einblicke in Benutzerpräferenzen, Ausstellungsstrategien von Einzelhändlern und Vertriebsdaten des Außendienstes kann Villeroy & Boch den Weg seiner Produkte entlang der gesamten Distributionskette verfolgen.



### 5. **Transparenz zahlt sich aus:**

Jeder Benutzer hat Zugriff auf Kundendaten und auf den Unternehmensbereich Bad, Küche und Fliesen, was effiziente Abläufe ermöglicht. Außerdem können Backoffice-, Personal- und Materialkosten in Höhe von über 72.000 Euro pro Jahr eingespart werden.

### 6. **Probleme schnell beheben:**

Villeroy & Boch hat die Vorlaufzeit von Reklamationen, die von einem Techniker vor Ort gelöst werden, von zehn auf zwei Wochen verkürzt. So können jährlich über 130.000 Euro eingespart werden.

### 7. **Niedrige Betriebskosten durch Kontrolle des Projektumfangs:**

Villeroy & Boch entschied sich für eine stufenweise Umsetzung der CRM-Strategie und konzentrierte sich auf Prozesse, mit denen Mehrkosten vermieden werden konnten. Die Betriebskosten blieben überschaubar, da die Projektkosten mit 1,15 Millionen Euro kaum höher als erwartet ausfielen.

### 8. **Positive Ergebnisse wirken motivierend:**

Fast 80 Prozent der befragten Vertriebsmitarbeiter von Villeroy & Boch sind davon überzeugt, dass die neue Kundenorientierung des Unternehmens ihre Arbeitsweise positiv verändert hat. Der Grund: Zugriff auf solide Kundendaten und verbesserte Prozesse zur Datenerfassung.

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

## Fazit Kapitel 2:

- Die CRM TOP 5 Themen heute sind: integrierte Kundendaten, Vertriebs- und Außendienststeuerung, Kundensegmentierung und integrierte Kommunikations- und Vertriebskanäle (*Quelle: Acquisa CRM Trendbarometer*).
- Integrierte Kundendaten sind das CRM-Pflichtprogramm. Die Beziehung mit dem Kunden muß verstanden werden als eine Folge von Interaktionen mit dem Kunden mit der Zielsetzung, den Kunden ganzheitlich zu erfassen und zu verstehen und bei jeder dieser Interaktionen dieses Wissen umzusetzen und neue Informationen zu sammeln.
- Integrierte Kundendaten und integrierte Kommunikations- und Vertriebskanäle sind mehr als ein technisches Problem. Auf die dahinter stehende Organisation kommt es an: Vertrieb, Marketing und Service müssen an einem Strang ziehen.
- Vertrieb muß als ein Prozeß verstanden werden. Unternehmen sollten eine Methodologie nutzen, um den Vertrieb als Prozeß zu definieren und zu managen.



### 3. Trend: Echtzeitunternehmen – Prozesse optimieren und synchronisieren

#### 3.1 Echtzeit und die Information Supply Chain

Die Idee eines Echtzeitunternehmens ist nicht neu. „Information at your finger tips“, sagte schon Bill Gates in den 90er Jahren. Die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zum richtigen Zweck, ist ein alter Traum, den man bereits mit der Einführung von ERP-Systemen realisieren wollte, was aber scheiterte. Warum? Definieren wir erst einmal, was wir unter einem Echtzeitunternehmen verstehen. Beginnen wir mit dem Begriff „Echtzeit“. Wann kann man von „Echtzeit“ sprechen kann. Nanosekunden? Picosekunden? Falsch gedacht. Die „Echtzeit“-Forderung im Business hat nichts mit der Uhrzeit zu tun.

**Definition: Echtzeit im Business bedeutet die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zum richtigen Zweck verfügbar zu haben. (Martin, 2003)**

Voraussetzung für Echtzeit ist eine „Information Supply Chain“, wie unsere Definition zeigt (Abb. 1). Was für „Echtzeit“ also entscheidend ist, ist die Verfügbarkeit von Information in der Geschwindigkeit, mit der sie benötigt wird. Monatliche, wöchentliche oder tägliche Informationsbereitstellung kann also durchaus „Echtzeit“ sein, wenn der ihr zugrundeliegende Prozeß entsprechend langsam abläuft (Beispiel: Fahrplan-Information beim Planen einer Reise versus Verspätungs-Information beim Reisen). Vielleicht hätte man deshalb statt „real-time“ sagen sollen „in-time“ oder „right-time“. Nur hat sich leider „real-time“ als neues Buzz-Wort durchgesetzt und führt gelegentlich zu Irrungen und Wirrungen. Worauf es bei Echtzeit ankommt, ist die Synchronisierung von Information mit den Geschäftsprozessen und die Synchronisierung der Prozesse untereinander.

Beispiele für Echtzeit-Anwendungen sind zahllos, nennen wir hier nur einige, die sich schon in der Praxis bewährt haben:

- Gezieltes Up- und X-Selling eines (Internet-)Händlers auf Basis von Kundenverhaltensanalyse (CenterParcs, hse24.de, Spaarbeleg). Eine Implementierung im Call Center macht technologisch gesehen keinen Unterschied.
- Servicelevel-Differenzierung im Call Center: „Beste“ Kunden werden automatisch zum am besten qualifizierten Agenten geleitet (Bertelsmann)
- Besondere Services für die „besten“ Kunden: Verspätungsmeldungen werden den Kunden über SMS schnellstens zugestellt (Lufthansa)
- Steuerung des Produktangebotes eines Internet-Händlers durch Echtzeit-Information über die Lieferbarkeit des Produktes: Zur Zeit nicht lieferbare Produkte werden gekennzeichnet oder ganz aus dem Katalog herausgenommen und bei Wiederverfügbarkeit eingestellt (myToys.de)
- Gezielte Kundenansprache auf der Internet-Homepage durch Echtzeit-Zuordnung der Besucher zu vordefinierten Kundenverhaltenssegmenten aufgrund ihres Klick-Verhaltens (Smart).



- Optimierung der Bannerwerbung auf einer Internet-Homepage durch Segmentierung der Besucher auf Basis der Analyse der Zugriffe (derStandard.at).
- Analyse des Lagerbestandes und seiner Veränderungen, gleichzeitige Beobachtung durch Lieferanten, bei Schwellwerterreichung löst ein unternehmensübergreifender Geschäftsprozeß eine Bestellung aus (VMI=Vendor-managed-Inventory) und das eigene Management bekommt einen Echtzeit-Bericht über aktuell ausgelöste Bestellungen. Pirelli steuert so die Läger seiner Händler und Tesco seine Lieferanten.

Die alte Forderung, nicht nur eine physikalische Supply Chain zu haben, in der der Material- und Geldfluß synchronisiert werden, sondern auch eine Information Supply Chain, die ein getreues Abbild der realen Welt des Unternehmens in die Informationswelt ist, wird heute machbar mit Business Integration (Nußdorfer, Martin, 2003). Business Integration schafft die technischen Voraussetzungen für eine Prozeß-Orientierung im Unternehmen, und bildet so die Infrastruktur für das Echtzeitunternehmen: Integration auf der Daten-, Applikations-, Prozeß- und Mitarbeiter-Ebene. Das war mit den traditionellen ERP-Systemen nicht möglich. Die Idee der traditionellen ERP-Systeme war ja, das ganze Unternehmen in einem System abzubilden. Das ist bekanntlich nicht gelungen und in der Regel auch nicht machbar.

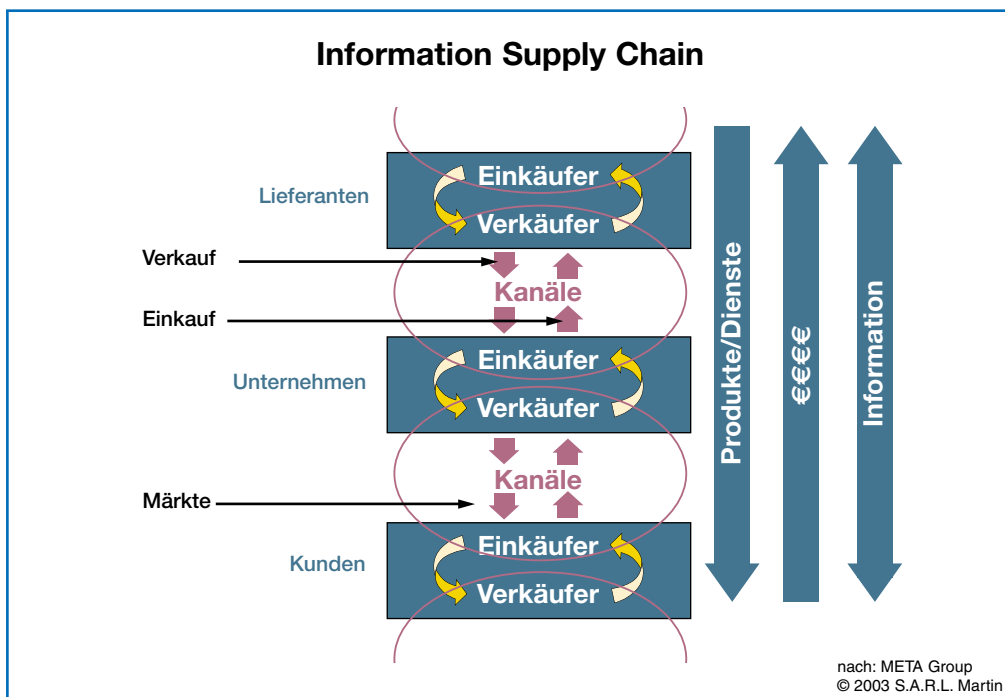


Abbildung 1: Unternehmen sind in einer Supply Chain zu einem Netzwerk verknüpft. (Aus Darstellungsgründen wurde in der Abbildung als Symbol für das Netz die „traditionelle“ Kette gewählt!) Die Integration und Automation der internen und externen Geschäftsprozesse quer über Funktions-, Abteilungs- und Unternehmensgrenzen ist die Aufgabe von Business Integration. Ziel ist es, die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Wertschöpfungsnetzwerkes zu steigern durch Optimierung des Waren- (Produkte und Dienstleistungen) und Geldflusses im Netzwerk. Dazu dient die Information Supply Chain, die die relevanten Informationen über die Flüsse und deren Performanz bereitstellt und mit der Geschwindigkeit der Prozesse synchronisiert.



### 3.2 Echtzeit und Ereignisorientierung

Echtzeit kommt auch mit neuen Ansätzen. Der wichtigste davon ist die „Ereignisorientierung“. Als Ereignis versteht man eine von außen kommende Änderung im Zustand eines Prozesses wie etwa die Bestellung durch den Kunden, die Bezahlung einer Rechnung, die Änderung einer Kundenadresse etc. Traditionell fußten Unternehmensmodelle auf vorgangsgetriebenen Prozessen, einer rein internen Sicht auf die Prozesse. Solchen traditionellen Vorgehensmodellen lag ein asynchrones Frage/Antwort-Modell mit Batch-Verarbeitung zu Grunde. Für den Bestellprozeß bedeutete das, daß eingehende Bestellungen, Zahlungen und Adreßänderungen in einem Puffer aufliefen. Erst wenn der zuständige Mitarbeiter den Puffer abfragte, erhielt er die Information über die eingegangenen Bestellungen und leitete im Rahmen einer Vorgangsbearbeitung deren Weiterbearbeitung ein: Unterschiedliche Systeme hatten so unterschiedliche Informationsstände, waren also nicht synchronisiert. Das war das ursprüngliche Prozeßverarbeitungskonzept in ERP-Systemen. Man hatte zwar relevante Information „online“ verfügbar, aber erst wenn ein Prozessteilnehmer explizit diese Information abrief, konnte sie eingesetzt werden. Traditionelle ERP-Systeme waren in diesem Sinne vorgangsgetrieben, nicht ereignis-orientiert. Hier haben wir nun den zweiten Grund, warum ERP-Systeme in der Vergangenheit das Modell eines Echtzeitunternehmens nicht unterstützen konnten.

Ereignisorientierung kehrt das Verarbeitungsmodell um. Die eingehende Bestellung meldet sich als Ereignis beim zuständigen Bearbeiter selbst an oder wird im Rahmen von Prozeßautomatisierung direkt weiterverarbeitet: Die Information über ein Ereignis wird „automatisch“ an alle von diesem Ereignis betroffenen Prozesse weitergeleitet. Der Vorteil liegt auf der Hand: Geschwindigkeit und Qualität steigen. Business Integration unterstützt Ereignisorientierung technisch durch Messaging und Publish-and-Subscribe Konzepte. Die im Falle eines bestimmten Ereignisses betroffenen Prozesse erhalten aufgrund einer einmal gemachten Subskription die benötigten Informationen per Message automatisch zugeleitet. Alle betroffenen Systeme sind daher immer auf dem gleichen Informationsstand, also synchronisiert.

Business-Integration schafft durch Integration über alle Prozesse die Voraussetzung, zu einem „Echtzeit-Unternehmen“ zu werden, das jederzeit „online“ zu erreichen ist, optimierte und synchronisierte Prozesse quer über Funktions- und Abteilungsgrenzen und quer über Unternehmensgrenzen mit seinen Handelspartner, Lieferanten und Kunden hat und ereignis-orientiert handelt. Die Vorteile, der Mehrwert?

- Kostenreduktion durch schnellere und sichere Prozesse. Business Integration führt durch Automation zu einer höheren Geschwindigkeit und Qualität von Prozessen, also zu höherem Durchsatz bei geringerem Einsatz von Ressourcen.
- Steigerung der Agilität durch Ereignis-Orientierung. Als Echtzeitunternehmen kann man seine Prozesse schneller und besser auf neue Situationen anpassen, also zum Beispiel auf Störfälle und unerwartete Ausnahmen schneller und flexibler reagieren.
- Senken des Risikos durch Steuern und Kontrollieren der Effizienz der Prozesse. Business Integration baut auf Metriken zum Messen der Performanz von Prozessen gemäß dem Leitsatz: Man kann nur managen, was man auch messen kann.



### Fazit Kapitel 3:

#### Echtzeit

- braucht Prozeß-Orientierung, ohne Prozeßintegration keine Echtzeit
- umfaßt interne und externe Prozesse des Unternehmens
- bedeutet Synchronisierung von Prozessen, aber nicht “echte Uhrzeit”
- basiert auf Ereignis-Orientierung

#### Ein Echtzeit-Unternehmen ist

- immer online
- ereignis-getrieben
- und hat integrierte und synchronisierte Prozesse – intern und extern



## 4. CRM im Echtzeitunternehmen

Ein Unternehmen, das in den heutigen schwierigen wirtschaftlichen Zeiten eines nahezu Null- oder sogar Negativ-Wachstums erfolgreich sein will, muß eine hohe Agilität besitzen. Änderungen im Verhalten der Kunden (etwa bedingt durch Lebensstil), der Lieferanten (etwa Material- oder Energieknappheit) oder der Mitbewerber (etwa Marketingkampagnen oder Markteinführung substituierender Produkte) erfordern schnelle Reaktionen des Unternehmens. Eine hohe Agilität zu besitzen heißt hier, daß das Unternehmen auf jeder Ebene des Geschäftsmodells die notwendigen Änderungen in der notwendigen Geschwindigkeit durchführen kann. Das beginnt auf der Ebene der Interaktionen im Rahmen des Beziehungsmanagements, geht weiter über die Anpassung von Prozessen bis hin zu Änderungen auf der strategischen Ebene, wobei die dadurch bedingten organisatorischen Änderungen nicht zu vergessen sind. Im Rahmen der so definierten Agilität gewinnen Echtzeitaspekte an Bedeutung.

### 4.1 Das CRM Prozeßmodell – Interaktionen quer über den Kundenlebenszyklus

Bevor wir nun auf die Echtzeitpotentiale von CRM eingehen, müssen wir uns die Besonderheiten der Modellierung von CRM Prozessen in Erinnerung rufen (vgl. Kap. 2.2 in Gieske et al., 2002). Zunächst sei an die Definition eines Geschäftsprozesses erinnert: Ein Prozeß ist eine Gruppe von Aktivitäten. Im Falle von CRM können die Aktivitäten entweder vom Unternehmen oder vom Kunden ausgelöst werden. Man spricht hier deshalb vielfach von „Interaktionen“ statt von „Aktivitäten“. Diese Interaktionen geschehen entlang des Lebenszyklus des Kunden. Durch das Modellieren der Interaktionen wird so der Lebenszyklus des Kunden gestaltet. Das bedeutet, das Unternehmen greift durch geplante Interaktionen (zum Beispiel Anzeigenwerbung, Kampagnen, Vertreterbesuch etc.) in den Lebenszyklus des Kunden ein. Das entspricht dem traditionellen vorgangsgetriebenen Prozeßmodell. Oder im Lebenszyklus des Kunden treten Ereignisse ein, die den Kunden dazu bringen, mit dem Unternehmen zu interagieren (zum Beispiel Geburt eines Kindes, Hauskauf, Einrichten einer neuen Zweigstelle, Investitionsentscheidung etc.). Ereignis-Orientierung hatten wir bereits als Merkmal eines Echtzeit-Unternehmens kennengelernt. Im folgenden Abschnitt 4.2 gehen wir auf die Zusammenhänge zwischen Ereignis-Orientierung und CRM noch genauer ein.

Im Rahmen des Kundenlebenszyklus kann man vier unterschiedliche Interaktionsmuster unterscheiden: Kunden engagieren, Transaktionen abschließen, Liefern wie bestellt und produktunterstützende Dienstleistungen (Service). Die zugehörigen betrieblichen Funktionen stammen dabei nicht nur aus dem Vertrieb, dem Marketing und dem Service, sondern auch aus Produktion und Logistik, im Endeffekt aus dem gesamten Wertschöpfungsnetz (Supply Chain). Das entscheidende im CRM-Prozeßmodell ist nun, daß alle Funktionstypen in allen vier Interaktionsmustern Anwendung finden können (Abb. 2). Hieraus leitet sich wiederum ab, daß Marketing, Service und Vertrieb untereinander und mit den für die Supply Chain verantwortlichen Bereichen zusammenarbeiten müssen, damit alle Interaktionen über den Lebenszyklus des Kunden konsistent gemanagt werden können. CRM-Prozesse sind in diesem Sinne funktions- und abteilungsübergreifend, was die Rolle und Bedeutung von Business Integration im CRM unterstreicht.

Die Modellierung der Interaktionsmuster behandelt nicht nur die Frage welche betriebliche Funktion für welche Interaktionen verantwortlich ist, sondern auch über welche Kanäle und bei welchen Kundenkontaktpunkten (Telephon, Fax, Brief, Mobiles Gerät, menschlicher Direktkontakt etc.) die Interaktionen ablaufen. Und mehr noch, die Interaktionen können sich unterscheiden nach Kundensegment und Phase im Kundenlebenszyklus (Akquisition, Penetration, Bestandssicherung). Im En-



deffekt kommt man so auf sechs Modellierungsdimensionen: Prozeß, betriebliche Funktion, Kanal, Kundenkontaktpunkt, Kundensegment und Kundenstatus. Bei alledem darf man aber eines nicht aus den Augen verlieren: die menschlichen Aspekte der Interaktionsmodellierung. Es ist jedesmal zu hinterfragen, ob man als Kunde wirklich so behandelt werden möchte!



Abbildung 2: Das Gestalten des Kundenlebenszyklus geschieht durch die Modellierung der Interaktionen im Rahmen der Kundenbeziehung. Kundenlebenszyklus-Muster können dabei zur Modellierung eines virtuellen Vertriebsprozesses genutzt werden, zum Beispiel: Kunden engagieren, Transaktionen abschließen, Liefern wie bestellt und produktunterstützende Dienstleistungen. Die zugehörigen betrieblichen Funktionen stammen aus dem traditionellen Vertrieb, Marketing und Service, wobei aber alle drei Funktionstypen in allen vier Lebenszyklus-Mustern Anwendung finden können. Mit anderen Worten, Marketing ist nicht mehr auf das Kunden engagieren beschränkt, Vertrieb ist mehr als nur Transaktionen abschließen, etc.

## 4.2 Ereignis-Orientierung und CRM

Ereignis-Orientierung im Umgang mit dem Kunden bietet sich an. Ein wichtiger Typ von Ereignissen ist, wie wir gesehen haben: Der Kunde kommt zum Unternehmen mit einem Anliegen. Der Vorteil im Sinne von CRM liegt auf der Hand: Die schwierige Aufgabe, sich beim Kunden mit seiner Botschaft gehör zu verschaffen, fällt so weitgehend weg. Man kann das Anliegen des Kunden mit den eigenen Produkt- und Dienstleistungsangeboten zu verknüpfen. Das gelingt umso leichter, wenn man den Kunden kennt. Dazu sind integrierte Kundendaten, ein Vertriebsprozeß, Kundensegmentierung und integrierte Kunden-Kommunikations- und Vertriebskanäle die Voraussetzung. Es gibt aber auch Situationen, in denen Ereignis-Orientierung nicht rein vertrieblich eingesetzt werden sollte. Nehmen wir an, das Anliegen ist eine Beschwerde. Dann wird man sich in der Regel davor hüten, diese Kundeninteraktion zu einem X- oder Up-Selling zu nutzen. Das Wissen über den Kunden kann aber dennoch hilfreich sein. Im Rahmen der Beschwerdebearbeitung kann dieses Wissen herangezogen



werden, um die Beschwerde in Hinblick auf den Kundenwert geeignet zu eskalieren und unter Berücksichtigung des Kundenverhaltensmodells ein optimales „Trostpflaster“ anzubieten.

Was sind die für CRM interessanten „Ereignisse“ im Kundenlebenszyklus, die den Kunden mit einem Anliegen zum Unternehmen kommen lassen? Ist der Kunde Konsument, dann könnten Geburtstage, Kauf eines Autos, Geburt eines Kindes, Heirat, Hauskauf, Umzug etc. Ereignisse sein. Ereignisse gibt es auch im B2B, etwa Bauen oder Schließen einer neuen Produktionsstätte, beziehungsweise jede Art von Investitionsentscheidung. Eine direkte Frage ist nun, wie man solche Ereignisse „entdecken“ kann. Hier sind wieder integrierte Kundendaten die wesentliche Voraussetzung. Nehmen wir das folgende Beispiel (aus: Martin, W., 1998).

**Produktivitätssteigerung im Vertrieb.** Wie kann ich ohne Aufstocken des Vertriebsteams und ohne Investition in Produktentwicklung meinen Umsatz steigern? Das ist das Kernproblem jedes Vertriebsleiters. Nehmen wir ein Beispiel aus der Telekommunikation. Der Vertrieb einer Telekommunikationsgesellschaft gliedert sich typischerweise in Großkunden, Geschäftskunden, Privatkunden, Mobiltelefonie und sonstige Dienste. Betrachten wir den Leiter Geschäftskunden eines amerikanischen Unternehmens. Wie jeder Vertriebsleiter sieht er seine Chance zur Steigerung der Produktivität seines Teams darin, die Anzahl der Fälle, wo kein Geschäft zustande kommt, zu minimieren. Im Telekommunikationsgeschäft kommt dann kein Geschäft zustande, wenn ein Anruf auf eine besetzte Leitung trifft. Also braucht er die Information, bei welchen seiner Geschäftskunden überdurchschnittlich oft Anrufe auf eine besetzte Telephonleitung auflaufen. Das läßt sich mit einem OLAP-Ansatz lösen. Ein Data Warehouse, das die Verbindungsdaten (die sogenannten „call detail records (CDR)“) aller seiner Kunden enthält, kann mit Hilfe von OLAP Werkzeugen befragt werden. Das erlaubt, die Zielgruppe für eine Vertriebskampagne zu ermitteln, die größere Telefonanlagen den entsprechenden Kunden anbietet mit dem Vertriebsargument, welches Problem Gewerbetreibende haben, wenn das Telefon permanent besetzt ist. Das CDR Data Warehouse speichert die Informationen, OLAP liefert das Wissen über die richtige Zielgruppe, und die Vertriebskampagne ist die Aktion. Im vorliegenden Fall konnte durch den Einsatz von OLAP und Data Warehouse eine 2,5fache Produktivitätssteigerung des Vertriebs nachgewiesen werden.

Dieses Beispiel zeigt, wie man das Ereignis „Kunde muß investieren, da die alte Anlage nicht mehr skaliert“ mit Hilfe integrierter Kundendaten und dem Einsatz von analytischen CRM entdecken kann.

Ereignis-Orientierung hat insbesondere Einzug ins Marketing gefunden. In der Vergangenheit wurden Kampagnen von einem Marketingprogramm gesteuert. Die Agenda des Unternehmens bestimmte, wann welche Kampagne gestartet wurde. Der Kundenlebenszyklus wurde dabei in der Regel nicht berücksichtigt. Aber die Aufmerksamkeit und Kaufbereitschaft eines Kunden ist am höchsten, wenn ein Ereignis in seinem Lebenszyklus einen echten Bedarf hervorruft. Das macht man sich im „ereignis-orientiertes Marketing“ zu nutze (Abb. 3).

Die immer häufiger werdende Anwendung von ereignis-orientiertem Marketing findet man mit den „Lauerkampagnen“. Das Kampagnendesign bleibt wie bisher, aber die Kampagnen werden nicht mehr unbedingt im Rahmen eines Programms ausgeführt, sondern sie „lauern“: Tritt der Ereignistyp „Kunde kommt zu uns“ (Boutique, Zweigstelle, Showroom, Call Center, Web Site etc.) ein, dann wird geprüft, ob eine der Lauerkampagnen auf den Kunden passt. Wenn ja, dann wird die Kampagne gestartet. Die meisten solcher Beispiele findet man heute im Call Center und auf Web Sites (etwa



www.hse24.de). Natürlich liegt diesem Modell die Analytik einer Kundensegmentierung zugrunde. Was gewinnt man damit: Eine Steigerung der Responserate von über 40% ist machbar. Man gewinnt noch zusätzlich etwas: Durch den kontinuierlichen Einsatz von Lauerkampagnen vermeidet man auch das Problem der Überlastung der Kunden-Kommunikationskanäle, die für erfolgreiche Marketingprogramme typisch ist und zusätzliche Ressourcen und entgangene Umsätze kostet. Peaks getriggert durch plötzlich greifende Programme gibt es dann nicht mehr.

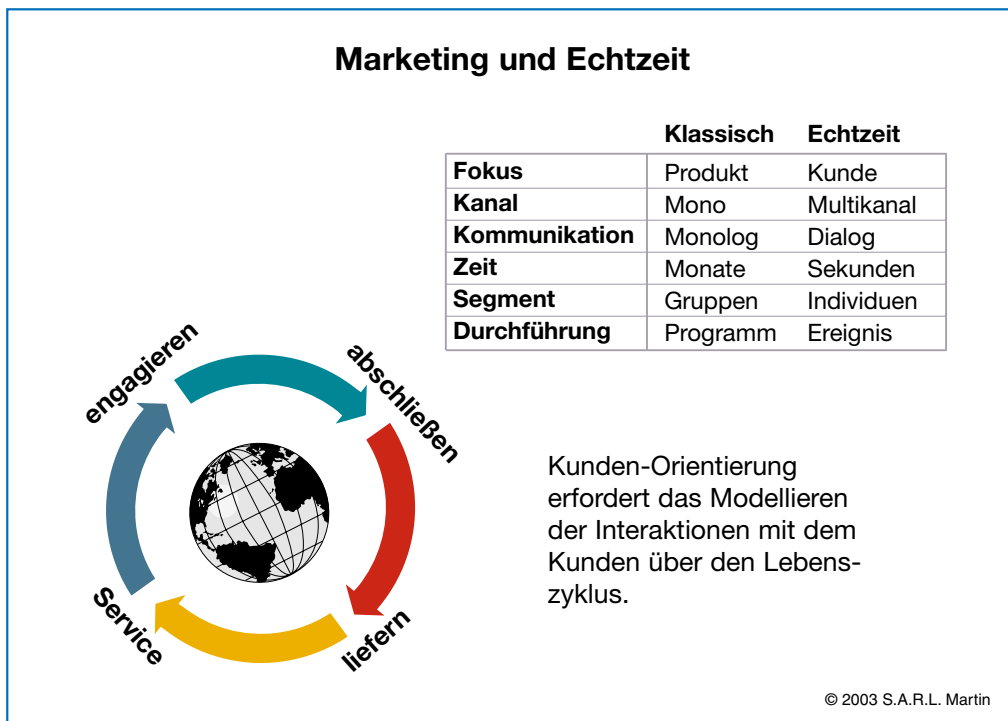


Abbildung 3: CRM-Prozesse sollten ereignis-orientiert am Kundenlebenszyklus ausgerichtet werden. Das erlaubt die Einführung von ereignis-orientierten Marketing. „Lauerkampagnen“ ergänzen die klassischen programmgetriebenen Kampagnen und adressieren die Ziele eines kunden-orientierten Marketings durch Synchronisation („Echtzeit“) von Kundeninteraktion und Kundenwissen: Der CRM-Prozeß wird durch Analytik angereichert.

**X-Selling in Echtzeit.** AEGON (eine führende, weltweit tätige niederländische Versicherungsgruppe) setzt Lauerkampagnen im Call Center im Heimatmarkt ein. Im Jahr gehen im Call Center 1,000,000 Anrufe ein. Bei 180,000 Anrufen wird eine X-Sell-Empfehlung generiert, aber nur in 60,000 Fällen wird die vom Agenten auch ausgesprochen. Das führt zu 30,000 hoch-qualifizierten Interessenten und zu 22,000 Produktverkäufen. Das bedeutet über 30 Millionen EUR zusätzlicher Umsatz im Call Center.

*Quelle: Marcel Holsheimer, Vortrag beim IIR Forum Business Intelligence, 25./26. Sept. 2003, Offenbach, www.bi-event.de*



### **4.3 KLM Royal Dutch Airlines – Integrierte Kundendaten, die Voraussetzung für Echtzeit-CRM**

Vor dem Zusammenschluß mit der Air France war KLM Royal Dutch Airlines die viertgrößte Fluggesellschaft in Europa und gleichzeitig die älteste der Welt, die noch unter ihrem ursprünglichen Namen geführt wird. Der Hauptsitz befindet sich am Schiphol Airport in Amsterdam, einem der modernsten Flughäfen der Welt. KLM und seine Partnerfluggesellschaften fliegen mehr als 350 Städte in 73 Länder auf sechs Kontinenten an. Im Geschäftsjahr 2002/2003 beförderte KLM mehr als 23,4 Millionen Passagiere und transportierte 489.000 Tonnen Frachtgut. KLM unterstützte in diesem Zeitraum mehr als 20 Fluggesellschaften mit Ingenieurs- und Wartungssupport. KLM verfügt mit 219 Flugzeugen über eine moderne Flugzeugflotte.

KLM setzt seit Januar 2003 nach eingehender Prüfung verschiedener CRM-Systeme unterschiedlicher Anbieter die CRM-Lösungen E.piphany Marketing und E.piphany Interaction Advisor zur Unterstützung seiner Kundenbindungs- und Kommunikationsprogramme ein. Vor der Auswahl der geeigneten CRM-Software hat KLM seine bisherige CRM-Strategie eingehend überdacht. Ausschlaggebend für die Neuorientierung des Customer Relationship Managements bei KLM war die Tatsache, dass KLM zwar viele Informationen über seine Kunden gesammelt, diese jedoch nie wirklich richtig genutzt hat. Verschiedene Datenbanken, in denen Kundeninformationen gespeichert wurden, waren unzureichend oder überhaupt nicht miteinander verbunden. Beispielsweise war das Flying Dutchman-Prämienprogramm der KLM nicht mit der Datenbank verknüpft, in der die Beschwerden der Kunden gesammelt wurden, obwohl durchschnittlich 10 - 20 % der eingehenden Reklamationen von Flying Dutchman-Mitgliedern stammen.

Somit bestand eine der Zielsetzung für KLM darin, einen CRM-Backbone einzurichten. Mit Hilfe einer zentralen Datenbank möchte KLM abteilungsübergreifende Kundenprofile erstellen, um von jedem möglichen Kontaktpunkt aus einen einheitlichen Blick auf den Kunden zu erhalten. Die webbasierten CRM-Lösungen von E.piphany schaffen hierfür die technologische Voraussetzung. Sie stellen eine Verbindung zur zentralen Kundendatenbank her und beschaffen sowohl die historischen Flugdaten als auch alle relevanten Verkaufs- und Marketingdaten über den betreffenden Kunden. Dies ermöglicht einen raschen und vollständigen Informationsaustausch zwischen sämtlichen Unternehmensbereichen mit Kundenkontakt sowie ein bedürfnisgerechtes Ansprechen jedes einzelnen Kunden. Die daraus resultierenden Marketing- und Serviceaktivitäten legen die Basis für eine lückenlose Evaluierung der Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus kann der Kundenservice mit völlig neuen Leistungen verbessert werden – von der Reiseplanung, über Anfragen und Buchungen, bis hin zu gezieltem One-to-one-Marketing mit massgeschneiderten Angeboten und Dienstleistungen.

Die erste Implementierungsphase der E.piphany Campaign Management Software-Lösung konnte bei KLM bereits abgeschlossen werden. In einem zweiten Schritt implementiert KLM die zentrale Kundendatenbank, um das Wissen über die Kunden kontinuierlich zu erweitern. Die Kunden werden entsprechend der unterschiedlichen Kontaktpunkte erkannt und Informationen über den individuellen Kundenwert bereitgestellt. Servicebereiche wie etwa die Flugreservierung und Gepäckanfragen können ebenso wie der Check-in und Board-Komfort wesentlich verbessert werden, indem sie individuell auf den Kunden abgestimmt werden. Des Weiteren werden auch externe Kontaktpunkte wie zum Beispiel Reisebüros miteingebunden. Neben der Implementierung der Software legt KLM besonderen Wert auf die unternehmensinterne Vorbereitung und Schulung der Mitarbeiter, um ein reibungsloses Arbeiten mit der Software von Anfang an unternehmensweit zu gewährleisten.



Paul Gregorowitsch, Executive Vice President der Commercial Division bei KLM, faßt zusammen: „Die CRM-Software von E.piphany gewährt KLM einen verbesserten Einblick in die individuellen Bedürfnisse unserer Kunden in Echtzeit. Der E.piphany Interaction Advisor bietet überdies umfassende Cross- und Up-Sell-Möglichkeiten. Alles in allem unterstützt uns E.piphany dabei, unseren Kunden insgesamt einen besseren Service zu bieten.“ Aufgrund des Zusammenschlusses von KLM und Air France können erste Kennzahlen im Zusammenhang mit der Implementierung der E.piphany-Lösungen erst nach Abschluss der Fusion erhoben werden.

### Vorteile von Echtzeit-CRM

Der Einsatz von E.piphany hat anderen Kunden bereits hervorragende Ergebnisse gezeigt:

- Der kanadische Telekommunikationsanbieter Bell Mobility konnte mit Hilfe von den E.piphany-Lösungen bei Call Center Agenten einen pro-Kopf-Umsatzzuwachs von 18 % pro Stunde erzielen und seinen Gesamtumsatz um 16 % bereits im ersten Monat steigern.
- Die Restaurantkette Hard Rock Cafe verkürzte dank E.piphany die Antwortzeiten auf Kundenanfragen um 85 %. DHL.
- Eines der weltweit führenden Logistik-Unternehmen, verzeichnete nach Einführung der CRM-Lösung von E.piphany eine Effizienzsteigerung um 25 % beim Kundenservice.
- Die Halifax Bank of Scotland (HBOS) konnte den Return on Investment innerhalb von nur sechs Monaten erzielen.

*(Die Fallstudie wurde erstellt mit freundlicher Unterstützung der E.piphany Deutschland GmbH.)*

### 4.4 Fokus Kundendienst: Echtzeit-Potentiale

*(Gastbeitrag von Remedy, a BMC Software company)*

Remedy, a BMC Software company, hat mit der Anwendung Remedy Customer Support 5.0 eine Lösung vorgestellt, die die Aspekte der Betreuung externer Kunden und des technischen Supports integriert. Durch die Zusammenführung dieser beiden Kernelemente der Kundenbeziehungen will Remedy im CRM-Markt (Customer Relationship Management) neue Akzente setzen.

Remedy Customer Support ermöglicht eine umfassende und integrierte Verwaltung aller Interaktionen mit dem Kunden, ob sie nun über das Telefon, per Email oder über das Web stattfinden. Durch seine von allen Remedy-Produkten bekannte Flexibilität und einfache Adaptierbarkeit an individuelle Workflows erleichtert die neue Applikation das Design und die Automatisierung der komplexen Geschäftsprozesse in Support-Centern. Basierend auf anerkannten „Best Practices“ ermöglicht die Software einen deutlich verbesserten Kundendienst. Hierzu gehören beispielsweise eine schnellere Problemlösung sowie die erhöhte Produktivität der Mitarbeiter durch Integration von Daten aus anderen Applikationen im Unternehmen. Remedy Customer Support ist das Flaggschiff der CSS-Suite (Customer Service and Support) von Remedy, die außerdem die Applikationen Remedy Quality Management, Remedy Service Level Agreements und Remedy Citizen Res-



ponse umfasst. Remedy Quality Management wird zur Verwaltung von Problemen eingesetzt, die aus Produktdefekten resultieren; Remedy Service Level Agreements ist eine Applikation, die die Einhaltung von SLAs überwacht und das Management frühzeitig auf eine potenzielle Verletzung solcher Vereinbarungen hinweist. Remedy Citizen Response schließlich wurde speziell für den Einsatz in der öffentlichen Verwaltung konzipiert. Alle diese Anwendungen basieren auf Remedy's umfassender Erfahrung und Basistechnologie in den Bereichen Workflow, Problemverfolgung, Anwenderbenachrichtigung und Eskalation. Bereits in der Standardkonfiguration mit einem umfangreichen Feature-Set ausgestattet, lassen sich alle CSS-Anwendungen von Remedy flexibel an die spezifischen Prozesse oder an veränderte Anforderungen anpassen. Diese Flexibilität und Adaptierbarkeit sind kritische Erfolgsfaktoren bei der Unterstützung von Geschäftsprozessen und -zielen durch die IT.

Die neuen Features in Remedy Customer Service ermöglichen Unternehmen, ihren Kundendienst auf der Basis anerkannter Best Practices zu verbessern. So erlauben es rollenbasierte Konsolen den Mitarbeitern, abhängig von ihrer Position alle für sie relevanten Informationen gleichzeitig auf dem Bildschirm zu haben. Ergebnisse sind eine einfachere und schnellere Navigation sowie die Gewähr, dass der Agent eine ganzheitliche Sicht auf alle Anliegen des Kunden hat. Um die Entwicklung und die Verwaltung von Prozessen näher an die jeweils betroffenen Fachabteilungen zu bringen, besitzt Remedy Customer Support zudem eine Daten-Extraktionsschicht, über den die Applikation abhängig vom aktuellen Status automatisch aktualisiert werden kann. Remedy Customer Service 5.0 greift auf Funktionalitäten von Remedy SLA und Remedy Dashboards zu. Die Integration mit dem angekündigten Remedy SLA 5.5 erlaubt es dem Unternehmen sicherzustellen, dass vereinbarte Service Levels eingehalten oder sogar übertroffen werden.

Dabei kann Remedy SLA 5.5 nicht nur individuelle Vorfälle verfolgen, sondern auch kumulierte Service-Kennzahlen überwachen und so als Frühwarnsystem dienen, wenn sich Probleme abzeichnen. Auf diese Weise können Probleme durch automatische Aktionen oder Warnmeldungen an das Management schon im Vorfeld gelöst werden, bevor die Kunden dadurch beeinträchtigt werden. Remedy Dashboards stellt dabei zusätzliche Tools für die Echtzeit-Überwachung wesentlicher Leistungsindikatoren zur Verfügung und ermöglicht es dem Call Center Management, frühzeitig auf Engpässe zu reagieren und die Produktivität zu erhöhen.

Remedy Customer Support bietet vielfältige Möglichkeiten der Integration mit anderen Unternehmensanwendungen wie Enterprise Resource Planning (ERP), Abrechnungssystemen oder Applikationen für Vertrieb und Marketing. Auf diese Weise wird das Customer Support-System zu einem integralen Bestandteil der Automatisierungsstrategie im Unternehmen und die Mitarbeiter können schneller auf Kundenanfragen reagieren. Weitere Neuheiten des Releases sind ein einfacheres User Interface sowie ein erweitertes Management der Berechtigungen. „Wir möchten den Bereich Customer Service and Support im Rahmen von CRM-Strategien neu definieren“, kommentiert Jim Peterson, Vice President of Engineering bei Remedy. „Customer Support 5.0 ist nur ein erster Schritt in diese Richtung. Wir sind bereits führend im Service Management, und wir werden unsere Erfahrung und Kompetenz auch in eine Familie von Out-of-the-Box-Produkten für das Management von Kundenbeziehungen einbringen, die wir innerhalb der nächsten Monate ankündigen werden.“

## 4.5 Echtzeit-Interaktionen – am Puls des Kundengeschehens

Echtzeit im Rahmen von CRM bedeutet also, die gesamte Information über den Kunden und sein Verhalten im Augenblick eines Ereignisses zur Verfügung zu haben, um auf Basis dieses Wissens die richtige Entscheidung zu treffen, wie wir dem Kunden weiterhelfen können. Echtzeit ist hier wieder als Synchronisierung der Informationsbereitstellung mit der Geschwindigkeit des Prozesses zu verstehen wie das Beispiel zur Ereignisentdeckung zeigt. Aber wenn der Abstand zwischen Ereignis und Reaktion auf das Ereignis immer kleiner wird, wird man zur Automation der Reaktion gezwungen sein. Erste solche „Reaktionsautomaten“ sind die Vorschlagsmaschinen auf manchen Webseiten. Stand der heutigen Technologie sind Interaktions-Server, die wie Entscheidungsmaschinen arbeiten (Abb. 4).

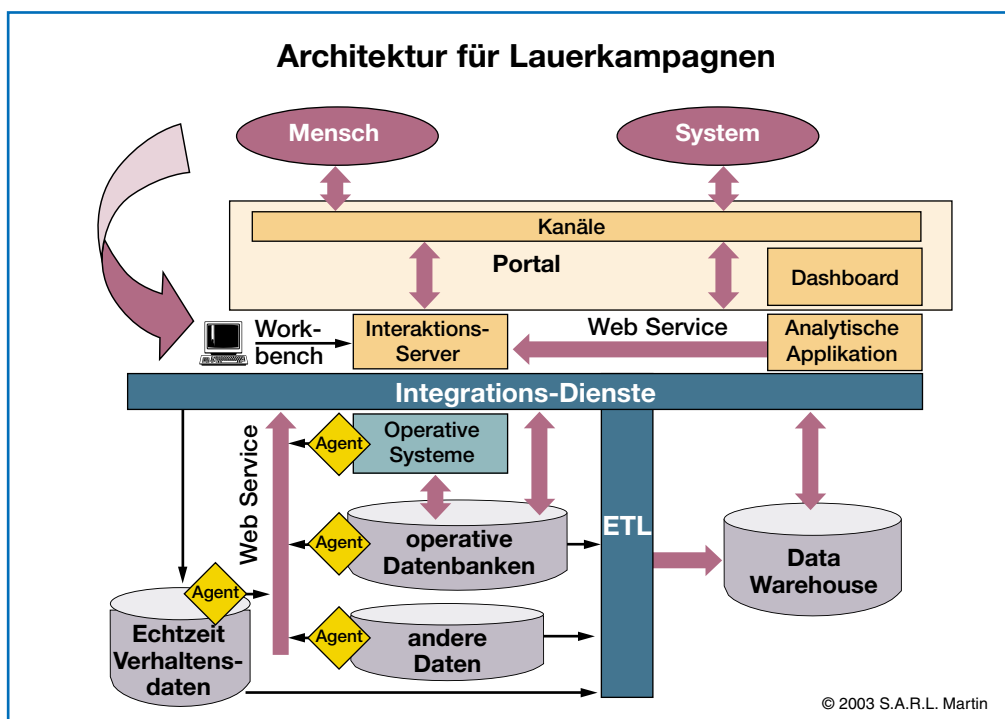


Abbildung 4: Die Architektur für Lauerkampagnen basiert auf einem Interaktions-Server. Dabei sind vier unterschiedliche Modellierungsdimensionen zu unterscheiden:

**Modellgenerator:** Kundenverhaltens-Modellierung basierend auf Data Mining schafft ein regelbasiertes, prädiktives Modell, das Kunden-Profile, -Präferenzen und Scores enthalten kann, um den Kunden zu kennen und zu erkennen unabhängig vom bevorzugten Kanal.

**Expertensystem:** Das Fachwissen über das Verhalten aller Geschäftsparteien kann mittels eines Regelwerkes als Expertensystem repräsentiert werden. Die Modellierung erfolgt über die Workbench.

**Interaktions-Planung:** Das Meistern des Kalenders ist kritisch. Das System verfolgt die letzten Interaktionen quer über alle Kanäle, wird automatisch aktiviert entsprechend gegebener Termine und Nachverfolgungsmaßnahmen. Die Modellierung erfolgt über die Workbench.

**Ereignissteuerung:** Das Zuordnen und Ausführen von Lauerkampagnen wird gestartet durch ein Ereignis im Lebenszyklus des Kunden. In Echtzeit wurde das zuerst im Webkanal und im Call Center angewendet. Mittels der Ortungs- und Navigationsfunktionen mobiler Dienste kann dieser Ansatz zukünftig auch in die reale Welt transportiert werden (2004/05).



Als eine Kombination von Workflow und regelbasiertem System sitzt der Interaktions-Server entweder im Portal oder ist Teil der Integrationsdienste (die auch Teil der Portaltechnologie sein können) (Martin, 2003). Ein Interaktions-Server arbeitet wie ein endlicher Automat, bzw. eine Turing-Maschine. Er managt die Zustandsübergänge eines Prozesses. Eine Interaktion dient ja dazu, einen Zustand in einen Folgezustand zu überführen. Dabei werden Regeln angewendet, um den Übergang zwischen den einzelnen Zuständen zu managen. In diesem Sinne erlaubt ein Interaktions-Server eine flexible, regelbasierte, workflow-artig gesteuerte Konversation (die so aus einer Gruppe von Interaktionen besteht). Eine solche Konversation ist damit viel flexibler als traditioneller Workflow, der eine Vorgangsbearbeitung unterstützt und bei dem die Abfolge der Zustandsänderungen von vornherein festgelegt ist. Wenn beispielsweise im B2C Konsumenten über das Call Center oder den Webkanal mit einem Unternehmen in Kontakt treten, dann läßt sich die Konversation zwischen Kunde und Unternehmen über die Kanäle bestimmt nicht mit einem traditionellen Workflow festlegen.

Die Modellierung der Regeln geschieht entweder per top-down Ansatz à la Expertensystem (Fachexpertise wird in Regeln abgelegt) oder per bottom-up Ansatz, bei dem auf Basis von Kunden-Analytik prädiktive Modelle generiert werden (zum Beispiel ein Kunden-Verhaltensmodell, das in einer Data Mining basierenden Kunden-Verhaltensmodellierung erstellt wird). Eine Modellierung der Regeln, die den top-down mit dem bottom-up Ansatz kombiniert, ist hier die Spitze der Entwicklung. Dabei wird zunächst das prädiktive Modell per Kundenverhaltens-Modellierung generiert und dann dem Experten zur Weiterentwicklung zur Verfügung gestellt. Ein solches Modell befindet sich zum Beispiel bei hse24.de im Einsatz. Interaktions-Server erlauben so intelligente Interaktionen mit Kunden, wobei das Regelwerk mittels einer Entscheidungsmaschine in Echtzeit eine Reaktion auf ein durch den Kunden provoziertes Ereignis ermöglicht.

Ein einmal modelliertes Regelwerk muß aber den sich ändernden Marktbedingungen und Kundenverhalten angepasst werden. Oder mit anderen Worten: arbeitet mein aktives Modell noch zuverlässig? Änderungen des Markt- und Kundenverhaltens können Modelle obsolet machen. Eine Kampagne des Mitwerbers wird ja zum Beispiel zu einer Änderung des Kundenverhaltens führen. Die Frage ist also, wie häufig das Regelwerk remodelliert werden muß. In der Vergangenheit wurden dazu die Regeln in periodischen Abständen (etwa. alle zwei Wochen, monatlich) überprüft und angepasst. Heute setzt man transparentes Modellmanagement ein, i.e. man integriert den analytischen Prozeß der Modellgenerierung (i.e. Modellerstellung, Implementierung in die Entscheidungsmaschine und Wartung) in das Interaktions-Management. Hier sind robuste Algorithmen im analytischen Prozeß hilfreich. Robuste Algorithmen sind in der Lage, die Präzision der Prädiktion bei jeder Interaktion zu messen und können so melden, wenn eine Modelländerung oder Anpassung notwendig wird. Damit kann man einen halbautomatischen Prozeß aufbauen. Das remodellieren des prädiktiven Modells wird automatisch ausgelöst, bleibt aber ein von Data Mining-Spezialisten getriebener Prozeß, der wiederum transparent für den Mitarbeiter im Call Center oder dem Webmaster abläuft.

### 4.6 Technologien für Interaktions-Management

Idealerweise sollte ein Interaktions-Server Teil der Portaltechnologie sein wie ja auch die Abbildung 4 nahe legt. Interaktions-Management könnte jedoch genauso gut ein Service eines Applikations-Servers sein. Interaktions-Server können betrachtet werden als Erweiterungen von Vorschlags- oder Personalisierungs-Maschinen (à la Broadvision, FairIsaac/Blaze, Macromedia, Vignette), auch als Erweiterungen von e-Mail-Antwort-Maschinen (à la Amacis, eGain, Kana) oder



auch als Erweiterungen von Produktkonfiguratoren (à la Camos, Selectica). Diese ersten Ansätze von Interaktions-Servern managten in der Regel nur einen Zustand. Heutige Interaktions-Server bestehen im wesentlichen aus einer Entscheidungsmaschine und einer Planungskomponente (Scheduler). Die Entscheidungsmaschine wird durch das regelbasierte Entscheidungsmodell und das zum Betrieb des Entscheidungsmodell erforderliche Datenset getrieben. Die heutigen Entscheidungsmodelle sind statisch, i.e. transparentes Modellmanagement ist noch nicht automatisiert. Aber die Datensets, die die Entscheidungsmodelle treiben, können Echtzeitdaten enthalten, das heißt Analytik wird in Echtzeit angewandt. Die Planungskomponente erlaubt die gezielte Verfolgung von Ereignissen durch ein Aufsetzen von Nachfaßaktionen. Hier können ebenfalls regelbasiert die Maßnahmen definiert werden, die als Folge einer Interaktion zu treffen sind, beispielsweise ein Anruf eines Kundenberaters aus dem Call Center 3 Tage nach dem Besuch einer Webseite mit einer positiven Response des Kunden.

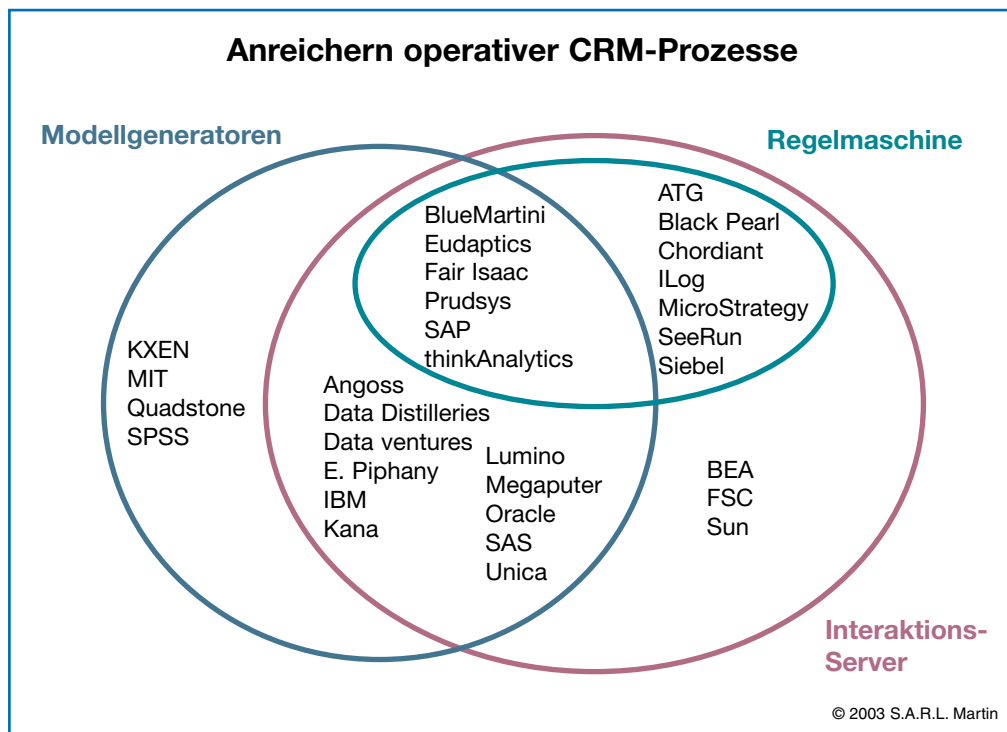


Abbildung 5: Klassifikation der Anbieter von Technologien für Lauerkampagnen. Regelmaschinen sind in Interaktion-Server integrierte Expertensysteme. Modellgeneratoren erzeugen prädiktive Modelle mittels statistischer und Data Mining-Verfahren. Man beachte, daß die Anbieter, die alle Technologien für Lauerkampagnen bieten, nicht unbedingt eine best-of-breed Technologie in jeder der Kategorien implementiert haben. Hier ist der Vorteil der integrierten Lösung mit dem Nachteil einer simplen Lösung zur Modellgenerierung abzuwägen. Modellportabilität per PMML und später per Web Service ist aber ein Muß.

Die Technologien für Interaktions-Server lassen sich in drei Kategorien einteilen, die auf dem Hintergrund und den Wurzeln der Anbieter basieren (Abb. 5). Wichtig ist noch die Frage der Modell-Portabilität. Die Modell-Portabilität wird heute durch den XML-basierten Standard der „predictive modeling markup language“ (PMML) unterstützt. Die heute verfügbare PMML ist zwar noch nicht ausgereift, sie ermöglicht jedoch bereits die Beschreibung der meisten bestehenden Prognose-Modelle



und wird von den Anbietern inzwischen akzeptiert. Da PMML nicht aus einer durchgängigen Architektur beruht, sondern historisch gewachsen ist (Neue Algorithmen/Verfahren wurden an den bestehenden Standard nachträglich angebaut), nimmt aber die Kritik am Nutzen von PMML zu. In der Tat könnte man mittels der bestehenden Standards der Web Services PMML auch durch einen entsprechenden Web Service ersetzen (was in der Abbildung 4 bereits vorweg genommen wurde).

### Fazit Kapitel 4:

- Der Nutzen von Echtzeit: Die richtige Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort schafft einen Mehrwert.
- Informationsnutzung in Echtzeit heißt noch lange nicht Informationsaufbereitung in Echtzeit. Komplexe Analysen lassen sich zeitlich und organisatorisch von der Anwendung der analytischen Ergebnisse in operativen Prozessen trennen.
- Ereignis-Orientierung und Echtzeit ermöglichen innovative CRM-Prozesse. Lauerkampagnen steigern das X- und Up-Selling Ergebnis deutlich.
- Technologien für Lauerkampagnen sind reif für den Produktionsbetrieb.

## 5. Literatur

Gieske, R., Krafft, M., Martin, W., Schwetz, W. und Winkelmann, P.: Jahresgutachten 2003 des CRM-Expertenrats, Max Schimmel Verlag, Würzburg, 2002, 108 S.

Martin, W.: Business Performance Management: Steuern und Kontrollieren von Geschäftsprozessen, in: Martin, W. (Herausgeber): Data Warehousing, Internat. Thomson Publ., Bonn, 1998, S. 17 - 38

Martin, W.: Von der Anwendungsintegration zum Prozeßmanagement, Strategic Bulletin EAI 2003, it-research, Sauerlach bei München, 2003; 35 S.

Nußdorfer, R., und Martin, W.: RTE – Real-time-orientierte IT Architektur, Kompendium „Das große Ganze“, IT Architekturen strategisch geplant, www.eaiforum.de, München, 2003, 19 S.



## 6. Glossar: Customer Relationship Management

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

**analytische Applikation** – Die Instantiierung einer Metrik im Rahmen von Business Performance Measurement. Analytische Applikationen sollten komponentenbasiert sein und eine N-Schicht Softwarearchitektur haben. Sie laufen traditionell auf einem Datamart, zukünftig aber auf einer Datenintegrationsplattform.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Dashboard** – (deutsch: Instrumententafel) definiert und liefert eine Gruppe von Business-Metriken an Entscheidungsträger gemäß ihren Informationsprofilen. Dashboards sind typischerweise in Portalen eingebettet.

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



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

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

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

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

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

**EAI (enterprise application integration)** – Integrationsplattform, die die Infrastruktur-Architektur bereitstellt, um interne und externe Geschäftsprozesse quer über verschiedene Applikationssysteme zu automatisieren und zu integrieren. Früher unterschied man zwischen Integrationsplattformen für interne und externe Prozesse, letztere wurde „IEI (inter-enterprise integration)“ genannt. Ein solcher Unterschied wird heute nicht mehr gemacht.

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

**Echtzeit-Unternehmen** – Ein ereignis-orientiertes Unternehmen, in dem die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort für den richtigen Zweck verfügbar ist.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

**kollaboratives CRM** – Eine der drei Komponenten von CRM. Als kollaboratives Kunden-Beziehungsmanagement bezeichnet man das Managen und Synchronisieren der verschiedenen Kanäle zum Kunden sowie das Bereitstellen kollaborativer Werkzeuge zur Unterstützung kollaborativer Teams. Ziel des kollaborativen Kunden-Beziehungsmanagement ist es, konsistente Informationen und konsistente Service-Level quer über alle Kanäle bereitzuhalten. Portale stellen die notwendige kollaborative Technologie bereit.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Metriken für analytische Zwecke (z.B. Mustererkennung, Scoring, Segmentierung)
- Metriken für Performance Management (z.B. Performanz-Indikatoren (Kundentreue, Kundenzufriedenheit), Balanced Score Card, strategisches Finanzmanagement etc.)
- Metriken, um die operativen Aktivitäten von Geschäftsprozessen anzureichern (z.B. intelligentes Kunden-Interaktions-Management, kollaboratives Promotion-Management etc.)

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Web Services** – sind ein Standard, um Applikationskomponenten miteinander zu verknüpfen. Das Paradigma ist ein Anfrage-/Antwortmodell. dabei wird ein Vier-Schichten-Modell genutzt, bestehend aus UDDI (universal discovery, description and integration), WSDL (web service description language), SOAP (simple object access protocol) und XML

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

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



## 7. Profil: Die Sponsoren



E.piphany, E.6™ ist eine vollständig integrierte CRM-Software-Suite, die den Kunden in allen Bereichen in den Mittelpunkt stellt und Unternehmen dabei unterstützt, profitable Kundenbeziehungen über alle Kontaktpunkte hinweg aufzubauen. Basierend auf einer der leistungsfähigsten serviceorientierten Architekturen der Branche bieten die E.6-Lösungen abteilungs- und standortübergreifende Vorteile sowie einen schnellen und messbaren Return-on-Investment. Die CRM-Software-Suite E.6 umfasst die Module E.piphany Marketing, E.piphany Service und E.piphany Sales und wird durch intelligente Echtzeitfunktionen gesteuert. Diese ermöglichen es Unternehmen, ihre Kunden besser zu verstehen und die optimalen Aktionen zu wählen, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, den Umsatz zu steigern und die Kosten zu senken. Mehr als 450 Unternehmen, davon 40 % der Fortune 100, setzen die CRM-Software-Lösungen von E.piphany ein. E.piphany hat seinen Hauptsitz im kalifornischen San Mateo und ist in über 40 Ländern weltweit vertreten.

▶ [www.epiphany.com](http://www.epiphany.com)



International Sales & Processes (InterSalesPro), 2003 in Hannover von Fred Keßler gegründet, hilft seinen Kunden messbar mehr Umsatz und Ertrag durch ein kompetentes, gut strukturiert agierendes Verkaufsteam zu erzielen. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Definition und Implementierung von Vertriebsprozessen nach Solution Selling® sowie aller damit verbundenen Maßnahmen. Unternehmen werden international und ganzheitlich im Bereich Customer Relationship Management (CRM), das heißt in allen Phasen des Verkaufs/Vertriebs von Dienstleistungen, Lösungen, Produkten und Technologien unterstützt.

Das Spektrum der Dienstleistungen umfasst die Definition und Implementierung des Vertriebsprozesses, die Auswahl und Ausbildung geeigneter Mitarbeiter für Vertrieb- und Vertriebsmanagement, die Gestaltung von Arbeitsverträgen und Zielvereinbarungen, die Synchronisation von PR-/Marketingaktivitäten mit dem Vertriebsprozess, das Vertriebscontrolling und das herstellerunabhängige Vorbereiten der Einführung eines CRM-Systems. Das Team besteht aus sieben Fachleuten aus den Bereichen Vertrieb, Marketing/PR, Personalwesen, Technik, Projektmanagement und Recht. Mit dem Claim „Focus On Value“ stellt InterSalesPro klar, das in den Projekten sowohl die Herausarbeitung des Mehrwertes der Lösungen des Kunden als auch die Sicherstellung eines Mehrwertes für den Kunden im Vordergrund stehen.

InterSalesPro ist der einzige autorisierte Businesspartner von Sales Performance International, INC (SPI) für die Solution Selling® Salesmethodik in Deutschland. Microsoft, IBM und Bank of America setzen mit über 100 anderen Kunden weltweit diese Methodik ein und sind damit messbar erfolg-



reicher geworden. Im Verbund des europäischen Partnernetzwerkes werden Kundenprojekte und Trainings grenzüberschreitend und in fast allen europäischen Sprachen realisiert.

▶ [www.intersalespro.de](http://www.intersalespro.de)



Remedy, a BMC Software company, bietet Service Management Software zur Automatisierung und Verwaltung von Geschäftsprozessen sowohl im internen als auch im externen Service und Support. Die out-of-the-box, Best-Practice Applikationen helfen Unternehmen, Service und Support optimal für ihre Geschäftsziele einzusetzen. Sie verbessern die Service Qualität, kontrollieren Assets sowie Veränderungen in der IT Landschaft und reduzieren Kosten. Alle Remedy Applikationen einschließlich Help Desk, Asset und Change Management sowie Service Level Agreements und Customer Support basieren auf einer flexiblen Entwicklungsplattform, dem Action Request System. Remedy, mit Hauptsitz in Mountain View, Kalifornien, zählt 75 Prozent der Fortune 100 Unternehmen und 60 Prozent der Global Fortune 500 Firmen zu seinen Kunden. Weltweit über 7.000 Kunden setzen Lösungen des Unternehmens ein, das bereits auf über 13 Jahre Erfahrung und Produktentwicklung zurückblicken kann.

▶ [www.remedy.com](http://www.remedy.com)



Seit mehr als 30 Jahren bürgt der Name SAP für Innovation, Erfolg und Kreativität. Als drittgrößter unabhängiger Softwarelieferant der Welt und weltweit führender Anbieter für Geschäftslösungen entwickelt SAP maßgeschneiderte Unternehmenslösungen für Kunden rund um den Globus. Unseren Erfolg verdanken wir der hohen Qualität unserer Produkte sowie der langjährigen Erfahrung und dem Know-how unserer fast 29.000 Mitarbeiter. Mit Niederlassungen in mehr als 50 Ländern erzielte SAP im Geschäftsjahr 2002 einen Umsatz von 7,41 Milliarden Euro.

Das Lösungsportfolio von SAP ebnet den Weg zu einer reibungslosen, standort- und zeitunabhängigen Zusammenarbeit zwischen Kunden, Partnern und Mitarbeitern. Ob Customer Relationship Management, Supply Chain Management oder Product Lifecycle Management: SAP-Lösungen optimieren all jene zentralen Geschäftsprozesse, die heute für den Erfolg entscheidend sind.

Ein wesentlicher Bestandteil des SAP-Portfolios ist mySAP Customer Relationship Management (mySAP CRM). Die Lösung unterstützt Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse über alle Kontaktkanäle und bietet fundierte Analysen als Basis für Entscheidungen. Und da Branche nicht gleich Branche ist, unterstützt mySAP CRM industriespezifische Prozesse, die exakt den Branchenanforderungen entsprechen. Diese Vorteile von mySAP CRM haben bereits mehr als 2200 Kunden überzeugt.

▶ [www.sap.de](http://www.sap.de)