

INTEGRIERTE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT LÖSUNGEN



Jeder Geschäftserfolg beruht auf dem Verkauf – insbesondere im „Zeitalter des Kunden“. Deutlicher als je zuvor werden strategische Neuausrichtungen im Verkauf durch Informationstechnologien unterstützt oder erst möglich gemacht. Nachhaltiger als je zuvor werden sich offensive Informatiklösungen auf den Erfolg von Marken und Vertriebsorganisationen auswirken.

Im sich bereits herauskristallisierenden Informationszeitalter werden im Verkauf eine neue Produktivität, Prozessinnovationen, ein umfassendes Wissen über Kunden und Trends sowie elektronische Wege zum Kunden einen neuen Wettbewerbsrahmen schaffen. Der Kreis derer wächst, die überzeugt sind, dass Unternehmen die nicht über ein effizientes, die Informationstechnologie voll ausschöpfendes sowie an der Unternehmensstrategie ausgerichteten Prozess, Informations- und Wissensmanagement verfügen, eine geringere Überlebenschance haben. Diese Meinungen sind nicht neu. Neu jedoch ist, dass sich diese Einschätzungen bereits in der Praxis belegen lassen.

„Business as usual“?

Nach wie vor lassen sich Marketing und Vertriebsstärken auf drei Kernfähigkeiten reduzieren:

1. auf eine nutzenorientierte Differenzierung im Markt,
2. auf die Ausweitung von Kunden und Marktanteilen,
3. auf die Fähigkeit, Vertriebskosten und Vertriebsprozess permanent zu optimieren.

Wie kaum ein anderer Unternehmensbereich wird der technologiegetriebene Vertrieb in den nächsten Jahren wachsende Bedeutung in Differenzierungs-, Kundenmanagement- sowie Kostenstrategien gewinnen und folgerichtig der Dreh- und Angelpunkt für das Überleben und die Entwicklung ganzer Unternehmen sein.

Die Veränderungen und Fortschritte im Vertrieb sind so gewaltig, dass „Business as usual“

einfach nicht genügen wird, um mit innovativen, globalen Wettbewerbern mitzuhalten. Lern-, Informations- und Kommunikationstechnologien werden in Vertriebs-, Marketing- und Serviceprozesse mit heute noch nicht voll überschaubaren Auswirkungen einziehen.

Der Schluss ist richtig: Die viel zitierte digitale Revolution findet vor allem in der Kunden- und Marktanalyse, in der darauf aufbauenden, täglichen Kundenbeziehung und im unternehmensübergreifenden Kundenmanagement statt.

Ganzheitlichkeit statt Insellösungen.

Ein schnell greifendes, konsequent praxisorientiertes und ganzheitliches Produktivitäts-, Qualitäts- und Beziehungsmanagement in Vertrieb, Marketing und Service wird zur zwingenden Voraussetzung, um den veränderten, die Kunden frühzeitig einbindenden Wertschöpfungsstrukturen sowie dem wachsenden Ist-gestützten Selbstbedienungstrend in der Interaktion mit Kunden und Partnern gerecht zu werden.

Thesen für zukunftssicheres Customer Relationship Management:

- CRM-Anbieter sollten über ein vollständiges, integriertes Lösungspotential verfügen, das alle funktionalen Aspekte in Marketing, Vertrieb und Service sowie die Unterstützung und Integration aller Kanäle zum Kunden anbietet.
- CRM-Lösungen sollten nicht nur Prozesse automatisieren und unterstützen, sondern das Geschäft, Prozesse und die Kundenbeziehungen durch die Integration von Wissensmanagement und Business/Customer Intelligence- Anwendungen optimieren.
- CRM-Anwendungen müssen nicht nur in sich, sondern durchgängig in die unternehmensweiten ERP-Systeme integriert werden, um über ein deutlich grösseres Nutzenpotential als die bisherigen Inselansätze zu verfügen.
- CRM-Anwendungen müssen bereits in ihrem technologischen Kern und ihrem Design hundertprozentig auf vernetzte Unternehmen, die Welt und die Technologien des Internets und damit auf die Geschäftsszenarien von morgen ausgerichtet sein.

- CRM-Lösungen sind nur durchsetzbar, wenn sie nachweislich die Kosten drastisch reduzieren, einen schnellen ROI, einen wirklich sichtbaren Kundennutzen, eine schnelle Implementierung und einfachen Betrieb sicherstellen, flexibel an individuelle Anforderungen angepasst und stufenweise gemäss vorgegebenen Prioritäten eingeführt werden können.
- CRM-Lösungen brauchen flankierende Beratungsleistungen.
- Anbieter sollten nicht nur über Technologien und Applikationen, sondern über ein angemessenes Beratungs- und Methodenspektrum verfügen.
- Customer Relationship Management Lösungen sollten insgesamt auf Internet Computing-Standards basieren und offen für Produkte von Dritten sein.

Das Internet verändert alles

Schon ist abzusehen, dass das Internet die Schlüsselplattform des modernen Vertriebs sein wird. Es entwickelt sich von einem anfangs statischen Informationsmedium zu einer dynamischen universellen Transaktionsplattform und revolutioniert damit in nahezu allen Branchen die Geschäftsszenarien mit einer erstaunlichen Geschwindigkeit – so sehr, dass morgen der Erfolg davon abhängen wird, wie wir Wissen, Informationsströme, Prozesse, Wertschöpfungsketten und Geschäfte in globalen Internet- oder unternehmensweiten Intranetumgebungen managen. Keine der anderen IT-Entwicklungen der letzten 50 Jahre – sei es der Mainframe oder der PC – hatten das Einfluss- und Innovationspotential des Internets. Nie zuvor kamen weltweite Computerleistung und Kommunikation derart wirkungsvoll zusammen oder waren in der Lage, globale Märkte und Millionen von Individuen einzubeziehen. Zum ersten Mal seit der Erfindung des Telefons und des Fernsehers stellt sich die Aufgabe, die Art und Weise wie wir Geschäfte abwickeln, wie wir

arbeiten, lernen und kommunizieren, zu revolutionieren. Doch wird diese Revolution niemals auf Basis der herkömmlichen Mainframe oder PC-dominierten Computing Modelle bewirkt. Insbesondere würde die hohe Komplexität dieser IT-Architekturen den weiteren Fortschritt verhindern. Diese Revolution kann nur durch ein zukunftssicheres Computing-Modell erfolgen, das allen die interaktive, einfache, preiswerte, sichere und universelle Teilnahme an globalen Lern-, Informations- und Kommunikationsströmen gewährleistet: Internet Computing.

Die digitale Revolution findet im Kunden-, Marketing-, Vertriebs- und Service-Management statt

Über Jahre hinweg wurde in der Marketing und Vertriebsliteratur immer wieder die tiefgreifende Transformation von der produktgetriebenen zur kundenfokussierten Wirtschaft beschrieben. Jetzt – mit Internet, Electronic-Commerce, Start des Informationszeitalters – ist die Zeit gekommen, kundenzentrierte Geschäftsmodelle kategorischen umzusetzen. Der Schwerpunkt im Wertschöpfungsprozess und die primären Erfolgsfaktoren haben sich längst vom Produktions- in den Absatzbereich verlagert. Entsprechend verschiebt sich gegenwärtig der IT-Anwendungsfokus. Neue Informationstechnologien und unternehmensübergreifend integrierte Softwaresysteme bieten die Möglichkeit, weltweit alle Vertriebskanäle, Geschäftssparten, Marken, Prozesse und Wissen kundenbezogen zu koordinieren und damit die Kommunikation mit Kunden sowie deren Loyalität zum Unternehmen zu verbessern. Egal ob Kunden durch Selbstbedienung über das Internet, über ein Call Center, durch Vertriebspartner oder durch den Aussendienst betreut werden, in allen Fällen kann der Kundenservice aufgrund konsistenter, harmonisierter, akkurater, aktueller und ganzheitlicher Informationen gesteigert werden. Praktizierte Kundenorientierung, der richtige Service und dauerhafte Kundenzufriedenheit machen letztendlich aus Erstkäufern langfristig loyale Kunden. Die wiederum reduzieren die Akquisitionskosten, vereinfachen den Vertriebs- und Serviceprozess und steigern die Produktivität. Wenn zusätzlich Informationen bei allen Kundenkontakten und Transaktionen automatisch gesammelt, selektiert und ausgewertet werden und für die gesamte Organisation sowie für alle Vertriebskanäle verwertbar gemacht werden, entsteht ein

kundenzentriertes, informiertes Unternehmen, das in allen Bereichen schneller und gezielter auf Markttendenzen, Wettbewerber sowie individuelle Kundenforderungen reagieren kann.

Die 360-Grad-Sicht auf Kunden

Mit dem Wandel zur Informationsgesellschaft mussten neue IT-Systeme eingesetzt werden, sogenannte CRM-Lösungen. Die Applikationen verfügen über ein hohes Integrationsniveau, ausgeprägte horizontale Eigenschaften sowie über spezifische Branchenstärken in Bereichen wie Telekommunikation, Finanzdienstleistungen, Handel oder Investitionsgüterindustrie. Customer Relationship Management sieht Lösungen für die Rundumbetreuung von Kunden. Die Vision eines wertschöpfungsorientierten Kundenmanagements wird Realität. Customer Relationship Management heisst gleichzeitig, diese Betrachtung und Prozesse durch betriebswirtschaftliche Analysen – Business Intelligence – zu untermauern, die es Ihnen zum Beispiel ermöglichen, neue Marktsegmente und die in ihnen agierenden Potentiale entsprechend ihren Werten und ihrer Zukunftsperspektiven schneller zu identifizieren und zu erschliessen.

Der Druck wächst und die Richtung ist vorgegeben

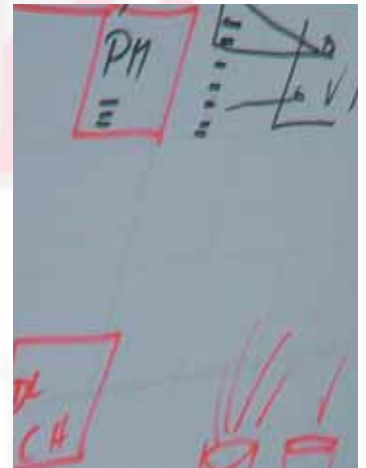
Der Druck, neue Lösungen schnell einzuführen, nimmt zu. Überkapazitäten fordern heute jeden Vertrieb heraus. Probleme in Unternehmen resultieren heute nur noch in seltenen Fällen aus mangelhaften Produkten. Gesättigte Märkte und internationale Überkapazitäten, austauschbare Angebote und identische Qualitäten, rückläufige Kundenloyalität und schwierigere Kundenbindung, sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse, Zunahme des Zeit- und Servicewettbewerbes, Erlösverfall und Kostendruck heissen die Probleme. Hinzu kommt, dass der Kunde lokal unter immer mehr internationalen Anbietern wählen kann.

Damit rücken deutlicher als je zuvor Vertrieb, Marketing und Service in das Zentrum unternehmerischer Aktivitäten – sei es im Handel, in der Industrie, in der Touristik, bei Geldinstituten und Versicherungen oder in der so rasant aufstrebenden Telekommunikationswirtschaft.

Die Kundenerwartungen werden anspruchsvoller, individueller, differenzierter und die hierfür notwendigen Problemlösungen werden komplexer. Hinzu kommen techno-

logische Quantensprünge im Bereich der neuen Medien, die die Schnittstellen zum Kunden und die klassischen Wertschöpfungsstrukturen verändern. Die CRM-Projekte zielen insbesondere auf drei Ebenen bzw. ihre durchgängige Integration:

- Technisierung, Automatisierung und Analyse der Vertriebsprozesse um die Schlagzahl und Schlagkraft im Aussendienst zu erhöhen und die Vertriebskosten zu senken.
- Hundertprozentige Erschliessung bisher nicht registrierter oder nicht ausgeschöpfter Marktchancen und Individualisierung des Kundenpotentials.
- Elektronischer Handel mit zunehmender Kundenselbstbedienung, Substitution oder Ergänzung bestehender Funktionen und Wege durch neue Medien mit globalen Reichweiten.



Das wirtschaftliche Umfeld

Angesichts einer zunehmend netzwerkgeprägten Informationstechnologie sollten insbesondere folgende Aspekte berücksichtigt werden:

Die Digitalisierung

Informationen aller Formen – Zahlen, Daten, Fakten, Bilder, Audio, Video – werden digitalisiert in Netzwerken für universellen Zugriff bereitgestellt. Wir haben heute bereits die Möglichkeit, nahezu alle Informationen an der Quelle zu digitalisieren. Und es gibt keine praktische Grenze mehr für das globale Management aller digitalisierten Informationen. Die Nachfrage nach Informationen und deren Analyse, Wertung und Interpretation werden immens sein.

Der Wettbewerbsfaktor Wissen

Vernetztes Wissen, das heisst die Analyse, Wertung und Interpretation von vernetzten Informationen, wird zum entscheidenden Motor im Wertschöpfungsprozess und als Produktionsfaktor die herkömmlichen Faktoren Kapital und Arbeit, Rohstoffe und Energie ergänzen oder teilweise ersetzen. Ganzheitliches IT-gestütztes Wissensmanagement – zum Beispiel über Kunden und Potentiale, über Wettbewerber und kundenbezogene Problemlösungen – wird für die Unternehmen wettbewerbsentscheidend.

Die Globalisierung

Die Vorteile liegen bei jenen Unternehmen, die in der Lage sind, weltweit zu operieren, sich in allen Regionen als ein globales Unternehmen zu präsentieren und gleichzeitig lokale Stärken einzusetzen.

Durch die Sättigung bestehender und die Öffnung neuer Märkte steigt die Anzahl globaler Wettbewerber. Dabei definiert sich das globale Unternehmen nicht mehr über seine Aufbauorganisation, sondern über die weltweite Gestaltung seiner internen und externen Kommunikation. Eine optimal funktionierende multimediale Informations- und Kommunikationsinfrastruktur ist die Schlüsselvoraussetzung für globale Organisationen.

Die Segmentierung

Auf den steigenden Wettbewerbsdruck, die wachsende Komplexität und auf die zunehmende Individualisierung der Kundenbedürfnisse reagieren die Unternehmen mit immer verfeinerter Marktsegmentierung und Differenzierung der Kunden bis hinunter zum Segment Einzelkunden und einzelnen Personen. Massenproduktion, Massenmedien und Massmarketing werden zum Teil durch stark individualisierte 1:1-Lösungen neu definiert.



Die Mobilität

In einer Informationsgesellschaft wird jeder, unabhängig von seinem Standort, jederzeit und überall Zugriff auf in Netzwerken gespeicherte Informationen und Funktionen haben. Gleichzeitig können jene Teilnehmer erreicht werden, die im Augenblick nicht angeschlossen sind, aber über Zugriffsmöglichkeiten verfügen.

Die Kooperation

In und zwischen Unternehmen, Arbeitsgruppen oder virtuellen Teams wird über Netzwerke effizienter kommuniziert und zusammengearbeitet. Dies führt zu neuen weltweiten Kooperationen in Geschäftsprozessen und Projekten, von der Erstellung einfacher Dokumente bis hin zu komplexen Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Produktions- und Vertriebsprozesse wandeln sich zu global verteilten Parallelprozessen. Hinzu kommen komplexe Konstruktionen, die durch die Konvergenz verschiedener Branchen entstehen. Beispiel: durch Konvergenz der Computer und der Kommunikationsindustrie sowie der Inhaltslieferanten entstehen neue Märkte und neue Infrastrukturen.

Traditionelle Unternehmens- und Branchengrenzen werden übersprungen und Wettbewerbsbeziehungen müssen neu definiert werden.

Die Kostenreduzierung

Durch Standardisierung, neue Steuerungsfunktionen, Reduzierung des Informations- und Betriebsaufwandes, durch grundlegende Prozessoptimierungen, durchgängige Straffung von Abläufen in und zwischen Unternehmen oder durch weitreichende, strukturelle Veränderungen in Marketing, Vertrieb und Kundenservice werden Wettbewerbsstärken aufgebaut und Kosten deutlich gesenkt in Grössenordnung deutlich über 50 Prozent. In vielen Branchen können länderübergreifend neue Zielgruppen angesprochen werden, ohne kostenintensive Vertriebsorganisationen aufzubauen.

Time-to-Market

Die Innovationszyklen von Produkten und Dienstleistungen werden immer kürzer und damit auch die Zeit, in der sich mit Innovationen Geld verdienen lässt. Mit fortschreitender Informatisierung und Vernetzung wird es für Marketiers und Entwickler immer dringlicher, Markttrends vorherzusagen und entsprechende Produktneuheiten schneller bereitzustellen.

In Echtzeit

Das Prinzip Echtzeit bestimmt das moderne Informationsmanagement. Die Echtzeit-Interoperabilität von Anwendungen zu Anwendungen auf verschiedenen Servern in weltweiten Netzwerken sowie der Echtzeitzugriff, das heisst, verzögerungsfreier Zugriff auf stets aktuelle Informationen, werden in Analyse-, Entscheidungs-, Logistik-, Vertriebs- und Informationsprozessen wettbewerbsentscheidend sein. Auf Aktionen kann weltweit im Echtzeitverfahren reagiert werden.

Die Kundennähe

Alle Branchen verkürzen die Wege zum Kunden, um Produkte, Dienstleistungen und Informationen schneller, flexibler, gezielter, kostengünstiger und einfacher bei Kunden und Anwendern, bis hin in die Wohnzimmer der Verbraucher, bereitzustellen. Globale Netzwerke und neue Selbstbedienungssysteme verändern die Art, wie Geschäfte angebahnt und abgewickelt werden. Die Netze werden zu einem neuen Zeit- und Entfernungverständnis führen. Geographische Distanz muss Kundennähe nicht mehr verhindern. Die Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter sinken.

Vernetzte Gesellschaft, vernetzte Unternehmen

Das Ergebnis des Ganzen wird die „vernetzte Gesellschaft“ sein. Dazu gehören die Unternehmen, vom Freiberufler oder vom Kleinbetrieb über die mittelständische Wirtschaft bis zum grössten Weltkonzern, die Betriebe und Verwaltungen des öffentlichen Bereiches, die Telekommunikations-Industrie, die neuen Informations-Provider, das gesamte Bildungswesen sowie Millionen von privaten Haushalten und Konsumenten, die die unbegrenzten Chancen der digitalen Revolution, vom Directbanking über multimedialen elektronischen Einkauf bis hin zum interaktiven Web-TV, nutzen wollen.

Für die Zukunftssicherung von Unternehmen wird die Vernetzung bzw. das „vernetzte Unternehmen“ weitreichende Konsequenzen haben. Das Informationsmanagement wird zunehmend die Organisationsgrenzen der Unternehmen überschreiten. Die IT-optimierte Einbeziehung fremder Organisationen wie Lieferanten, Kunden, Partner, Banken usw. in das betriebliche Geschehen gewinnt an Bedeutung. Innovatorische Fähigkeiten im Hinblick auf

Produktivitäts- und Prozessverbesserungen, Sicherung bestehender Geschäfte und Erschließung neuer Märkte setzen beim Management die erfolgreiche Realisierung tiefgreifender Transformationen voraus. Vernetzte Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen, lagern Teile der eigenen Wertschöpfungskette auf Partner aus und bilden flexible Kooperationen. Dieser künftige Projektverbund bezieht die gesamte Zulieferkette ein und geht damit auch über die vertikale Organisation hinaus. Es ist gleichzeitig davon auszugehen, dass zunehmend Projektbeziehungen mit Konkurrenten etabliert werden. Je intensiver die Beziehungen und der Wertschöpfungsverbund sind, umso grösser ist der notwendige Koordinierungs und Flexibilisierungsaufwand, der nicht mit herkömmlichen, starren Anwendungssystemen zu meistern ist. Zum zentralen Faktor im Netzwerk-Unternehmen gehört eine extrem hohe Flexibilität und Innovationsfähigkeit, die durch entsprechend flexible und innovative Informationslösungen unterstützt werden müssen.

Ausschlaggebend ist, dass Transformationen zu virtuellen Organisationen, zum elektronischen Handel und zum Netzwerk-Unternehmen helfen den Time-to-Market-Faktor zu verbessern, der als ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor gesehen werden muss. Gleichzeitig wird sich der klassische Ansatz zur Messung von Erfolg und Werten in einer Netzwerk-Welt verändern.



Patente, Wissen, Können, Kompetenz, Kommunikationsstärken und andere Mechanismen zur Sicherung des intellektuellen Eigentums werden das eigentliche Betriebsvermögen und die Erfolgsfaktoren eines Netzwerk Unternehmens sein. Die klassische Bilanz verliert dabei an Bedeutung. Die neuen Wertschöpfungsindikatoren sind Wachstum, Liquidität, Customer Value, Shareholder Value und basieren insbesondere darauf, wie schnell und intensiv Wissen, Können

und Kompetenz im Unternehmen bereitgestellt und in Produkte, Dienstleistungen und Kundenbeziehungen umgesetzt werden.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen wird offensichtlich, warum wir neue Lösungen für die Aufgaben des Kunden-, Marketing- und Vertriebsmanagements brauchen.

Die neuen Lösungen sind technologisch eng mit dem Internet Computing verbunden, das heisst mit der optimalen, plattformunabhängigen Verteilung von Informationen und Funktionen in globalen Netzen und dem einfachen Zugriff auf alle Ressourcen von jedem Netzanschluss aus.

Lösungen für das unternehmenskritischste Ereignis

Die Industrie hatte sich Jahrzehnte darauf konzentriert, betriebliche Funktionen in allen Bereichen, allerdings nur selten im Vertrieb, zu automatisieren. Welche Produktivitätsfortschritte wurden in den letzten Jahrzehnten allein in der Fertigung erreicht? Und im Vertrieb? Nahezu alle heute installierten IT-Lösungen sind auf die neuen kundenorientierten sowie marktgetriebenen Aufgaben, auf die modernen Wertschöpfungsstrukturen, die neuen Schnittstellen und Kanäle zum Kunden sowie die neue Kundennähe trotz globaler Reichweiten nicht eingestellt. Dieses immense Marktpotential wurde von den führenden Softwareherstellern lange Zeit vernachlässigt. Computer wurden bisher primär als Back-Office-Systeme für die verwaltungsorientierte Verarbeitung nach Auftragseingang genutzt, das heisst, für die routinemässige Abwicklung von Transaktionen. Zu diesen Back-Office-Systemen gehören zum Beispiel Auftragserfassung, Materialwirtschaft, Rechnungswesen oder Produktionssteuerung. Die IT-Unterstützung des „unternehmenskritischsten Ereignisses“, das permanente, wirtschaftliche Heranschaffen profitabler Kundenaufträge sowie das unternehmensweite Management der Kundenbeziehung, ist in vielen Unternehmen nach wie vor unvollkommen und nicht auf der Höhe der Zeit, geschweige denn vorbereitet für die gestiegenen Herausforderungen der Zukunft.

Die Entwicklungen zur vernetzten Wirtschaft und Gesellschaft verlangen, dass Kunden, sowohl im Business-to-Business- als auch im Business-to-Consumer-Bereich, frühzeitig in den zunehmend elektronisch unterstützten Wertschöpfungs-

prozess integriert werden, um so die Kundenorientierung weiter voranzutreiben.

Insofern geniessen Customer Relationship Management Lösungen in den nächsten Jahren die höchste Priorität. In vielen Branchen werden Customer Relationship Management Applikationen den Stellenwert eines kritischen Erfolgsfaktors in der Durchsetzung der Unternehmensstrategie einnehmen, und sie werden in vielen Fällen sogar neue Strategien initiieren.

Mit herkömmlichen Konzepten und ohne moderne Arbeits-, Lern-, Informations- und Kommunikationstechnologien lassen sich die kommenden Marketing-, Vertriebs- und Serviceherausforderungen nicht mehr meistern. Für alle Unternehmen, die meinen, der Dynamik der Märkte mit traditionellen Rezepten hinterherlaufen zu können, werden sich ernstzunehmende Probleme anbahnen. Bleibt man auf herkömmliche Kundendaten, Marketingkonzepte, Vertriebswege, Methoden und Werkzeuge fixiert, werden Umsätze nur noch durch unwirtschaftlichen Aufwand erzielt. Gleichzeitig sollte man berücksichtigen, dass wir es nicht mit einem einmaligen, sondern mit einem fortdauernden und immer schneller wirkenden Wandel zu tun haben. Wettbewerbsvorteile sind kaum lange zu halten, wenn sich Märkte und Technologien so schnell verändern, wie es derzeit geschieht.

Eine Vertriebsorganisation ist heute schon ohne moderne IT-Instrumentarien wie Mobile Computing, digitales Marketing Repository, Internet/Intranet, Workflow/ Groupware, Data Warehouse oder Electronic Commerce Lösungen weniger wirkungsvoll, nicht ausreichend flexibel, schlecht informiert, nicht angemessen kommunikationsfähig und zu langsam. Vertriebsmitarbeiter, die dieses Instrumentarium nicht hundertprozentig nutzen und zusätzlich auf flexible Online-Lernsysteme zugreifen, haben demnächst ernste Schwierigkeiten, ihre Aufgabe zu erledigen.

Darüber hinaus sind Vertriebsprozesse in hohem Grade teamorientierte Informations-, Beratungs- und Kommunikationsprozesse, die die gesamte Wertschöpfungskette logisch integrieren und fast jeden betrieblichen Bereich berühren. Viele Probleme in der Kundenbeziehung sind bereits hier begründet, da diese Prozesse oft veraltet und damit ineffizient sind.

Die Unternehmen aller Branchen werden Informationstechnologien effizienter als bisher in ihre Vertriebswege, in das wichtigste unternehmensübergreifende Informations- und Kommunikationsnetzwerk, einbauen und nicht nur um Rationalisierungserfolge herauszuholen und das Potential schneller und konsequenter zu adressieren und auszuschöpfen, sondern um schwer zu überwindende Wettbewerbsbarrieren, sichtbare Kundenvorteile und eindeutige Differenzierungsstärken aufzubauen.

Neues Qualitätsbewusstsein im Vertrieb

Heute zweifelt niemand mehr daran, dass die Unternehmen in ihrem Vertrieb ähnliche Produktivitätsfortschritte vollziehen können, wie sie in der Fertigung bereits realisiert wurden. Massgebliche Fortschritte gab es auf der Produktionsseite aber erst, als man sich ganzheitlich, das heisst, auf allen Stufen des Fertigungsprozesses, um Qualitätsverbesserungen bemühte. Ein ähnliches Qualitätsmanagement muss nunmehr im Vertrieb gestartet werden. Aber einen wichtigen Unterschied zur Fertigung gibt es: Binnen Monaten müssen in Marketing, Vertrieb und Service Produktivitätsfortschritte sichtbar sein, für die die Fertigung Jahre brauchte. Eine bessere Produktivität erreichen wir über die bessere Prozessqualität und über bessere Informationen. Auch Kundenloyalität ist eine Frage der Qualität und verbessert die Produktivität. Aber dauerhafte Kundenzufriedenheit kann nur erreicht werden, wenn die individuellen Anforderungen wirklich verstanden werden und das Kundenmanagement unternehmensweit darauf abgestimmt wird.

Schneller ROI

Viele Überlegungen rechtfertigen Investitionen in Customer Relationship Management-Applikationen.

Zum Beispiel ist allein schon die effizientere Potentialerschliessung beeindruckend: im Investitionsgütervertrieb liegt die Trefferquote, das heisst, das Verhältnis Angebot zu Auftrag, bei 20:1 oder deutlich schlechter. Schöpft man das Potential nur um 1 Prozent besser aus, schafft das eine Ergebnisverbesserung, die man ansonsten erst durch massiven Fixkostenabbau erreichen könnte. Das herkömmliche Kosten/Nutzendenken reicht bei der Bewertung von Customer Relationship Management-Investitionen nicht mehr, obwohl sich hier schneller als in anderen Bereichen ein unmittelbarer

Kostenvorteil und ein schneller Rückfluss der Investitionen zeigt. Der grosse Produktivitäts-sprung, und hier sollte man nicht in einstelligen Prozenten, sondern in Quantensprüngen denken, wird über qualitative Verbesserungen erreicht: Über Servicevorteile, Flexibilität, neue Kundennähe, bessere Markt- und Kundendurchdringung, verstärkte Kundenbindung, Erschliessung neuer Märkte und über globale Reichweiten.

Im Zentrum des „kundenorientierten Unternehmens»: Ganzheitliches Wissen über Kunden, Märkte und Prozesse

Das schnellere Antizipieren der sich ständig ändernden Kundenbedürfnisse, das Erkennen von Marktchancen und Potentialen sowie die Erschliessung neuer Märkte sind Faktoren, die künftig noch bedeutsamer als bisher Wohl und Wehe eines Unternehmens bestimmen. Insofern gehen Ziel und Trend in allen Branchen dahin, den Absatz über hundertprozentige Kenntnisse der Märkte, der Distributionskanäle, der Kundenpotentiale sowie individueller Kaufmotive zu steuern und aus vielfältigen Potentialmerkmalen und Motiven die individuelle Kundenzukunft abzuleiten.

Diese Botschaft ist nicht neu. Aber um das zu erreichen, müssen Fragen beantwortet werden, die man bisher nicht stellen konnte. Dazu muss ganzheitliches Wissen aus dem tatsächlichen Kundenverhalten und aus Hunderten von Merkmalen generiert werden. Das geht nur, wenn alle Zahlen, Daten, Fakten und Variablen, die ein Unternehmen in allen Bereichen und Vertriebskanälen über seine Kunden besitzt, zusammenspielen, strukturierte Daten aus den operativen Geschäftsprozessen und der Kundendatenbank mit unstrukturierten Informationen aus Dokumenten, Berichten und unterschiedlichsten Medien.

Voraussetzung sind Data Warehouse und Analysesysteme, die in der Lage sind, diese Schlüsselinformationen in Form von Kennzahlen, Indexen, Marktanteilen, Ranglisten, Ausnahmen, Trends oder Year-to-Date-Berechnungen bereitzustellen. Lösungen müssen zudem über ein Leistungspotential und die Flexibilität verfügen, um auch grösste Datenmengen und komplexeste, individuelle Analysen in kürzester Zeit performant abzuarbeiten.

Wenn es dann gelingt, die Lücke zwischen

verfügbaren Daten und deren zielgerichteten Nutzung mit den richtigen Werkzeugen zu schliessen, lassen sich wirkungsvolle Marketingmassnahmen ableiten, Kundenbindungen festigen und viele Fragen automatisch beantworten. Nicht nur Unternehmen, die riesige Interessenten und Kundenpotentiale zu managen haben, wie Banken, Versicherungen, Fluggesellschaften, Telekommunikationsgesellschaften oder Versender, sondern alle müssen das Kaufverhalten immer differenzierter analysieren, um teure Marketing und Vertriebsaktionen nicht ins Leere laufen zu lassen. Egal wie gross das Kundenpotential ist, man sollte möglichst alles wissen, was das Kaufverhalten des einzelnen Interessenten beeinflusst, die Erkenntnisse in einer entsprechenden Wissensdatenbank jedem relevanten Nutzer in der Wertschöpfungskette verfügbar machen und das Wissen in gezielte Aktionen umsetzen.

Die Verfügbarkeit und effiziente Nutzung von Wissen über Kunden, Interessenten, Märkte und Prozesse entscheiden immer deutlicher über Wettbewerbsvorteile. Ein überzeugendes Beispiel angesichts abnehmender Kundenloyalität: Wer genau weiss, warum welche Kundengruppen kündigungsgefährdet sind und demnächst zum Wettbewerb wechseln könnten, kann frühzeitig gegensteuern; bei Telekommunikationsunternehmen soll die Reduktion dieser stillen Wechsler um fünf Prozent bereits den Gewinn verdoppeln.



Wissen ist mehr als Information

Wissen lebt, muss ständig aktualisiert und ergänzt werden. Einige sprechen schon von einer Wissensgesellschaft. Wissen besteht aus mehrdimensional vernetzten Informationen und enthält für den Wissensnutzer, den Entscheider oder für den Geschäftsprozess bereits eine

zielgerichtete Analyse, Wertung und Interpretation der verfügbaren Informationen. In der Abstraktionshierarchie Daten-, Informations- und Wissensmanagement wird die höchste Stufe immer wichtiger, da sich hinter den explodierenden Datenmengen des operativen Geschäfts und in der Bewertung des derzeitigen Kundenverhaltens das Wissen für das künftige Geschäft verbirgt, das uns sagen kann, was wann wo wie zu tun ist.

Wissensmanagement, in der Wirtschaft zu einem kritischen Erfolgsfaktor avanciert, ist eine der ältesten Disziplinen und hat durch Internet, Multimedia und Data Warehousing völlig neue Impulse und durch das wirtschaftliche Umfeld einen neuen Stellenwert im betrieblichen Wertschöpfungsprozess bekommen. Kundenindividuelles und wertschöpfungsrelevantes Wissen systematisch zu gewinnen, auszuweiten, transparent und zugreifbar zu machen und gezielt anzuwenden, wird im Vertrieb immer wichtiger. Insofern werden Marketing-, Kunden- und Vertriebsmanagement primär eine Frage von Informationsmanagement und, darauf aufsetzend im zweiten, anspruchsvolleren Schritt, eine Frage von unternehmensweit verknüpftem Wissensmanagement. Trotz dieser Erkenntnis haben erst wenige Unternehmen damit begonnen, Wissen systematisch zu managen und wissensbasierte Vertriebsprozesse bewusster zu gestalten.

Wo liegen heute alle irgendwie kundenbezogenen Daten und Informationen, die in Wissen umgesetzt werden können? Überall. Unternehmenseweit verschwinden sie auf irgendwelchen PCs – unsicher, unkoordiniert und unkontrolliert. Die Ausgangsbriefe liegen auf dem PC im Sekretariat, die Angebote auf dem Laptop des Verkäufers, Gesprächsprotokolle, Notizen, Kommentare, Reports im Mailsystem oder auf dem PC einzelner Projektmitglieder, Serviceberichte beim Kundendienst. Kundenbriefe, Broschüren, Geschäftsberichte des Kunden schlummern in Mappen und Aktenregalen. Und die Vertragsdaten, Lieferdaten und Umsätze liegen wohlverwahrt auf dem Mainframe.

Ein wirkungsvolles Kunden- und Wissensmanagement ist auf diese Weise unmöglich. Hier entstehen immer mehr Informationsinseln, die weder einen Bezug untereinander noch zu den Kundendaten der operativen Systeme haben. So scheitern viele Vertriebsmanagementsysteme,

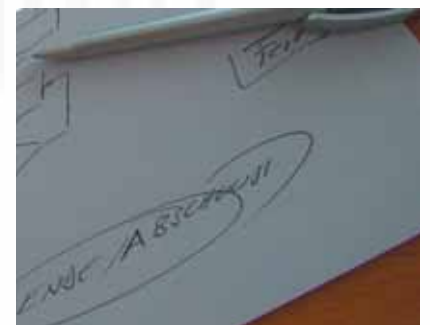
weil sie nicht in der Lage sind, unternehmensweit kundenorientierte Informationen rechtzeitig zu integrieren und ganzheitlich transparent zu machen. Und diese Situation wird in zu vielen Unternehmen noch andauern, obwohl jedem bewusst ist, dass unzureichende Informationen zu Fehlentscheidungen, Verschwendung und versäumten Chancen führen. Der Nutzen eines wissensbasierten Kunden-Managementsystems wird bereits deutlich, wenn der Kunde anruft. Mitarbeiter, die jederzeit während des Telefonats auf das aktuelle Kundenprofil, auf Informationen über Kaufverhalten und Konditionen, auf alle Produkt- und Auftragsinformationen und die Kontakt-, Service- und Transaktionshistorie zugreifen können, werden mehr Kundenanfragen korrekter, professioneller und schneller beantworten – eine der Grundvoraussetzungen, um sich durch Kundenservice und Kundenähe zu differenzieren und das Vertrauen des Kunden zu gewinnen. Dieselbe Kunden-, Produkt-, Service- und Vorgangsinformationsbasis kann mit entsprechenden Erweiterungen parallel vom Qualitäts- und Entwicklungsmanagement während des gesamten Produktlebenszyklus genutzt werden. Alle Aspekte der Qualität und der Produkte sowie ihrer Anwendung werden automatisch transparent und können in die richtige Richtung gesteuert werden. Vor allen Dingen bekommen die Produktverantwortlichen ihre Informationen ohne Umwege aus erster Kundenhand. Überaus wertvoll sind für Marketing-, Entwicklungs- oder Vertriebsmanagement alle Informationen, die während des Vertriebsprozesses auflaufen. Gerade im Vertriebsumfeld entstehen Informationen zum Teil sehr spontan und adhoc; das heisst gleichzeitig, dass sie auch spontan und sehr leicht erfassbar sein müssen. Verkaufsverhandlungen, die sich durchaus über Monate hinziehen können, liefern mehr und bessere Marktinformationen, als sie von einer zentralen Marktforschung ermittelt werden könnten. Allerdings ist es noch so, dass nur wenige Unternehmen systematisch, organisiert und dauerhaft verkaufsfördernde Kunden- und Marktinformationen an der besten Quelle, der eigenen Vertriebsmannschaft oder im Prozess, generieren und im Database Marketing oder anderen Lösungen nutzen.

Marketingmaxime von morgen: „Finde individuelle Wünsche und erfülle sie“

Da es immer schwieriger wird, nur Produkte zu verkaufen, sind Marketing und Vertrieb gefordert,

den spezifischen Nutzen und jene individuellen Bedeutungen zu ermitteln und zu verkaufen, die Kunden in Produkten und Dienstleistungen für sich ganz persönlich sehen. Somit wird die Individualisierung der Kundenbeziehung, die Echtzeit-Kundennähe und das profunde Wissen über Kunden und Interessenten immer wichtiger. Der Kunde wünscht eine Individualisierung seines Angebotes, kundenspezifische Konfigurationen oder die Aufwertung des Basisangebotes durch entsprechende Ausstattungspakete.

Dies betrifft nicht mehr allein den Bereich der klassischen Investitionsgüter, sondern zunehmend auch den höherwertigen Konsumgüterbereich. Im Rahmen dieser Entwicklung ist bereits abzusehen, dass das herkömmliche System von Massenproduktion, Massenmedien und Massenmarketing in immer mehr Branchen von feineren Segmentierungen bis hinunter zu 1:1-Konzepten verdrängt oder ergänzt wird. Nach dem 1:1-Ansatz werden Marketing und Produktion nicht auf anonyme Zielgruppen, sondern auf jeden einzelnen Kunden individuell zugeschnitten, egal ob es sich um fünfhundert Stammkunden eines Automobilhändlers oder um Hunderttausende eines Versenders handelt. Die Fähigkeit, Kunden individuell anzusprechen und schnell sowie flexibel auf die unterschiedlichsten Kundenwünsche zu reagieren, ist wettbewerbsentscheidend. Das setzt voraus, den Kunden frühzeitig und intensiv in den Marketing und Individualisierungsprozess zu integrieren.



Ein Marketier formulierte bereits die künftige Marketingmaxime: „Finde individuelle Wünsche und erfülle sie“. Das Problem ist, dass das Ganze zumindest mit der Produktivität herkömmlicher Massenabfertigung zu geschehen hat. Die Fertigungsindustrie hat sich mit flexiblen Fertigungssystemen und „Mass Customizing“ bereits auf individuelle Kundenwünsche ausgerichtet. Auch in einigen Dienstleistungsbranchen zeichnet sich der neue Individualansatz bereits ab und ist in vieler Hinsicht eine Umkehrung des alten

Marketingansatzes.

1:1-Marketiers differenzieren nicht nur ihre Produkte, sondern insbesondere ihre Kunden. Sie suchen mit jedem einzelnen Kunden über interaktive Medien individuellen Dialog und Resonanz. Sie gehen auf die spezifischen Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden mit individuell zugeschnittenen, personalisierten Angeboten ein. Sie versuchen nicht nur, Marktanteile, sondern auch die Kundenanteile zu optimieren und gleichzeitig die Kundenbindung während der gesamten „Kundenlebenszeit“ sicherzustellen.

Im Zentrum dieser 1:1-Zukunft, die näher ist als vielen heute bewusst, steht das kundenorientierte Wissensmanagement. Das Management Tausender oder gar Millionen individueller Kundenbeziehungen, Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Vorlieben, erfordert einen völlig neuen Umgang mit Informationen. Die tragenden Technologien eines 1:1-Marketings werden Data Warehouse, Analyse, Internet und integrierte Call Center-Technologien sein. Die IT-Werkzeuge für das Managen von Millionen individueller Beziehungen sind also vorhanden. Allerdings ist das Verständnis für die 1:1-Zukunft noch nicht sehr verbreitet, da ein fundamentales Umdenken erforderlich ist.

Data Warehouse – das Sprungbrett zu schlagkräftigen Marketing- und Vertriebssystemen

Es wird immer deutlicher: Im Zentrum jeder Marketing- oder Vertrieboptimierung steht zuerst der Faktor Information, der eigentliche Treiber, der Geschäfts-, Wettbewerbs- und Entscheidungsprozesse steuert. Es gibt in allen Branchen Unternehmen, die sich durch den Faktor Information an die Spitze gesetzt haben und das Informationsniveau in der Branche nach oben schrauben.

Informationslücken – trotz Milliarden von Daten

Stellt man nun verfügbare Daten, verfügbare Informationen und tatsächlichen Informationsbedarf gegenüber, ergibt sich in den meisten Fällen ein problematisches Bild. Die notwendigen Daten sind in der Regel verfügbar, ja sie explodieren geradezu. Allein schon mit Ihren operativen Vertriebs- und Marketinganwendungen werden täglich riesige Datenmengen produziert, hinter denen sich wertvolle Informationen verbergen, zum Beispiel Aussagen über

Kaufverhalten, Kundenwünsche, Markttrends, Vertriebsperformance oder über Wettbewerber. Die täglichen Geschäftsprozesse produzieren also nicht nur Daten, mit denen Sie das Tagesgeschäft abwickeln, sondern sie schaffen die Ausgangsbasis, um Entscheidungen für das Geschäft von morgen zu treffen.

Aber das Problem ist, dass Sie die verfügbaren Daten nicht so einfach für die Deckung Ihres Informationsbedarfs nutzen können. Ihre Daten unterstützen sehr effizient die operative Abwicklung, aber sie haben wenig Informationswert, der Ihr Wissen verändert oder Ihre Prozesse verbessert. Sie besitzen Milliarden von Daten, aber Sie schliessen nicht Ihre Informationslücken.

Die Informationstechnologie konzentrierte sich über Jahrzehnte hinweg auf die Ablaufunterstützung der primären Wertschöpfungskette. Unternehmensdatenmodellierung, CASE-Unterstützung oder Prozessorientierung waren in den letzten Jahren mehr oder weniger erfolgreiche Beispiele. Gleichzeitig wurde aber auch deutlich, dass damit die Informationsversorgung nicht wesentlich verbessert werden konnte. Insbesondere wurden die individuellen und fachlichen Informationsbedürfnisse kaum berücksichtigt. Damit erklärt sich auch der Wildwuchs der PC-Software, mit der sich allerdings nicht das Problem der Datenflut lösen liess.

Integration – eine Voraussetzung für Customer Relationship Management

Dabei ist Integration unter einem organisatorischen sowie einem IT-bezogenen Aspekt zu sehen. Organisatorisch ist hierbei die nahtlose Verzahnung, Prozessorientierung und Harmonisierung zwischen allen irgendwie kundenorientierten Stellen sicherzustellen. Hier ist das Business-Process Reengineering von Bedeutung. Die Verzahnung, Prozessorientierung und Harmonisierung von Anwendungssystemen sowie die Vereinheitlichung von Kommunikationsschnittstellen sollte IT-bezogen sein. Den Kern, bei Customer Relationship Management bilden hierbei integrierte Marketing-, Sales Force Automation-, Kundenservice- und Electronic Commerce-Lösungen. Sie stehen in engen Wechselbeziehungen mit Business-Intelligence-Lösungen, das heisst, Data Warehouse-basierten Analyse- und Controllingssystemen, mit Applikationen, um multimediales Wissen zu handhaben sowie mit Kommunikationslösungen wie

Computerintegrierter Telefonie.

Die Customer Relationship Management-Applikationen sind in die unternehmensweite Anwendungslandschaft einzubinden. Sämtliche Informationen zu Kunden, Mitarbeitern, Prozessen, Produkten, Konditionen, Serviceanfragen, Anruf- oder Auftragshistorien, Verträgen oder Vereinbarungen können jederzeit abgerufen werden. Die Interaktion mit Kunden und die Steuerung des Geschäftsprozesses wird durch diesen unternehmensweiten, systemübergreifenden Blick wesentlich verbessert.

Das Nutzenpotential des offensiven Customer Relationship Management-Bereiches steigt mit der Integration in die eher als defensiv zu klassifizierenden Back Office-Applikationen, da alle Vertriebsprozesse unter Zugriff auf alle relevanten Kundeninformationen ablaufen und eingebunden sind in die ganzheitliche Prozess- und Anwendungsarchitektur des Unternehmens. Bei diesem einzigartig ganzheitlichen Ansatz ist unverzichtbar, dass die Customer Relationship Management-Anwendungen alle Integrationsmöglichkeiten innovativer Technologien und Medien nutzen sowie auf der Internet Computing Plattform basieren. Insgesamt ist von Vorteil, dass derartige Lösungen nicht nur in sich durchgängig integriert sind, sondern als Systemintegrator in einer unternehmensweit heterogenen IT-Landschaft wirken und das sollte unverzichtbar sein: schliesslich gibt es unter dem Aspekt der Kundenorientierung keinen Unternehmens- oder Anwendungsbereich, der nicht irgendwie über kundenrelevante Informationen und Funktionen verfügt.



Integration von Arbeits-, Lern-, Informations-, Kommunikationsprozessen

Das eingangs erwähnte Qualitätsmanagement im Vertrieb verlangt, dass fachliches Wissen, Können und das vielzitierte Knowhow nicht nur ständig aktualisiert, ergänzt und trainiert werden müssen, sondern Wissen und Können unmittelbar in die Arbeits-, Informations- und Kommunikationsprozesse unterstützend eingebunden werden müssen. Muss beispielsweise in der Kundenberatung eines Finanzdienstleisters oder im Angebotsprozess eines Anlagenbauers ein schwieriger Sachverhalt von einem neuen Mitarbeiter verstanden werden, so könnte der direkte Zugriff auf ein Online-Lernsystem mit fachspezifischen Inhalten hilfreich sein. Hier sind völlig neue Lernlösungen und Lernnetze gefragt, die die Vorteile der neuen Medien sowie des Internet Computings nutzen und in direkter Wechselwirkung mit anderen Applikationen und Wissensbanken entlang der Wertschöpfungskette operieren.

Werkzeuge für den Aussendienst

Um die Effizienz bei gleichem Leistungseinsatz zu erhöhen, müssen nachstehende Daten und Fakten kompakt zur Verfügung stehen:

- Welche Aktivitäten führen in welchen Kanälen zu welchen Erfolgen bei welchen Kundentypen?
- Welche Aktivitäten ergeben sich aus den heutigen Besuchsberichten?
- Welche Kaufmotive hatten welche Priorität?
- Wie wirksam waren Messen, Brief und Telefonaktionen?
- Wie stellt sich das Potential des einzelnen Verkäufers wirklich dar?
- Welche Aktivitäten sind mit welchen Prioritäten pro Kunde zu empfehlen?
- Welche Kunden könnten wir verlieren und durch welche Massnahmen wären sie zu halten?
- Wie wirkt sich die Qualität des Kundendienstes auf die Kundenloyalität aus?

In Kombination mit Business Intelligence-Lösungen lassen sich derartige Fragen schnell und korrekt beantworten.

Eine hohe Priorität haben in Customer Relationship Management-Lösungen die Verkäufer an der Front. Sie werden methodischer, zuverlässiger, personenbezogener, transparenter, also insgesamt effizienter bei reduzierten

Kosten, arbeiten. Sie erhalten Werkzeuge, um den komplexen, vertriebsbezogenen Informationsfluss zu einem durchgängigen Geschäftsprozess mit dem Kunden zu konsolidieren sowie die vertriebsbezogene Wertschöpfungskette teamorientiert zu steuern und zu optimieren. Auf einfache Art verfügen sie jederzeit und überall über die komplette Kundeninformation einschliesslich der gesamten Kunden-, Auftrags- und Servicehistorie. Die mobile Lösung der Customer Relationship Management-Applikationen unterstützt auch Laptops, Palmtops, mobile Telefone und sogar Pager. Auf diese Weise kann der Aussendienst auch unterwegs auf Kunden-, Vorgangs- oder Produktinformationen zugreifen.

Insgesamt sind Funktionen verfügbar, damit Marketing und Vertrieb die Kunden besser erkennen, analysieren, verstehen und betreuen kann. Sie können kritische Situationen sofort identifizieren und Chancen besser managen, weil sie wissen, was sich bei ihren Kunden abspielt. Dazu gehören Funktionen wie unternehmensweites Potential- und Chancenmanagement, Team-Vertriebsunterstützung, integriertes Telemarketing, Telesales, Management der Vertriebsquoten, Web-basiertes Berichtswesen, integrierte Auftragserfassung, Besuchs- und Kontaktmanagement, Analysewerkzeuge, Kunden- und Gebietsmanagement, Direkt-Marketing, Kampagnen-Management, usw. Anfragen werden durchgängig während des gesamten Vertriebszyklus vom Erstkontakt über Angebotserstellung bis hin zum Auftrag gesteuert und verfolgt. Gleichzeitig helfen Anwendungen, die bei den Leuten an der Front eher unbeliebten, scheinbar weniger produktiven Arbeiten schneller mit geringerem Aufwand und besserer Qualität zu erledigen. Beispielsweise wird das bisher zeitaufwendige Zusammenstellen von zielgerichtetem, individuellem Informationsmaterial weitgehend automatisiert. Zur Erstellung von Angeboten können Sie auf die aktuellen Bestandsdaten, Preislisten und Konditionen des Moduls Auftrag zugreifen. Im Dialog mit dem Kunden erarbeiten Sie anhand mehrerer Angebotsversionen die optimale Problemlösung für kundenspezifische Anforderungen. Akzeptierte Angebote werden durch Anklicken automatisch in Aufträge umgewandelt.

Einen Vertriebsmitarbeiter mit modernen

verkaufsführenden und fördernden Werkzeugen auszustatten, schlägt sich unmittelbar in Umsatzsteigerung, Kundenzufriedenheit, Produktivität, Profit und schnellem ROI nieder. Mit Customer Relationship Management kann die Vertriebsmannschaft den Verkaufszyklus deutlich reduzieren, engere Kundenbeziehungen aufbauen und pflegen, kundenbezogene Verhaltensdefizite sowie Kommunikations- und Betreuungsfehler vermeiden. Mit dem richtigen Werkzeug im Rücken wird der Aussendienst informierter auftreten, kompetenter auf Kundenbedürfnisse eingehen, mehr Zeit für den direkten Kontakt mit dem Kunden finden und insgesamt effektiver arbeiten. Im übrigen sind dies nicht nur Ziele des Managements, sondern insgesamt wichtige Voraussetzungen, damit der Vertrieb ein Grundvertrauen in die Lösung bekommt.



Qualitätswerkzeuge: Kundenorientierte Controllingsysteme

Wir haben bereits mehrmals festgestellt, wie fundamental für den künftigen Vertrieb ein erfolgsbezogenes Kunden-, Service- und Vertriebsmanagement ist, das auf einem Data Warehouse-unterstützten Steuerungssystem basiert. Orientiert am einzelnen Kunden muss ein Berichtswesen verfügbar sein, das zum Beispiel detailliert über Deckungsbeiträge, über Erträge und Aufwendungen, über die Rentabilität oder den Wert jedes Kunden lebenszyklusbezogen informiert. Auf der Basis eines kundengerichteten Controllings mit Informationen aus dem Rechnungswesen, aus Transaktionen, Marketing, Vertrieb und Service ist das Management in der Lage, Geschäfte, Akquisitionsmassnahmen und Ressourcen so zu steuern, dass sie einen maximalen Return on Investment versprechen. Man kann Kundenbeziehungen

besser bewerten, qualifizieren und vertiefen und zukunftsorientierte Kundenbindungs- und Durchdringungsstrategien effizienter gestalten. Sind das die Informationen, die uns die verbreiteten Controllingsysteme liefern, oder brauchen wir einen kundenorientierteren Ansatz? Heutige Vertriebs-Controllingsysteme sind industriell geprägt, somit stark produktionslastig und berichten primär intern messbare, finanzielle Größen. Moderne Controllingsysteme sind dagegen kundenfokussiert und ergänzend mit nichtfinanziellen Kenngrößen unterschiedlichster Quellen ausgestattet. Die Controllingobjekte im Customer Relationship Management Konzept sind marktbezogen. Im Vordergrund steht dabei der Kunde als dominante Analyse-dimension. Eine zentrale Aufgabe des Customer Relationship Management Controllings besteht in der Evaluierung der Qualität des Kunden. Im Unterschied zu herkömmlichen, umsatzbezogenen ABC-Analysen stehen bei kundenorientierten Analysen jene Kriterien im Vordergrund, die für die jeweilige Kundenbeziehung massgeblich sind. Von besonderer Bedeutung sind auch die Kosten der Kundenbetreuung, die sich insbesondere auf Basis einer Prozesskostenrechnung für den Vertriebs- und Servicebereich ermitteln lassen. Methodisch verbirgt sich hinter dem Customer Relationship Management-Controlling eine Integration der übergreifenden Kennzahlenlogik mit dem Schwerpunkt in der Kundenanalyse und -bewertung.

Marketing-Information und Distribution on Demand

Mit Informationen nahe am Kunden und unternehmensweit präsent zu sein, schnell und flexibel zu reagieren sowie die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt in multimedialer Form weltweit bereitzustellen, ist angesichts der Informationsexplosion für viele ein dringend zu lösendes Problem. In den Unternehmen explodieren derzeit die Kosten für Beschaffung, Suche, Selektion, Verwaltung, Konfiguration, Herstellung, Lagerung und Distribution von vertriebs- oder publikationsorientierten Informationen. Ganz zu schweigen von den Folgeproblemen, wenn Marketinginformationen zu spät oder mit überholten Inhalten in den Umlauf kommen. Um die Effizienz in diesem Umfeld um wirkliche Quantensprünge zu verbessern, geben Anbieter mit Digital Library eine netzwerkweite Online-Lösung. Mit digitalen Informations-services lassen sich Geschäftsprozesse wirkungsvoll

unterstützen. Individuell lassen sich die Inhalte bedarfsgerecht und jederzeit aktuell aus der Datenbank zusammenstellen.

Die Plattform mit dem niedrigsten Total Cost of Ownership ist die beste Wahl für eine Organisation

Es wird immer offensichtlicher, dass herkömmliche Technologien, selbst relativ junge und erfolgreiche IT-Konzepte wie das PC-orientierte Client/Server-Computing, vernetzten Geschäftsprozessen und Wertschöpfungsketten, virtuellen Organisationsformen, neuen Geschäftsszenarien oder dem immer dringlicher zu realisierenden Wissensmanagement nicht mehr voll gerecht werden. Bei allen Fortschritten, die uns das Client/Server-Computing gebracht hat, steht fest: Auf diesem Wege werden wir die Vision vom informierten Vertrieb und vernetzten Kunden nicht realisieren. Die Probleme beginnen bereits bei den Kosten der herkömmlichen Client/Server-Lösungen, die die Komplexität eines Mainframe-Computers auf die Schreibtische der Anwender gebracht haben. Die Revolution in Marketing und Vertrieb, das heisst die Integration Tausender von Online-Benutzern, kann nur durch eine standardisierte, preiswerte Netzwerkstation erfolgen, die einen universellen Zugang zu netzwerkweiten Informationen gewährleistet – Computer, in günstigeren Preisklassen, die mit Telefon, Faxgerät und Fernseher integriert sind. Internet Computing heisst das Modell, das solche Netzstationen ermöglicht. Seit Anfang 1997 forcieren namhafte Unternehmen der IT-Branche den vielzitierten Paradigmenwechsel von Mainframe- und PC-orientierter Datenverarbeitung zum Internet Computing. Schon ist abzusehen, dass die Innovationskurve der herkömmlichen Datenverarbeitung in den nächsten Jahren endgültig ausläuft. Parallel wurde basierend auf neuen und bestehenden Technologien die neue IT-Ära mit einer neuen Innovationskurve eingeleitet. Internet Computing definiert den Beginn und die Stützpfiler dieser neuen IT-Ära, die den Aufbruch in das Informationszeitalter beschleunigen wird. Dabei ist die Neuordnung von Infrastruktur und Geschäft längst nicht mehr bloss Theorie. Schon heute lässt sich am global ausgerichteten Geschäftsalltag ablesen, wie sich mit neuen Kommunikationslösungen neues Geschäftspotential erschliessen lässt und wie Internet Computing die derzeitige Wirtschaft in eine netzwerk- bzw. computerbasierte Markt-

wirtschaft verändert und welche Maximen künftig gelten. Die jüngsten IT-Innovationen, beispielsweise Multimedia, Internet, World Wide Web, Intranet, Mobile Computing, Objekttechnologie und Internet Computing, werden die Spielregeln in nahezu allen Märkten nachhaltig verändern.



Beseitigung von Kosten und Komplexitätsfallen

Technologisch geht es um die Verschiebung des Fokus von Mainframe und PC-zentrierter Datenverarbeitung hin zu einem Internetzentrierten Geschäftsprozess, Informations- und Wissensmanagement. Dabei wird die explodierende Komplexität von PC-Umgebungen oder verteilten Server-Organisationen ins Netz auf zentralisierte Anwendungs- und Daten-server verlagert. Der Anwender braucht nur noch ein einfaches, standardisiertes Interface, einen Browser, um auf allen Systemen, in allen Umgebungen, in allen Netzwerken, von allen Netzanschlüssen, von allen Zugriffsstationen auf alle Informationen und Funktionen zuzugreifen. Universeller Zugriff auf universelle Informations- und Applikationsserver im Netz – das ist die Lösung.

Immense Einsparpotentiale entstehen bereits schon dann, wenn Konfigurationen einmal zentral und nicht hunderte oder gar tausende Male dezentral gemanagt werden müssen. Neben der Entwicklung zu einer vernetzten Welt mit veränderten Geschäftsszenarien sind es insbesondere die Komplexität und die Kosten, die eine technologische Neuorientierung dringend fordern. Es wurde früh erkannt, wo sich einerseits die Kosten- und Komplexitätstreiber verbergen und welche Anwendungsperspektiven sich andererseits mit dem Internet anbieten. Das

Ergebnis heisst Internet Computing – ein zukunftsgerichtetes Computing-Modell, das globale Reichweiten einfacher erschliesst, durchgängig auf Standards basiert, einfacher zu implementieren, zu betreiben und zu verwalten ist und damit deutlich geringere Kosten als das Client/Server-Computing aufweist. In der PC-dominierten Dezentralisierungswelle der letzten 15 Jahre wurde übersehen, dass der PC nicht als Client-System konzipiert ist und PC-Anwendungen nicht als Client-Anwendungen entworfen wurden. Dies führte zu kostentreibenden Architekturmängeln. Der dezentrale Arbeitsplatz wurde in der gesamten IT-Infrastruktur zum primären Kostentreiber. Funktionsüberladung, Komplexität, mangelhafte Softwarereife und Administration trieben die Betriebskosten für PC-Clients in die Höhe. Modellrechnungen lassen darauf schliessen, dass nach Umsetzung des Internet bzw. Intranet Computings, der unternehmensinternen Variante des globalen Internet Computings, eine deutliche Reduzierung der sogenannten Total Cost of Ownership möglich ist. Untersuchungen bestätigen, dass die Betriebskosten von herkömmlichen Client/Server-Installationen nahezu doppelt so hoch wie bei vergleichbaren zentralisierten Lösungen sind. Bis zu 70 Prozent sind dabei Personalkosten. Ein grosser Kostenanteil, ca. 60 Prozent, fällt dezentral in den Geschäftsbereichen an und über 30 Prozent der Ausgaben sind nicht transparent.

Das Internet und Internet Computing ändern alles

Weil die Bedeutung des Internets dermassen weitreichend sein wird und das Netz alles bisher Skizzierte erst ermöglicht, ist es sinnvoll, an dieser Stelle die angesprochenen Auswirkungen des Internets noch einmal zusammenzufassen.

Das Internet bzw. Internet Computing ändern die Geschäftsmodelle, die Geschäftsprozesse, die Wertschöpfungsketten, ERP- und CRM-Applikationen, die Aufbereitung, das Management und die Verteilung von Wissen, die IT-Kostenstrukturen, die Technologien – einfach alles:

- Das Internet und Internet Computing werden fundamental die Art und Weise, wie wir Geschäfte anbahnen und durchführen, wie wir arbeiten und wie wir lernen, beeinflussen.

- Das Internet wird eine weltweit verbreitete Netzwerk Gesellschaft mit wachsender Zahl von Konsumenten schaffen, die auf Produkte und Dienste des Netzes Zugriff haben.
- Professionelles Internet Computing ist die Basis für den Erfolg in bestehenden und insbesondere in neuen, wachsenden Märkten für eine neue globale Kommunikation, ja sogar für den Aufbau und das Überleben ganzer Unternehmen.
- Das Internet macht den Weg frei ins Informationszeitalter. Die tragende IT-Infrastruktur, die die Informationsgesellschaft wirtschaftlich möglich machen wird, heisst Internet Computing.

So hat auch erst das Internet in Kombination mit universellen Hochleistungsservern ein Computing-Modell ermöglicht, das die Vorteile der Client/Server-Entwicklung mit den Vorteilen klassischer Mainframes verbindet. Insbesondere dank des Internets geht es dabei nicht mehr um die Frage der organisatorischen Zentralisierung oder Dezentralisierung. Ähnlich wie beim Telefon wird das kein Thema mehr sein, da sich der Nutzer durch die wachsenden Möglichkeiten des Netzes und den neuen Komfort nicht eingeschränkt fühlt wie bei den früheren Mainframe Anwendungen. Auch die kostentreibende PC-Betriebssystempolitik der letzten 15 Jahre wird ihr Ende haben. Einfach zu bedienende, kostengünstige, multimediale Internet-Stationen und mobile Systeme, bei denen das Betriebssystem kein Thema mehr ist, werden in Massen verbreitet sein. Internet Computing ist gleichzeitig die überzeugende Lösung für die Komplexitäts- und Kostenprobleme der grossen IT-Anwender. Indem die IT- und Funktionskomplexität in das Netzwerk wandert, und die niedrigen Kosten sowie die Benutzerfreundlichkeit dem Anwender zugute kommen, werden das Verteilungsmodell und die Verteilungseffizienz des Telefonnetzes und der Fernsehübertragungen in Computernetzen repliziert. Diese Entwicklung ist deutlich mehr als nur eine Innovation. Sie ist revolutionierend und unverzichtbar, aber Internet Computing ist nicht nur ein Technologiekonzept, sondern definiert auch die Art, wie künftig Produkte verkauft werden, wie Kunden bedient werden oder wie vernetzte Organisationen kommunizieren und arbeiten.

Wenn wir die Perfektion im Kunden-, Marketing- und Vertriebsmanagement anstreben, müssen wir eine Netzwerkwelt unterstützen, in der alle Beteiligten miteinander problemlos kooperieren. Internet Computing heisst, die Visionen und Versprechungen universell vernetzter Unternehmen oder einer vernetzten Welt in die Realität umzusetzen. Für grosse Unternehmen sind Innovationen in Marketing und Vertrieb ohne Internet Computing-Ansätze wirtschaftlich nicht realisierbar.

Internet Computing wird zum Kern künftiger Lösungsarchitekturen

Hinter Internet Computing verbirgt sich das wohl interessanteste Zukunftspotential der IT-Branche. Und das bisherige Gegeneinander und Nebeneinander von Systemen, Strukturen und Architekturen hat im Internet Computing seine Synthese gefunden. Angesichts dieser überzeugenden Perspektiven fand Internet Computing eine schnelle Akzeptanz in der Branche und gibt in der gesamten Produkt- und Applikationsstrategie die Richtung vor. Internet Computing sollte heute bereits in die Architekturkonzepte der Anwender integriert werden, da es morgen der Standard für ERP- und vor allen Dingen CRM-Lösungen sein wird. Angesichts dieser bedeutsamen Entwicklung darf das Internet nicht mehr als eine marginale Technologie oder lediglich als Marketing oder Informationsmedium gesehen werden. Internet Computing ist ohne jede Übertreibung die primäre Plattform für die Geschäfte und die Dynamik von morgen. Internet Computing rührt am Zentrum der Unternehmensstrategien, am Kern der Organisationen und später bei der breiten Einbindung von Konsumenten am Geist der Gesellschaft, vielleicht sogar nachhaltiger als das Fernsehen.

