

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
und Wirtschaftsinformatik I
Universität Stuttgart

Prof. Dr. Hans-Georg Kemper

Arbeitsbericht

ELECTRONIC-CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGEMENT IM

VERSANDHANDEL –

BENUTZERORIENTIERTE ANALYSE KANALÜBERGREIFENDER

SERVICEANGEBOTE

Professor Dr. Hans-Georg Kemper

Dipl.-Kfm. Heiner Lasi

Universität Stuttgart

Betriebswirtschaftliches Institut
Abt. VII Wirtschaftsinformatik I
Breitscheidstr. 2c
70174 Stuttgart

Telefon (0711) 121-3194/-3195
Telefax (0711) 121-3197
E-Mail kemper@wi.uni-stuttgart.de
Internet www.wi.uni-stuttgart.de

Stuttgart, im Januar 2004

1	Motivation und Zielsetzung	3
2	Begriffliche Grundlagen	4
3	Versuchsaufbau der Analyse.....	7
4	Ergebnisse	10
4.1	Kundenstammdaten	10
4.2	Artikel- und Auftragsdaten.....	11
4.3	Kundenprofile und Services.....	13
4.4	OCRM-Maßnahmen und Kontakthistorie.....	14
5	Resümee	16

Kurzfassung

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die benutzerorientierte Analyse von Serviceangeboten im Kontext von CRM bei drei renommierten Unternehmen der Versandhandelsbranche. Der Focus liegt hierbei auf den Prozessen, bei denen Kunden über verschiedene Kontaktkanäle mit den Versandhändlern in Kontakt stehen. In der Analyse wurde anhand der teilnehmenden Beobachtung bei Testkontakten, Testbestellungen und Inanspruchnahme des Service evaluiert, welchen Integrationsstand die angebotenen Kontaktkanäle aufweisen und inwieweit CRM-Maßnahmen vom Kunden wahrnehmbar sind.

1 Motivation und Zielsetzung

Seit Ende der neunziger Jahre wird zunehmend der Begriff des ‚Electronic Customer Relationship Management‘ diskutiert – ein Ansatz zum umfassenden Kundenbeziehungsmanagement.¹ Eine Branche, die in besonderer Weise von den Strategie-Veränderungen des CRM betroffen ist, ist die Retailbranche. Charakteristisch für den Versandhandel ist der wachsende Wettbewerbsdruck. Aufgrund der ständig steigenden Anzahl von Medien und Wegen zum Kunden und der geringer werdenden Distanz zu Mitbewerbern (One-Click-Away) gestaltet sich für Versandhandelsunternehmen eine positive Differenzierung zunehmend schwieriger. Unternehmen der Retailbranche, die die Anliegen ihrer Kunden kennen und diese zuvorkommend, individuell und professionell bedienen sind daher in der Lage, sich durch zusätzlichen Kundennutzen zu differenzieren und hierdurch den Grundstein für den wirtschaftlichen Erfolg zu legen.

Zur Klärung der Frage nach dem tatsächlichen Stand von CRM in der Retailbranche ist die Sichtweise des Kunden von entscheidender Bedeutung, da CRM nur dann zum Erfolg führen kann, wenn die Aktivitäten vom Kunden wahrgenommen werden. Um den Stand von CRM in Versandhandelsunternehmen zu evaluieren wurde eine benutzerorientierte Analyse durchgeführt, deren Ergebnisse im folgenden dargestellt werden. Auf der Grundlage einer solchen Betrachtung lassen sich weitere Schritte und Aktivitäten erfolgversprechend planen.

¹ Vgl. Strauß und Schoder (2000), S. 97.

2 Begriffliche Grundlagen

Der Versuch, CRM mit wenigen Worten scharf zu umreißen, scheitert unwillkürlich an seiner inhärenten Komplexität. Während beispielsweise das britische Marktforschungsinstitut OVUM den Begriff eng auslegt und CRM als ein Konzept beschreibt, in dem profitable Kunden gebunden, Kosten reduziert und der Umsatz gesteigert werden, erstreckt sich das ganzheitliche Management der Kundenbeziehungen viel weiter.² Als „ganzheitlichen Ansatz zur Unternehmensführung, der abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung und Entwicklung integriert und optimiert“³ definiert das CRM-FORUM des DEUTSCHEN DIREKTMARKETING VERBANDES (DDV) den Begriff des CRM.

Weitere Aspekte von CRM sind in der folgenden Definition der *Meta-Group* enthalten, wonach „CRM eine Geschäftsphilosophie zur Optimierung der Kunden-Identifikation, Kunden-Bestandssicherung sowie des Kundenwerts ist. Die Umsetzung dieser Philosophie erfolgt durch die Automatisierung aller horizontal integrierten Geschäftsprozesse, die über eine Vielzahl von Kommunikationskanälen, die Customer-Touch-Points, Vertrieb, Marketing und Kundenservice involvieren“⁴. Aus den genannten CRM-Definitionen ist zu entnehmen, dass es sich bei CRM nicht nur um ein neues System oder eine neue Applikation handelt. Vielmehr verbirgt sich hinter CRM eine strategische Neuorientierung, wobei die Ausrichtung der gesamten Wertschöpfungskette einer Unternehmung auf die Belange des Kunden im Vordergrund stehen muss. Geprägt wird dieser Trend von einem starken Marketing-Denken, bei dem der Kunde als Mittelpunkt einer jeden Geschäftsbeziehung verstanden wird.⁵ Wichtig ist noch die Anmerkung, dass nicht primär die Kundenakquisition, sondern vielmehr die bestehende Beziehung zum Kunden im Vordergrund steht.⁶ CRM fokussiert also den gesamten Kundenwert (Customer Lifetime Value).⁷

Ein Rahmenkonzept, wie CRM in Versandhandelsunternehmen ausgestaltet sein kann, ist in Abbildung 1 dargestellt.

² Vgl. Ernst (2000).

³ D.H.(2000), S. 10.

⁴ D.H. (2000), S. 13 und vgl. Schwede (2000), S. 7.

⁵ Vgl. Hermanns und Thurm (2000), S. 469.

⁶ Vgl. Wehrmeister (2001b), S. 31 und Hermanns und Thurm (2000), S. 469f.

⁷ Vgl. Haas (2002), S. 190.

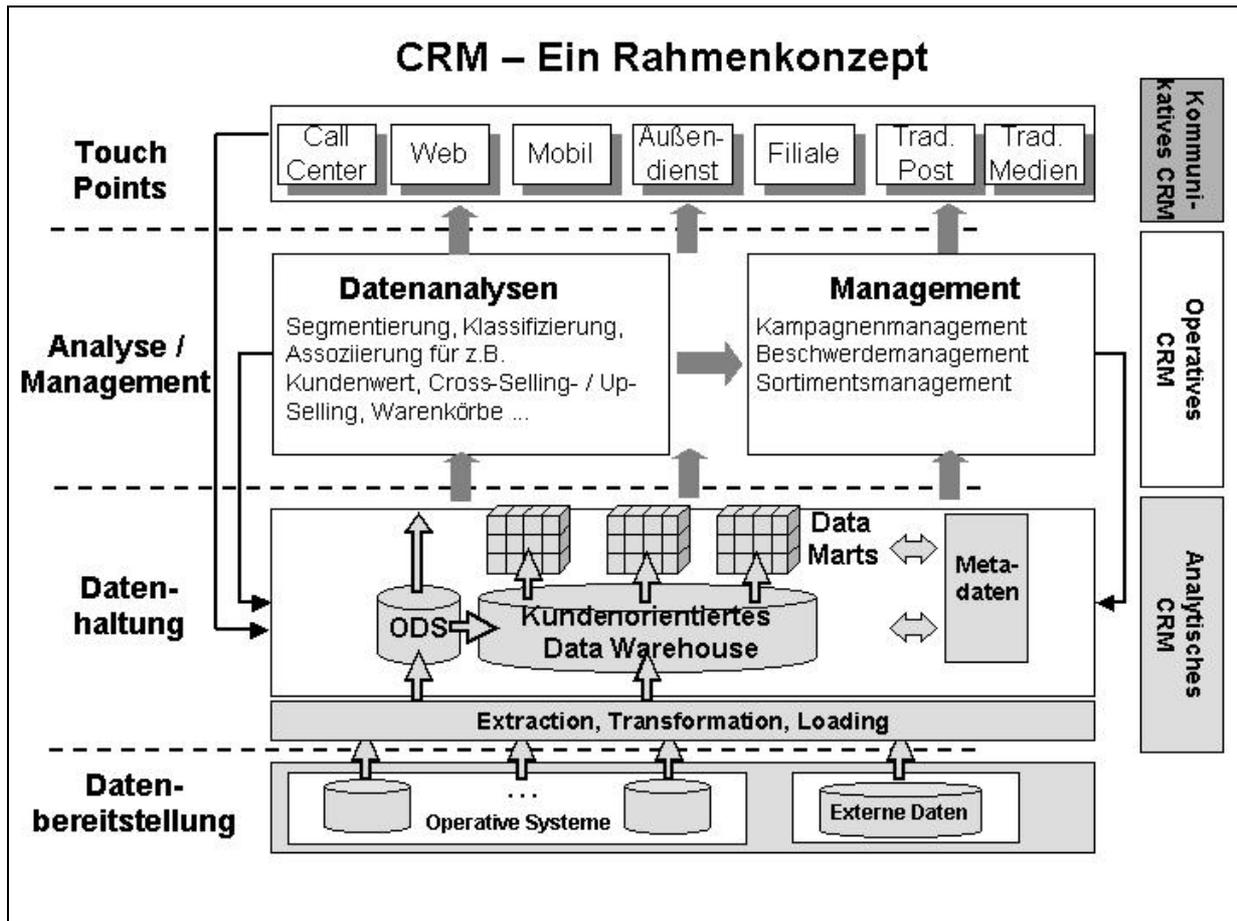


Abbildung 1: CRM – Ein Rahmenkonzept⁸

Unter analytischem CRM (aCRM) – teilweise auch Business Performance Management genannt – wird die analytische Auswertung der im Front-Office gewonnenen Informationen in Verbindung mit den Daten aus ERP-Systemen verstanden. Das erklärte Ziel von aCRM ist es, Erkenntnisse zur kontinuierlichen Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse zu erhalten. Grundlage des analytischen Back-Office Bereiches ist das Customer Data Warehouse, eine Datenbank, in der systematisch alle Informationen über Kundenkontakte, Kundenreaktionen etc. gesammelt werden.⁹ Hierbei ist die Integration und Aufbereitung unterschiedlicher Quellen (z.B. unterschiedliche Kontaktkanäle) eine wesentliche Voraussetzung, um homogene, aussagefähige und vollständige Daten zu erhalten. Zur Auswertung der Daten werden spezielle Tools wie OLAP und Data Mining eingesetzt.¹⁰

Das operative CRM umfasst alle Anwendungen, die sich zwischen dem kommunikativen und dem analytischen CRM befinden. Diese Anwendungen unterstützen die kun-

⁸ Quelle: In Anlehnung an Kemper (2003).

⁹ Vgl. Kehl und Rudolph (2001), S. 258f., Hippner u. a. (2001), S. 417 und Zipser (2001), S. 39ff.

¹⁰ Vgl. Zipser (2001), S. 42ff.

denorientierten Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse eines Unternehmens. oCRM beinhaltet somit die einzelnen Automationsbereiche, die den Dialog zwischen den Kunden und dem Unternehmen unterstützen. Hierbei werden sowohl administrative und analytische als auch kontaktunterstützende Aufgaben abgedeckt. Mit Hilfe der Daten des aCRM und einem Marketing-Enzyklopädie-System (MES) lassen sich die Informationen, also der Inhalt des Marketingmaterials, kundenindividuell gestalten. Die Sales-Automation, unterstützt die Schnittstelle zwischen dem Kunden und dem Vertrieb. Im Vertrieb sind in der Regel CAS-Systeme im Einsatz, die die klassischen, routinemäßigen Vertriebsfunktionen intensiv unterstützen. Integriert mit den Daten des aCRM stehen im oCRM beim Vertrieb wichtige Informationen über das Kundenpotenzial, die Vorlieben, mögliche Komplementärprodukte etc. zur Verfügung. Auch Anhaltspunkte über eine Gefahr des Abwanderns des Kunden werden vom Churn-Management frühzeitig erkannt und können durch besondere Marketing- und Vertriebsmaßnahmen (z.B. Gewährung von Boni) abgefangen werden. Kundenbeziehungen zu pflegen bedeutet auch, Sales-Cycles mit Hilfe von Sales-Cycles-Analysen zu erkennen und den Kunden zum richtigen Zeitpunkt auf einen Ersatzkauf anzusprechen. Neben der Sales-Cycle-Analyse ist bei einer ganzheitlichen Integration des oCRM das Unternehmen auch in der Lage, dem Kunden mit Hilfe eines Interactive-Selling-System (ISS) ein Einkaufserlebnis zu bieten.¹¹

Ein dritter Schwerpunkt im Bereich des oCRM befasst sich mit der Pre-Sales-Phase. Insbesondere im Bereich der Retail-Branche werden die Bestandteile der Service-Automation wie das Beschwerdemanagement als wesentliches Kriterium für eine langfristige Kundenbindung verstanden. Im Servicebereich fallen zahlreiche Kundeninformationen an, die sich für aCRM als sehr wertvoll herausstellen können. Bei einer vollständigen Integration dieses Bereiches gehen die wichtigen Informationen über nicht erfüllte Kundenerwartungen in die Analysen mit ein.

Das kommunikative CRM (kCRM) – auch kollaboratives oder interaktives CRM genannt – umfasst alle Kommunikationskanäle des Unternehmens zum Kunden und integriert diese im sogenannten Customer Interaction Center (CIC). Häufig zitiertes Ziel von CRM und somit auch Bestandteil von kCRM ist das Prinzip ‚One-Face-to-the-Customer‘.

Wo traditionell diverse Kanäle isoliert betrieben wurden, gilt es im Rahmen des kCRM, diese zu integrieren. Der Kunde muss unabhängig von der Wahl des Kommunikati-

¹¹ Vgl. Adolphs (2001), S. 291 und Trix (1999), S. 34.

onskanals das ‚gleiche Unternehmen‘ vorfinden.¹² Dies bedeutet für den Kunden, dass er über alle Kanäle hinweg als ‚ein und derselbe Kunde‘ identifiziert und behandelt wird und dass auf seine Anfrage unabhängig vom benutzten Kommunikationskanal verlässlich, schnell und kompetent reagiert wird.

3 Versuchsaufbau der Analyse

In der vorliegenden Analyse wurde eine Stichprobe von drei renommierten, marktführenden Versandhandelsunternehmen ausgewählt. Die Auswahl der Versandhandelsunternehmen erfolgte nach den Kriterien Umsatz, Sortiment und existierender Kunden-Kontaktkanäle. In der Evaluierung wurden nur Multi-Channel-Anbieter betrachtet, die mindestens über die Kontaktkanäle Post, Telefon und Internet verfügen. Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurden nur Versender betrachtet, die ein Vollsortiment anbieten. Von den deutschen Versandhandelsunternehmen, die die ersten zwei Kriterien erfüllt haben, wurden für die Analyse die drei umsatzstärksten ausgewählt.

Für die Analyse des Integrationsstandes von CRM spielen Geschäftsprozesse eine zentrale Rolle. Im Rahmen der weiteren Analyse werden die Prozesse ‚Beratung‘, ‚Bestellung‘, ‚Statusabfrage‘, ‚Stammdatenänderung‘, ‚Kundenkontoveränderung‘ und ‚Service‘ unterschieden.

Unter dem Beratungsprozess werden in dieser Analyse alle Aktivitäten subsumiert, die dem Kunden gewünschte Informationen über Produkte oder Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Kriterien für den Beratungsprozess sind die Verfügbarkeit, die Aktualität, die Individualisierung, der Umfang und die Qualität der Informationen. Zudem wird geprüft, ob Beratungsprozesse medien- bzw. kanalabhängige Ergebnisse darstellen oder unternehmensweit einheitlich sind.

Dem ‚Bestellprozess‘ werden sämtliche Aktivitäten zugeordnet, die der Vereinbarung und Durchführung einer Auftragserteilung dienen. Aus Kundensicht ist die Benutzerfreundlichkeit bei Bestellprozessen ein wesentliches Kriterium für das Kundenbeziehungsmanagement. Benutzerfreundlichkeit beinhaltet in diesem Fall die Möglichkeit einer direkten (medienbruchfreien) Selbstbedienung des Kunden unter der freien Wahl des Mediums in Verbindung mit einem für den Kunden leicht verständlichen Ablauf des Prozesses.

¹² Vgl. Rosemann u. a. (1999), S. 112.

Der Prozess der Statusabfrage ist eine einfache Kundendienst-Anwendung, mit deren Hilfe der Kunde den Status seiner Bestellungen überprüfen kann. Entscheidende Faktoren für die Kundenfreundlichkeit sind die anfallenden Kosten, der Zeitaufwand, die Aktualität und die freie Medienwahl.

Dem Prozess der Stammdatenänderung werden im Folgenden die Erfassung von Kundenstammdaten sowie deren Änderung gezählt. Aufgrund der Tatsache, dass Kundenstammdaten zu den fundamentalen Erfolgsfaktoren für CRM gehören, kommt dem Prozess der Stammdatenänderung eine große Bedeutung zu. Ermittelt wird hierbei die Homogenität der Kundendaten und die direkten Zugriffs- und Änderungsmöglichkeiten durch den Kunden. Homogenität der Kundenstammdaten aus Kundensicht bedeutet hierbei, dass medienunabhängige Stammdaten vorliegen. Bei den Zugriffs- und Änderungsmöglichkeiten wird daher ermittelt, ob und in welchem Umfang Änderungen medienunabhängig möglich sind. Weiterhin wird evaluiert, ob Stammdatenänderungen kanalübergreifende Auswirkungen haben.

Kundenkontoveränderungen ergeben sich bei Belastungen, z.B. der Rechnungserstellung, Bezahlung, Rücksendung oder Stornierung von Bestellungen. In der Analyse der Ist-Situation wird erfasst, welche Zugriffsmöglichkeiten der Kunde auf sein Kundenkonto hat, wie aktuell bzw. zeitnah das Kundenkonto geführt wird und ob das Kundenkonto alle kanalübergreifenden Transaktionen enthält.

Der Serviceprozess umfasst den After-Sales-Bereich. Hierzu zählt der Support, das Beschwerdemanagement, die Kundenbetreuung usw. Die Bewertungskriterien der Analyse der Serviceprozesse sind die Qualität der Personalisierung, die Usability und die Bewertung der Zielführung der Lösungsvorschläge.

Weitere wesentliche Merkmale für die Ist-Situation in Bezug auf CRM in Versandhandelsunternehmen sind die vom Kunden wahrgenommenen operativen CRM-Maßnahmen. Bei der Evaluierung wird daher geprüft, welche Marketing- und Sell-Force-Automation-Aktivitäten vom Kunden wahrgenommen werden können. Als Kriterien werden hierbei die Personalisierung und die Individualisierung betrachtet.

Die Analyse erfolgte durch teilnehmende Beobachtungen und Inhaltsanalysen. Zunächst wurde eine Beratung zu drei zufällig ausgewählten Artikeln aus verschiedenen Kategorien über alle angebotenen Kontaktkanäle in Anspruch genommen (vgl. Abbildung 2). Der Bestellprozess wurde mit jeweils drei Testbestellungen von zwei verschiedenen Artikeln aus unterschiedlichen Produktkategorien durchgeführt. Bei den beiden Unternehmen, die über einen Mobile-Kanal verfügen, wurde zusätzlich eine

Testbestellung über diesen getätigt. Die bestellten Testprodukte waren ein Umstandsbadeanzug, ein Drucker und ein Fotoapparat. Diese Artikel wurden aufgrund prägnanter Merkmale für operative CRM-Maßnahmen ausgewählt. Zusätzlich wurde das Vorhandensein von CRM-Maßnahmen im Online-Kanal mit der Auswahl eines Möbelstückes und eines Herrenanzuges in den Warenkorb analysiert. Idealtypisch müsste bei der Bestellung von Umstandsmode das Kundenbeziehungsmanagement den Zusammenhang von Umstandsmode und werdender Mutter erkennen. Daraufhin kann idealtypisch davon ausgegangen werden, dass eine Kundenansprache zum Thema Baby und Familie stattfindet. Die Artikel Drucker und Fotoapparat haben direkt zuordenbare Verbrauchsmaterialien wie Tintenpatronen, Papier oder Filme. Im Online-Kanal wurde weitergehend analysiert, ob bei der Auswahl eines Herrenanzuges oder eines Möbelstückes individuelle Zusatzangebote erfolgen. Durch den Kauf von Produkten aus der Warengruppe Umstandsmode, Drucker und Fotoapparat, sowie Möbelstück und Herrenanzug im Online-Kanal, wird im Folgenden abgeleitet, inwieweit die betrachteten Unternehmen Zusammenhänge sachlich und logisch richtig erkennen und diese in Kundenbeziehungsmanagementmaßnahmen einfließen.

Von den Bestellungen wurde jeweils eine Lieferung bezahlt, die anderen wurden storniert bzw. zurückgesandt. Stammdatenänderungen wurden kurz nach der Neuanlage als Kunden, direkt nach Aufgabe einer Bestellung und direkt nach einer Rücksendung durchgeführt. Der Test des Serviceprozesses erfolgte durch Analyse einer Serviceanfrage zu den zwei bestellten technischen Produkten.

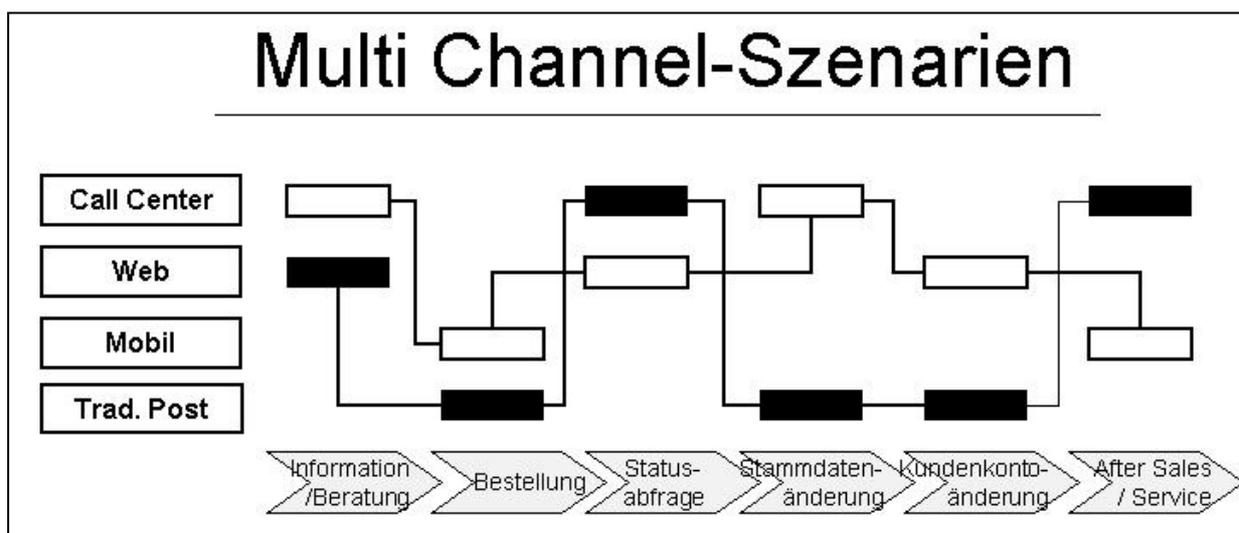


Abbildung 2: Multi Channel-Szenarien¹³

¹³ Quelle: In Anlehnung an Schwanitz und Ahr (2002), S. 26.

Bei der Analyse erfolgte der Kontakt zu den Versandhändlern stets als real existierender Kunde. Die Intention des Kontaktes zum Zwecke einer Evaluierung wurde dabei zu keinem Zeitpunkt preisgegeben, um eine Verfälschung der Ergebnisse zu verhindern. Aufgrund des nicht offiziellen Charakters der Analyse, die im ersten Quartal 2002 durchgeführt wurde, werden die Ergebnisse im Folgenden anonymisiert dargestellt. Die Bezeichnungen der ausgewählten Versandhändler wurden vom Autor freige wählt und stehen in keinem Zusammenhang zu eventuell ähnlich bezeichneten realen Unternehmen. Bei den ausgewählten Versandhandelsunternehmen handelt es sich um die *BUYFIX AG*, die *EASY-SELL GMBH* und die *QUICKSHOP KG*.

4 Ergebnisse

4.1 Kundenstammdaten

Zu Beginn der Analyse wurde bei den drei ausgewählten Unternehmen der Integrationsstand der Kundenstammdaten ermittelt. Bei der *BUYFIX AG* ist das Anlegen von Kundenstammdaten in jedem der angebotenen Kanäle möglich bzw. notwendig. Hinterlegt ein Neukunde im Online- oder Mobile-Kanal seine Stammdaten, so wird lediglich ein Online- bzw. ein Mobile-Profil erstellt. Die Übernahme der Kundendaten in die zentrale Kundendatenbank erfolgt erst bei der Übermittlung einer Bestellung. Die Kundennummer als eindeutiges Identifizierungsmerkmal wird erst nach der ersten Transaktion erzeugt. Das Ändern von Stammdaten per Post oder per Telefon ist grundsätzlich möglich. Werden Kundenstammdaten per Post oder per Telefon geändert, so betrifft dies die zentrale Kundendatenbank, nicht jedoch die Kundenstammdaten im Online-Profil oder im Mobile-Profil. Ein Zugriff auf diese Kundenprofile ist jeweils nur von dem entsprechenden Kanal aus möglich. Änderungen in den Kundenstammdaten des Mobile- oder Online-Kanals betreffen zunächst nur das jeweilige Profil, nicht jedoch die zentralen Kundendaten. Ändert ein bestehender Kunde zum Beispiel online seine Adresse, so erhält er nach wie vor die postalischen Mitteilungen an die alte Adresse. Ein Abgleich der Kundenstammdaten findet erst bei einer Transaktion über den jeweiligen Kanal statt. Ein direkter Zugriff auf die zentralen Kundenstammdaten über den Online- oder den Mobile-Kanal ist nicht möglich. Außerdem unterscheidet sich der Umfang der erfassten Kundenstammdaten zwischen den Kanälen. Größen- und Typenprofile, die im Online-Kanal Bestandteil des Kundenprofils sind, existieren in den Kundenprofilen der anderen Kanäle nicht. Bestandskunden müssen beim erstmaligen

Kontakt über einen neuen Kanal zunächst immer die Kundendaten vollständig anlegen.

Bei der *EASY-SELL GMBH* erfolgen Kundenstammdatenänderungen kanalübergreifend in Echtzeit. Eine telefonische Adressänderung wirkt sich umgehend auf Kundendaten des Online- und des Mobile-Kanals aus. Wird der Prozess über den Mobile- oder den Online-Kanal angestoßen, so ist eine umgehende Adressänderung der Kundendaten des Post-Kanals die Folge. Der Umfang der erfassten Kundenstammdaten ist kanalunabhängig identisch. Lediglich im Online-Kanal wird zu den Stammdaten das persönliche Foto für die virtuelle Anprobe hinterlegt. In der Analyse ergaben sich keine Anzeichen für das Vorhandensein separater, kanalabhängiger Kundendatenbanken. Für den Kunden hat dies zur Folge, dass Adressänderungen nur einfach und unter freier Wahl eines Kontaktkanals durchgeführt werden können. Durch die Identifikation anhand der Kundennummer bei allen Kontakten und über alle Kanäle ist eine erneute Kundenstammdatenanlage oder das Aktivieren eines kanalspezifischen Accounts bei der erstmaligen Benutzung eines neuen Kanals nicht notwendig.

Auch bei der *QUICKSHOP KG* genügt das einmalige Anlegen der Kundenstammdaten für den Kontakt über alle Kanäle hinweg. Desgleichen wirken sich Stammdatenänderungen über einen beliebigen Kanal umgehend auf alle vorhandenen Kontaktkanäle aus. Eine Adressänderung zwischen dem Zeitpunkt der Bestellung und dem Warenversand wurde von *QUICKSHOP KG* als einzigem Unternehmen berücksichtigt. Die Identifikation erfolgt bei der *QUICKSHOP KG* kanalabhängig auf unterschiedliche Weise. Über den Online-Kanal identifiziert sich ein Kunde anhand eines Benutzernamens und eines Kennwortes. Eine Anmeldung und Eröffnung eines Online-Accounts ist bei der ersten Kontaktaufnahme eines bestehenden Kunden über den Online-Kanal daher notwendig.

4.2 Artikel- und Auftragsdaten

In einem zweiten Schritt wurde der Integrationsstand der Artikel- und Auftragsdaten analysiert. Hierzu wurden zunächst die Artikeldaten von unterschiedlichen Produkten über die verschiedenen Kanäle hinweg verglichen.

Bei dem Vergleich von Artikeldaten der *BUYFIX AG* stellten sich zunächst die Artikelinformationstexte und Produktabbildungen im Online-, Telefon-, Post- und Mobile-Kanal als identisch dar. Abweichende Informationen ergaben sich jedoch bei der Lieferzeit-Auskunft. Auskünfte über laufende Aufträge sowie über das Kundenkonto können von allen Kanälen mit Ausnahme des Mobile-Kanals abgerufen werden. Wird der Auf-

tragsstatus über einen anderen Kanal erfragt, als er erteilt wurde, so ist eine Auskunft erst nach erfolgtem Serverabgleich möglich. Dieser findet nach den bei der Evaluierung gemachten Erfahrungen ca. alle zwei Stunden statt. Auch hier stellt der Mobile-Kanal eine Ausnahme dar. Von einer Bestellung über den Mobile-Kanal bis zum Erscheinen derselben in der Auftragsstatusauskunft lag ein Zeitverzug von bis zu zwei Tagen. Eine Änderung oder Stornierung einer erteilten Bestellung ist nur über den Telefon-Kanal möglich. Die Informationen der Auskunft des Kundenkontos sind kanalübergreifend einheitlich.

Der Vergleich von Artikeldaten der *EASY-SELL GMBH* wurde ebenfalls unter Einbeziehung des Post-, Telefon-, Online- und des Mobile-Kanals durchgeführt. Der Umfang der Produktinformationen des Mobile-Kanals ist wesentlich geringer als der der anderen Kontaktkanäle. Über das Mobile-Portal stehen grundsätzlich keine Abbildungen zur Verfügung. Die Produktinformationen haben sich – abgesehen vom Mobile-Kanal – über die verschiedenen Kanäle hinweg in Inhalt und Umfang entsprochen. Als kritisch hat sich auch bei der *EASY-SELL GMBH* die Auskunft der artikelbezogenen Lieferzeit ergeben. Anfragen über verschiedene Kanäle hinweg erbrachten unterschiedliche Informationen hierzu. Zudem wurden z.B. über den Post-Kanal Aktions-Waren beworben, die über den Online- und den Mobile-Kanal nicht zu ordern waren. Auskünfte über laufende Aufträge sowie über das Kundenkonto können über alle Kontaktkanäle hinweg abgerufen werden und beinhalten kanalunabhängig dieselben Informationen. Veränderungen wirkten sich zeitnah aus, so dass kein Aktualisierungsintervall festgestellt werden konnte. Das gleiche Ergebnis wurde für die Abfrage des Auftragsstatus erhalten. Der Auftragsstatus der *EASY-SELL GMBH* unterscheidet sich von den der anderen Versandhändler durch die Möglichkeit, Stornierungen an laufenden Aufträgen kanalübergreifend durchzuführen. Eine Bestellung, die über den Mobile-Kanal getätigt wurde, erscheint zum Beispiel umgehend im Online-Auftragsstatus und kann dort storniert werden.

Die Analyse der Artikeldaten erfolgte bei der *QUICKSHOP KG* über die Kontaktkanäle Post, Telefon und Online. Der Umfang und Inhalt der erhaltenen Produktinformationen war kanalübergreifend identisch. Die Angaben der Lieferzeitauskunft des Online-Kanals entsprach stets den des Telefon-Kanals. Auskünfte über laufende Aufträge sowie über das Kundenkonto können über alle angebotenen Kontaktkanäle hinweg abgerufen werden und beinhalten kanalunabhängig dieselben Informationen. Veränderungen im Auftragsstatus oder des Kundenkontos wirkten sich zeitnah aus, so dass kein Aktualisierungsintervall festgestellt werden konnte.

4.3 Kundenprofile und Services

Bei der Erstbenutzung des Online-Kanals der *BUYFIX AG* kann sich der Kunde ein Kundenprofil anlegen. Hierbei macht es keinen Unterschied, ob der ‚Online-Kunde‘ bereits Kunde über einen anderen Kanal ist oder nicht. Das Übernehmen von Kundenstammdaten, die über andere Kontaktkanäle hinterlegt wurden, ist nicht möglich. Das Kundenprofil umfasst die Kunden-Stammdaten wie Name, Adresse etc. Zusätzlich zu diesen Kundenstammdaten können (ausschließlich) im Online-Profil persönliche Größenprofile mit Hilfe eines Größenberaters hinterlegt werden. Diese Online-Profile ermöglichen dem Online-Kunden virtuelle Anproben von Bekleidung, eine Farb-, Stil- und Typberatung sowie die komfortable Größenübernahme bei einer Online-Bestellung. Bei anderen Produktkategorien wie zum Beispiel technischen Produkten findet der Online-Kunde zum Teil Multi-Mediale Beratung bzw. Erklärungen vor. Des Weiteren bietet die *BUYFIX AG* im Internet-Kanal interaktive Begriffslexika, Einrichtungsplaner und 3-D-Shopping-Tools an. Die verfügbaren Beratungstools erzeugen die Empfehlungen auf der Grundlage, der im Kundenprofil hinterlegten Merkmale. Eine Individualisierung, die auf zusätzlichen Daten, wie der Historie oder einer Kundensegmentierung beruht, konnte nicht festgestellt werden. Neben den zahlreichen Online-Beratungstools wird der Kunde für spezielle Fragen an eine persönliche Beratung per Telefon verwiesen. Wechselt der Kunde bei der Beratung das Medium, so beginnt der Beratungsprozess von vorne, da der Call-Center Agent nicht auf die im Online-Profil bereits hinterlegten Angaben zugreifen kann. Der After-Sales-Service wird fast ausschließlich über den Telefon-Kanal oder per Post angeboten. Bei technischen Produkten, bei denen die Hersteller Support z.B. in Form von aktuellen Treibern zum Download anbieten, finden sich unter der Rubrik Support entsprechende Links auf die Webseiten der Hersteller. Bei der Analyse stellte sich allerdings heraus, dass diese Links teilweise nicht aktuell waren und somit nicht zu einer Lösung führten.

Das Kundenprofil bei der *EASY-SELL GMBH* enthält nur die notwendigen Kundenstammdaten wie Adresse und Geburtsdatum. Größenprofile oder andere individuelle Merkmale können nicht hinterlegt werden. Dies hat zur Folge, dass die Beratung nicht individualisiert stattfinden kann. Als einzigen personalisierten ‚Online-Service‘ bietet die *EASY-SELL GMBH* die Möglichkeit einer ‚virtuellen persönlichen Anprobe‘. Wechselt der Kunde bei der *EASY-SELL GMBH* während einer Beratung das Medium, so beginnt auch hier der Beratungsprozess von vorne. Zwar kann der Call-Center-Agent auf die

selben Kundenstammdaten wie im Online-Bereich zugreifen, jedoch sind hier keine Größenprofile etc. vorhanden. Bestellungen, die den Versandhändler verlassen haben, aber noch nicht an den Kunden ausgeliefert wurden, lassen sich online Nachverfolgen. Dies geschieht durch die Integration des Spediteurs und anhand einer Sendungs-Identifikationsnummer. Hierdurch erhält der Kunde online Auskunft darüber, wo sich sein Paket befindet und wann die Auslieferung stattfindet. Im Service-Bereich erhält der Kunde bei der *EASY-SELL GMBH* personalisierte Anweisungen für den Fall einer Rücksendung. Zum Beispiel werden automatisch Informationen über den nächsten Shop, bei dem die Ware zurückgegeben werden kann, personalisiert angezeigt. Bei technischen Produkten fanden sich keine Hinweise auf Herstellerseiten oder anderen Online-Support.

Bei der *QUICKSHOP KG* kann eine online-Beratung nur zu sehr wenigen Themenbereichen in Anspruch genommen werden. Die bereitgestellten Informationen beziehen sich ausschließlich auf technische Produkte und sind unpersonalisiert. Das Online-Profil umfasst bei der *QUICKSHOP KG* neben den persönlichen Daten wie Name und Adresse lediglich eine Auswahl von Themenbereichen, zu denen E-Mail Newsletter abonniert werden können. Individuelle Merkmale wie Größenprofile oder Farbtypen können nicht hinterlegt werden. Das Online-Profil umfasst damit den gleichen Datenumfang wie das Kundenprofil über die anderen Kanäle. Der After-Sales-Service muss bei der *QUICKSHOP KG* nach Warengruppen differenziert betrachtet werden. Der Service für nicht technische Produkte wird über eine zentrale Hotline abgewickelt. Technische Produkte enthalten im Online-Kanal einen Link zu einer Fremdfirma, die den technischen Kundendienst übernimmt. Diese Fremdfirma kann den *QUICKSHOP KG*-Kunden nicht anhand seiner *QUICKSHOP KG*-Kundennummer identifizieren, sondern führt einen eigenständigen Kundenstamm. Im Online-Bereich sind keine Links zu Internetseiten der Hersteller oder Treiber-Updates vorhanden.

4.4 OCRM-Maßnahmen und Kontakthistorie

Ein weiterer Schwerpunkt dieser Betrachtung lag auf den wahrgenommenen operativen CRM-Maßnahmen. Im Rahmen dieser Analyse wurde ermittelt, ob es sich bei den wahrgenommenen oCRM-Maßnahmen um zentrale Maßnahmen über die verschiedenen Kontaktkanäle hinweg handelt, oder ob die oCRM-Maßnahmen in Abhängigkeit des benutzten Kontaktkanals stattfinden. Zur Beantwortung dieser Frage wurde zum einen ein Vergleich der kanalspezifischen oCRM-Maßnahmen durchgeführt, zum an-

deren wurden die von den Unternehmen erhaltenen Mitteilungen mit Hilfe der Inhaltsanalyse untersucht. Mitteilungen in diesem Zusammenhang stellten E-Mails, Werbebriefe, Kundeninformationsschreiben, Beilagen bei Warenlieferungen sowie Lieferschein- und Rechnungsbelege dar. Der Integrationsstand beziehungsweise das Vorhandensein einer kanalübergreifenden Kontakthistorie wurde ebenfalls empirisch ermittelt. Hierzu wurde bei telefonisch geführten Beratungsgesprächen der Versuch unternommen, auf Beratungsprozesse, die über andere Kontaktkanäle hinweg erfolgten, Bezug zu nehmen.

Über den Online-Kanal erhält der Kunde bei allen drei Unternehmen regelmäßig Newsletter per E-Mail. Diese E-Mail-Newsletter sind standardisierte Massenmails mit personalisierter Anrede. Die Inhalte bezogen sich entweder auf jahreszeitlich abgestimmte Angebote oder im Falle der *QUICKSHOP KG* auf angeforderte Themengebiete. Eine Individualisierung in Bezug auf einen Zusammenhang mit gekauften Produkten konnte nicht festgestellt werden. Die personalisierten Online-Portale enthielten wie auch die personalisierten Mobile-Portale keine kundenspezifisch individualisierten Inhalte. Die über den Post-Kanal zugegangenen Marketingaktionen waren durchweg personalisiert. Inhaltlich wurde jedoch keinerlei Hinweis auf individualisierte Kundenbindungsmaßnahmen festgestellt. Auch auf den Lieferscheinen und Rechnungen konnten keine individualisierten Kundenbindungsmaßnahmen festgestellt werden. Eine Ausnahme hiervon war eine Rechnung der *EASY-SELL GMBH*. Auf der Rechnung der online bestellten Umstandsmode wurde zusätzlich personalisiert eine Lebensversicherung mit den Worten „... *jedem, der für andere sorgt, ...*“ angeboten. Der Werbetext enthielt weiterhin genau ein Prämienbeispiel. Hierbei stimmten das Geschlecht und das Alter mit dem des Kunden überein.

Operative CRM-Maßnahmen wie Hinweise auf ergänzende Produkte, eine Bezugnahme auf die ‚Kompatibilität‘ zu bereits gekauften Produkten oder gar das Erstellen von kundenspezifischen Angeboten konnte bei keinem der telefonischen Kontakte festgestellt werden. Zusätzlich wurde in der Analyse versucht, auf frühere Telefonate oder Online-Aktivitäten Bezug zu nehmen, was jedoch in keinem Fall erfolgreich war. Über alle Prozesse hinweg konnte bei keinem Unternehmen eine Kontakthistorie, in der Daten außerhalb von Transaktionen gehalten wurden, festgestellt werden.

In Bezug auf die Erhöhung der Kundenbindung bzw. des Kundenwertes durch individualisierte Angebote konnten bei den Versandhandelsunternehmen nur einige wenige

Aktivitäten im Online-Kanal festgestellt werden. Bei der *QUICKSHOP KG* und der *BUYFIX AG* wird vor dem virtuellen Gang zur Kasse der Kunde bei einigen Produkten auf Zusatzartikel hingewiesen. Bei der Bestellung eines Druckers wurde z.B. nur von der *QUICKSHOP KG* auf das im Lieferumfang nicht enthaltene Druckerlabel hingewiesen. Die *BUYFIX AG* hat als einziges Unternehmen auf Ersatztintenpatronen hingewiesen. Der Hinweis auf Zubehör wie Papier oder auf Filme (bei der Bestellung einer Kamera) erfolgte nicht. In den personalisierten Portalen wurden nach wie vor Standardprodukte beworben, die keinen Zusammenhang, weder zu Schwangerschaft, Kind und Familie, noch zu den bestellten technischen Produkten erkennen ließen.

5 Resümee

Die vorliegende Analyse hat – teils erhebliche – Unterschiede beim Stand der Integration von Kunden- und Artikeldaten über verschiedene Kontaktkanäle hinweg ermittelt. Der Integrationsstand aus Kundensicht ist bei der *QUICKSHOP KG* weit fortgeschritten. Dies gilt sowohl für die Artikelstammdaten und die Kundenstammdaten als auch für das Kundenkonto. Hier findet der Kunde kanalübergreifend ein einheitliches Unternehmen vor und wird anhand seiner Stammdaten durchgehend als ein Kunde bedient. Eine Kundenhistorie, die sämtliche Kundenkontakte enthält, ist jedoch auch hier nicht vorhanden. Operative CRM-Maßnahmen konnten nur sehr eingeschränkt wahrgenommen werden. Individualisierte Kundenansprachen konnten weder kanalspezifisch noch kanalübergreifend ermittelt werden.

Eine kanalübergreifende Integration der Kundenstammdaten und des Kundenkontos ist bei der *EASY-SELL GMBH* ebenfalls vorhanden. Dies gilt uneingeschränkt auch für den – bei der *QUICKSHOP KG* nicht vorhandenen – Mobile-Kanal. Integrationsdefizite konnten bei der *EASY-SELL GMBH* hingegen bei der Artikelstammdatenintegration festgestellt werden. Die Kundenkontakthistorie ist auch hier nur transaktionsorientiert, d.h. erfasst werden nur die Kundenkontakte, bei denen Transaktionen stattfinden. Im Vergleich der drei Versandhandelsunternehmen konnten bei der *EASY-SELL GMBH* die intensivsten oCRM-Maßnahmen festgestellt werden. Als einziges Unternehmen erstellte die *EASY-SELL GMBH* ein individualisiertes Angebot.

Die kanalübergreifende Integration, sowohl von Kundenstammdaten, als auch von Artikelstamm- und Kundenkontendaten ist bei der *BUYFIX AG* noch defizitär. Kunden finden – zumindest teilweise – unterschiedliche Unternehmen je nach Wahl des Kontaktkanals vor. Hinzu kommt die mangelhafte Kundendatenintegration. In der Kontakthis-

torie werden, wie bei den anderen beiden Unternehmen, nur transaktionsorientierte Daten erfasst.

Mit Sicherheit sind Multi Channel-Kunden im Stile des Testkunden der Analyse in der Realität (noch) untypisch. Für jedes Unternehmen stellt sich daher die Frage, welcher Integrationsstand für die jeweiligen ‚Durchschnitts-Kunden‘ anzustreben und wirtschaftlich zu vertreten ist.

In Bezug auf die vorhandenen oCRM-Maßnahmen ergab die Analyse ein allgemein niedriges Niveau. Dies verwundert vor allem bei der *QUICKSHOP KG* und der *EASY-SELL GMBH*, da hier die Voraussetzungen für kanalübergreifendes individualisiertes CRM zumindest weitgehend vorhanden zu sein scheinen.

Weiterhin wurde bei der Analyse der Kontaktkanäle deutlich, dass die Kontaktaufnahme der Unternehmen mit den Kunden noch überwiegend über den Post-Kanal stattfindet. Sämtliche Kunden erhalten zum Beispiel Hardcopy-Kataloge per Post und viele der durchgeführten Marketingaktionen erfolgen über Anschreiben auf dem Postweg. Dies gilt bei allen drei Unternehmen auch für Kunden, deren Kontaktaufnahme nur online erfolgte. Abgesehen von den hohen Print- und Portokosten des Postkanals ist es zwar dem Kunden freigestellt über welchen Kanal er Kontakt mit den Versandhandelsunternehmen aufnimmt, auf den Kontaktkanal über welchen er kontaktiert wird hat er jedoch noch keinen Einfluss.

Literaturverzeichnis

- Adolphs, K. (2001), Customer Relationship Management als Grundlage für Differenzierungsstrategien im Online-Versandhandel, in: Eggert und Fassott (Hrsg., 2001), S. 277-301
- D.H. (2000), CRM: Jetzt geht's los, in: eCRM-Report, 1. Jg., 2000, Heft 9, S. 10-16
- Eggert, A. und Fassott, G. (Hrsg., 2001), eCRM – Electronic Customer Relationship Management, Management der Kundenbeziehungen im Internetzeitalter, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001
- Ernst, H.-D. (2000), Risikofaktoren bei der Realisierung von eCRM-Projekten, in: Computerwoche, 27. Jg., 2000, Nr. 42
- Haas, A. (2002), Customer Relationship Management (CRM), in: Controlling, 14. Jg., 2002, Heft 3, S. 189-190
- Hermanns, A. und Thurm, M. (2000), Customer Relationship Marketing, Die Wiederentdeckung des Kunden im Marketing, in: Controlling, 12. Jg., 2000, Heft 10, S. 469-476
- Hippner, H., Martin, S. und Wilde, K. D. (2001), Customer Relationship Management, in: WiSt, 30. Jg., 2001, Heft 8, S. 417-422
- Kehl, R. E. und Rudolph, B. J. (2001), Warum CRM-Projekte scheitern, in: Link (Hrsg., 2001), S. 253-273
- Kemper, H.-G. (2003), ?
- Link, J. (Hrsg. 2001), Customer Relationshipmanagement, Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2001
- Rosemann, M., Rochefort, W. und Behnck, W. (1999), Customer Relationship Management, in: HMD, Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik, 36. Jg., 1999, Nr. 208, S. 105-116
- Schwanitz, J. und Ahr, H. (2002), Multikanalvertrieb: Kunden-Tracking als Steuerungsinstrument, in: Bank und Markt, 21. Jg., 2002, Nr. 3, S. 26-28
- Schwede, S. (2000), Vision und Wirklichkeit von CRM, in: Information Management & Consulting, 15. Jg., 2000, Heft 1, S. 7-11
- Strauß, R. und Schoder, D. (2000), e-Reality 2000 – Electronic Commerce von der Vision zur Realität, Consulting Partner Group GmbH, Frankfurt 2000

- Trix, P. (1999), Interactive Selling Systeme, die neue Dimension des Verkaufens, in: CAS-Report, das Salesprofi-Special für CAS und CRM, 2. Jg., 1999, S. 32-53
- Wehrmeister, D. (2001b), Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken, in: IT-Services, o. Jg., 2001, Heft1-2, S. 31-35
- Zipser, A. (2001), Business Intelligence im CRM, die Relevanz von Daten und deren Analyse für profitable Kundenbeziehungen, in: Link (Hrsg., 2001), S. 35-57