
Elektronisches Kundenbeziehungsmanagement (eCRM)

Andreas Eggert und Georg Fassott

1	Begriffsabgrenzung und Anspruchsspektrum des eCRM	3
2	Einbettung des eCRM in bestehende Forschungstraditionen	5
2.1	Beziehungsmarketing	5
2.2	Vertriebsautomatisierung	6
2.3	eCRM als integrativer Ansatz	7
3	Synopsis der behandelten Themen	9
	Quellenverzeichnis	10

Dr. Andreas Eggert ist als wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl von Professor Bliemel tätig. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Kaiserslautern. Nach dem Studienabschluss arbeitete er zunächst als selbständiger Berater, bevor er 1996 eine Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Professor Bliemel annahm. 1999 schloss er seine Promotion zu dem Thema „Kundenbindung aus Kundensicht“ ab. In seinen aktuellen Forschungsarbeiten widmet er sich der Konzeption eines wertorientierten Beziehungsmanagements.

Dr. Georg Fassott ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Habilitand am Lehrstuhl von Professor Bliemel tätig. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Kaiserslautern. Nach dem Studienabschluss war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Professor Bliemels. Dort schloss er 1995 seine Promotion zu dem Thema „Dienstleistungspolitik industrieller Unternehmen“ ab. Danach arbeitete er als Consultant bei Kiefer & Veitinger (heute SAP CRM Consulting). Ende 1997 kehrte er an den Lehrstuhl von Professor Bliemel zurück mit dem Forschungsschwerpunkt eCRM.

1 Begriffsabgrenzung und Anspruchsspektrum des eCRM

Die Akronyme *CRM* und *eCRM* gehören zu den meistdiskutierten Schlagworten der aktuellen Marketingpraxis. Zusammen mit den Herstellern entsprechender Software betonen vor allem die Veranstalter von Fachkonferenzen die strategische Bedeutung des (*electronic*) *Customer Relationship Managements*. Eine empirische Studie unter 150 vorwiegend mittelständischen und großen Unternehmen belegt, dass dem Thema quer durch alle beteiligten Unternehmensbereiche eine hohe Beachtung geschenkt wird (siehe Abbildung 1). Für die Zukunft wird dem Customer Relationship Management eine weiter steigende Bedeutung prophezeit, wobei ein besonders starkes Wachstum im Bereich des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements (*eCRM*) vermutet wird (vgl. *Frielitz et al.*, 2000, S. 4 f.).

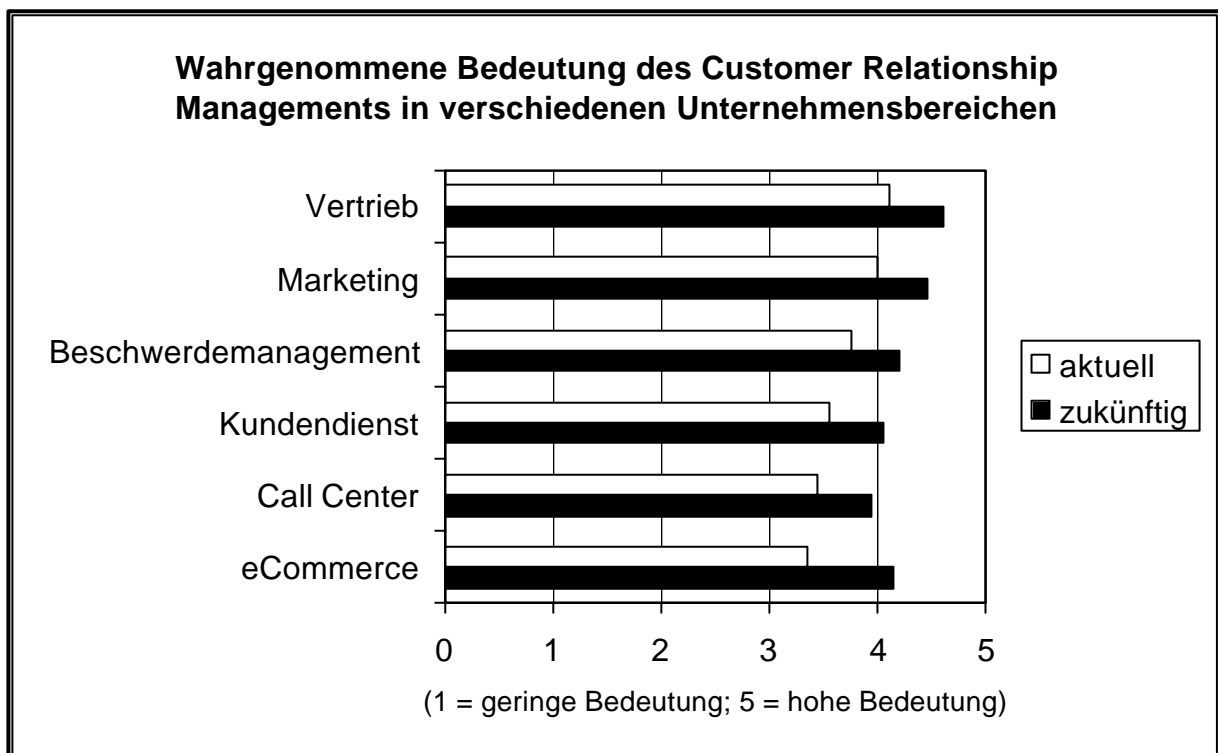


Abbildung 1: Wahrgenommene Bedeutung des Customer Relationship Managements in der Unternehmenspraxis

Quelle: *Frielitz et al.*, 2000, S. 5

In der Marketingliteratur ist der eCRM-Begriff mit einem breit gestreuten Anspruchsspektrum belegt:

- Manche Autoren verstehen eCRM als eine *Ergänzung im Instrumentarium der Marketingfunktion*. Bei der inhaltlichen Interpretation lassen sich diese Autoren von der wörtlichen Bedeutung des Akronyms leiten. Demnach „beschäftigt sich eCRM mit den elektronischen Möglichkeiten des Managements von Kundenbeziehungen“ (*Link/Gerth* in Teil V). Durch die gezielte Analyse, Planung und Steuerung der Kundenbeziehungen mit Hilfe elektronischer Medien, insbesondere des Internet, sollen die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden besser befriedigt werden als dies bislang möglich war.
- Andere Autoren fassen das Anspruchsspektrum des eCRM weiter und bezeichnen es als eine umfassende *Unternehmensphilosophie*. Nach ihrem Begriffsverständnis beschreibt eCRM die „Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden, die ohne informationstechnologische Unterstützung nicht zu realisieren ist“ (*Frielitz et al.*, 2000, S. 4). In diesem Sinne verkörpert eCRM die elektronisch gestützte Realisierung des traditionellen Leitgedankens der Marketingdisziplin (vgl. hierzu *Kotler/Bliemel*, 2001, S. 34 ff.).

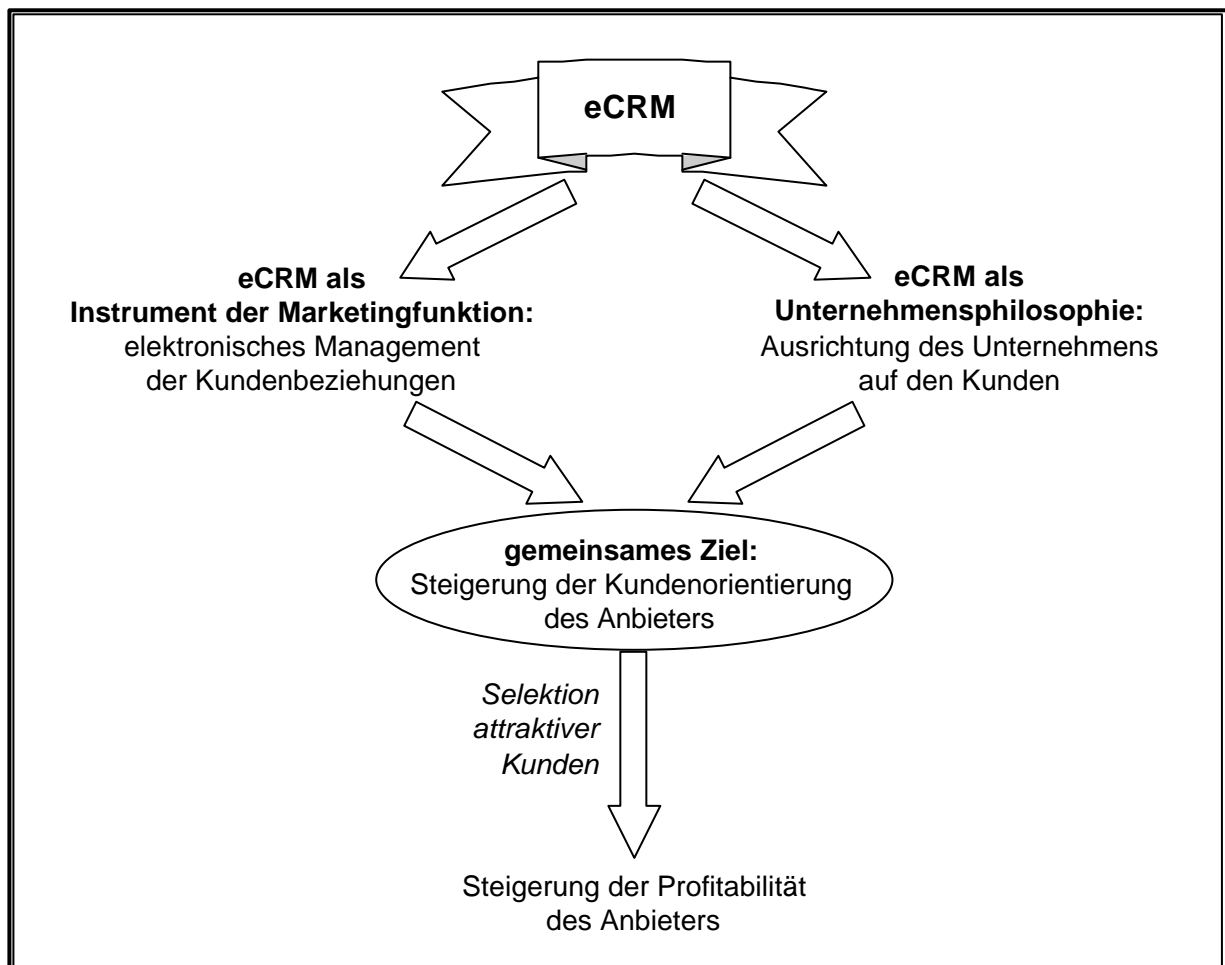


Abbildung 2: Die Janusköpfigkeit des eCRM-Begriffs

Gemeinsam ist beiden eCRM-Konzeptionen das Ziel der Kundenorientierung. In Verbindung mit einer Selektion der Kunden anhand ihres Kundenwerts (vgl. hierzu z.B. Eggert, 2001) soll die Kundenorientierung auch auf wettbewerbsintensiven Märkten eine dauerhafte Profitabilität des Anbieters ermöglichen. Abbildung 2 stellt den dualen Charakter des eCRM-Begriffs sowie die gemeinsame Zielsetzung der beiden eCRM-Konzeptionen schematisch dar.

Eine *integrierte Definition*, welche die Janusköpfigkeit des eCRM-Begriffs widerspiegelt und beiden Konzeptionen des eCRM gerecht wird, lautet wie folgt:

Integrierte Definition des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements:

eCRM umfasst die Analyse, Planung und Steuerung der Kundenbeziehungen mit Hilfe elektronischer Medien, insbesondere des Internet, unter dem Ziel einer umfassenden Ausrichtung des Unternehmens auf ausgewählte Kunden.

2 Einbettung des eCRM in bestehende Forschungstraditionen

Obwohl das Kürzel *eCRM* erst in den späten 90er Jahren populär wurde, beruht das dahinterstehende Gedankengut auf mindestens zwei etablierten Forschungstraditionen:

- der eher konzeptionell ausgerichteten Forschung zum *Beziehungsmarketing* (siehe Abschnitt 2.1) sowie
- der eher technologisch ausgerichteten Forschung zur *Vertriebsautomatisierung* (siehe Abschnitt 2.2).

Im Rahmen des *elektronischen Kundenbeziehungsmanagements (eCRM)* werden diese Forschungstraditionen zu einem integrativen Ansatz zusammengeführt (siehe Abschnitt 2.3).

2.1 Beziehungsmarketing

Kundenbeziehungen existieren, seit es gewerbliche Austauschprozesse zwischen Anbietern und Nachfragern gibt. Als explizites Untersuchungs- und Erkenntnisobjekt der Marketingdisziplin trat die Kundenbeziehung jedoch erst gegen Ende der 70er Jahre in Erscheinung (vgl. hierzu und zum Folgenden *Möller/Halinen-Kaila*, 1998, S. 175 ff.).

Im *Business-to-Business-Marketing* wurden zu dieser Zeit Theorien und Konzepte zum Verständnis der Beziehungen zwischen industriellen Anbietern und ihren Nachfragern (vgl. z.B. *Bonoma/Zaltman*, 1978) sowie zum Verständnis der Beziehungen innerhalb von Absatzkanälen (vgl. z.B. *Stern/Reve*, 1980) entwickelt. In etwa zur gleichen Zeit wurde die Eignung des traditionellen Marketingansatzes für den Dienstleistungsbereich in Frage gestellt. Daraus entwickelt sich das *Dienstleistungsmarketing*, das sich u.a. mit den Besonderheiten der Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern von Dienstleistungen beschäftigt (vgl. z.B. *Meyer*, 1983). In den 80er Jahren begünstigte die rasche Entwicklung der Informationstechnologie das Entstehen des *Database-Marketing* (zur aktuellen Entwicklung des Database-Marketing in Wissenschaft und Praxis vgl. *Link et al.*, 1997). Dieser vor allem von Beratern vorangetriebene Zweig des Marketing zielte darauf ab, Kundenbeziehungen durch die Sammlung, Analyse und Bereitstellung kundenbezogener Daten zu lenken.

Zusammen bildeten alle drei Forschungsansätze die konzeptionelle Grundlage, aus der das *Beziehungsmarketing* entstand. Seit Mitte der 80er Jahre wird das Konzept des Beziehungsmarketing erforscht und ausformuliert. Es „wurde schnell von wesentlichen Bereichen der Wissenschaft akzeptiert und ist heute – explizit oder implizit – stark verbreitet“ (*Homburg/Bruhn*, 1999, S. 5).

2.2 Vertriebsautomatisierung

Im Vertriebsbereich ist die Notwendigkeit an aktuellen, bedarfsgerecht aufbereiteten und möglichst umfassenden Informationen und damit das Anwendungspotential von Informations- und Kommunikationstechnologien offensichtlich. Anstelle von Karteikarten und althergebrachten Terminkalendern kamen Ende der 80er Jahre unter dem Stichwort *Computer-Aided Selling (CAS)* bzw. der amerikanischen Bezeichnung *Sales-Force-Automation (SFA)* die ersten Mobilrechner im Außendienst zum Einsatz. Im Rahmen eines CAS-Systems kann eine Vielzahl von Unterstützungsfunktionen implementiert werden, wobei mittels Datenbanksystemen ein zielgerichteter Zugriff auf ausgewählte Daten sowie deren Verknüpfung (z.B. Kundendaten mit Auftragsdaten) ermöglicht wird. Vorrangige Ziele solcher CAS-Systeme waren die Kostenreduktion im Vertrieb, weniger Büroarbeit und mehr und effektivere Verkaufszeit im Außendienst (zur Dokumentation der damaligen Entwicklung in Forschung und Praxis vgl. *Hermanns/Prieß*, 1987; *Link/Hildebrand*, 1993;1994).

Seit Mitte der 90er Jahre entwickelten sich CAS-Systeme zu einem universellen Steuerungssystem für alle kundenspezifischen Geschäftsprozesse (vgl. hierzu *Fassott*, 2000,

S. 320 ff.). Neben den ursprünglich genannten Zielen soll die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch eine verstärkte Kundenorientierung gesteigert werden, indem die Systeme die beteiligten Mitarbeiter der Bereiche Marketing, Vertrieb und Kundendienst miteinander verzahnen und eine Erhöhung ihrer Auskunftsbereitschaft, Gesprächskompetenz, Präsentationskraft und Verhandlungsflexibilität bewirken. Diese Weiterentwicklung geht über den ursprünglichen Funktionsansatz, nämlich die Steuerung von Vertriebsorganisationen und die bessere Information von Außendienst und Vertriebsleitung, hinaus. Vision ist ein vollständig integriertes IT-System, über das die Kundendaten und -interaktionen über alle Unternehmensbereiche und relevanten Absatz- und Kundendienstkanäle (Vertriebsaußendienst, Call-Center, Produktmanagement, Service, Website) hinweg zusammengetragen und gesteuert werden (vgl. Schwetz, 1998, S. 7). IT-Beratungsunternehmen prägten dafür neue Begriffe wie Technology-Enabled Relationship Management (TERM) oder Customer-Interaction-System (CIS), allgemein durchgesetzt hat sich schließlich die Bezeichnung *CRM (Customer Relationship Management)*. Mit dem gleichzeitigen Bedeutungsgewinn des *Internet* (zu dem sich daraus entwickelnden Forschungszweig im Marketing vgl. z.B. die Beiträge in *Bliemel/Fassott/Theobald*, 2000) und der Verwendung des vorangestellten „e“ für alles, was mit dem Internet zu tun hat, wird oftmals der Teil des CRM(-Systems), der das Internet nutzt, als *eCRM* bezeichnet (vgl. z.B. *Hettich/Hippner/Wilde*, 2000, S. 1364).

2.3 eCRM als integrativer Ansatz

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien erweitern die bestehenden Kommunikations- und Absatzkanäle und ermöglichen eine direkte und individualisierte Kundenansprache. Die herausgehobene Bedeutung dieser Technologien für das Kundenbeziehungsmanagement schafft jedoch auch Probleme.

Zum einen nutzen IT-Berater und Softwarehersteller den CRM-Begriff, um sich als innovative Anbieter zu positionieren. Auf eine präzise Abgrenzung und Definition des CRM-Begriffs verzichten sie oftmals. Da die IT-Berater und Softwarehersteller aber i.d.R. nur Teilbereiche des CRM abdecken – so haben praktisch alle Anbieter von CAS-Systemen innerhalb kürzester Zeit den Anspruch erhoben, CRM-Systeme anzubieten – ist ein *Begriffswirrwarr rund um den CRM-Begriff* entstanden.

Zum anderen werden die Inhalte von CRM-Systemen weitgehend von technologischen Entwicklungen bzw. Restriktionen bestimmt. Das konzeptionelle Gedankengut des Beziehungsmarketing wird nicht in ausreichendem Maße aufgegriffen und genutzt (vgl. *Plakoyiannaki/Tzokas*, 2000, S. 11).

Im Rahmen des *elektronischen Kundenbeziehungsmanagements (eCRM)* bietet sich die Chance, die skizzierten Forschungstraditionen miteinander zu verknüpfen. Während der Begriffsbestandteil „Kundenbeziehungsmanagement“ zur Integration des konzeptionellen Gedankenguts des Beziehungsmarketing auffordert, unterstreicht der Wortbestandteil „elektronisch“ die zentrale Rolle der Informations- und Kommunikationstechnologien in der Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements. Dies spiegelt sich auch in der zuvor entwickelten, integrierten eCRM-Definition wider.

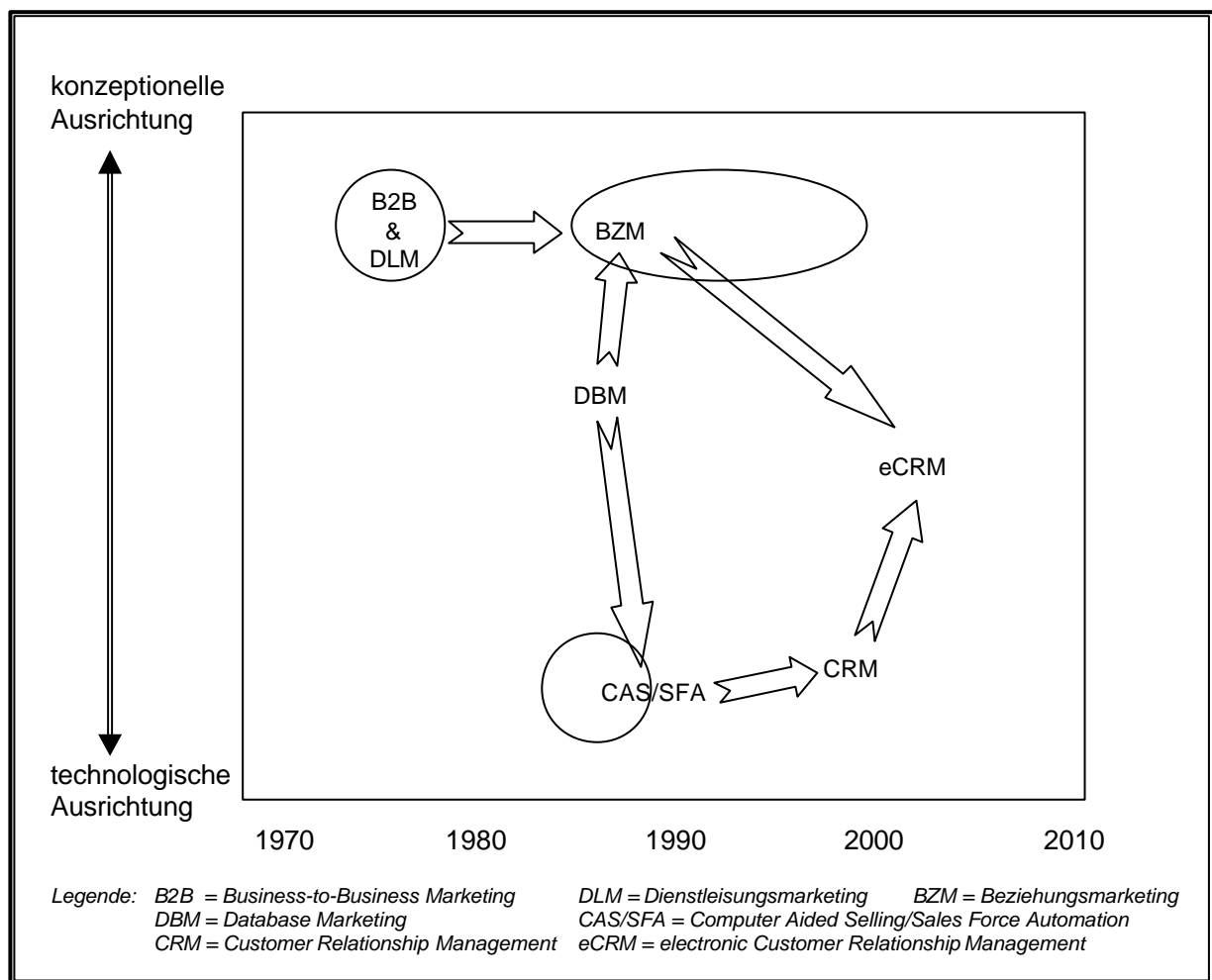


Abbildung 3: Entwicklungsgeschichte des eCRM

Abbildung 3 stellt die Einbettung des eCRM in die zuvor skizzierten Forschungstraditionen nochmals grafisch dar. Indem Autoren aus verschiedenen Forschungstraditionen zu dem vorliegenden Buch beitragen, soll die geforderte Verknüpfung initiiert bzw. vorangetrieben werden.

3 Synopsis der behandelten Themen

Im ersten von insgesamt fünf Teilen werden die veränderten Erfolgsfaktoren im Zeitalter des Internet thematisiert. *Philip Kotler, Dipak Jain* und *Suvit Maesincee* arbeiten die wesentlichen Unterschiede zwischen erfolgreichen Geschäftsmodellen in der „New Economy“ und der „Old Economy“ heraus. Mit Hilfe der Fallstudienmethode identifiziert *Sid Huff* anschließend neun kritische Faktoren, die über einen erfolgreichen Kundenkontakt im Internet entscheiden. Zum Abschluss des ersten Teils betont *Heiner Müller-Merbach*, dass die Prozesse des Wahrnehmens und Wahrgenommenwerdens in einer durch die „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ geprägten Welt an Bedeutung gewinnen.

Im zweiten Teil werden die Chancen und Grenzen des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements bewertet. *Hermann Diller* diskutiert die Erfolgsaussichten des Beziehungsmarketing im Internet. *Andreas Eggert* geht den Fragen nach, was eine Kundenbeziehung aus Sicht der Kunden ausmacht, welchen Nettonutzen sie für den Kunden stiftet und welche Veränderungen sich durch das elektronische Management der Kundenbeziehung ergeben. Abschließend unterstreicht *Evert Gummesson*, dass die menschliche Komponente im Kundenbeziehungsmanagement durch IT-Technologie unterstützt und nicht verdrängt werden sollte.

Der dritte Teil ist den Instrumenten des eCRM gewidmet. *Georg Fassott* gibt zunächst einen Überblick über die Instrumente des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements. *Axel Theobald* beschäftigt sich in seinem Beitrag mit dem Einsatz der Online-Marktforschung im eCRM. Aus der Sicht der Wirtschaftsinformatik verdeutlichen *Michael Richter* und *Sascha Schmitt*, dass die rechnergestützte Kundenmodellierung und Dialogführung als Herausforderung, aber auch als Chance des eCRM zu begreifen ist. Zum Abschluss des dritten Teils geben *Beate Kay-Enders* und *Andreas Enders* einen Überblick über Funktionalitäten und Entwicklungstrends von eCRM-Systemen in der Unternehmenspraxis.

Der vierte Teil zeigt exemplarisch einige Anwendungsbereiche des eCRM auf. *Günter Silberer, Jens Wohlfahrt* und *Thorsten Wilhelm* analysieren und bewerten die Möglichkeiten eines Beziehungsmanagements auf der Basis von Mobilfunknetzen und mobiler Endgeräte. *Sönke Albers* und *Olaf Ratschow* diskutieren die verschiedenen Ausprägungsformen elektronischer Marktplätze im Business-to-Business-Bereich. *Gordon Guth* und *Alexander Kolb* stellen die Kundensegmentierung als Grundlage des eCRM im Corporate Banking vor. *Kai Adolphs* identifiziert im Customer Relationship Management eine Chance für Differenzierungsstrategien im Online-Versandhandel.

Im fünften Teil werden Organisation und Implementierung des eCRM näher betrachtet. *Jörg Link* und *Norbert Gerth* thematisieren die strategische und organisatorische

Einbettung des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements. *Daniel Schmid* und *Svend Wittern* untersuchen Möglichkeiten zur Beurteilung des Nutzens von CRM-Systemen und vermitteln einen Überblick über die notwendigen Voraussetzungen und Vorgehensweisen, damit Unternehmen diesen Nutzen realisieren können. Am Beispiel der Bankenbranche illustriert *Jörn Skerswetat* die Einführung eines wissensbasierten Beziehungsmanagements. Zum Abschluss des Buchs stellt *Derk Möller* dar, wie Unternehmen ihr Kundenbeziehungsmanagement an einem externen Dienstleister übertragen können.

Quellenverzeichnis

- Bliemel, F.; Fassott, G.; Theobald, A.* (Hrsg.) (2000). *Electronic Commerce. Herausforderungen, Anwendungen, Perspektiven*, 3. Auflage. Wiesbaden.
- Bonoma, T. V.; Zaltman, G.* (Hrsg.) (1978). *Industrial Marketing Management*. Chicago.
- Eggert, A.* (2001). Die zwei Perspektiven des Kundenwerts. Darstellung und Versuch einer Integration. In: *Günter, B.; Helm, S.* (Hrsg.). *Kundenwert*. Wiesbaden (in Druck).
- Fassott, G.* (2000). Vertriebsinformationssysteme als Baustein des Electronic Commerce. In: *Bliemel, F.; Fassott, G.; Theobald, A.* (Hrsg.). *Electronic Commerce*, 3. Auflage. Wiesbaden, S. 317- 330.
- Frielitz, C.; Hippner, H.; Martin, S.; Wilde, K. D.* (2000). CRM-2000. Erfahrungen, Einschätzungen und Bedürfnisse aus Anwendersicht. Auszug aus: *Hippner, H.; Wilde, K. D.* Marktstudie CRM 2000. Sonderpublikation absatzwirtschaft.
- Hermanns, A.; Prieß, S.* (1987). *Computer Aided Selling (CAS)*. Computereinsatz im Außendienst von Unternehmen. München.
- Hettich, S.; Hippner, H.; Wilde, K. D.* (2000). Customer Relationship Management (CRM). In: *WISU-Das Wirtschaftsstudium*, H. 10, S. 1346-1366.
- Homburg, C.; Bruhn, M.* (1999). Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: *Bruhn, M.; Homburg, C.* (Hrsg.). *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 2. Auflage. Wiesbaden, S. 3-35.
- Kotler, P.; Bliemel, F.* (2001). *Marketing-Management. Analyse, Planung, Verwirklichung*, 10. Auflage. Stuttgart.

- Link, J.; Brändli, D.; Schleuning, C.; Kehl, R. E.* (1997). Handbuch Database Marketing, 2. Auflage. Ettlingen.
- Link, J.; Hildebrand, V.* (1993). Database Marketing und Computer Aided Selling. Strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen. München.
- Link, J.; Hildebrand, V.* (1994). Verbreitung und Einsatz des Database Marketing und Computer Aided Selling. München.
- Meyer, A.* (1983). Dienstleistungs-Marketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele. Augsburg.
- Möller, K.; Halinen-Kaila, A.* (1998). Relationship Marketing. Its Disciplinary Roots and Future Directions. In: *Tikkanen, H.* (Hrsg.). Marketing and International Business. Essays in Honour of Professor Karin Holstius on her 65th Birthday, Turku School of Economics and Business Administration, Turku, S. 171-198.
- Plakoyiannaki, E.; Tzokas, N.* (2000). Customer Relationship Management (CRM). A conceptual framework and research agenda. In: *Gummesson, E.* (Hrsg.). Proceedings of the 8th International Colloquium in Relationship Marketing. Stockholm, 6.-9. Dezember 2000.
- Schwetz, W.* (1998). Totale Integration aller Kundendaten. In: CAS-Report 98/99. Wiesbaden.
- Stern, L.W.; Reve, T.* (1980). Distribution Channels as Political Economies. A Framework for Comparative Analysis. In: *Journal of Marketing*, 44. Jg., H. 2, S. 52-64.