

Grundlagen für eine nachhaltige E-Business – Customer Relationship Management Strategie

Kein Unternehmen kann es sich heute leisten, das explosive Wachstum des E-Business zu ignorieren. Durch die zunehmenden Nutzungsraten des Internet hat E-Business heute bereits eine weitreichende Akzeptanz sowohl unter privaten Endkunden (B2C) als auch unter Firmenkunden (B2B) erreicht. Das besondere daran ist, dass dies in einem wesentlich kürzeren Zeitrahmen geschah, als bei allen anderen Technologien von ähnlich weitreichender Bedeutung (z.B. Faxgeräte, Kabelfernsehen oder Computer selbst¹).

E-Business eröffnet den Unternehmen nie dagewesene Möglichkeiten, durch größere geographische Reichweiten, Kostensenkungen, verbesserte Beschaffung und Supply-Chain Effektivität Umsätze und Erlöse zu steigern. Allerdings müssen auch viele Unternehmen die Erfahrung machen, dass trotz der professionell gestalteten Web-Präsenz weder Umsatzerhöhungen noch Kostensenkungen nachweisbar sind. Dies ist nicht erstaunlich. E-Business umfasst mehr, als eine Website zu unterhalten.

Veränderte Geschäftsmodelle

Um im E-Business und im Customer Relationship Management (CRM) Erfolge zu verbuchen, müssen die Unternehmen weiter gehen. Sie müssen völlig neu überdenken, wie sie ihre Geschäfte abwickeln, wie sie ihre Produkte an den Markt bringen und Leistungen für ihre Kunden erbringen. Das bedeutet, dass sich die Unternehmen von den traditionellen produktbezogenen Denkmodellen trennen müssen. Stattdessen müssen sie ihren gesamten Betrieb als kundenbezogen verstehen. Die Frage ist nicht mehr, welche Produkte man am besten und am effektivsten anbieten kann, sondern auf welche Weise man am besten und umfassendsten die Bedürfnisse seiner Kunden befriedigen kann. Die Ursache für diese grundlegende Veränderung besteht darin, dass sich viele Produkte und Leistungen in der Vergangenheit immer stärker angeglichen haben. Innerhalb einzelner Marktsegmente bestehen oft nur noch geringe Unterschiede in Preis und Eigenschaften der Erzeugnisse verschiedener Anbieter. Daher erfolgt die Differenzierung heute über den Wert, den der Kunde aus dem Geschäft schöpfen kann. In diesen vom Kunden wahrgenommenen Wert gehen neben Preis und Produkteigenschaften eine Vielzahl von Faktoren wie Liefertreue, Problemlösungen, Individualisierung, After-Sales-Service etc. ein. Diese Gesamterfahrung ist es, die zu Kundenloyalität und steigenden Umsätzen führt.

Es ist bereits seit Jahren eine allgemein verbreitete Erkenntnis, dass es wesentlich teurer ist, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden Kunden zu halten. Die Frage dabei ist nur, wie man die Kunden dazu bringt, stets zurückzukehren. Die Antwort klingt einfach, ist es aber oft nicht: Man gibt ihnen genau das, was

¹ Siehe dazu „Tracking electronic commerce: Signals of change“, Peter Shapiro und Arno Hesse, Prism, 1. Quartal 1999, S. 29-39.

sie wollen. Genau darin liegt jedoch für viele Unternehmen das Problem. Um herauszufinden, was ihre Kunden wirklich wollen, müssen sie den Kontakt wesentlich intensivieren. Gelegentliche Kundenbefragungen reichen hier kaum aus.

Ebenso ist es keine Lösung, einfach nur eine Website aufzubauen. Viele Unternehmen machen den Fehler, übereilt eine statische, kaum funktionelle oder interaktive Seite zu gestalten. Solche Seiten geben dem Erstbesucher nur wenig Anreiz, später wiederzukehren.

Wirklich kundenorientierte Unternehmen benötigen eine gut geplante und integrierte E-Business Strategie, die sowohl Kundenwünsche als auch Unternehmensziele berücksichtigt. Nur dann können die Unternehmen durch zufriedene Kunden höhere Umsätze und Erträge erzielen.

Die elektronische Kundenbeziehung

CRM ist kein neues Konzept. Neu ist heute jedoch die Nutzung von Technologien, die Informationsvolumen und Informationsgeschwindigkeit erheblich erhöhen. Doch auch in der e-Welt gilt: Kunden sind immer noch Kunden und das Schlüsselwort im Begriff CRM ist Relationship – Beziehung. Diese Kerngedanken behalten ihre Gültigkeit, egal ob die Kundenbeziehung auf traditionellem Wege oder über Internet-technologien wie E-Mail, Online-Hilfen auf der Unternehmenswebsite oder Call Center gehalten wird. Diese Auswahl, die sich noch erweitern lässt, ist heute jedoch ein wesentliches Element. Sie ermöglicht dem Kunden mehr Kontrolle über die Beziehung, um diese wirklich seinen Bedürfnissen entsprechend zu gestalten.

Ermutigt durch die breite Aufmerksamkeit, die das Thema E-Business in allen Medien erfährt, stellen die Kunden heute auch höhere Anforderungen an den Service. Sie erwarten uneingeschränkte Erreichbarkeit und schnelle, pünktliche Lieferung. Dennoch gibt es noch heute eine Vielzahl von Unternehmen – auch renommierte Häuser – die eine E-Mail Anfrage erst nach Tagen, nach Mahnungen oder gar nicht beantworten.

Auf diesem Gebiet haben gerade die Pioniere des E-Business Maßstäbe gesetzt. Dell ist es gelungen, einen großen Teil seines Pre- und After-Sales Service auf das Internet zu verlagern. Die Kunden haben beispielsweise Zugriff auf die Online-Datenbanken, die auch den Dell-Service-Technikern zur Verfügung stehen. Firmenkunden können die gesamte Verwaltung ihrer IT-Ausstattung auf den Dell-Server auslagern. Amazon, das wohl am meisten zitierte Beispiel für erfolgreiches E-Business, gründet seinen Erfolg wesentlich auf seinen stark individualisierten Kundenservice. Wann hat Ihnen Ihr lokaler Buchhändler das letzte Mal eine Neuerscheinung empfohlen, die genau zu Ihren Interessen und bisherigen Käufen passt? Beide Firmen verfolgen von Beginn ihrer Internet-Aktivitäten an einen umfassenden Plan, der die Marketingstrategien und Unternehmensziele des Gesamtunternehmens eng verknüpft.

Die Einbindung von E-Business und CRM

Es ist nachgewiesen, dass der Erfolg von E-Business Aktivitäten von der Funktionalität der Websites ebenso abhängt wie von ihrer Einbindung in alle übrigen Unternehmensfunktionen. Wie bereits dargestellt, ermöglichen statische Websites, die im Extremfall nicht über die online-Abbildung der Firmenbroschüre hinausgehen, keine enge Kundenbindung. Um die Kundenbindung zu verbessern, muss die Website eines Unternehmens einerseits dem Kunden mehr Informationen und Service bieten als der gedruckte Katalog das kann. Warum sonst sollte der Kunde die Website bevorzugen? Sie muss aber auch – den jeweiligen Gegebenheiten entsprechend - so eng wie möglich mit der ERP (Enterprise Resource Planning) Software, der gesamten Wertekette einschließlich Zulieferern, den Marketing- und Verkaufsabteilungen, der Logistik und anderen Unternehmenssystemen verzahnt werden.

Unternehmen, die ihre E-Business Lösungen nicht in die übrigen Systeme integrieren, riskieren einen so genannten Silo Effekt. Als Silo bezeichnet man eine unabhängige Anwendung, die keine Beziehungen zum Unternehmen als Ganzes hat. Der Schwerpunkt solcher Silo-Anwendungen liegt notwendig darauf, eine einzelne Funktion zu ermöglichen, z.B. Katalogdarstellung, Bestellungseingabe o.ä. Silo-Lösungen bieten jedoch keinen Ansatz, Unternehmensprozesse in ihrer Gesamtheit (z.B. Auftragsabwicklung) zu verbessern. Da die in solchen Silos generierten Kundendaten (Website-Statistiken, Feedback etc.) nicht selbstverständlich zu den betreffenden Unternehmensfunktionen weitergeleitet werden, gehen i.d.R. auch wertvolle Informationen verloren.

Die Integration der E-Business Lösungen in alle Unternehmenssysteme erfordert bereits im Vorfeld sorgfältige Planungen. Es ist notwendig, die zur Unterstützung des E-CRM notwendige Infrastruktur festzulegen. An dieser Stelle sind u.a. folgende Fragen zu klären:

- Wie sollen die online bestellten Produkte / Leistungen geliefert werden?
- Wohin sollen Anfragen, die über die Website eintreffen, geleitet werden?
- Wie kann eine schnellstmögliche Reaktion sichergestellt werden?
- Wie soll mit einem unerwartet hohen Auftragseingang umgegangen werden?

Für alle diese Fragen müssen funktionsfähige Lösungen gefunden werden, **bevor** die E-Business Aktivitäten gestartet werden. Kein Unternehmen kann es sich heute leisten, sich durch „learning by doing“ auf Kosten der Kundenzufriedenheit durch längere Erfahrungskurveneffekte zu arbeiten. Der Kunde erwartet von Beginn an eine reibungslos funktionierende Zusammenarbeit. Ist diese nicht gewährleistet, wird es sie bei einem anderen Anbieter suchen und finden.

Gut geplante und gut umgesetzte E-CRM Lösungen können einen wesentlichen langfristigen Effekt haben:



Neben den beschriebenen Effektivitätseffekten ist jedoch einer der größten Vorteile von integrierten E-CRM Lösungen, dass sie wesentlich bessere Informationen über die Kunden vermitteln. Es können an jeder Stelle zwischen Kundenkontakt, Bestellung und Lieferung Daten gewonnen werden, unabhängig davon ob der Kontakt über Telefon, Fax, E-Mail, Call Center oder die Website stattgefunden hat. In einer integrierten Lösung werden Daten aus diesen verschiedenen Quellen einheitlich erhoben und gesammelt. Durch Datawarehousing Anwendungen können die Unternehmen diese Rohdaten analysieren und daraus wertvolle Informationen gewinnen, deren Nutzung wiederum ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert.

Um größtmögliche Erfolge zu erzielen, sollten alle E-Business Strategien langfristig angelegt sein. Nachdem die Strategie formuliert wurde, kann sie schrittweise umgesetzt werden. Dabei ist es wichtig, die Unternehmensziele, die Ziele für den Kundenservice (bzw. die Kundenerwartungen) und die Möglichkeiten des technisch Machbaren in Einklang zu bringen. Durch die enge Integration von E-CRM Anwendungen in alle Unternehmensprozesse kann der Wert solcher Lösungen erheblich gesteigert und erst ausgeschöpft werden. Dabei ist es wichtig, nicht nur schnelle Erfolge durch neue – und vermutlich einmalige – Kunden anzustreben, sondern sich auf die Bedürfnisse der vorhandenen Kundenbasis zu konzentrieren.