

■ Sozialökonomischer Text Nr. 113

Michael Zerres (Hg.)

CRM in Banken

Aufzeigen von Grundstrukturen und Entwicklung
eines CRM-adäquaten Organisationsmodells

von

Max Benkendorf und Benjamin Janke

©HWP - Hamburger Universität
für Wirtschaft und Politik
Hamburg, September 2004
ISSN 0178-174X



INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	3
1. EINLEITUNG	5
1.1. PROBLEMSTELLUNG	5
1.2. ZIEL	6
1.3. AUFBAU	6
2. ÜBERBLICK: DER BANKENMARKT IN DEUTSCHLAND	7
3. KUNDENBEZIEHUNGEN IM BANKENSEKTOR – IST-ANALYSE UND ENTWICKLUNG	11
3.1. HAUPTPROBLEME IM KUNDENMANAGEMENT	11
3.2. DARSTELLUNG DER HAUPTZIELE	13
4. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	15
4.1. ENTSTEHUNG UND ENTWICKLUNG	15
4.2. DEFINITIONSANSÄTZE	16
4.3. ALLGEMEINE ZIELDEFINITION VON CRM	19
4.4. FUNKTIONSWEISE EINES CRM-SYSTEMS	20
4.5. ERFOLGSFAKTOREN FÜR EINE ERFOLGREICHE IMPLEMENTIERUNG	21

5. CRM IM BANKENSEKTOR – ANALYSE DER PRAKTISCHEN UMSETZUNG	25
5.1. ERWARTUNGEN UND ZIELE DER KREDITINSTITUTE	25
5.2. VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE IMPLEMENTIERUNG VON CRM	26
5.3. CRM-MAßNAHMEN IM BANKENSEKTOR	29
5.4. KUNDENWERT UND KUNDENSEGMENTIERUNG	31
5.5. ERFOLGSMESSUNG VON CRM	34
5.6. KONKRETE UMSETZUNGSBEISPIELE AUS DER BANKENPRAXIS	36
5.6.1. PROJEKT „CRM IM FIRMENKUNDENGESCHÄFT“ BEI DER DRESDNER BANK	36
5.6.2. UMSETZUNGSBEISPIEL HAMBURGER SPARKASSE	42
5.7. UMSETZUNGSPROBLEME VON CRM-PROJEKTEN	48
6. ORGANISATIONSSTRUKTUREN UND KUNDENORIENTIERUNG	53
6.1. ANFORDERUNGEN AN DIE ORGANISATIONALE DIMENSION VON CRM	53
6.2. ANALYSE MARKTORIENTIERTER ORGANISATIONSSTRUKTUREN	54
6.3. KUNDENZENTRIERTE ORGANISATION IM BANKENSEKTOR	62
7. ENTWICKLUNG UND VORSTELLUNG EINES INNOVATIVEN ORGANISATIONSMODELLS ZUR UNTERSTÜTZUNG VON CRM BEI BANKEN	65
8. FAZIT	71
LITERATURVERZEICHNIS	73

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 4.1:	ÜBERGANG ZUM RELATIONSHIP MARKETING	S.15
ABBILDUNG 4.2:	VERSCHIEDENE DIMENSIONEN VON CRM	S.18
ABBILDUNG 4.3:	DARSTELLUNG DER ZIELSETZUNGEN VON CRM	S.19
ABBILDUNG 4.4:	FUNKTIONSWEISE EINES CRM-SYSTEMS	S.20
ABBILDUNG 5.1:	ZIELE BEIM EINSATZ VON CRM-LÖSUNGEN	S.26
ABBILDUNG 5.2:	MODELL ZUR IMPLEMENTIERUNG VON CRM-SYSTEMEN	S.28
ABBILDUNG 5.3:	PORTFOLIO-DARSTELLUNG EINES KUNDEN- SCORINGMODELLS	S.33
ABBILDUNG 5.4:	WIRKUNGEN VON CRM AUF DEN FINANZIELLEN ERFOLG	S.34
ABBILDUNG 5.5:	UMSETZUNG DES CRM-PROJEKTES DER DRESDNER BANK	S.38
ABBILDUNG 5.6:	KUNDENENTWICKLUNG BEI DER DRESDNER BANK	S.39
ABBILDUNG 5.7:	KONZEPT FÜR QUALITÄTSMANAGEMENT DER HASPA	S.43
ABBILDUNG 5.8:	BBS-BERATUNGSSHEMA DER HASPA FÜR PRIVATKUNDEN	S.47
ABBILDUNG 6.1:	FUNKTIONALE ORGANISATIONSSTRUKTUR	S.55
ABBILDUNG 6.2:	DIVISIONALE ORGANISATIONSSTRUKTUR	S.57
ABBILDUNG 6.3:	MATRIX-ORGANISATIONSSTRUKTUR	S.59
ABBILDUNG 6.4:	NETZWERKORGANISATION	S.60
ABBILDUNG 6.5:	ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMENSSTRUKTUREN	S.63
ABBILDUNG 6.6:	CRM UNTERSTÜTZENDES ORGANISATIONSMODELL FÜR KREDITINSTITUTE	S.66

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Veränderte Rahmenbedingungen für den immer schärfer werdenden Wettbewerb auf dem deutschen Bankensektor zwingen Kreditinstitute, neue Wege zu gehen, um sich auf dem hart umkämpften Markt behaupten zu können: Die Möglichkeiten neuer Medien haben den Markt für Kunden deutlich transparenter gemacht und durch innovative Konzepte werden die traditionellen Branchengrenzen zunehmend verwischt. Ein stetig steigender *Konkurrenzdruck* im Wettbewerb um immer *anspruchsvollere und preisbewußtere Kunden* ist die Folge.¹

Ein größeres Maß an *Kundenorientierung* - vor allem die effizientere Nutzung und langfristige Sicherung bestehender Kundenverbindungen - erscheint für die Institute in dieser Situation unumgänglich, um auf die Veränderungen zu reagieren und ihren Fortbestand zu gewährleisten. Ein Großteil der Kreditinstitute in Deutschland hat sich vor diesem Hintergrund bereits mit Konzepten für ein *Customer Relationship Management (CRM)* auseinandergesetzt und in CRM-Softwarelösungen und -Konzepten investiert. In einer Vielzahl der Fälle sind die Bemühungen, die Kundenbeziehung zum Schlüssel des Erfolges zu machen, jedoch nur unbefriedigend verlaufen oder sogar gänzlich erfolglos geblieben.² Dabei ist es durchaus möglich, dass eine CRM-Lösung in einem Institut erfolgreich eingesetzt wird, während sie in einem anderen eventuell nur von geringem Nutzen ist.³ Offensichtlich ist dabei die erfolgreiche Einführung und Umsetzung eines CRM-Konzeptes an bestimmte *unternehmensinterne Voraussetzungen* geknüpft.

¹ Vgl. Moormann/Roßbach (2001), S.5

² Vgl. Reppesgaard (2003), S.c02

³ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

1.2. Ziel

Vor diesem Hintergrund wird es *Ziel* dieser Arbeit sein, nach der theoretischen und praktischen Vorstellung von CRM-Konzepten, Problemfelder bei der Umsetzung von CRM-Maßnahmen zu identifizieren und diese auf ihre Ursachen hin zu untersuchen. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse gilt es dann, Lösungsansätze zu entwickeln und diese für den Bankensektor zu konkretisieren.

1.3. Aufbau

Ein erster Abschnitt wird sich der Ausgangslage – der konkreten wirtschaftlichen Situation auf dem Bankensektor und den Charakteristika der Kundenbeziehungen im Finanzdienstleistungsbereich – zuwenden. Um das gesetzte Ziel zu realisieren, ist es weiterhin notwendig, den Begriff des CRM näher zu definieren und den theoretischen Hintergrund dieses Ansatzes zu betrachten, da im Bankensektor – wie auch in allen übrigen Wirtschaftsbereichen - eine Vielzahl unterschiedlicher *Auffassungen von CRM* anzutreffen ist. In einem nächsten Schritt sind dann bisherige Umsetzungsversuche eines CRM im Bankenbereich kritisch zu analysieren. Hierbei wird die Untersuchung der Auswirkungen von Organisation, Mitarbeitern und Kommunikation auf die Kundenorientierung eines Kreditinstitutes entscheidend sein.

Um bei diesem Projekt einen möglichst praxisnahen Lösungsvorschlag erarbeiten zu können, wird die Befragung von Experten aus dem Bankenbereich, der Unternehmensberatung und der Forschung ein wesentlicher Teil der Informationsgewinnung sein. Alle Interviewpartner – Prof. Dr. Moormann von der Hochschule für Bankwirtschaft in Frankfurt am Main, Dr. Michael Reich von der Mummert Consulting AG in Hamburg und Eckhard Lehnhausen von der Hamburger Sparkasse – werden beruflich insbesondere mit den Problemstellungen von CRM konfrontiert. Die Einbeziehung von Beiträgen aus Fachzeitschriften soll eine möglichst große Aktualität und damit auch die Berücksichtigung des letzten Standes der Forschung gewährleisten.

2. Überblick: Der Bankenmarkt in Deutschland

Der Markt der Banken in Deutschland ist im europäischen Vergleich immer noch verhältnismäßig stark fragmentiert.⁴ In naher Zukunft ist aufgrund des steigenden Kostendrucks allerdings mit dem Einsetzen einer *Konsolidierungsphase* zu rechnen.⁵ Unternehmenszusammenschlüsse auf dem deutschen Bankensektor würden zudem die Konkurrenzfähigkeit deutscher Kreditinstitute auf europäischer und internationaler Ebene erhöhen.⁶ Bisher stand einer solchen Entwicklung die Aufteilung des Marktes in Privat-, Genossenschaftsbanken und Institute in öffentlicher Hand entgegen, aber mit dem Wegfall der Gewährträgerhaftung Mitte 2005 wird der Bankensektor voraussichtlich verstärkt in Bewegung geraten.⁷

Das *Nachfrageverhalten* der Bankkunden hat sich in einem langfristigen Prozess verändert. Mit einem seit den 50er Jahren tendenziell steigenden Geldvermögen ist die Nachfrage nach differenzierteren Anlageprodukten gestiegen.⁸ Durch diese Verschiebung der Nachfrage hat sich die *Refinanzierung des Kreditgeschäftes* für die Kreditinstitute verteuert: Die Geldanlage in für die Kreditinstitute günstige Spareinlagen ist stark zurückgegangen und die Banken sind gezwungen, sich über den Kapitalmarkt zu refinanzieren. Bei der Ausgabe mit Forderungen unterlegter Anleihen – einer für die Banken günstigen alternativen Refinanzierungsmöglichkeit, die international eine große Rolle spielt – besteht in Deutschland bisher rechtliche Unsicherheit.⁹

Die europäischen Basel-Richtlinien schreiben den Banken zusätzlich verschärfte *Mindesteigenkapitalanforderungen* zur Deckung von Krediten und genauere Bonitätsprüfungen bei der Kreditvergabe vor.¹⁰ Konkret bedeutet das für die Institute, dass sie mit einem höheren Personalaufwand bei der Fallbearbeitung sowie mehr Eigenkapital zur Absicherung ihrer Kredite rechnen müssen.

⁴ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2002), S.2

⁵ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

⁶ Vgl. Weber (2004), S.18

⁷ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2004), S.18

⁸ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2004), S.10

⁹ Vgl. Cünnen/Landgraf (2004), S.17

¹⁰ Vgl. Ernst & Young AG (2003), S.13

Außerdem ist zu beobachten, dass die *Preis- und Zinssensitivität* der Kunden – und in diesem Zusammenhang auch ihre *Bereitschaft zum Wechsel* der Bankverbindung – stark gewachsen ist. Als Folge ist der Trend zu einem immer schärfer werdenden *Verdrängungswettbewerb* feststellbar. Diese Entwicklung wird durch die zunehmende Präsenz innovativer Konzepte auf dem Markt verstärkt. Direktbanken und so genannte Non- und Nearbanks – Unternehmen, die nur einen Teil der klassischen Bankdienstleistungen anbieten, zum Beispiel Finanzierungsangebote von Versandhäusern und Automobilherstellern – verwischen die Branchengrenzen und sorgen für zusätzliche Konkurrenz¹¹: Die Wertschöpfungskette der klassischen Institute, die bisher generell die Bereiche *Produktentwicklung* sowie *Transaction-* und *Retail-Banking* umfasste, bricht zunehmend auf und macht eine Spezialisierung notwendig. Die Mehrheit der Banken wird ihren Schwerpunkt dabei künftig auf das Retail-Geschäft legen.¹²

Im Firmenkundenbereich ist das klassische Kreditgeschäft zurückgegangen, da immer mehr kapitalmarktfähige Firmen Schuldverschreibungen oder Auslandskredite dem herkömmlichen Bankkredit vorziehen.¹³ Auch die *rückläufige Konjunkturentwicklung* wirkt sich negativ auf das Kreditgeschäft der Banken aus. Die Provisionsüberschüsse können diesen Rückgang im Kreditgeschäft bisher nicht auffangen.¹⁴

Neuartige Vertriebswege, allen voran das Internet, erlauben es den Banken, im Rahmen einer *Multikanalstrategie* bei geringerem Personaleinsatz eine größere Kundengruppe zu erreichen.¹⁵ In Deutschland ist die Bankstellendichte – und damit einhergehend die Beschäftigtenzahl – im europäischen Vergleich immer noch überdurchschnittlich hoch.¹⁶ Gleichzeitig erhöhen die neuen Medien aber auch die *Markttransparenz* und tragen so wesentlich zur Verschärfung des Wettbewerbes bei.¹⁷

¹¹ Vgl. Herrmann/Jasny/Vetter (1999), S.12

¹² Vgl. Telefoninterview mit Prof. Dr. Jürgen Moormann, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt am Main am 02. Juli 2004

¹³ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2004), S.17

¹⁴ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2002), S.41

¹⁵ Vgl. Moormann / Roßbach (2001), S.39

¹⁶ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2002), S. 5

¹⁷ Vgl. Expertengespräch mit Herrn Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

Die Entwicklung der Ertragssituation im Bankenbereich ist negativ. Bei den durchschnittlichen *Eigenkapitalrenditen* deutscher Kreditinstitute war ein Rückgang von gut 20 Prozent in 1983 auf gerade einmal 4,4 Prozent in 2002 zu beobachten.¹⁸ Diese Verschlechterung der Ertragssituation kann sicherlich auch als Folge der beschriebenen Veränderungen auf dem Bankensektor gesehen werden.

¹⁸ Vgl. Bundesverband deutscher Banken (2004), Seite 9

3. Kundenbeziehungen im Bankensektor – Ist-Analyse und Entwicklung

3.1. Hauptprobleme im Kundenmanagement

Das Kundenverhalten im Bankenbereich hat in seiner Entwicklung gravierende Veränderungen erfahren. Bestand bisher für gewöhnlich eine langfristige Bindung zwischen Kunde und persönlichem Berater, so ist heute auf Kundenseite eine wesentlich größere Bereitschaft zum Wechsel des Kreditinstitutes zu beobachten.¹⁹ Vor allem im Privatkundenbereich sind die Erwartungen der Kunden an die Banken merklich angestiegen. Ursächlich für diese Entwicklung sind eine Reihe zentraler *Wirkungsfaktoren*:

- Analog zu den meisten übrigen Wirtschaftsbereichen hat sich auch im Bankensektor eine Verschiebung des Verhältnisses zwischen Angebot und Nachfrage vollzogen. Einem nur geringfügig anwachsenden Kundenkreis steht eine stark gestiegene Anbieterzahl für Bankdienstleistungen gegenüber.²⁰
- Neue Medien ermöglichen es den Kunden, sich schnell und umfassend über Produkte und Konditionen zu informieren. Zusätzlich zu der so geschaffenen Markttransparenz haben Internet und Telekommunikation den klassischen Banken – sowie neuartigen Konkurrenzkonzepten – alternative Vertriebswege erschlossen, um die Dienstleistungen im Rahmen einer Multikanalstrategie schnell und effektiv an den Kunden zu bringen.²¹

¹⁹ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

²⁰ Vgl. Telefoninterview mit Prof. Dr. Jürgen Moormann, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt am Main am 02. Juli 2004

²¹ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

- Die weitgehend identische Ausgestaltung von Produkten im Bereich der Bankdienstleistungen macht Angebote einzelner Anbieter verhältnismäßig gut vergleichbar und erschwert es den einzelnen Instituten, sich von der Konkurrenz abzuheben.²²
- Die schnelle und bequeme Verfügbarkeit von Bankdienstleistungen steigert nicht nur die Erwartungshaltung der Kunden, sondern ermöglicht diesen auch einen vergleichsweise unkomplizierten Wechsel zu Konkurrenzanbietern.²³

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, sind die Banken seit wenigen Jahren dazu übergegangen, der Zufriedenheit ihrer Kunden mehr Beachtung zu schenken und den gestiegenen Erwartungen ihrer Kunden mit einem umfassenderen Leistungsangebot gegenüberzutreten. Kundenmanagement im Bankenbereich konzentriert sich zunehmend mehr auf die Optimierung und langfristige Wahrung bestehender Kundenverbindungen, anstatt Ertragssteigerungspotentiale *nur* in der Neukquisition von Kunden zu suchen.²⁴ Die Erweiterung des Kundenkreises ist heute – aufgrund der beschriebenen Marktgegebenheiten – mit hohen Kosten verbunden und nur rentabel, wenn der Neukunde den Banken langfristig Erträge einbringt. In den bestehenden Kundenbeziehungen lassen sich die Erträge in den meisten Fällen durch Möglichkeiten des Cross-Selling in der Beratung noch steigern.²⁵

Mittlerweile bietet die Mehrzahl der deutschen Banken ihren Kunden im Rahmen von *Qualitätsvorteilsstrategien* umfassende und ganzheitliche Beratungskonzepte sowie eine Palette an Zusatzleistungen an, um ihre Kunden möglichst individuell ansprechen zu können und die Beziehung zu ihren Kunden zu intensivieren.²⁶

²² Vgl. Wolf (2002), S. 14

²³ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

²⁴ Vgl. Moormann / Roßbach (2001), S. 22

²⁵ Vgl. Moormann / Roßbach (2001), S. 221

²⁶ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

3.2. Darstellung der Hauptziele

Ziel der Kreditinstitute ist es nun, die augenblicklich schwache Ertragslage nachhaltig zu verbessern. Dieses soll im Kundenmanagement künftig hauptsächlich über eine weitere stabile Ertragssteigerung im Bereich der Bestandskunden geschehen.

Aus diesem Bestreben ergibt sich für die Kreditinstitute die Notwendigkeit, in einem größeren Umfang als bisher mit den Daten ihrer Kunden zu arbeiten. Um Beratungsanlässe erkennen zu können, muss eine möglichst große Menge an Daten über die Kunden gesammelt, erfasst und ausgewertet werden.²⁷

Um den Kunden zufrieden zu stellen und ihn langfristig halten zu können, sind die Institute dabei bemüht, ihre Kunden möglichst individuell anzusprechen und auf Wünsche und Bedürfnisse gezielt einzugehen. Multikanalstrukturen die verschiedenste Kommunikationswege nutzen, um mit dem Kunden in Verbindung zu treten und die eine schnelle und transparente Auftragsbearbeitung garantieren sollen, haben in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung. Die dafür unerlässlichen Strukturen sind in den deutschen Banken zu diesem Zeitpunkt unterschiedlich weit entwickelt. Sie sollen möglichst effizient und wenig kostenintensiv gestaltet sein.²⁸

²⁷ Vgl. Telefoninterview mit Prof. Dr. Jürgen Moormann, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt am Main am 02. Juli 2004

²⁸ Vgl. Johannsen/Stegmaier (2002), S.36

4. Customer Relationship Management

CRM ist modern und in den letzten Jahren ein weit verbreiteter Begriff geworden. Kundenorientierung wird von der Mehrheit als Schlüssel zum Erfolg gesehen, und die Investition in ein CRM-System – womit meistens eine Softwarelösung gemeint ist – wird oftmals als „Allheilmittel“ betrachtet.

4.1. Entstehung und Entwicklung

Die ersten Anstrengungen, Bestandskunden systematisch an das Unternehmen zu binden, wurden von der Wissenschaft erstmals in den 70er Jahren als *verhaltenswissenschaftliche Modelle* dokumentiert.²⁹ Auch das ab Anfang der 80er Jahre aufkommende *Relationship Marketing* war jedoch zunächst lediglich eher das Wiederentdecken eines bereits seit langem praktizierten Elementes erfolgreicher Unternehmensstrategien. Eine 1988 an der Cranfield University in Großbritannien durchgeführte Untersuchung kritisierte den bis dato gültigen transaktionsorientierten Marketing-Ansatz und stellte einen auf sechs Kundenmärkte aufbauenden Relationship Marketing Ansatz vor.³⁰

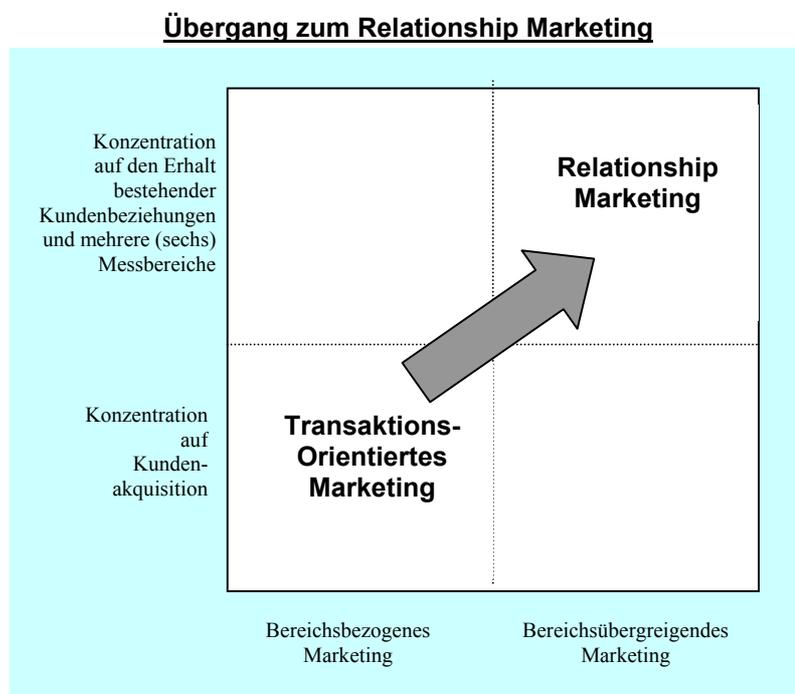


Abbildung 4.1: Übergang zum Relationship Marketing
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Payne/Rapp (1999), S.4

²⁹ Vgl. Wolf (2002), S.56

³⁰ Vgl. Payne/Rapp (1999), S.4

Die Entwicklung vom Transaktions- zum *Relationship Marketing* ist im Wesentlichen durch drei Punkte gekennzeichnet:

- Die Entwicklung von bereichsbezogenem zu bereichsübergreifendem Marketing,
- die Verlagerung der Marketingaktivitäten von Kundenakquisition zu Kundenbindung und
- die Berücksichtigung weiterer Kernmärkte neben dem Endkundenmarkt (Interne-, Lieferanten-, Personalbeschaffungs-, Einfluss- und Referenzmärkte)³¹

Parallel zum Relationship Marketing entstand seit Mitte der 80er Jahre das *Database Marketing*, welches eine computergestützte Erfassung, Verarbeitung und Auswertung von Kundendaten zum Inhalt hatte. Außerdem wurde mit Hilfe des *Computer Aided Selling (CAS)* – einer Form der Vertriebsautomatisierung im Verkauf – versucht, die Vorteile der Informationstechnologie für die Optimierung der Kosten und der Dauer von Verkaufsprozessen zu nutzen. Mitte bis Ende der 90er Jahre entstand aus den Ansätzen des Relationship Marketing und des Computer Aided Selling das Customer Relationship Management.³² Ausschlaggebend hierfür war unter anderem, dass die Softwareindustrie umfassende Systeme zur Unterstützung von Beziehungen zwischen Kunde und Unternehmen auf den Markt gebracht hatte.³³ Bis heute hat sich die vorerst IT-lastige Bedeutung von CRM zu einer ganzheitlichen Unternehmenskultur entwickelt.

4.2. Definitionsansätze

Obwohl CRM in der heutigen Zeit ein gängiger und oft genannter Begriff ist, existiert keine allgemeingültige Definition. CRM kann innerhalb eines Unternehmens aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, was zu einer breiten Vielfalt von Definitionsansätzen führt.³⁴

³¹ Vgl. Payne/Rapp (1999), S.5-6

³² Vgl. Wolf (2002), S.56

³³ Vgl. Moormann/Roßbach (2001), S.11

³⁴ Vgl. Wolf (2002), S.67

Eine allgemeine Definition von Kundenbeziehungsmanagement findet sich bei Kunz:

„Kundenbeziehungsmanagement ist die Summe aller unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen, die den Aufbau und die Erhaltung von länger dauernden Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden abzielen“³⁵

Wesentlich konkreter ist hingegen die Definition von CRM des Deutschen Direktmarketing Verbandes e.V.:

„CRM ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung & Entwicklung. Dies geschieht auf der Grundlage einer Datenbank mit einer entsprechenden Software zur Marktbearbeitung und anhand eines vorher definierten Verkaufsprozesses. Zielsetzung von CRM ist dabei die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite im Rahmen von Geschäftsbeziehungen“³⁶

Hier wird deutlich, dass CRM primär Aufgabe der Führungsebene ist und nicht in die IT-Abteilung delegiert werden kann. CRM muss in allen Abteilungen des Unternehmens gelebt werden, wobei prozessorientiertes Denken im Unternehmen und auf der Kundenseite Voraussetzung ist. Ohne entsprechende IT-Ausstattung ist eine erfolgreiche Umsetzung nicht möglich; trotzdem ist eine auf das Unternehmen maßgeschneiderte Software nur ein Teilbereich von CRM. Im Mittelpunkt steht die Schaffung von Mehrwerten für den Kunden und das Unternehmen, welche die Basis für eine gesunde und langfristige Geschäftsbeziehung darstellen. Diese Begriffsdefinition beinhaltet, im Gegensatz zu der Definition von Kunz, bereits wesentliche Erfolgsfaktoren und die Zielsetzung von CRM, die es im weiteren Verlauf noch gesondert zu betrachten gilt.

Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, CRM etwas abstrakter zu definieren: Wolf differenziert zunächst die verschiedenen Dimensionen von CRM, um dann

³⁵ Vgl. Kunz (1996), S.18

³⁶ Vgl. Deutscher Direktmarketing Verband e.V. (03.07.2004)

schließlich daraus einen allgemeinen Definitionsansatz zu entwickeln. Nachstehende Abbildung zeigt Zusammenhänge zwischen den Dimensionen auf.

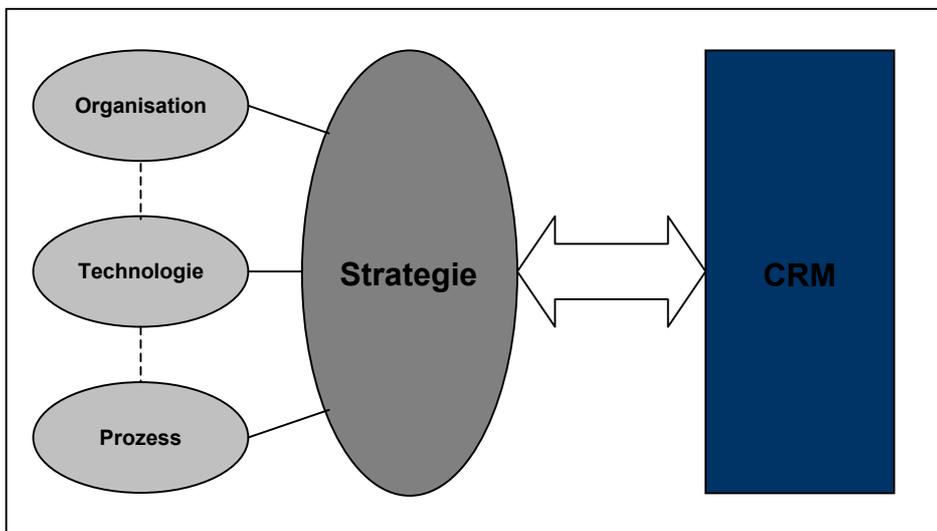


Abbildung 4.2: Verschiedene Dimensionen von CRM
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wolf (2001), S.69

Er unterscheidet die *Strategie-Dimension*, welche die Veränderung des Geschäftsansatzes hin zu einem auf den Kunden ausgerichteten Unternehmen darstellt, und die *Prozess-Dimension*, die die Kontaktierung von Kunden über verschiedene Kanäle sowie die Bearbeitung durch Kampagnen beschreibt. Weiter definiert Wolf die *Technologie-Dimension*, die die IT Bestandteile von CRM umfasst und die *Organisations-Dimension*, mit der eine auf Kundenorientierung ausgerichtete organisatorische Unternehmensstruktur und -kultur gemeint ist. Viele der existierenden Definitionen von CRM beziehen sich nur auf eine der zuvor erwähnten Dimensionen. Wolf fasst seine Definition daher relativ allgemein und schließt alle oben genannten Dimensionen ein:³⁷

„CRM ist ein ganzheitlich strategischer Ansatz zur kundenorientierten Ausrichtung von Unternehmen mit den Zielen einer Verbesserung der Kundenbindung und einer Erhöhung der Kundenprofitabilität. Wesentliche Komponenten sind neben der Strategiedefinition im CRM die daraus resultierende Ausgestaltung der Kundenbeziehungen, die Konzeption von Organisation/Prozessen und der entsprechende Einsatz von IT-Systemen/Technologien“³⁸

³⁷ Vgl. Wolf (2001), S.69-78

³⁸ Vgl. Wolf (2001) S.79

Nach Auffassung der Verfasser kommt diese Definition dem CRM-Verständnis am nächsten und soll somit als Grundlage für diese Arbeit dienen. Jedoch möchten wir hinzufügen, dass, gerade bei großen Dienstleistungsunternehmen wie Banken der Prozess der *permanenten Verbesserung* der Kundenprozesse ebenfalls entscheidendes Merkmal eines CRM-Systems sein sollte.

4.3. Allgemeine Zieldefinition von CRM

Das *Ziel* von CRM ist es, durch Ausrichtung aller relevanten Prozesse auf die Kundenbedürfnisse, die Kundenzufriedenheit und somit die Kundenbindung zu erhöhen und hierdurch eine Steigerung des Gewinnes und des Unternehmenswertes herbeizuführen. Um dieses Hauptziel zu erreichen, werden allgemeine Unterziele definiert, an denen alle kundenrelevanten Abteilungen der Unternehmung ausgerichtet werden.³⁹



Abbildung 4.3: Darstellung der Zielsetzungen von CRM
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Uebel/Helmke/Dangelmaier (2004)

Ein weiteres, jedoch in der Theorie weniger Beachtung findendes Ziel von CRM ist es, die zum Teil erheblichen Kostensenkungspotentiale auszunutzen.⁴⁰

³⁹ Vgl. Uebel/Helmke/Dangelmaier (2004), S.5

⁴⁰ Vgl. Hippner/Wilde (2004), S.35

4.4. Funktionsweise eines CRM-Systems

Nachdem verschiedene Definitionen näher beleuchtet wurden, wird nun der theoriegeleitete Teil mit einer graphischen Darstellung eines CRM-Systems weitergeführt. Nachstehende Grafik gibt zunächst einen Überblick über die Funktionsweise eines CRM-Systems.

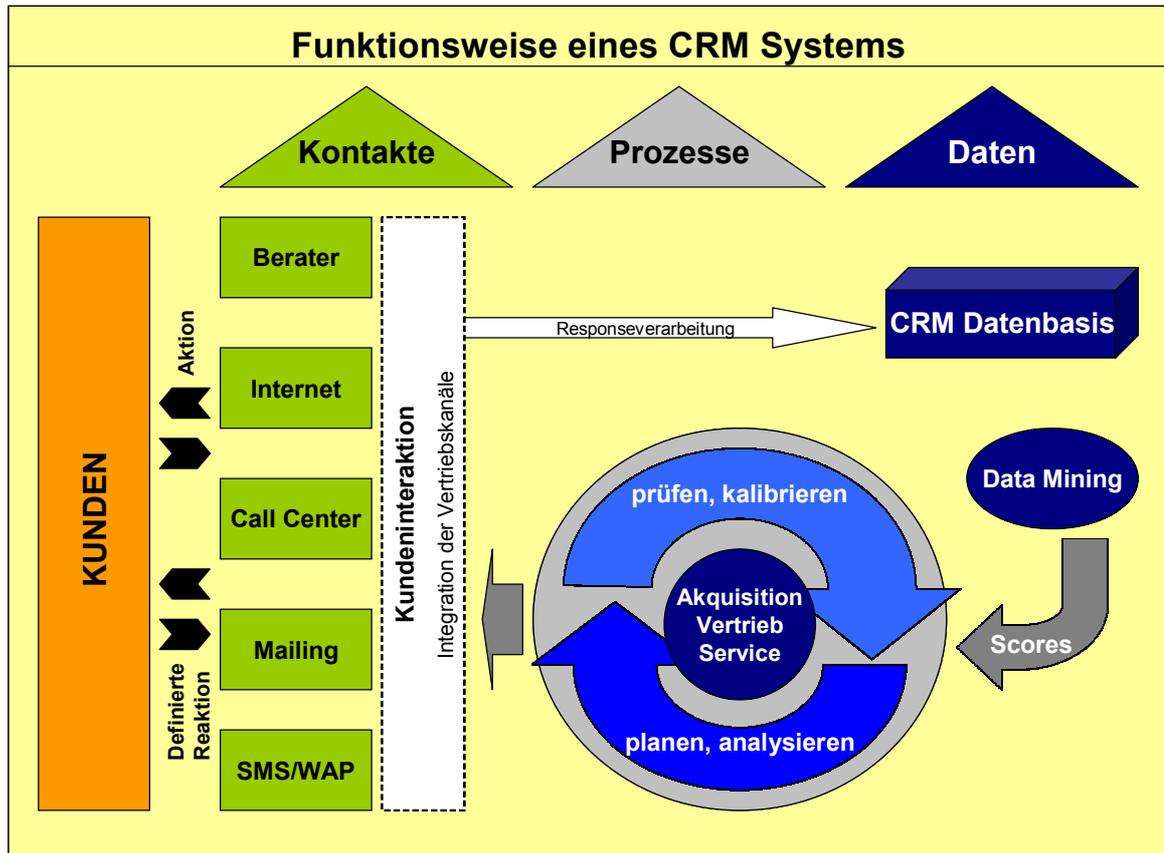


Abbildung 4.4: Funktionsweise eines CRM-Systems

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Moormann, 2002, Skript: CRM in Banken – ein prozessorientierter Ansatz

Ausgangspunkt der obigen Grafik ist die CRM-Datenbank; Auf ihrer Basis umfassender Kundendaten werden mit Hilfe von Data-Mining komplexe Auswertungen erstellt werden. Unter Data-Mining wird das automatische Entdecken wichtiger Informationen aus großen Datenpools durch Abgleich von Datenstrukturen, -beziehungen und -mustern durch entsprechende Software verstanden.⁴¹

Mit den Ergebnissen der Auswertung werden „Scores“ entwickelt, die die Kaufwahrscheinlichkeiten eines bestimmten Kundensegmentes hinsichtlich spezifischer Produkte prognostizieren. Diese Informationen werden in den CRM-

⁴¹ Vgl. Telefoninterview mit Prof. Dr. Jürgen Moormann, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt am Main am 02. Juli 2004

Prozessen der Bank (Akquisition, Vertrieb und Service) weiterverarbeitet und in die Vertriebskanäle (Berater, Internet, etc.) eingeleitet. Die Reaktion jedes angesprochenen Kunden (definierte Reaktion) wird erfasst und geht als Ergebnis (Response) wieder in die CRM-Datenbank ein. Im Idealfall entsteht ein Lerneffekt der Datenbank, mit dessen Hilfe das Analyseverfahren verfeinert werden kann und die Ergebnisse folgender Kampagnen treffgenauer ausfallen. Es handelt sich also um einen ständigen Prozess, wobei Erfolg oder Misserfolg der Aktionen laufend Berücksichtigung finden.

4.5. Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung

Nachdem wir eine Begriffsdefinition für CRM gefunden, und die Ziele sowie Funktionsweise näher beleuchtet haben, soll jetzt zum Abschluss dieses Kapitels näher auf die Bausteine eingegangen werden, die den Erfolg von CRM unterstützen. Einige dieser Voraussetzungen finden bereits in den oben genannten Definitionen Erwähnung, was die zentrale Bedeutung dieser Faktoren nur unterstreicht.

- ***CRM als ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung***

CRM muss als Projekt des *Top-Managements* alle relevanten Unternehmensbereiche durchdringen. CRM ist kein Projekt der IT-Abteilung, sondern sollte eine Strategieentscheidung der Führungsebene sein. Von der Unternehmensspitze müssen die Unternehmensvision und das CRM-Leitbild mit den zentralen Kundenbotschaften definiert und selbst gelebt werden.⁴² In diesem Zusammenhang ist ein konsequentes Sponsoring der CRM-Maßnahmen vom Management erforderlich.⁴³

- ***CRM muss für das Unternehmen und für seine Kunden einen Mehrwert erzielen***

Nur wenn es gelingt, zwischen Kunde und Unternehmen eine *Win-Win Situation* herzustellen, wird sich ein langfristiger Erfolg einstellen. Der Kunde muss die CRM-Maßnahmen positiv wahrnehmen und seinen

⁴² Vgl. Winkelmann (2004), S.510

⁴³ Vgl. Moormann/Roßbach (2001), S.261

Mehrwert erkennen, dann gewinnt auch für ihn die Geschäftsbeziehung an Wert.⁴⁴

- ***Kundenorientierte Unternehmenskultur***

Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind ein essentiell wichtiger Teil des CRM-Projektes und entscheiden letztlich über dessen Erfolg. Um die Unternehmenskultur ganzheitlich kundenorientiert ausrichten zu können, müssen Führungskräfte die CRM-Philosophie vorgeben und vorleben. Des Weiteren ist es wichtig, die Mitarbeiter bei der Entwicklung von CRM-Lösungsansätzen mit einzubeziehen, um diese zu motivieren und die spätere Akzeptanz sowie die Benutzerfreundlichkeit eines CRM-Systems zu fördern. Internes Marketing und Schulungen für die Mitarbeiter sollen das Verständnis für CRM verbessern und eine positive Grundeinstellung schaffen.⁴⁵

- ***Ganzheitliche Kundeninformationen***

Alle Informationen über den Kunden – auch Freizeitaktivitäten, Hobbys, Pläne in der Zukunft etc. – sind wichtig, um den Kunden zu verstehen und gezielt beraten zu können.⁴⁶ Diese Daten müssen mit Hilfe der CRM-Software erfasst und ständig gepflegt werden, um dann mit Hilfe von Data-Mining analysiert werden zu können. Alle Informationen sollten als integrierte Kundendaten allen Mitarbeitern jederzeit zur Verfügung stehen, um durch präzisere und persönlichere Kundenansprache effektiver und kostenoptimaler arbeiten zu können, sowie den Umsatz zu steigern. Die integrierte Kundendatenbasis stellt somit einen zwingend notwendigen Bestandteil von CRM-Systemen dar.⁴⁷ Die Qualität des Datenpools wird – neben der sorgfältigen Erfassung der Kundenbasisinformationen und der ständigen Pflege der Daten von engagierten Kundenbetreuern – durch ein Feedback-System unterstützt, welches Prof. Moormann am Beispiel der Commerzbank AG erläutert: In einem

⁴⁴ Vgl. Winkelmann in „Werben und Verkaufen“ (2002), S.28-29

⁴⁵ Vgl. Telefoninterview mit Prof. Dr. Jürgen Moormann, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt am Main am 02. Juli 2004

⁴⁶ Vgl. Expertengespräch mit Herrn Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

⁴⁷ Vgl. Moormann/Roßbach (2001) S.212f

geschlossenen System werden vom Datenpool auf Grundlage relevanter Kundeninformationen und deren Analyse Akquisitionshinweise erstellt, die der Kundenbetreuer in Beratungsgesprächen umzusetzen versucht. Die Kundenreaktion – zum Beispiel Ablehnung, Interesse oder Abschluss – wird als Feedback in den Data Mart eingespielt, der wiederum versucht, auf Basis der veränderten Datensätze verbesserte Akquisitionshinweise zur Verfügung zu stellen. So kann sich ein lernendes System entwickeln, welches im Idealfall die Trefferquote der Zuordnung von Kunden und passenden Kampagnen stetig verbessert.⁴⁸

- ***Auf den Kunden ausgerichtete Prozessorientierung***

Alle Abläufe beziehungsweise Prozesse in einem Unternehmen müssen in Richtung Kunde ausgerichtet und optimiert werden, wobei eine Balance zwischen Kunden- und Kostenorientierung gefunden werden muss. Die CRM-Prozesse müssen das CRM-System bestimmen und nicht umgekehrt. Durch Prozessorientierung werden die Abläufe außerdem transparenter, die zeitliche Abstimmung sowie die Zuteilung der Ressourcen gestaltet sich einfacher und die Verlinkung der CRM-Prozesse wird unterstützt.⁴⁹

- ***Optimierte Nutzung der Absatz- und Kommunikationskanäle***

CRM muss alle möglichen Absatz- und Kommunikationskanäle unterstützen. Eine Optimierung der einzelnen Kanäle ist hier besonders wichtig: Wenn zum Beispiel ein Call-Center eingesetzt wird, so muss jeder Call-Center Agent kompetent und kundenorientiert auftreten. Er ist in diesem Fall die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Oft wird auf die Qualifikation der Mitarbeiter in einem Call-Center nur vergleichsweise geringer Wert gelegt. Wenn man aber den Call-Center Agent als Repräsentant des Unternehmens betrachtet, liegt auf der Hand, dass hier nur gut geschultes, service- und kundenorientiertes Personal zum Einsatz kommen sollte. Nur dann wird es dem Unternehmen möglich sein, Vorteile aus dem Einsatz des Call-

⁴⁸ Vgl. Telefoninterview mit Prof. Dr. Jürgen Moormann, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt am Main am 02. Juli 2004

⁴⁹ Vgl. Moormann/Roßbach (2001) S. 261

Centers ziehen zu können.⁵⁰ Außerdem muss überprüft werden, ob Kanäle erweitert oder eventuell mehrere Kanäle miteinander kombiniert werden können. Gleichzeitig sollte die Möglichkeit der Verschiebung von einem teuren zu einem günstigeren Kanal, oder die effizientere und damit kostenschonendere Gestaltung der Kanäle – eventuell durch Automatisierung – überprüft werden.⁵¹

- **Effektives Kunden-Controlling**

Ohne „Datenfriedhöfe“ anzulegen gilt es, möglichst effektiv, durch Kundenwertanalysen den Erfolg der einzelnen Kunden für das Unternehmen zu messen. Der Kunde sollte einer Phase im Kundenlebenszyklus zugeordnet werden, worauf dann mit Loyalitäts-Management-, Exit-Management oder Wiedergewinnungs-Management-Programmen reagiert werden kann.⁵²

- **Erfolgsmessung von CRM-Maßnahmen**

Die Messung von Effizienz und Effektivität eines CRM-Systems ist sehr komplex und somit kostenintensiv, aber dennoch ein wichtiges und notwendiges Instrument. Die Ziele eines Geschäftsprozesses müssen in messbarer Form formuliert und in eine Kennzahlendarstellung transformiert werden.⁵³ Hier ergeben sich in der Praxis Probleme, die im nächsten Kapitel nochmals aufgegriffen werden.

⁵⁰ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

⁵¹ Vgl. Winkelmann (2003) S.470ff

⁵² Vgl. Frielitz/Martin/Wilde/Hippner (2000), S.100f.

⁵³ Vgl. Telefoninterview mit Prof. Dr. Jürgen Moormann, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt am Main am 02. Juli 2004

5. CRM im Bankensektor – Analyse der praktischen Umsetzung

Aufbauend auf der theoretischen Basis werden nun konkrete Erwartungen, Voraussetzungen, Maßnahmen und Trends praxisnah diskutiert. Des Weiteren werden zwei CRM Umsetzungsbeispiele – von der Hamburger Sparkasse und der Dresdner Bank – vorgestellt und im Anschluss die Umsetzungsprobleme von CRM-Lösungen erörtert.

5.1. Erwartungen und Ziele der Kreditinstitute

Wie bei allen Investitionen erwarten die Unternehmen, dass der Nutzen – in der Regel gemessen an dem Return on Investment – die Kosten und einen angemessenen Risikoaufschlag übersteigt. Auf die Schwierigkeit, den Nutzen von CRM-Projekten zu messen, werden wir im späteren Verlauf dieser Arbeit noch näher eingehen. Geplante Umsatzsteigerungen durch CRM sind in der Regel vage Berechnungen und weichen teilweise stark von den tatsächlich eintretenden Zahlen ab. Als Folge konzentrieren sich Kreditinstitute anfangs oft auf Kostenreduzierungsmaßnahmen. Hier lassen sich die Vorteile – zum Beispiel durch Berechnung von Zeitersparnissen nach einer Prozessoptimierung oder der Einbeziehung eines Call-Centers – besser darstellen.

Für die Umsetzung in der Praxis ist es außerdem unumgänglich, dass jede CRM-Maßnahme innerhalb eines Planungszeitraumes, der meistens im Bereich von ein bis fünf Jahren liegt, profitabel sein muss.⁵⁴

⁵⁴ Vgl. Michel in Uebel/Helmke/Dangelmaier (2004) S.421-422

Eine Befragung von 231 Unternehmen in Deutschland bezüglich deren Zieldefinitionen von CRM-Maßnahmen ermöglicht einen konkreteren Einblick:

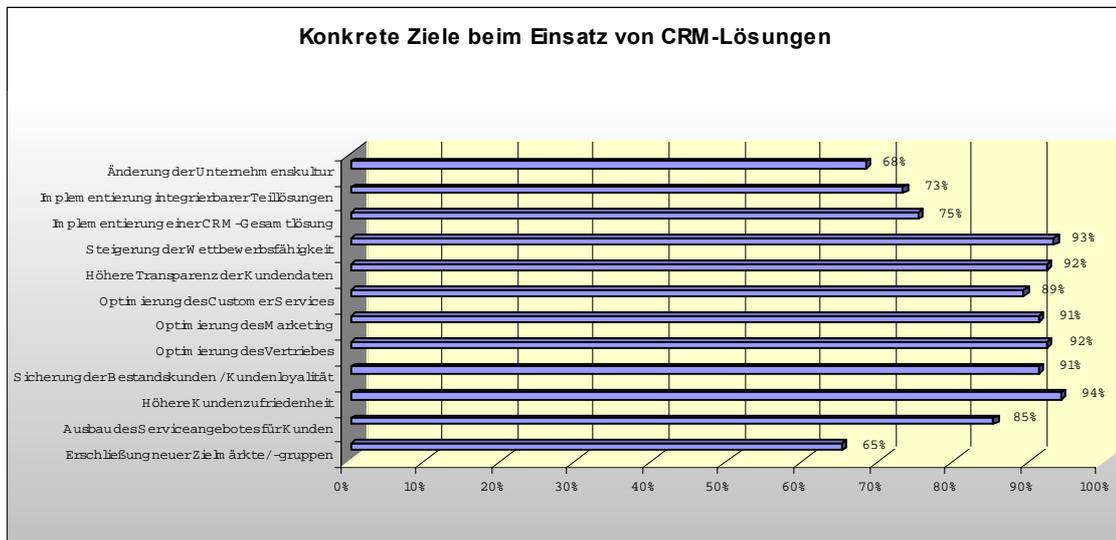


Abbildung 5.1: Ziele beim Einsatz von CRM-Lösungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwede/Spies in Moormann/Rosbach (2001) S.28

Im Branchenvergleich sehen Banken und Versicherungen die größte Notwendigkeit der Investition in CRM-Konzepte, was unter anderem auf den sehr hohen Konkurrenzdruck und die Einbindung des Internets in den Bankalltag (eBanking) zurückzuführen ist.⁵⁵

5.2. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von CRM

In einem engen Zusammenhang zu den dargestellten allgemeinen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung eines CRM-Konzeptes ergeben sich in der Praxis – bereits im Vorfeld zu der tatsächlichen Implementierung eines CRM-Systems – *Voraussetzungen*, die bei der Vorbereitung und Durchführung eines derartigen Projektes berücksichtigt werden müssen.

Um CRM erfolgreich in einer Bank implementieren zu können, ist es im Vorfeld notwendig, ein Verständnis dafür zu entwickeln, dass die Einführung von CRM alle Unternehmensbereiche berührt und es weit reichender Veränderungen bedarf, um positive Effekte zu erzielen.

⁵⁵ Vgl. Schwede/Spies in Moormann/Rosbach (2001) S.27f

Die Einführung eines CRM-Systems im Bankenbereich gestaltet sich in der Regel als außerordentlich komplex, da Vertriebswege, Abteilungen und Geschäftsfelder im Rahmen eines CRM bereichsübergreifend vernetzt werden müssen. Daher erfordert eine CRM-Initiative hohen Kapitaleinsatz und ein klar strukturiertes Vorgehen im *Projektmanagement* mit klar definierten Zielvorgaben und einem festgelegten Kontingent finanzieller und personeller Ressourcen. In diesem Zusammenhang werden in der Bankenpraxis meist externe Beratungsunternehmen für die Projektarbeit hinzugezogen, die im Bereich der CRM-Implementierung Erfahrungen vorweisen können.⁵⁶

Im Zuge der IT-Integration ist die Datenqualität der bestehenden Datensätze ein wesentlicher Faktor für den schnellen Aufbau eines Data-Warehouse, das für aussagekräftige Analysen und Auswertungen herangezogen werden kann. Der Nutzen der eingesetzten Analyse-Tools ist in einem hohen Maße von der Richtigkeit und Vollständigkeit der Daten abhängig.⁵⁷ Außerdem ist bei der Wahl der IT-Lösung auf Kompatibilität beziehungsweise die Möglichkeit zur Schaffung von Schnittstellen mit der bisherigen technischen Infrastruktur zu achten.

Neben den IT-Strukturen zur Verknüpfung der Unternehmensbereiche ist es primär die Ausrichtung auf den Kunden, die in CRM-Konzepten die zentrale Rolle spielt.⁵⁸ Für Banken bedeutet das konkret, dass jeder einzelne Mitarbeiter bei der Umsetzung eines solchen Projektes gefordert ist, sein Arbeitsverhalten nach dieser Unternehmensphilosophie auszurichten. Derartig weit reichende Eingriffe in die Unternehmenskultur können nur mit breiter Unterstützung aus der Belegschaft realisiert werden.

Es kann sicherlich davon ausgegangen werden, dass diese nur in solchen Instituten vorzufinden ist, in denen Kundenorientierung bereits in der Vergangenheit ein fester Bestandteil des Unternehmensleitbildes war. Gezielte Informationen über Status und Erfolg des Projektes sowie Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung – wie beispielsweise ein betriebliches Vorschlagswesen – können

⁵⁶ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

⁵⁷ Vgl. Telefoninterview mit Prof. Dr. Jürgen Moormann, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt am Main am 02. Juli 2004

⁵⁸ Vgl. Hippner in Hippner/Wilde (2004), S.16

sich ebenfalls positiv auf die Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter auswirken.

Da es aber in aller Regel nicht möglich ist, kundenorientiertes CRM auf Basis einer traditionell eher produktbezogenen Unternehmensstruktur umzusetzen, sind auch im Bereich der Unternehmensstruktur Veränderungen vorzunehmen. Voraussetzung dafür ist die Identifizierung der Kernprozesse im Kundengeschäft, an denen sich spätere Strukturen ausrichten sollen.⁵⁹

Aus den genannten Voraussetzungen lässt sich ein Schema für die Durchführung eines CRM Projektes ableiten, das in der nachstehenden Grafik verdeutlicht wird.

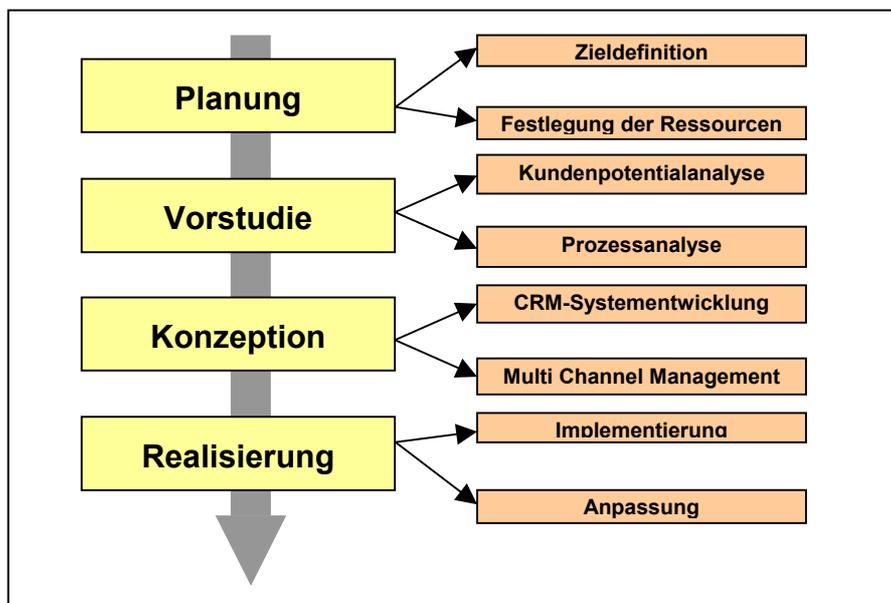


Abbildung 5.2: Modell zur Implementierung von CRM-Systemen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an den Leitfaden zur Durchführung von CRM-Projekten der Universität St. Gallen

In einer ersten Planungsphase müssen die Zielsetzung und der Umfang der Ressourcen festgelegt werden. Danach werden die Kernprozesse und Kundentpotentiale analysiert, um in einem weiteren Schritt – auf Basis der ermittelten Gegebenheiten – ein CRM-System zu entwickeln und zu erproben, das geeignet ist, die Zielsetzung zu erreichen. Erst dann findet die eigentliche Implementierung des CRM-Systems in der Praxis statt.⁶⁰

⁵⁹ Vgl. Wolf (2002), S.92

⁶⁰ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

5.3. CRM-Maßnahmen im Bankensektor

In der deutschen Bankenlandschaft werden heute in allen Unternehmensbereichen verschiedenste CRM-Maßnahmen umgesetzt, um auf die veränderten Wettbewerbsbedingungen auf dem Markt reagieren zu können. Über innovative, aber auch traditionelle Vertriebswege treten Institute im Rahmen von Multikanalstrategien mit ihren Kunden in Kontakt und im Bereich der technischen Infrastruktur kommen Hard- und Softwarelösungen mit unterschiedlichen Leistungsspektren zum Einsatz. Unterstützt wird die Durchführung dieser Maßnahmen durch eine Vielfalt von Führungskonzepten und einem umfangreichen Angebot an Beratungsleistungen von externen Unternehmensberatern.⁶¹

Im Softwarebereich gibt es in Deutschland aktuell weit über 100 Unternehmen, die CRM-Programme für alle Wirtschaftsbereiche anbieten.⁶² Dieser branchenübergreifende Trend findet sich auch im Bankenbereich wieder: Neben den großen Anbietern für CRM-Software sind in dem Segment eine Vielzahl von Unternehmen tätig, die sich auf die besonderen Anforderungen des Bankengeschäfts spezialisiert haben.

Die Palette der verfügbaren Lösungen reicht von kostengünstigen Standardtools – wie etwa „Microsoft-CRM“, das grundlegende CRM-Funktionen für alle Branchen kostengünstig verfügbar machen soll – bis hin zu sehr komplexen und individuell für einzelne Banken entwickelten IT-Lösungen, mit umfangreichen Nutzungsmöglichkeiten.⁶³ Neben dem Management von Kundenkontakten und der Bereitstellung von Kundendaten für alle Geschäftsbereiche, bieten CRM-Systeme heute im Wesentlichen die Möglichkeit, operative und historische Datenbestände in einem Data-Warehouse zu sammeln und Auswertungen zur Vertriebsunterstützung oder Segmentierung durchzuführen.⁶⁴

⁶¹ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

⁶² Vgl. Schwetz in CRM-Report (2004), S.6

⁶³ Vgl. Reppesgaard (2004), S.c13

⁶⁴ Vgl. Telefoninterview mit Prof. Dr. Jürgen Moormann, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt am Main am 02. Juli 2004

Im Jahre 2000 wurden in Deutschland branchenübergreifend ca. 500 Millionen Euro in CRM-Lösungen investiert.⁶⁵ Aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks werden insbesondere im Bankensektor unverändert hohe Investitionen in IT-Lösungen für CRM getätigt. Diese belaufen sich bei einzelnen Instituten auf zwei- bis dreistellige Millionenbeträge.⁶⁶ Hinzu kommen Investitionen in Hardware, die sich in einem weltweiten Branchenvergleich des Consulting Unternehmens McKinsey – gemessen an den Investitionen in Hardware pro Mitarbeiter – als überdurchschnittlich hoch herausstellten.⁶⁷

Der überwiegende Teil der Softwareunternehmen bietet im Rahmen der Software-Implementierung zusätzliche Beratungsleistungen an. Consulting Firmen werden im Bereich von CRM aktuell hauptsächlich für die Bewältigung konzeptioneller Problemstellungen herangezogen. Dabei wird die gesamte Wertschöpfungskette der Banken abgedeckt, wobei in den letzten Jahren ein Nachfrageschwerpunkt im Bereich kostensenkender Maßnahmen festzustellen war. Diese Kostensenkungspotentiale sind mittlerweile in vielen Unternehmen weitgehend ausgeschöpft und in jüngster Zeit ist eine Verlagerung der Nachfrage zu ganzheitlichen CRM-Konzepten – die alle Bereiche und Vertriebskanäle integrieren – beobachtbar.⁶⁸

Im Vertriebsbereich nutzen die deutschen Kreditinstitute verstärkt Alternativen zum Filialgeschäft: Mittlerweile wird ein Großteil des Zahlungsverkehrs unpersönlich und kostengünstiger über Automaten oder online über das Internet abgewickelt. Lediglich Überweisungen werden noch mehrheitlich über die Filialen getätigt.⁶⁹ Durch diese Aufgabenverschiebung verlagert sich der Fokus im Filialgeschäft zunehmend auf Beratungsleistungen und die persönliche Bindung zum Kunden. Aber auch die neuen Kanäle werden zunehmend aktiv als Vertriebskanäle entwickelt. Im Zuge des Aufbaus von Multi-Channel-Vertriebsstrukturen haben im Jahre 2003 ca. zwei Drittel aller Banken in den

⁶⁵ Vgl. Schwetz (2001), S.198

⁶⁶ Vgl. Reppesgaard (2003), S.c02

⁶⁷ Vgl. Olazabal (2002), S.50

⁶⁸ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

⁶⁹ Vgl. Jünger (2004), S.31

Ausbau von Call-Centern zur aktiven Kundenbetreuung investiert.⁷⁰ Ferner gewinnen auch die Internetportale der Institute – sowie Emails als zusätzlicher Kommunikationsweg – an Bedeutung. In den Vertriebsstrategien vieler Banken ist die Ansprache der Kunden über das Internet ein fester Bestandteil des Kampagnenmanagements.

5.4. Kundenwert und Kundensegmentierung

Mit der Einführung von CRM-Konzepten rückt in der Betrachtung der Kreditinstitute der Kunde weiter in den Mittelpunkt. Die Bestimmung des Kundenwertes und die Segmentierung der Kunden in Gruppen mit ähnlichen Charakteristika sind daher unerlässlich, um *die zur Verfügung stehenden personellen und technischen Ressourcen möglichst wirtschaftlich einsetzen zu können* und die Intensität der Betreuung am ermittelten Kundenwert auszurichten.⁷¹

Als problematisch erweist sich in der Praxis dabei die Definition des Kundenwertes, denn auch Geschäftsbeziehungen die in der finanziellen Momentaufnahme unwirtschaftlich erscheinen, könnten nach einer Einordnung des Kunden in ein *Lebensphasenmodell* oder der Berücksichtigung *nicht-monetärer Werte* Potential offenbaren.⁷² Außerdem kann sich schon allein die Ermittlung eines Deckungsbeitrages für einzelne Kunden als sehr komplex darstellen, besonders wenn es um die Berücksichtigung personalintensiver Tätigkeiten geht. Die Ermittlung der entsprechenden Werte – die für eine verursachungsgerechte Zuordnung benötigt würden – ist in vielen Fällen nahezu unmöglich oder mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand verbunden.⁷³

⁷⁰ Vgl. Jünger (2004), S.31

⁷¹ Vgl. Moormann/Roßbach (2001), S.216

⁷² Vgl. Moormann/Roßbach (2001), S.216

⁷³ Vgl. Moormann/Roßbach (2001), S.217

In der Praxis der Kreditinstitute sind eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze der Kundenbewertung anzutreffen:

- Die nach wie vor am weitesten verbreitete Methode der Wertbestimmung ist die *ABC-Analyse*. In dieser *eindimensionalen* Darstellung werden Kunden vorzugsweise nach ihrem Anteil am Umsatz beziehungsweise am Deckungsbeitrag bewertet und in Gruppen eingeteilt. Aus dieser Betrachtung lassen sich zwar Rückschlüsse auf die Kundenstruktur ableiten, dennoch ist diese Methode rein *vergangenheitsbezogen* und berücksichtigt lediglich eine rein quantitative Größe.⁷⁴
- *Scoring-Verfahren* ermöglichen es, den Kunden mit einer Punktzahl zu klassifizieren, die sich aus einer Vielzahl mit Punkten bewerteter Kriterien zusammensetzen. Bei dieser Methode lassen sich zwar eine große Menge monetärer und nicht-monetärer Größen berücksichtigen, aber die Auswahl und Gewichtung einzelner Faktoren ist außerordentlich subjektiv und die Aussagekraft fraglich.⁷⁵
- Die Erfassung von *zwei Dimensionen* in einer *Portfolio-Analyse* ist eine weitere und mittlerweile ebenfalls weit verbreitete Methode, Kundenwerte zu ermitteln. Im Rahmen der Portfolio-Analyse wird der Kunde in ein Sektorenmodell eingeordnet. Aus der Position des Kunden in der Matrix resultiert der Kundenwert. Für die Dimensionsachsen könne beliebige Kriterien oder Scoring-Kennzahlen gewählt werden.⁷⁶ Die nachfolgende Abbildung zeigt beispielhaft die Einordnung von Kunden in ein derartiges Sektorenmodell.

⁷⁴ Vgl. Günther/Helm in Hippner/Wilde (2004), S.302

⁷⁵ Vgl. Günther/Helm in Hippner/Wilde (2004), S.303

⁷⁶ Vgl. Blache/Hahn (2002),S.32

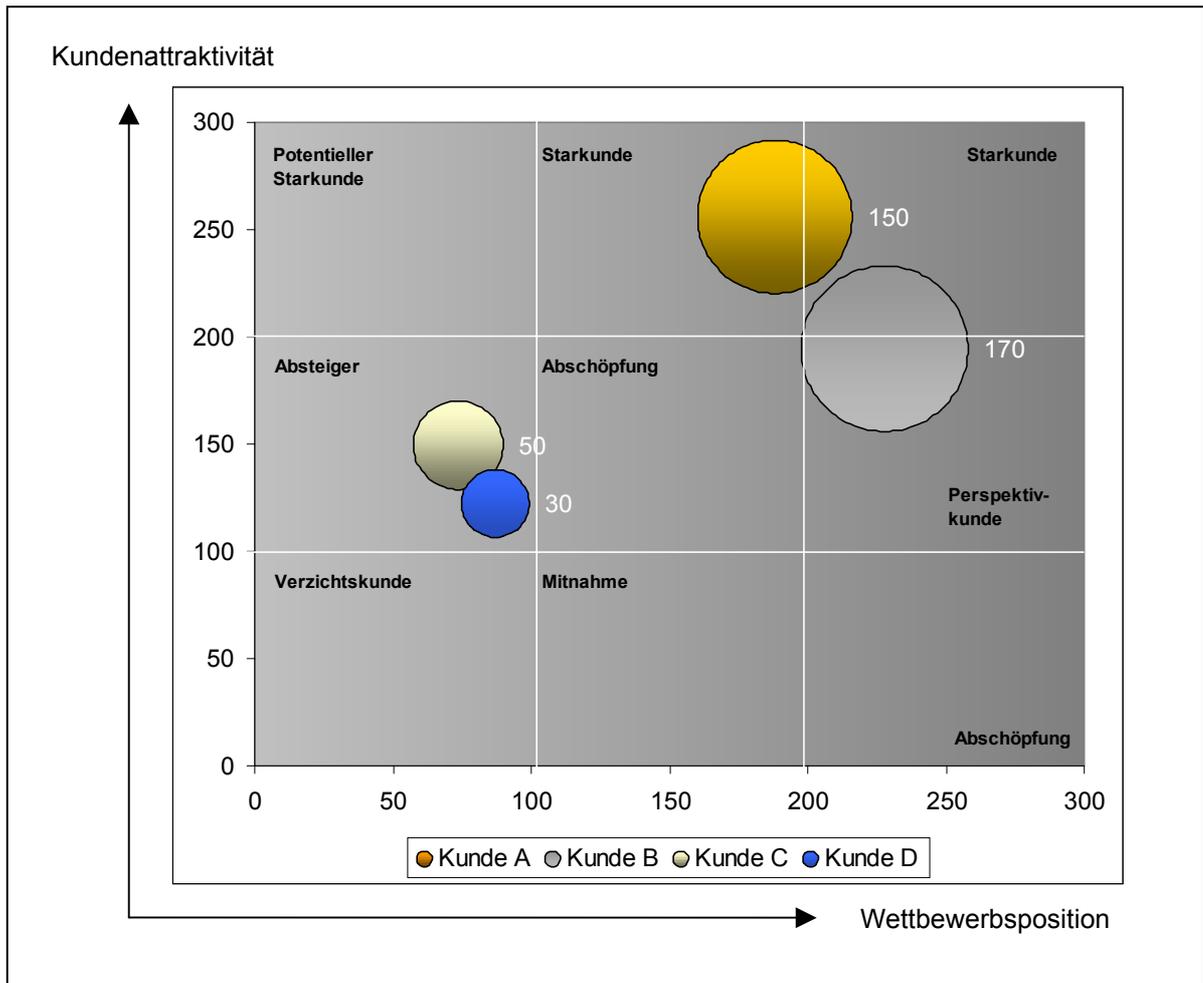


Abbildung 5.3: Portfolio-Darstellung eines Kunden-Scoringmodells
Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Deutschen Bank werden beispielsweise aktuelle und zukünftige Kundenprofitabilität in einem Portfolio kombiniert, um einerseits den aktuell rentablen Kunden die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken, andererseits aber auch künftige Kundenpotentiale nicht aus den Augen zu verlieren. Als Maßstab der aktuellen Kundenprofitabilität setzt die Deutsche Bank eine Kundendeckungsbeitragsrechnung ein. In vielen Instituten scheitert dieses Vorgehen an der Identifikation der Kostentreiber und dem benötigten Datenmaterial.⁷⁷

Data-Mining – die automatische Auswertung des Data-Warehouse im Hinblick auf bekannte und bisher unentdeckte Strukturen – ist in diesem Zusammenhang ein wertvolles Tool, um Segmentierungskriterien zu entwickeln und später die eigentliche Segmentierung im Kundenbestand durchzuführen.⁷⁸

⁷⁷ Vgl. Blache/Hahn (2002), S.33

⁷⁸ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in

5.5. Erfolgsmessung von CRM

Die Frage, ob Erfolge einer CRM-Maßnahme finanziell messbar sind, wird in der Praxis unterschiedlich beantwortet. Die Berechnung eines ROI für getätigte Investitionen in Software-Lösungen oder Vertriebskonzepte beispielsweise, erweist sich in der Praxis aus verschiedenen Gründen als problematisch.⁷⁹

In vielen Fällen ist der Rahmen von CRM-Projekten im Vorfeld nicht klar definiert und einzelne Maßnahmen werden nicht differenziert betrachtet, sondern mehr als Teil einer unternehmensinternen Entwicklung zu einem größeren Maß an Kundenorientierung gesehen.⁸⁰ Darüber hinaus wirkt sich der überwiegende Teil der Erfolge von CRM-Projekten – wie etwa ein höheres Maß an Kundenzufriedenheit und eine daraus resultierende Steigerung der Kundenbindung – nur indirekt und zeitlich versetzt auf den finanziellen Erfolg aus und ist schwer quantifizierbar. Die nachstehende Grafik verdeutlicht diesen Zusammenhang. Die Frage nach dem konkreten Erfolg von CRM im Unternehmen kann daher in der Praxis oftmals nicht beantwortet werden.⁸¹

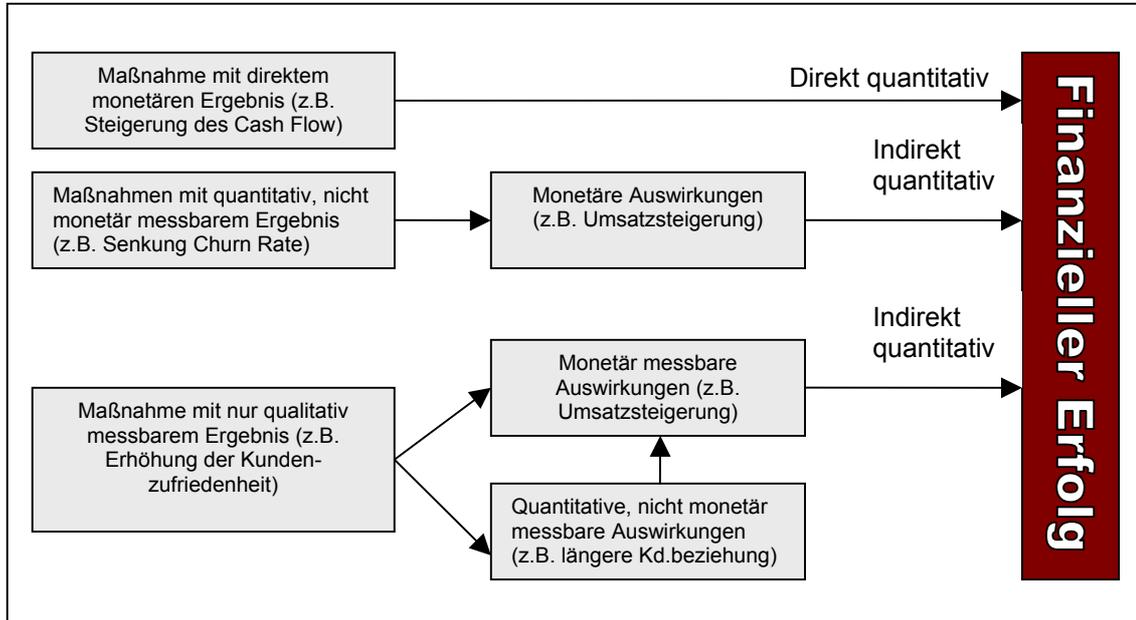


Abbildung 5.4: Wirkungen von CRM auf den finanziellen Erfolg

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Modell der VECTIA Unternehmensberatung

Hamburg

⁷⁹ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

⁸⁰ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

⁸¹ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

Ist das Controlling von abgegrenzten CRM-Teilprojekten unter Umständen gut umsetzbar, so erfordert eine umfassende Erfolgsmessung die Berücksichtigung einer Vielzahl monetärer und nicht-monetärer Indikatoren, die kurz- und langfristige Erfolge von CRM quantifizierbar machen.⁸² Nicht-monetären Indikatoren – wie zum Beispiel der Kundenzufriedenheit – kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da finanzielle Steuergrößen den Erfolg erst ex-post aufzeigen.⁸³

Im Bereich des CRM-Controlling finden heute zahlreiche verschiedene Bewertungssysteme Anwendung, um den dargestellten Anforderungen gerecht zu werden.

An Stelle klassischer Kennzahlensysteme – die im Wesentlichen auf die finanzielle Perspektive einer Unternehmung beschränkt sind – kommen heute vermehrt so genannte Performance-Measurement-Systeme zum Einsatz, die neben finanziellen Größen auch nicht-monetäre Einflussfaktoren berücksichtigen und Ursache-Wirkungsbeziehungen erfassen können.⁸⁴

Ein besonders viel versprechender und immer weiter Verbreitung findender Ansatz letztgenannter Bewertungsverfahren ist die Balanced Scorecard, denn in dieser Darstellung finden neben der rein finanziellen Betrachtung drei weitere Ebenen – die Kunden-, die Prozess- sowie die Wachstums- und Lernperspektive – in der Analyse Beachtung. Für jede Perspektive werden Ziele, Kennzahlen, Planwerte und konkrete Maßnahmen differenziert.⁸⁵ Wirkungsbeziehungen zwischen einzelnen Indikatoren werden ebenen-übergreifend erfasst. Die so entstehenden Wirkungsketten aus monetären und nicht-monetären Indikatoren können in einer CRM-spezifischen Balanced Scorecard dargestellt und für die Analyse genutzt werden.⁸⁶

⁸² Vgl. Hippner/Leber/Wilde in Hippner/Wilde (2004), S.152/153

⁸³ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

⁸⁴ Vgl. Hippner/Leber/Wilde in Hippner/Wilde (2004), S.155/156

⁸⁵ Vgl. Winkelmann (2004), S.118

⁸⁶ Vgl. Hippner/Leber/Wilde in Hippner/Wilde (2004), S.171

5.6. Konkrete Umsetzungsbeispiele aus der Bankenpraxis



5.6.1. Projekt „CRM im Firmenkundengeschäft“ bei der Dresdner Bank

Die *acquisa* – Zeitschrift für erfolgreiches Absatzmanagement – Veranstalter der jährlichen „CRM-Expo“ hat das CRM Konzept der Dresdner Bank mit dem CRM-Best-Practice-Award 2002 in Silber ausgezeichnet; zudem wird die Dresdner Bank oft in der Literatur als CRM-Branchenbeispiel genannt. Grund genug, das Konzept näher zu betrachten. Die zu der Award-Verleihung angefertigte Broschüre dient hierfür als Informationsgrundlage.

Das Unternehmen

Seit Mitte 2001 der Allianz Gruppe zugehörig, ist die Dresdner Bank mit ca. 1.050 Geschäftsstellen und 35.000 Mitarbeitern (davon ca. 5.000 in Deutschland) in ca. 60 Ländern vertreten. Die Unternehmensbereiche sind „Private Kunden und Geschäftskunden“ sowie „Corporates & Markets“. Traditionelle Geschäftsfelder sind vorrangig Kapitalmarkt- und Wertpapiergeschäft, aber auch Asset Management, Immobilienfinanzierung und Transaction Banking. 1996 wurde mit einer neuen Zieldefinition und Kundensegmentierung begonnen und 1998 mit der Einrichtung der technischen Plattform die Basis für das jetzige Projekt „CRM im Firmenkundengeschäft“ gelegt.

In welchem Bereich soll CRM eingeführt werden?

Die Dresdner Bank definiert CRM als ganzheitliche Geschäftsstrategie, die nicht „eingeführt“ wird, sondern in einem komplexen Umwandlungsprozess – in vielen, kleinen Schritten – umgesetzt werden muss. CRM soll auf der Basis von vorhandenem Kundenwissen eine Kundenstrategie ableiten und die Kundeninteraktionsprozesse über alle Kanäle koordinieren, steuern und unterstützen. Das zentrale Medium, die technische Plattform BUS-2, steht daher unternehmensbereichsübergreifend allen beteiligten Mitarbeitern in den Kundenprozessen des Firmengeschäftes zur Verfügung:

Die Geschäftskundenbetreuung, das Corporate Banking, die Client Relationship Manager Großkunden/Multinationals, die regionalen und zentralen Abteilungen Kredite, das Risikomanagement, das internationale Geschäft, das Wertpapiergeschäft, E-Commerce sowie die Kontoführung, das Firmenfinanzportal, die Fachabteilungen Marketing, Qualitätsmanagement und Koordination, die Revision und letztlich die Unternehmensbereichsleitung sowie der Vorstand sollen auf die Kundendaten Zugriff haben.

Ziele des CRM Projektes

Aufbauend auf der 1997 gestarteten Firmenkundenoffensive, die auf den Eckpfeilern

- Konsequente Ausrichtung auf Kundengruppen
- Innovative Dienstleistungen
- Konsequente Serviceorientierung



„Qualitative
Nr.1 im Firmen-
kundengeschäft“

basiert, und das ertrags- und risikoorientierte Wachstum im Firmenkundengeschäft, den aktiven Ausbau von Kundenbeziehungen sowie die offensive Gewinnung von Marktanteilen zum Ziel hat, können jetzt die Ziele des aktuellen CRM-Projektes definiert werden:

- Deutschlandweite Bündelung und Bereitstellung des gesamten Kundenwissens für alle involvierten Mitarbeiter in Echtzeit,
- professionelle Nutzung der bestehenden Kundendaten, um schneller Cross-Selling Potential zu identifizieren und die Kunden umfassender, professioneller und erfolgreicher beraten zu können,
- Verschlankung und Standardisierung der Service- und Vertriebsprozesse,
- Einführung von einheitlichen Vertriebssteuerungs- und Planungsabläufen,
- Vereinfachung und Beschleunigung der internen Kommunikation durch ein benutzerfreundliches, bundesweites System für die Mitarbeiter,
- Erhöhung der Erreichbarkeit durch kompetente Service Center,
- Erhöhung der Servicequalität und -schnelligkeit durch Einsatz von intelligenter, PC-angebundener Telefontechnik und schließlich

- Unterstützung der Organisationsstrukturen, Prozessabläufe, Beratungsansätze und Vertriebsmodelle unterschiedlicher Kundengruppen über verschiedene Kanäle durch eine integrierte, benutzerfreundliche IT-Plattform.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass alle oben genannten Ziele Zwischenschritte für die Erreichung des Hauptziels, der Steigerung der Kundenzufriedenheit und daraus resultierend die Festigung der Kundenbeziehung - die schließlich zu einer Steigerung der Profitabilität der Kundenbeziehung führt - sind.

Die Umsetzung des CRM-Projektes

Aus der Strategie und den Zielen wird eine Geschäftsarchitektur abgeleitet, die einen ganzheitlichen CRM-Kreislauf definiert. Kundeninformationen werden gesammelt, ausgewertet und in Aktionen umgesetzt.

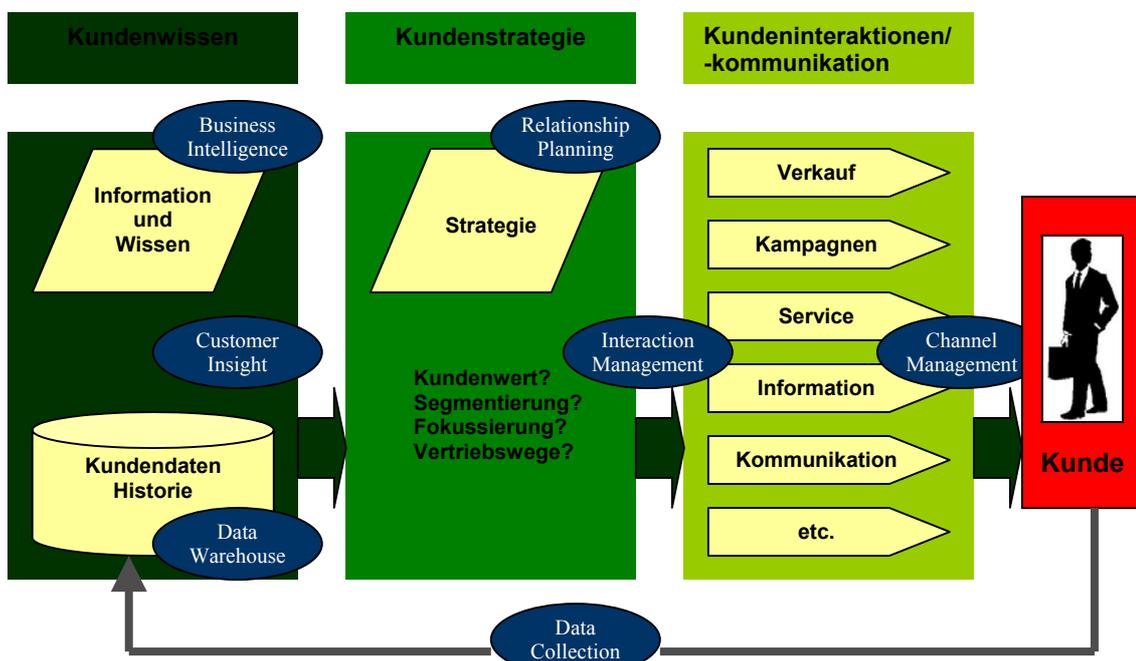


Abbildung 5.5: Umsetzung des CRM-Projektes der Dresdner Bank
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Acquisia, CRM Best Practise Award 2002, Dresdner Bank

Besonders wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung ist die koordinierte Abstimmung, Transformation und Entwicklung aller Komponenten des Geschäftsmodells (Kunde, Produkt, Organisation und Technik). Zuerst werden die Kundensegmente definiert und die Beratungs- und Betreuungsansätze

innerhalb der Multikanalarchitektur festgelegt. Durch die Übernahme von Kundensegmentverantwortungen durch die Produktkompetenzzentren werden diese aktiv in den Kundenprozess integriert. Somit soll die Abdeckung der jeweiligen Nachfrage und Bedürfnisse durch individuelle Produkte und Dienstleistungen gewährleistet werden.

Die systematische Entwicklung von neuen Kunden über zufriedene Kunden zu profitablen Kunden wird durch konsequente Kundenorientierung und einen permanenten Lernprozess angestrebt, wie in der nachfolgenden Grafik verdeutlicht wird.

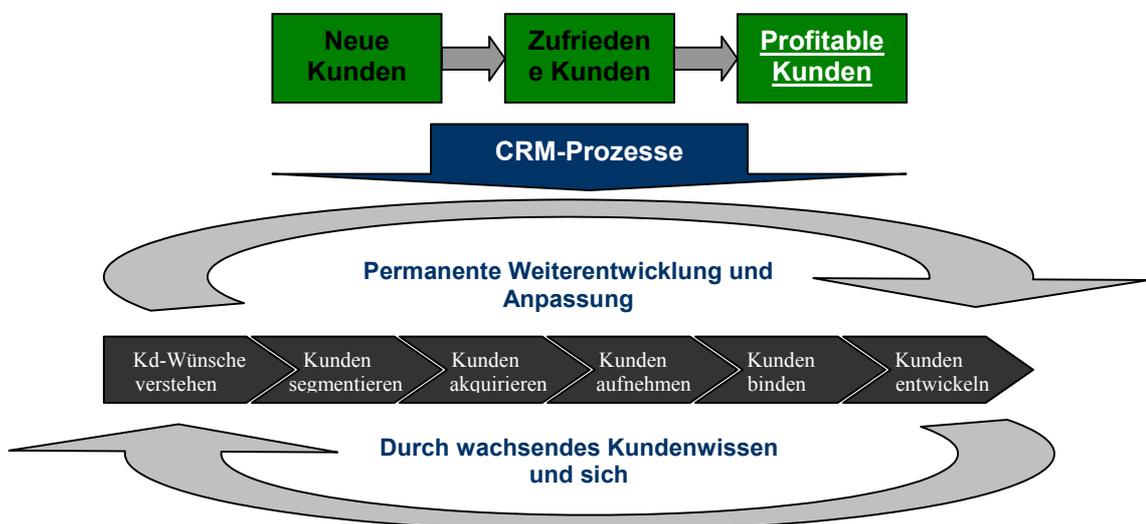


Abbildung 5.6: Kundenentwicklung bei der Dresdner Bank
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Acquisia, CRM Best Practise Award 2002, Dresdner Bank

Steigerung der Motivation und Akzeptanz der Mitarbeiter

Die Dresdner Bank ist sich bewusst, dass CRM in den Köpfen der Mitarbeiter beginnt. Deshalb wird, neben der organisatorischen Aufstellung und der Bildung von Betreuungsteams, besonderer Wert auf die Verankerung des Nutzenbewusstseins von CRM in den Köpfen der Mitarbeiter gelegt.

Die CRM-Initiative wird von Anfang an intensiv vom Vorstand begleitet und kommuniziert. Es wurden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, deren Ergebnis zum Einen die Forderung nach einer besseren Prozessunterstützung, zum Anderen bei einigen Angestellten eine Zurückhaltung gegenüber neuen Medien ergab. Um dennoch eine große Mitarbeiterakzeptanz zu erreichen, versteht die

Dresdner Bank ihr Betreuungsunterstützungskonzept als ein System von Anwendern für Anwender. Konsequenter Weise wird dieses von Kollegen, die in der zweijährigen Pilotphase mitgearbeitet haben, vor Ort präsentiert und kommuniziert. So wird versucht, Ängste abzubauen und eine positive Grundstimmung und Akzeptanz unter den Mitarbeitern für die neuen Technologien zu schaffen.

Die *Mitverantwortung bei der Systementwicklung* ist ein wichtiger Aspekt des Projektes. Erfahrene Kollegen werden für die gesamte Projektlaufzeit Vollzeit in das Projektteam integriert, und für das Change Management wird ein separates Team gebildet. Die Mitarbeiter haben kontinuierlich durch Strategie-Reports, Roadshows oder Diskussionsrunden die Gewissheit, in die Entwicklung eingebunden zu sein. Aus Betroffenen sollen Beteiligte werden. Das Feedback wird vom Projektteam aufgenommen und ausgewertet. Parallel wird die Bedeutung des Projektes durch Briefe und Mitarbeitervideos des Vorstandes begleitet. Für jeden Mitarbeiter werden, individuell an den Kenntnisstand angepasste Schulungsmaßnahmen im EDV Bereich angeboten. Wesentlicher Faktor für den Erfolg der Implementierung soll das *Multiplikatorenkonzept* sein. Ungefähr 300 Multiplikatoren, aus jedem betroffenen Team mindestens ein Kollege, werden speziell geschult und üben die Einweisung und Präsentation ihrer Teamkollegen am Arbeitsplatz. Aufgaben der Multiplikatoren sind die

- Motivation der Teamkollegen zur aktiven IT-Nutzung,
- regionaler Ansprechpartner für Fragen und Anregungen zur IT-Plattform,
- Koordination und Durchführung individueller Schulungen und Einweisungen in das System sowie Teammeetings und schließlich
- Bindeglied der Kommunikation zwischen dem zentralen Unternehmensbereich und dem Betreuungsteam.

Daneben gibt es für Spezialbereiche Spezialmultiplikatoren und für jede Region einen Primärmultiplikator, der hier die erste Anlaufstelle darstellt. Für alle Multiplikatoren existiert ein fachlicher Helpdesk in Form einer Hotline. Mit diesem Konzept soll die jederzeitige Verfügbarkeit eines kompetenten Ansprechpartners aus dem Kollegenkreis vor Ort und der genaue Überblick über

auftretenden Fragen und Anregungen für weitere Ausbaustufen sichergestellt werden. Die Multiplikatoren werden durch zahlreiche ergänzende Medien wie Computer Based Training oder Online-Präsentationen unterstützt, regelmäßig geschult und sie testen die neu entwickelten Software-Versionen. Somit ist es möglich sehr schnell und kostengünstig neue IT-Versionen einzuführen. Zusammenfassend kann man festhalten, dass der Vielfalt der angebotenen Medien und der ständigen Kommunikation der Bedeutung der CRM-Strategie ein erheblicher Anteil am Gelingen des Change-Management-Prozesses beizumessen ist. Die stringente, mitarbeiternahe Umsetzung der Strategie und der einsetzende Erfolg sollen auch skeptische Mitarbeiter überzeugen.

Das CRM-Konzept ist keine fertige Lösung, sondern eine Geschäftsarchitektur – bestehend aus Kunden, Produkten, Prozessen, Mitarbeitern und Technologie – die ständig weiterentwickelt und ausgebaut wird.

Welcher Nutzen wurde durch CRM realisiert?

Auch wenn eine exakte Zuordnung von Maßnahmen und Nutzen nur schwer möglich ist, können mit Rückblick auf die CRM-Einführung folgende Aussagen gemacht werden:

- Reduzierung der Bearbeitungszeit von Kundenbeschwerden um 40 Prozent,
- Reduzierung der Bearbeitungszeit für Kreditanträge,
- Prozessverkürzungen bei der Abwicklung von Geldmarktgeschäften um 15 bis 30 Minuten, die die Prozesskosten bei 70.000 Geschäftsfällen p.a. um 1,75 Mio. Euro senken werden,
- tägliche Zeitersparnis je Betreuer von 60-90 Minuten durch Wegfall von Doppeleingaben, Kopien, manuellen Überwachungen sowie verbesserte Transparenz der Kundenbedürfnisse sowie
- Steigerung der wichtigsten Performancegrößen seit 1997:
 - Gesamtertrag +60 Prozent
 - Zinsergebnis Kredit + 50 Prozent
 - Gebundenes Eigenkapital +30 Prozent

Was zeichnet dieses CRM Projekt aus?

- Eine Stringente Durchführung von der Entwicklung der CRM-Strategie bis zur Implementierung,
- der Multikanalansatz: Betreuer – Filiale – Service Center – Internet,
- Wandel vom produkt- zum kundenorientierten Unternehmen,
- Verknüpfung von Internen und externen Prozessen,
- einheitliche Plattform für die Betreuungsunterstützung,
- erste Implementierung dieser Größenordnung von Siebel in Deutschland
- Abdeckung des gesamten CRM-Kreislaufes: strategisch – operativ – analytisch und schließlich
- bankübergreifende, verschiedene Unternehmensbereiche umfassende Umsetzung.

5.6.2. Umsetzungsbeispiel Hamburger Sparkasse

Die Hamburger Sparkasse ist mit einer Bilanzsumme von mehr als 31 Mrd. Euro und rund 6.000 Mitarbeitern die größte Sparkasse Deutschlands. Sie hat die Gesellschaftsform einer Stiftung öffentlichen Rechts und ist eine freie Sparkasse, die nicht der staatlichen Gewährträgerhaftung unterliegt. Regional auf den Wirtschaftsraum Hamburg beschränkt, bietet sie Finanzdienstleistungen für private und gewerbliche Kunden an. Für mehr als 50 Prozent der Hamburger ist die Haspa die Hauptbank.⁸⁷

Geschäftspolitisch sieht die Hamburger Sparkasse ihre Stärken heute vor allem in ihrer Kundenähe und einer hohen Beratungsqualität. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, unterhält sie bewusst ein großes Filialnetz mit über 200 Filialen.⁸⁸ Im Gegensatz zu zahlreichen Konkurrenz-Anbietern verfolgt die Haspa im Vertrieb eine *Mehrwertstrategie* und keine Niedrig- oder Nullpreisstrategie. Beispielhaft hierfür ist das Angebot von Servicepaketen zu Pauschalpreisen im Girokontenbereich gegenüber kostenfreien Konten der Konkurrenz.⁸⁹

⁸⁷ Vgl. Wilking (2002), S. 30

⁸⁸ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

⁸⁹ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

Im Rahmen der Einführung eines Customer Relationship Managements liegt der Fokus der Hamburger Sparkasse primär auf der Pflege und dem langfristigen Erhalt der bestehenden Kundenbeziehungen, um ihre starke Position als Finanzdienstleister Nr. 1 im Raum Hamburg nachhaltig zu sichern.⁹⁰

Die Entwicklung eines Bewusstseins für die Bedeutung von Kundenzufriedenheit und der schrittweise Aufbau einer kundenorientierten Vertriebsstrategie im Hause der Hamburger Sparkasse lassen sich in ihrer zeitlichen Abfolge anhand wesentlicher Entwicklungsschritte nachskizzieren:

1993 beginnt die Hamburger Sparkasse mit der systematischen Etablierung eines laufenden Prozesses der *Qualitätssicherung* im Unternehmen. Dieser Vorgang wird als Reaktion auf eine - in Befragungen und durch steigende Abwanderungszahlen festgestellte - zunehmende Unzufriedenheit der Kunden mit dem Service der Haspa und auf steigenden Konkurrenzdruck initiiert.⁹¹ Das Konzept des Qualitätsmanagements der Haspa setzt sich dabei im Wesentlichen aus vier Bereichen zusammen, die die folgende Abbildung wiedergibt.

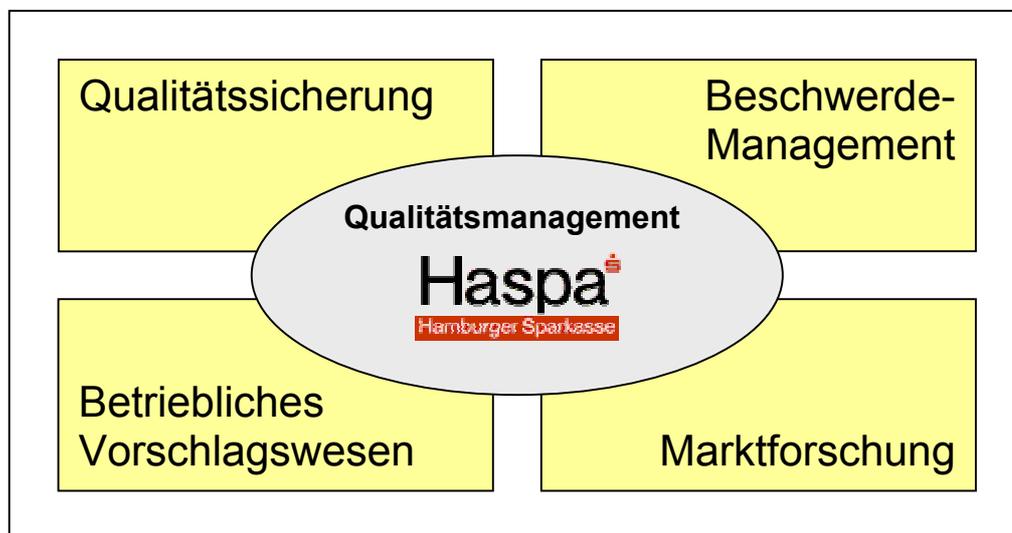


Abbildung 5.7: Konzept für Qualitätsmanagement der Haspa
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Capell in Scharioth/Huber (2003), S.31

Bei der praktischen Umsetzung der *Qualitätssicherung* verfolgt die Hamburger Sparkasse eine „*Bottom-Up*“-Strategie. Durch die Veranstaltung wöchentlicher

⁹⁰ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

⁹¹ Vgl. Capell (2003), S.31/32

Sitzungen in den einzelnen Filialen und Abteilungen – bei denen konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Servicequalität erarbeitet werden – wird jeder einzelne Mitarbeiter in die Qualitätssicherung an seinem Arbeitsplatz mit einbezogen. Die Servicequalität soll hierbei nicht nur gegenüber den Kunden, sondern auch in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern anderer Abteilungen – den „*internen Kunden*“ – gesteigert werden.⁹² Qualitätsziele sind auch Bestandteil der Leistungsbewertung und haben Auswirkungen auf variable Anteile der Vergütung und Mitarbeiterbeurteilungen.⁹³

Des Weiteren haben einzelne Mitarbeiter im Rahmen eines *betrieblichen Vorschlagswesens* die Möglichkeit Ideen und Anregungen zur Prozessoptimierung oder Qualitätssteigerung einzureichen.⁹⁴

Sowohl *Kundenbeschwerden* als auch Abwanderungen werden bezüglich ihrer Ursachen und der Möglichkeit, die Mängel abzustellen, analysiert. Ferner wird sichergestellt, dass unzufriedene Kunden eine angemessene Reaktion auf ihre Beschwerde erhalten.⁹⁵

Zur Überprüfung und Messung der Servicequalität werden in regelmäßigen Abständen *Kundenbefragungen* von externen Marktforschungsunternehmen durchgeführt und ausgewertet. Zusätzlich werden Testkunden zur Überprüfung der Beratungsqualität eingesetzt.⁹⁶

1999 vergibt die Hamburger Sparkasse den Auftrag zur Implementierung der *Vertriebsunterstützungssoftware KBP* (Kundenbetreuungsprogramm) im Individualkundenbereich an Orgaplan, einem Spezialisten für Softwareentwicklung und Unternehmensberatung im Bankenbereich. Damit setzt die Hamburger Sparkasse auf die Investition in ein verbreitetes Standardtool mit

⁹² Vgl. Capell (2003), S.33/34

⁹³ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

⁹⁴ Vgl. Capell (2003), S.35

⁹⁵ Vgl. Capell (2003), S.36

⁹⁶ Vgl. Capell (2003), S.41

individuellen Parametern an Stelle komplexerer, aber auch kostenintensiverer IT-Lösungen anderer Anbieter.⁹⁷

Die Kunden der Hamburger Sparkasse sind in Privat-, Individual- und Firmenkunden segmentiert. Aufgrund der differierenden fachlichen Anforderungen in der Beratung vermögender Kunden ist der private Bereich nach Einkommen, Vermögenswerten und Nachfrageverhalten in Privatkunden und Individualkunden untergliedert. Der Software-Einführung geht die Ausgliederung der Individualkundenbetreuung aus dem Filialgeschäft in eigenständige Beratungszentren voraus. Die Centergründung soll es den Beratern ermöglichen, den Kunden ganzheitlich, bedarfsgerecht und lebensphasenbezogen zu betreuen. Die Kunden haben feste Ansprechpartner mit fachlichen Kompetenzen, die ihren Bedürfnissen gerecht werden. Durch die intensive Betreuung sollen mehr Beratungs- und Verkaufsanlässe genutzt werden und auf diese Weise höhere Erlöse generiert werden können.⁹⁸

Die Installation der Software, deren Anpassung an die Softwareumgebung und das Beratungssystem der Haspa, der Import der alten Kundendaten, die Schulung der Mitarbeiter durch Orgaplan sowie die Pilotphase wurden nach knapp einem Jahr – im Juni 2000 – abgeschlossen und KBP kommt im gesamten Individualkundenbereich zum Einsatz.⁹⁹

Zur Unterstützung des Vertriebes erlaubt es KBP nun harte Fakten – in Form von Produktnutzungsdaten – mit weichen Fakten – in Form von Gesprächsnotizen – in einer elektronischen Kundenakte zu verknüpfen. Zahlreiche Selektionsmöglichkeiten erlauben es, den Datenbestand nach relevanten Kundendaten in vielfältigen Kombinationen zu durchsuchen, um so Beratungsanlässe zu erkennen. Durch diverse Schnittstellen der Software mit anderen Anwendungen ist es möglich, Termine mit den Kalendern der Berater zu synchronisieren oder Datensätze der Kunden für zentrale oder dezentrale Vertriebsimpulse – wie zum Beispiel Mailing-Aktionen oder Vertriebsveranstal-

⁹⁷ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

⁹⁸ Vgl. Wilking (2002), S.30

⁹⁹ Vgl. Wilking (2002), S.32

tungen – zu nutzen. Integrierte Finanzplanungsmodulare helfen dem Berater bei der Abdeckung der Kernbedürfnisse seiner Kunden.¹⁰⁰

Nach den positiven Erfahrungen mit dem Einsatz von KBP im Individualkundensektor wird das Programm seit Anfang 2001 auch im Firmenkundenbereich eingesetzt. Seitdem wird es fortlaufend weiterentwickelt und um neue Funktionen erweitert.¹⁰¹

Um die Beziehung zwischen Kunde und Berater in allen Kundensegmenten weiter zu intensivieren und möglichst optimalen Nutzen daraus zu ziehen, hat die Haspa als erstes Finanzdienstleistungsunternehmen in Deutschland in das „Wonney®-Programm für Banken“ – ein Konzept zur Vertriebsunterstützung des Schweizer Unternehmensberaters Gerhard Wonney – investiert. Seit 2002 kommt dieses Konzept der kundenorientierten Beratung mit einem Exklusiv-Nutzungsrecht für das erste Jahr bei der Hamburger Sparkasse unter dem Namen *BBS (Beratung und Betreuung mit System)* bereichsübergreifend zum Einsatz.¹⁰²

BBS ist ein Verkaufssystem, das dem Berater im Kundengespräch helfen soll, strukturiert vorzugehen und durch umfassendere Bedürfniserkennung vor der Produktauswahl eine höhere Beratungsqualität zu erreichen.¹⁰³ Das Konzept ist um eine Reihe farbiger Kugeln aufgebaut, die die einzelnen *Bedürfnisfelder* im finanziellen Leben eines Kunden symbolisieren und greifbar machen. Auf Unterebenen sind diese Felder weiter differenziert. Die Benennung der Felder variiert je nach Kundensegment. Die folgende Abbildung verdeutlicht nochmals dieses Schema.

¹⁰⁰ Vgl. Wilking (2002), S.30/31

¹⁰¹ Vgl. Wilking (2002), S. 32

¹⁰² Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

¹⁰³ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg



Abbildung 5.8: BBS-Beratungsschema der Haspa für Privatkunden
 Quelle: Beratungsunterlagen der Haspa

In den Beratungsgesprächen sollen die Berater BBS – das als Präsentation oder auch als Flipchart zur Verfügung gestellt wird – nutzen, um umfassende Daten über den Kunden zu sammeln und diesem die Notwendigkeit des großen Informationsbedarfs erklären zu können. Die Struktur dieser Beratungshilfe führt den Berater anhand der Informationen, die er vom Kunden mittels Leitfragen – wie zum Beispiel „Was ist Ihnen wichtig?“ – erhält, zu einer bedarfsgerechten Produktauswahl. In regelmäßigen Vertriebscoachings werden die Mitarbeiter im Umgang mit dieser rethorischen Verkaufshilfe geschult und entwickeln ihre Fähigkeit zur Vernetzung der einzelnen Bedürfnisfelder – und damit zum *Cross-Selling* – weiter.

Um auch im Privatkundenbereich eine Erfassung weicher Daten zu ermöglichen, kommt hier seit kurzer Zeit eine selbstentwickelte BBS-Datenbank zum

Einsatz, die auch Möglichkeiten zahlreicher Auswertungen und der Kalendersynchronisation bietet.¹⁰⁴

Die Struktur von BBS wirkt sich aber nicht nur auf das Beratungssystem, sondern auch auf die Organisationsstruktur der Hamburger Sparkasse aus. So ist eine „*One Face To The Customer*“-Struktur – bei der jeder Kunde einen Berater als festen Ansprechpartner erhält, der im Bedarfsfall auf die Fachkompetenz von Spezialisten zurückgreift – fester Bestandteil des Wonney®-Programms.¹⁰⁵

Verbesserungspotentiale werden in der Hamburger Sparkasse heute vor allem in der *unternehmensinternen Kommunikation* zwischen einzelnen Vertriebskanälen, Abteilungen und Geschäftsfeldern gesehen. Außerdem sollen durch eine zunehmende *Standardisierung* der Produkte und Vereinfachung der zur Abwicklung erforderlichen Backoffice-Bearbeitung weitere Kostensenkungspotentiale ausgeschöpft werden. Der Einsatz von Call-Centern und des Internets im Rahmen der *Multikanalstrategie* ist ausbaufähig und wird im Vertrieb künftig eine größere Rolle spielen.¹⁰⁶

5.7. Umsetzungsprobleme von CRM-Projekten

Die Entscheidung allein, ein CRM-System zu implementieren, ist noch keine Erfolgsgarantie. Aus einer Studie des Performak Institutes, Minneapolis / Minnesota geht hervor, dass 2001 ca. 60% aller Kundenanfragen in den Unternehmen nicht beantwortet wurden. Vier Jahre zuvor 1997 waren es nur rund 47%.¹⁰⁷ Die Marktforscher des IDC untermauern diese Aussage mit dem Ergebnis ihrer Recherchen, wonach nur ein Drittel der CRM-Projekte sich tatsächlich auszahlen. Insbesondere Banken und Versicherungen sollen hohe Abschreibungen drohen.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

¹⁰⁵ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

¹⁰⁶ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

¹⁰⁷ Vgl. Henn (2002) S.46-48

¹⁰⁸ Vgl. Reppesgaard (2003), S.c02

Die Ursachen für das Scheitern von CRM-Konzepten sind vielfältig. Bereits bei der Umsetzung und Planung von CRM-Maßnahmen können schwerwiegende Probleme das Projekt gefährden. Die Einführung komplexer Systeme erfordert einen hohen sowohl technischen als auch organisatorischen Implementierungsaufwand. Der immense Zeitaufwand und die damit verbundene Bindung personeller Kapazitäten werden unterschätzt und aufgrund von Fehlern in der Organisation ist eine planmäßige Umsetzung nicht mehr möglich. Meilensteine können nicht eingehalten werden und die Aufgabenstellung der involvierten Personen ist teilweise unklar.¹⁰⁹ Das Fehlen der technischen Voraussetzungen für CRM Systeme stellt ebenfalls ein bedeutendes Problem bei der Implementierung dar.¹¹⁰

Oft wird in der Praxis neben der Investition in die IT-Plattform und in Softwaresysteme der ganzheitliche Aspekt vernachlässigt. Bedeutende Erfolgsfaktoren wie Mitarbeiterakzeptanz, Unternehmensorganisation und Prozessoptimierung finden zu wenig oder gar keine Berücksichtigung.¹¹¹ CRM wird als Projekt der IT-Abteilung verstanden, wobei eine erfolgreiche Umsetzung auf Grund der fehlenden Durchdringung der CRM-Philosophie durch das gesamte Unternehmen scheitert. Die Entwicklung von IT-Lösungen geschieht oft ohne Einbeziehung der Mitarbeiter. Dieses hat eine zu komplexe Benutzeroberfläche und häufig eine Ablehnung der späteren Nutzer zur Folge.¹¹²

Des Weiteren stellt die mangelnde Qualität der Kundendaten ein großes Problem dar. Die Kundeninformationen sind das Fundament für ein funktionierendes CRM. Wenn diese Daten bei Implementierung des CRM-Konzeptes nicht oder nur in unzureichender Qualität vorhanden sind, muss eine verwertbare Kundendatenbank als Basis für ein Data Warehouse erst noch aufgebaut werden, um die Vorteile eines CRM-Systems ausschöpfen zu können. Somit ist ein planmäßig kurzfristiger bis mittelfristiger Erfolg kaum möglich.¹¹³

¹⁰⁹ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

¹¹⁰ Vgl. Frielitz/Martin/Wilde/Hippner (2000), S.100f.

¹¹¹ Vgl. Schwetz (2003), S.6-7

¹¹² Vgl. Schaller/Stotko/Piller in Hippner/Wilde (2004) S.71

¹¹³ Vgl. Frielitz/Martin/Wilde/Hippner (2000), S.100f.

Auch ist die Einheitlichkeit der Datensätze innerhalb der verschiedenen Softwaresysteme in der Realität oft nicht gewährleistet.¹¹⁴ Fehlerhafte oder unterschiedliche Daten haben unzuverlässige Analysen durch das Data-Mining, Verschlechterung des Unternehmensimage, mehr Retouren bei Mailings und gegebenenfalls Doppel- oder Falschansprachen zu Folge. Die Vorteile von CRM kehren sich in Nachteile um. Selbst wenn das Problem der einheitlichen Datenqualität gelöst scheint, ist oft die Zugänglichkeit für alle betroffenen Mitarbeiter zu den entsprechenden Informationen nicht gegeben.¹¹⁵

Zudem stehen die Mitarbeiter häufig nicht hinter dem CRM-Konzept und den damit verbundenen Maßnahmen, da die Bedeutung von CRM intern nicht genug kommuniziert wird, und der Nutzen für das Unternehmen und damit auch für den Einzelnen nicht in den Köpfen verankert ist. Der gesamte Projektablauf ist für den einzelnen Mitarbeiter häufig nicht nachvollziehbar; der Gesamterfolg ist aufgrund fehlender Zwischenerfolge nicht präsent.¹¹⁶

Probleme bei der Erlangung der Kundendaten entstehen durch falsche Nutzung dieser Daten in der Vergangenheit. Viele Kunden widersprechen heutzutage der Speicherung Ihrer Daten, da sie negative Erfahrungen machen mussten: Der Verkauf von Kundendaten, der Versand von ungewünschten Werbeschreiben und der Einsatz inkompetenter Call-Center hat viele dazu gebracht, ihre persönlichen Daten nicht mehr preiszugeben.¹¹⁷

CRM erfordert eine radikal neue Sichtweise der Kundenbeziehungen, die in der Realität oft nur unzureichend praktiziert wird. Individuell anmutende Massenmailings, unterstützt durch eine Call-Center Ansprache machen noch lange kein kundenorientiertes Marketing aus, was der Kunde durchaus registriert.¹¹⁸

¹¹⁴ Vgl. Expertengespräch mit Eckhard Lehnhausen, Hamburger Sparkasse am 22. Juni 2004 in Hamburg

¹¹⁵ Vgl. Telefoninterview mit Prof. Dr. Jürgen Moormann, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt am Main am 02. Juli 2004

¹¹⁶ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

¹¹⁷ Vgl. Schaller/Stotko/Piller in Hippner/Wilde (2004) S. 72

¹¹⁸ Vgl. Schaller/Stotko/Piller in Hippner/Wilde (2004) S. 72

CRM bei Banken wird häufig nicht vom Kunden her definiert, sondern IT-Komponenten und interne Gesichtspunkte – wie etwa kostenreduzierende Maßnahmen – stehen im Fokus. Der Trend des systematischen Personalabbaus in den letzten Jahren bei steigendem Einsatz moderner Technologien bestätigt diese Aussage. Dadurch wird statt einer Steigerung der Kundenbindung das Gegenteil, die Entfernung vom Kunden erreicht.¹¹⁹

Hauptursache der meisten oben genannten Probleme bei der Realisierung von CRM-Konzepten ist, dass die notwendige organisationale Umstrukturierung entweder nur unzureichend oder gar nicht umgesetzt wird. Es wird versucht, auf Basis der vorhandenen Organisationsstruktur ein CRM-Projekt zu implementieren, oder diese nur durch geringfügige Anpassungen zu modifizieren. Ohne eine konsequent kunden- und somit prozessorientierte Struktur ist die Wandlung mit Hilfe von CRM zu einem primär kundenorientierten Unternehmen kaum möglich. Wenn CRM als eine Unternehmensstrategie definiert wird, liegt die Notwendigkeit der strukturellen Anpassung an die neue, kundenorientierte Ausrichtung auf der Hand. Ein funktionierendes Zusammenspiel aller auf den Kunden ausgerichteten Elemente einer Unternehmung ist die Basis für ein erfolgreiches, lebendiges CRM-System. Dennoch wird in der Realität in vielen Fällen von einer Umstrukturierung der Organisation abgesehen.

Aus diesem Grund wird die Analyse verschiedener Organisationsmodelle und deren Elemente – im Zusammenhang mit der erfolgreichen Umsetzung eines CRM-Projektes – Inhalt des folgenden Abschnittes sein.

¹¹⁹ Vgl. Henn (2002), S.46-48

6. Organisationsstrukturen und Kundenorientierung

In der Regel ist eine radikale Umstrukturierung der Organisation notwendig, da die gewünschten Veränderungen allein durch geringfügige Anpassung der Strukturen nicht geleistet werden können.¹²⁰ Der Aufwand für die Bereitstellung des organisatorischen Umfeldes im Rahmen eines CRM-Projektes wird in der Praxis oft unterschätzt, obwohl Fachleute darauf hinweisen, dass diese Arbeiten ca. *zwei Drittel des Gesamtaufwandes* ausmachen.¹²¹

Bei der Suche nach einem kundenorientierten Organisationsmodell als Grundlage für eine erfolgreiche CRM-Implementierung bei Kreditinstituten ergeben sich verschiedene Fragestellungen, die folgend untersucht werden:

Welche Anforderungen werden an eine kundenzentrierte Organisationsstruktur gestellt? Welche kundenorientierten Unternehmensstrukturen kennen wir, und welche Elemente hieraus wirken sich positiv auf Kundenzufriedenheit und Kundenbindung aus? Welches sind die Merkmale eines im Sinne von Kundenorientierung optimalen Organisationsmodells und wie könnte man dieses abbilden?

6.1. Anforderungen an die organisationale Dimension von CRM

Die schnellere und wirtschaftlichere Bewältigung einer zunehmenden Vielfalt sich ständig ändernder individueller Kundenwünsche ist die Herausforderung, für deren Meisterung eine optimale Unternehmensstruktur die Basis darstellt.¹²²

Für eine kundenorientierte Organisationsstruktur ergibt sich somit ein vielfältiges Anforderungsprofil:

- Hohe *Flexibilität* muss im Vordergrund stehen, um auf die sich immer schneller verändernden Marktanforderungen und Kundenwünsche innerhalb kürzester Zeit reagieren zu können.¹²³

¹²⁰ Vgl. Doppler/Lauterburg (2002), S.57

¹²¹ Vgl. Schwetz (2001), S.185

¹²² Vgl. Doppler/Lauterburg (2002), S.53

¹²³ Vgl. Schulte-Zurhausen in Pepels (2001), S.17

- Dieses wird durch *konsequente Prozessorientierung* und mit Hilfe der Gestaltung *flacher Hierarchiestrukturen* sowie der entsprechenden *Verlagerung von Entscheidungskompetenzen* an die „Front“ beziehungsweise Basis unterstützt.¹²⁴
- Eine *hohe Selbstständigkeit der verschiedenen Geschäftsbereiche* begünstigt zudem eine *schnelle Reaktionszeit* und hohe Flexibilität.¹²⁵
- Es ist selbstredend, dass die kundenorientierte Unternehmensorganisation generell eine *schnelle Erledigung komplexer und individueller Kundenwünsche* zum Ziel hat.¹²⁶
- Im Mittelpunkt stehen die *Bedürfnisse des Kunden, Kundennähe* und die Ausrichtung aller marktrelevanten Handlungen auf die *Maximierung des Kundennutzens*.¹²⁷
- Ein optimales Organisationsmodell muss außerdem eine *schnelle und kostengünstige Abwicklung der Geschäftsprozesse* gewährleisten, über eine *transparente und überschaubare Aufbauorganisation* verfügen, sowie strukturell die *interne und externe Kommunikation begünstigen*.¹²⁸

Ziel ist es nun, ein realistisches Organisationsmodell zu entwickeln, das diese Anforderungen in einem höchstmöglichen Maß erfüllt. Als Ausgangspunkt bietet sich hier ein Blick auf die in der Literatur existierenden Standardmodelle der Unternehmensorganisation.

6.2. Analyse marktorientierter Organisationsstrukturen

In der vorangegangenen Analyse von CRM im Allgemeinen und den spezifischen Ausprägungen im Bankenbereich hat sich gezeigt, dass der Kundenorientierung *die* zentrale Bedeutung zukommt. In der nachfolgenden Analyse werden unterschiedliche marktorientierte Organisationsstrukturen daher im Wesentlichen auf ihre Kundennähe, Flexibilität und Möglichkeiten der Prozessorientierung untersucht.

¹²⁴ Vgl. Doppler/Lauterburg (2002) S.53

¹²⁵ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

¹²⁶ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

¹²⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen in Pepels (2001) S.17f

¹²⁸ Vgl. Schulte-Zurhausen in Pepels (2001) S.17f

Die *funktionale Organisation* zeichnet sich dadurch aus, dass die organisatorischen Einheiten nach dem Verrichtungsprinzip untergliedert sind. In der Praxis spricht man von einer funktionalen Organisation, wenn dieses Strukturierungsmodell auf der zweiten Hierarchieebene eines Unternehmens zur Anwendung kommt.¹²⁹ Marktorientierung findet insofern statt, als dass im Unternehmen die – für das Agieren am Markt notwendigen – Funktionsbereiche, wie etwa Marketing und Vertrieb, gebildet werden.¹³⁰ Die folgende Abbildung gibt hierzu einen idealtypischen Überblick.

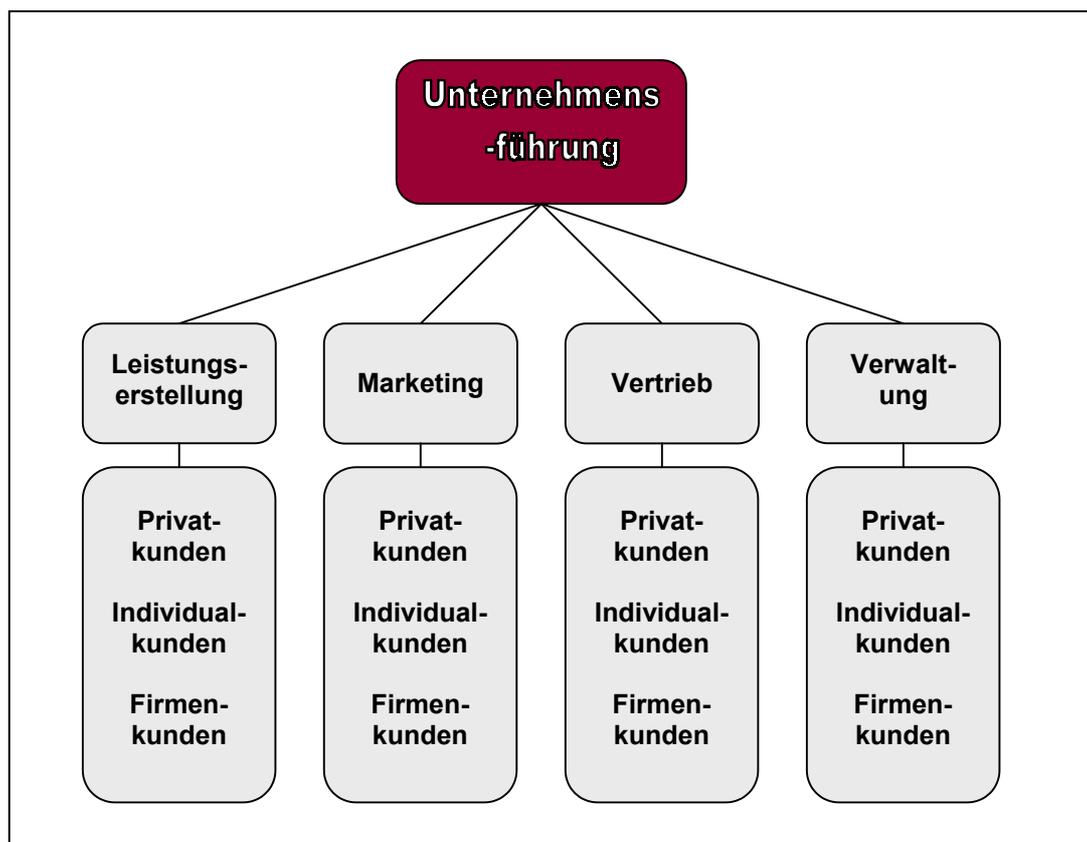


Abbildung 6.1: Funktionale Organisationsstruktur
Quelle: Eigene Darstellung

Die Zusammenfassung gleichartiger Tätigkeiten in der funktionalen Organisation führt zu einem hohen Grad an Spezialisierung in den einzelnen Teilbereichen. Durch diese zentrale Bündelung gleichartiger Arbeitsschritte können oftmals Synergie- und Lerneffekte genutzt werden. Außerdem ermöglicht diese Struktur einen sehr effizienten Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen und es kann eventuell von *Kostendegressionseffekten* profitiert werden.¹³¹

¹²⁹ Vgl. Laux/Liermann (2003), S.182

¹³⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen in Pepels (2001), S.25

¹³¹ Vgl. Bruhn (2002), S.50

Diese positiven Effekte lassen sich praktisch allerdings nur bei einem überschaubaren und überwiegend *homogenen Produktprogramm* realisieren. Als Folge des hohen Bedarfs an Schnittstellen der Organisationseinheiten untereinander schafft eine starke Differenzierung des Angebots ein hochkomplexes Beziehungssystem im Unternehmen und erfordert einen unverhältnismäßig *hohen Koordinationsaufwand* seitens der Führungsebene.¹³²

Des Weiteren besteht die Gefahr, dass bei einem tendenziell steigenden Maß an Arbeitsteilung die Perspektive für die Gesamtzusammenhänge im Unternehmen – also auch die Kundenorientierung – verloren geht.¹³³ Um Kundenorientierung im Unternehmen gewährleisten zu können, ist es unerlässlich, Prozesse ganzheitlich zu betrachten und an den Kundenbedürfnissen auszurichten, anstatt diese fragmentiert nach einzelnen Funktionen zu strukturieren.¹³⁴

Da die einzelnen Organisationseinheiten eines funktionalen Unternehmens nicht unabhängig voneinander agieren können, sondern von den anderen – im Prozess vor- beziehungsweise nachgelagerten – Einheiten abhängig sind, ist eigenverantwortliches und flexibles Handeln innerhalb einzelner Bereiche kaum möglich.¹³⁵

¹³² Vgl. Bruhn (2002), S.50

¹³³ Vgl. Pepels in Pepels (2001), S.60

¹³⁴ Vgl. Bruhn (2002), S.73

¹³⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen in Pepels (2001), S.26

In einer *divisionalen Organisationsstruktur* werden die Organisationseinheiten nach dem Objektprinzip gegliedert. Objekte in diesem Sinne können beispielsweise Produkte, Regionen oder Kunden sein.¹³⁶ Abbildung 6.2 stellt beispielhaft eine kundenbezogene Organisationsform dar.

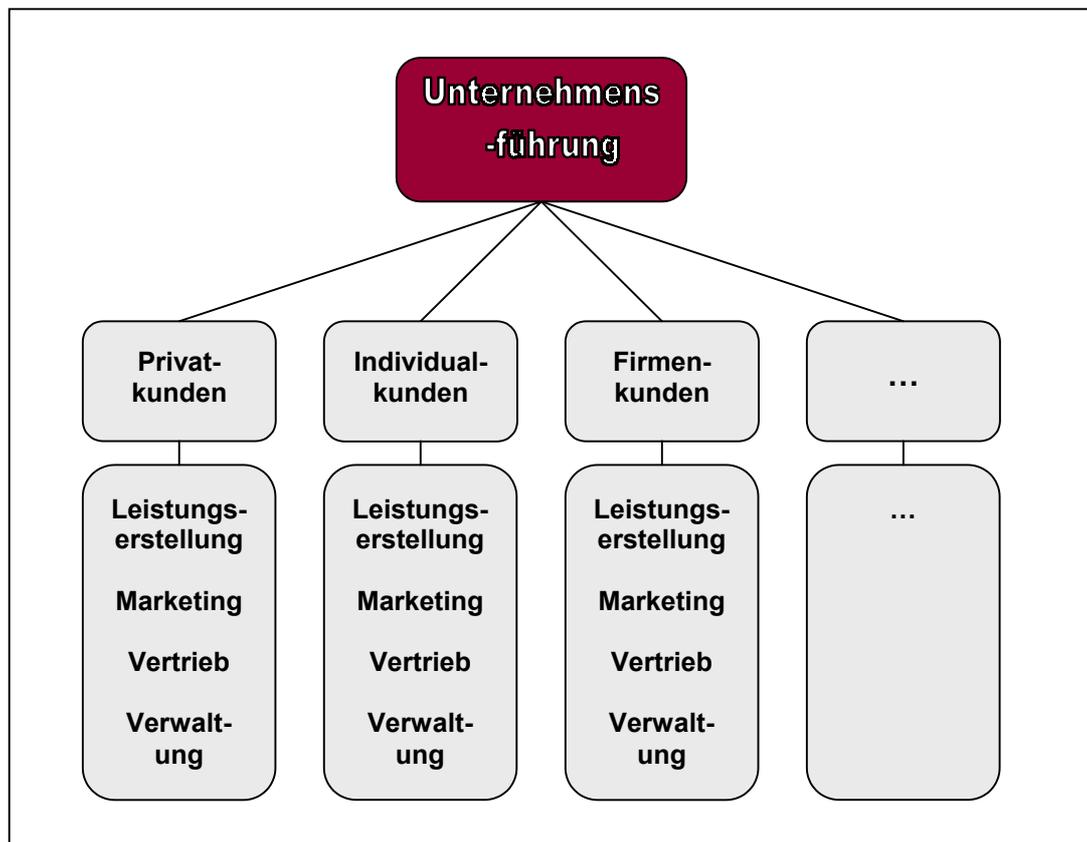


Abbildung 6.2: Divisionale Organisationsstruktur
Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen dieser Form der Organisation entstehen relativ autonome – auch Sparten oder Divisionen genannte – Geschäftsbereiche, die jedoch in der Praxis meistens nicht alle Funktionsbereiche aufweisen. Diese Organisationsstruktur hat den Vorteil, dass ihre einzelnen Elemente weitgehend *eigenverantwortlich handeln*, und sehr *schnell und flexibel* auf die Erfordernisse des Marktes und Kundenwünsche reagieren können.¹³⁷ Außerdem hat diese Möglichkeit, selbstständig arbeiten zu können, in der Regel einen positiven Einfluss auf die Mitarbeitermotivation und entlastet die Führungsebene durch Verschiebung der Führungsaufgaben des operationalen Geschäfts auf eine tiefer gelegene Hierarchieebene.¹³⁸

¹³⁶ Vgl. Laux/Liermann (2003), S.182

¹³⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen in Pepels (2001), S.27

¹³⁸ Vgl. Bruhn (2002), S.53/54

Bei der Differenzierung der Sparten nach Kunden beziehungsweise Kundengruppen ist ein hohes Maß an Kundenorientierung realisierbar, denn die Sparten können sich stark nach den individuellen Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Außerdem kann innerhalb der Organisationseinheiten eine Differenzierung nach Prozessen umgesetzt werden.¹³⁹

Da durch diese Weise der Untergliederung bestimmte Funktionen dezentral in mehreren Teilbereichen des Unternehmens wahrgenommen werden, ist – aufgrund der geringen Spezialisierungsvorteile – von einer vergleichsweise ineffizienten Nutzung finanzieller und personeller Ressourcen auszugehen.¹⁴⁰ Deswegen eignet sich diese Form der Organisation in erster Linie für große Unternehmen, die ein vielfältiges Programm auf heterogenen Märkten anbieten wollen und deren Teilbereiche bereits eine entsprechende Größe aufweisen.¹⁴¹

Mit der Einführung eines Center-Konzeptes kann die *Erfolgsorientierung* innerhalb der divisionalen Organisationsstruktur verstärkt werden: Die Erfolgsverantwortung wird durch die Implementierung so genannter Cost-, Profit- oder Investment-Center an die einzelnen Geschäftseinheiten delegiert. Dieser Ansatz birgt allerdings die Gefahr, Bereichsegoismus zu fördern und setzt unternehmerische Fähigkeiten der Bereichsleiter voraus.¹⁴²

¹³⁹ Vgl. Fink (2003), S.69

¹⁴⁰ Vgl. Klimmer in Pepels (2001), S.80

¹⁴¹ Vgl. Bruhn (2002), S.52

¹⁴² Vgl. Klimmer in Pepels (2001), S.80

Die *Matrixorganisation* ist eine mehrdimensionale Organisationsstruktur, bei der sich verschiedene Leitungssysteme überlagern. Die Aufgabendifferenzierung erfolgt praktisch meistens nach Verrichtungs- und Objektprinzipien. Im Hinblick auf die Kompetenzvergabe bildet sie so quasi den Mittelweg zwischen der eindimensional funktionalen und der objektorientierten Organisation.¹⁴³ Die folgende Abbildung gibt idealtypisch eine derartige Matrixstruktur wieder.

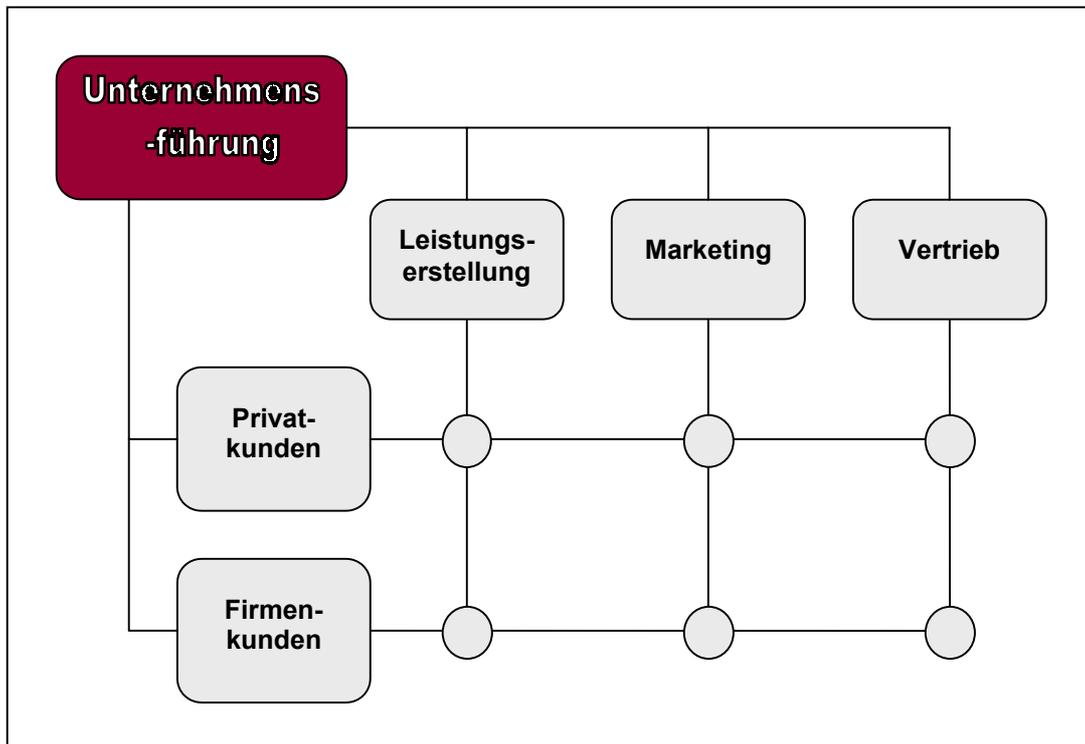


Abbildung 6.3: Matrix-Organisationsstruktur
Quelle: Eigene Darstellung

Da in einer solchen idealtypischen Matrixstruktur Funktions- und Objektmanager gleichberechtigt sind, kommt es an den Schnittpunkten immer wieder zu Konflikten, die allerdings zu qualitativ besseren Entscheidungen führen können, da eine einseitige Funktions- oder Objektperspektive vermieden wird.¹⁴⁴ Diese Kompetenzüberschneidungen können sich allerdings auch nachteilig auf die Effizienz der Gesamtorganisation auswirken: Sie erfordern einen erhöhten Koordinationsaufwand und eine große Zahl von Führungskräften. Außerdem bergen die beschriebenen Konflikte neben ihrem konstruktiven Potential auch die Gefahr, verzögernd zu wirken oder zu *Handlungsunfähigkeit* zu führen.¹⁴⁵

¹⁴³ Vgl. Bruhn (2002), S.56

¹⁴⁴ Vgl. Schulte-Zurhausen in Pepels (2001), S.28

¹⁴⁵ Vgl. Bruhn (2002), S.57

Eine neuartige Form der Organisation, deren Schwerpunkt auf *Innovationspotential und Flexibilität* liegt, ist die *Netzwerkstruktur*. Dabei können interne und externe Netzwerke unterschieden werden. In beiden Fällen handelt es sich um ein *weitgehend informelles Organisationsgefüge*, das durch gemeinsame Interessen und Ziele zusammengehalten wird und ohne hierarchische Strukturen auskommt.¹⁴⁶ Dies verdeutlicht die folgende Abbildung.

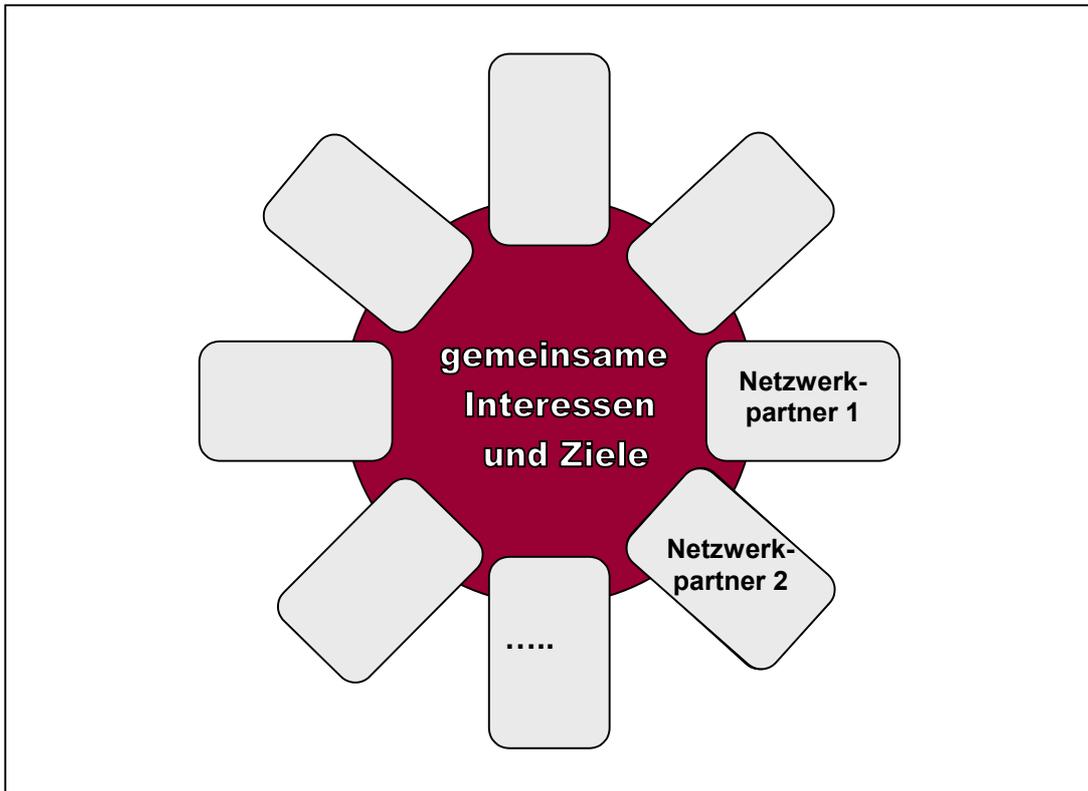


Abbildung 6.4: Netzwerkstruktur
Quelle: Eigene Darstellung

Durch ständige Interaktionen entstehen intensive horizontale und vertikale Beziehungen und Bindungen, welche – sofern es sich um ein internes Netzwerk handelt – eventuell bestehende Organisationsstrukturen überlagern. Interne Netzwerke können durch die Bildung von *interdisziplinären Arbeitsgruppen* oder *Projektteams* gefördert werden.¹⁴⁷ Die Eigenschaften des Netzwerkes ermöglichen ein hohes Maß an Prozessorientierung, da Austausch und Interaktion zwischen einzelnen Teilbereichen der Prozesskette gefördert werden und auch die Neugestaltung beziehungsweise Optimierung der Prozesse durch die Flexibilität eines Netzwerkes nicht behindert wird.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Vgl. Schreyögg (2003), S.198

¹⁴⁷ Vgl. Hirni (2000), S.135

¹⁴⁸ Vgl. Hirni (2000), S.250

Externe Netzwerke bestehen zwischen mindestens zwei selbständigen Unternehmen. Durch langfristige Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen der Unternehmen treten mehrere wirtschaftlich unabhängige Organisationseinheiten am Markt als ein Anbieter auf. Strategische Allianzen, Unternehmensnetzwerke, die Bildung virtueller Unternehmen für einen befristeten Zeitraum oder auch die Zusammenarbeit in Joint Ventures sind beispielhaft für diese Art der Organisation.¹⁴⁹

Bei der konsequenten Umsetzung einer primären *Prozessorganisation* im Unternehmen würden einzelne Prozesse die Grundlage zur Bildung der Organisationseinheiten bilden. Im Gesamtaufbau würde eine dem Netzwerk ähnliche Struktur entstehen.¹⁵⁰

Die Gestaltung einer primären Prozessorganisation hätte heute für die Mehrzahl aller Unternehmen tief greifende *Umstrukturierungen* zur Folge, da eine prozessorientierte Struktur zum Einen die Identifikation und Realisation von Kernprozessen verlangt und zum Anderen – analog zur Netzwerkorganisation – einen radikalen *Hierarchieabbau* und die Verlagerung von Kompetenzen auf die operative Ebene erfordert.¹⁵¹ Bestandteil einer Prozessorientierung ist in der Regel auch das Verfolgen einer „One Face To The Customer“-Strategie, bei der ein Case-Manager die Schnittstelle zum Kunden bildet und die zur Erfüllung des Kundenwunsches erforderlichen Prozesse betreut und steuert.¹⁵² Da sich im Rahmen einer Prozessorientierung der gesamte Unternehmensaufbau am Markt ausrichtet, wären Kundenorientierung und flexible sowie innovative Prozessgestaltung optimal realisierbar.

In der Praxis sind all diese Organisationsformen nur selten in ihrer idealtypischen Reinform anzutreffen. Vielmehr sind *Mischformen* die Regel, bei denen sich auf den einzelnen Hierarchieebenen unterschiedliche Elemente der vorgestellten Organisationsstrukturen identifizieren lassen.¹⁵³ Gerade idealtypische Ausprägungen der Prozess- oder Netzwerkorganisation finden bisher

¹⁴⁹ Vgl. Hirni (2000), S.132

¹⁵⁰ Vgl. Hopp in Pepels (2001), S.227

¹⁵¹ Vgl. Fink (2003), S.69

¹⁵² Vgl. Schulte-Zurhausen in Pepels (2001), S.37

¹⁵³ Vgl. Bruhn (2002), S.52

nahezu ausschließlich auf unteren Hierarchieebenen oder in Form einer – primäre Strukturen ergänzenden – *Sekundärstruktur* Anwendung.¹⁵⁴

Weiterhin ist es möglich, ausgewählten Organisationseinheiten der Primärstruktur *Stabsstellen* zu deren *Beratung und Entlastung* zuzuordnen. Sie übernehmen Koordinationsaufgaben und stellen in Entscheidungssituationen beratend Informationen und Know-How zur Verfügung.¹⁵⁵

Zentralbereiche kommen in erster Linie in divisionalen Organisationsstrukturen zum Einsatz, wenn bestimmte Abläufe im Unternehmen bereichsübergreifend koordiniert und einheitlich ausgeführt werden sollen. Derartige Aufgaben, wie etwa Lohnbuchhaltung, Controlling oder IT-Support, werden aus den einzelnen Geschäftssparten ausgegliedert und zu Zentralbereichen zusammengefasst.¹⁵⁶

Für Problemstellungen, deren Lösung die Zusammenarbeit unterschiedlicher Teilbereiche erfordert, können bereichsübergreifende *Projektteams* und *Arbeitsgruppen* installiert werden. So ist es beispielsweise möglich, auch in eher stark hierarchisierten Organisationen durch eine sekundäre Struktur das kreative Potential unterschiedlicher Perspektiven zu nutzen.¹⁵⁷

Zur Erweiterung der bestehenden Primärstruktur um zusätzliche Differenzierungsaspekte dient die Einrichtung eines *Kunden- oder Produktmanagements*.

6.3. Kundenzentrierte Organisation im Bankensektor

Ein Teil der Kreditinstitute hat bereits auf die veränderten Rahmenbedingungen reagiert, was sich aufgrund von Ansätzen der Restrukturierung der Organisation, Re-Engineering der Geschäftsprozesse, strategischem und kulturellem Wandel und dem Umsetzen von Qualitätssicherungsmaßnahmen ableiten lässt.¹⁵⁸

¹⁵⁴ Vgl. Hopp in Pepels (2001), S.233

¹⁵⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen in Pepels (2001), S.31

¹⁵⁶ Vgl. Schulte-Zurhausen in Pepels (2001), S.33

¹⁵⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen in Pepels (2001), S.33/34

¹⁵⁸ Vgl. Doppler/Lauterburg (2002) S.40ff.

Allerdings wird die in den letzten Jahren aufgebaute Call-Center Organisation den Ansprüchen von Flexibilität, Kompetenz und flacher Hierarchie nicht oder nur bedingt gerecht. Insbesondere In-House Call-Center sind durch strikt hierarchisch-arbeitsteilige Strukturen geprägt.¹⁵⁹ Neue Unternehmen, zum Beispiel einige Direktbanken, haben hingegen teilweise die Chance genutzt, prozessorientierte Strukturen einzuführen, da sie bei der Neugründung nicht auf „Organisations-Ballast“ Rücksicht nehmen mussten.

Die Veränderung der Marktsituation in den letzten Jahrzehnten hat stetig neue Herausforderungen an die Unternehmensorganisation gestellt. Die Entwicklung der Organisationsstrukturen aus der Perspektive der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde soll anhand der folgenden Grafik verdeutlicht werden.

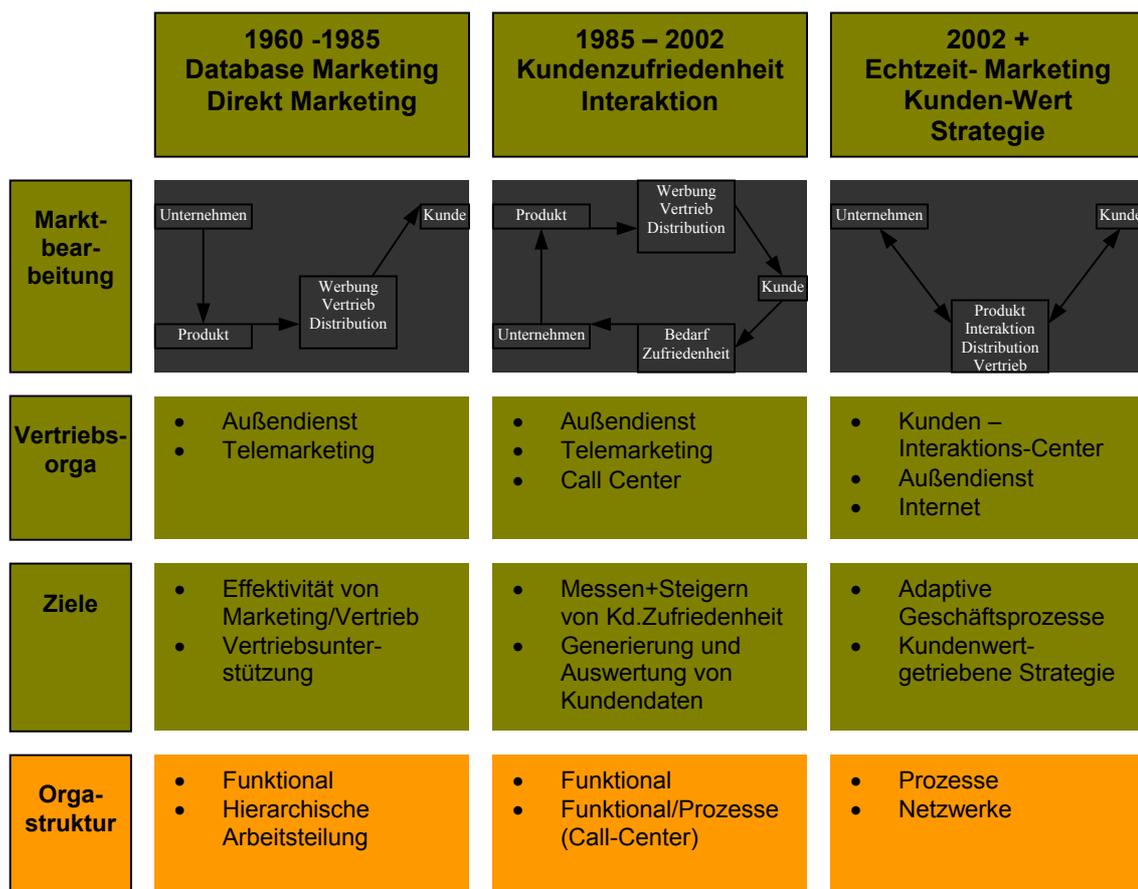


Abbildung 6.5: Entwicklung der Unternehmensstrukturen
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Prisma Unternehmensberatung, 1999

¹⁵⁹ Vgl. Expertengespräch mit Dr. Michael Reich, Mummert Consulting am 29. Juni 2004 in Hamburg

In der Zukunft werden vermehrt Unternehmen mit Organisationen, die in der Lage sind, adaptive und flexible Strukturen einzuführen, am Markt erfolgreich sein.¹⁶⁰

¹⁶⁰ Vgl. Telefoninterview mit Prof. Dr. Jürgen Moormann, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt am Main am 02. Juli 2004

7. Entwicklung und Vorstellung eines innovativen Organisationsmodells zur Unterstützung von CRM bei Banken

Vor dem Hintergrund der theoriegeleiteten Ausführungen zum CRM und der Betrachtung der Umsetzungsbeispiele in der betrieblichen Praxis soll nun im Folgenden ein, von den Verfassern entwickeltes, innovatives Organisationsmodell vorgestellt werden. Dieses ist eine Kombination von divisionaler Geschäftsbereichsorganisation und einer modifizierten Netzwerkorganisation für die einzelnen Prozesse in den strategischen Geschäftseinheiten. Im Anschluss an die folgende Grafik werden die Aufgaben, Kompetenzen und Beziehungen der Organisationseinheiten näher erläutert.

Durch eine Segmentierung der Kunden – unter Berücksichtigung von Bedürfnissen, Einkommen, Form und Höhe des Beratungsbedarfs sowie erwarteter Art und Profitabilität der Kundenbeziehung – erhalten wir eine Unterteilung in Privat-, Individual- und Firmenkunden. Jedes dieser Kundensegmente stellt ein strategisches Geschäftsfeld dar, für das eine strategische Geschäftseinheit – nachfolgend SGE abgekürzt – gebildet wird.

Die SGE sind nicht voneinander abhängig. Lediglich von der Unternehmensführung werden Hauptziele und einheitliche Unternehmensstandards vorgegeben. Somit können sie weitgehend selbstständig auf sich verändernde Marktgegebenheiten und Kundenwünsche reagieren; dies gewährleistet eine hohe Flexibilität.¹⁶¹ Zwischen der Unternehmensleitung und der Leitung der SGE findet ein intensiver Kommunikations- und Abstimmungsprozess statt.

Um neben der Flexibilität auch die Innovationskraft und die Mitarbeitermotivation zu optimieren, werden die einzelnen Kundenprozesse innerhalb der SGE in der Form eines Netzwerkes angeordnet. Damit soll das hohe Maß an Selbstständigkeit und Unabhängigkeit der prozessorientierten Teams unterstrichen werden, wobei eine Weisungsbefugnis der Leitung der SGE allerdings nicht ganz entfallen kann. Die Hauptziele und die Gesamtbankstrategie werden vorgegeben, um einen geschlossenen Marktauftritt des Kreditinstitutes und die Realisierung der Unternehmens- beziehungsweise Konzernstrategie zu gewährleisten.

Von der Marktforschung / Kundenbefragung über die Produktentwicklung und das spezifische Produktmarketing bis hin zum Vertrieb liegt die Verantwortung innerhalb des Prozessteams. Dieses wird als Profit-Center geführt, wobei durch ein stark kommuniziertes Unternehmensleitbild das Zusammengehörigkeitsgefühl aller Mitarbeiter gestärkt, und somit der Gefahr des Bereichsegoismus vorgebeugt werden soll. Um die Synergieeffekte trotzdem nicht außer Acht zu lassen, werden die Teams dabei von den zentralen Spezial-Abteilungen des Support Centers fachlich unterstützt.

¹⁶¹ Vgl. Martens/Thyen in Zerres (2003)

Die Prozessteamleiter, die zwar in verschiedenen SGE tätig sind, sich jedoch hier mit vergleichbaren Aufgabenstellungen konfrontiert sehen, bilden ein überdivisionales prozessorientiertes Fachteam. In Meetings und mit Hilfe eines überregionalen, PC-gestützten Kommunikationssystems können hier Know-How und Fachinformationen ausgetauscht werden.

Basierend auf Ergebnissen der Analyse der Kundendaten durch das CRM-System sowie aktueller Informationen interner und externer Marktforschung werden von den Prozessteams – in enger Abstimmung mit den Kundenbetreuern – Kampagnen entwickelt und Kundenprozesse optimiert. Wichtig ist die ständige Aktualisierung und Fortschreibung der Kundendaten im CRM-System sowie die Erfassung der Resultate aus IT-selektierten Vertriebsaktionen. Nur so kann sich ein „lernendes“ System mit zunehmend zuverlässigeren Beratungs- und Verkaufsempfehlungen aufbauen. Eine einfache Benutzeroberfläche, individuelle Schulungsmaßnahmen, überregionale Zugriffsmöglichkeiten und eine starke Kommunikation der Bedeutung des Systems von dem Vorstand über alle Hierarchieebenen sollen eine hohe Mitarbeiterakzeptanz sichern.

Die verschiedenen Kampagnen und Prozesse werden über die vom Prozessteam gewählten Kanäle vertrieben. Das Customer-Care-Center unterstützt den Betreuer in ausgewählten Bereichen der Kundenbearbeitung und gewährleistet ein objektives Beschwerdemanagement. Entscheidend für den Erfolg des Customer-Care-Centers ist eine hohe fachliche Kompetenz, Zugriff auf die Kundendaten des CRM-Systems und eine mittels IT standardisierte Kommunikation mit dem Betreuer. Über ein internes Vorschlagswesen können Betreuer und Customer-Care-Center honorierte Verbesserungsvorschläge an die entsprechenden Prozessteams richten.

Der Kundenbetreuer ist primärer Ansprechpartner für den Kunden in allen Leistungsbereichen des Unternehmens. Selektiv kann für verschiedene Aufgabenbereiche und / oder Kundengruppen die Unterstützung des Customer-Care-Centers mit den verschiedenen Vertriebskanälen in Anspruch genommen werden. Falls erforderlich besteht die Möglichkeit, Spezialisten aus den Prozessteams oder des Support Centers hinzuzuziehen; dies ermöglicht eine

hohe Beratungsqualität. Mit Hilfe der „One Face To The Customer“- Strategie sind die Bedingungen für den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Kunde und Betreuer gegeben. Bei Ausscheiden des Beraters – was immer ein Herausforderung für die Beziehung zwischen Kunde und Bank darstellt – besteht mit Hilfe der umfassenden Kundeninformationen des CRM-Systems die Grundlage für die kurzfristige Bildung einer Folgebeziehung zwischen Kunden und neuem Betreuer.

Alle Teams und Abteilungen des Support-Centers sind direkt der Unternehmensleitung unterstellt. Sie stellen die bereichsübergreifende Basis dar und nehmen alle – nicht ein bestimmtes Geschäftsfeld betreffenden – Aufgaben sowie die fachliche Unterstützung der Prozessteams wahr. Mit dem Helpdesk existiert eine zentrale Hotline, die allen Mitarbeitern fachliche und administrative Hilfe bei Problemen mit Hard- oder Software anbietet.

Einige der einzelnen Prozessteams agieren außerdem in externen Netzwerken mit Organisationseinheiten kooperierender Unternehmen zusammen. Idealerweise sind die kooperierenden Firmen in anderen Branchen tätig, um nicht im gegenseitigen Wettbewerb zu stehen und positive Effekte voll ausschöpfen zu können. Wirtschaftlich unabhängig und durch eine gemeinsame Zieldefinition verbunden, entwickeln die Netzwerke innovative Lösungen für aktuelle und, soweit absehbar, zukünftige Kundenwünsche. Oft wird es sich hierbei um kombinierte Produkte der kooperierenden Unternehmen handeln, die dann entweder innerhalb der Vertriebsstruktur der einzelnen Kooperationspartner oder – je nach Marktlage – mit Hilfe einer entsprechenden Firmierung direkt über das Netzwerk abgesetzt werden.

Gerade die Zusammenarbeit von verschiedenen Branchen und die Entwicklung gemeinsamer Produkte wird in der Zukunft an Bedeutung gewinnen. Durch hohes Innovationspotential, dominierende Kundenorientierung, aber vor allen Dingen durch den Zugang zu einem wesentlich größeren Absatzmarkt liegen hier große Zukunftschancen. Ein hohes Maß an fachlichem Wissen und Synergieeffekten, zum Beispiel durch kooperierende Werbung, sind zusätzliche Vorteile externer Netzwerke.

Das vorgestellte Organisationsmodell ist ein Ansatz, Kundenorientierung und somit CRM-Fähigkeit strukturell in einer Bank zu verankern. Je nach unternehmens-spezifischen Gegebenheiten kann eine Optimallösung in der Praxis stark differieren, weshalb jedes Modell nur eine mögliche Richtung aufzeigen kann.

Neben den behandelten Strukturveränderungen in der Organisation und den kundenorientierten Informationssystemen als Teil des CRM-Konzeptes gehört zu einer konsequent auf den Kunden ausgerichteten Unternehmensführung schließlich ebenfalls noch eine *kundenorientierte Unternehmenskultur*.¹⁶² Hierbei liegt die Herausforderung darin, die Wertvorstellungen und die Grundprämissen der Belegschaft im Hinblick auf die Grundlage der Geschäftstätigkeit – die Erfüllung von Kundenwünschen – zu verankern.

Die Ziele einer entsprechenden Kultur in der Unternehmung sind generelle Merkmale von Kundenorientierung, die wir bereits aus dem Anforderungsprofil der Organisationsstruktur kennen, wie Flexibilität, Prozessorientierung und Steigerung der Effizienz. Die Unternehmenskultur kann das Primärziel der Ertragssteigerung durch Kundenorientierung mittels Erhöhung *sozialer Mitarbeiterintegration, Mitarbeitermotivation* und *-identifikation* sowie durch *Erleichterung der Mitarbeiterführung* positiv beeinflussen. Des Weiteren zeichnet sich eine kundenorientierte Kultur durch eine hohe interne *Flexibilität*, eine offene interne *Kommunikation* und eine ausgeprägte *Toleranz* aus.

Eine Gestaltung der Kultur ist zum Beispiel durch *unternehmensinternes Selbstverständnis*, wie Leitsätze, Visionen oder Verhaltensregeln, ausgeprägte interne *Kommunikation, Motivation* und *Schulungen* in kleinen Gruppen möglich.¹⁶³

¹⁶² Vgl. Bruhn (2002) S.31f

¹⁶³ Vgl. Bruhn (2002) S.233ff

8. Fazit

Die deutsche Bankenlandschaft ist im Umbruch und die Kreditinstitute sehen sich mit einem schnelllebigen, durch die Nachfrage dominierten Markt konfrontiert.

Die Kunden im Bereich der Bankdienstleistungen sind anspruchsvoller geworden und eher bereit, die Bankverbindung zu wechseln, was durch neue Medien und größere Markttransparenz einfacher geworden ist. Um am Markt bestehen zu können, sind die Kreditinstitute daher bestrebt, ihre Kunden nachhaltig an sich zu binden.

Vor diesem Hintergrund ist CRM insbesondere im Bankensektor ein zentrales Thema. In den letzten Jahren haben Kreditinstitute hohe Investitionen für CRM-Maßnahmen getätigt, die jedoch in den meisten Fällen nicht zu dem gewünschten Erfolg geführt haben. Primär wurden lediglich umfangreiche Projekte zur Implementierung neuer Hard- und Software realisiert.

Aus heutiger Sicht sind sich die Kreditinstitute einig, dass eine kundenorientierte Ausrichtung für das Bestehen am Markt unerlässlich ist. Aus diesem Grund gehen Experten davon aus, dass auch in den nächsten Jahren hohe Summen für die Optimierung der bestehenden CRM-Konzepte ausgegeben werden müssen.

Die bisherigen CRM-Konzepte sind aufgrund der stark IT-lastigen Realisierung hinter ihrem Potential zurückgeblieben. Die Integration und Motivation der Mitarbeiter – einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren – ist nur in Einzelfällen gelungen. Außerdem besteht erheblicher Verbesserungsbedarf in den Bereichen der internen und externen Kommunikation sowie bei der Entwicklung einer kundenzentrierten Unternehmenskultur. Die Problemfelder, die in den häufigsten Fällen zu einem Misserfolg beigetragen haben, begründen sich jedoch durch suboptimale Organisationsstrukturen, die dem Primat der Kundenorientierung nicht gerecht werden.

Klassisch hierarchisch aufgebaute Organisationskonzepte sind dabei den Anforderungen des Marktes auf Dauer nicht mehr gewachsen. Gerade im Bereich der vergleichsweise uniformen Finanzdienstleistungen sind neuartige Strukturen gefragt, die den Einsatz von CRM optimal unterstützen und es damit den einzelnen Instituten ermöglichen, Wettbewerbsvorteile durch schnelle, erfolgsorientierte, gleichzeitig aber auch individuelle und ganzheitliche Beratung zu erlangen. Außerdem versetzen flexible und unternehmensübergreifende Organisationsstrukturen Dienstleistungsunternehmen in die Lage, bisher ungenutzte Innovationspotentiale in der Produktentwicklung freizusetzen, mit denen neue Kundengruppen erschlossen und bestehende Kundenstämme fester an das Unternehmen gebunden werden können.

Deshalb ist es unerlässlich, dass die Organisationsstruktur einer zukunftsorientierten Bank sich prozessorientiert an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden ausrichtet. Dabei werden wirtschaftlich selbstständige, in strategischen Geschäftseinheiten flexible agierende Prozessteams auch künftig zunehmend an Bedeutung gewinnen. Das von den Verfassern im Rahmen dieser Arbeit entwickelte und vorgestellte innovative Organisationsmodell vermag diesen Anforderungen Rechnung zu tragen.

Abschließend sind wir der Auffassung, dass durch ein konsequent ganzheitlich umgesetztes CRM-Konzept – unter Berücksichtigung der beschriebenen Erfolgsfaktoren und im Zusammenspiel mit dem vorgestellten Organisationsmodell – erhebliche Potentiale im Bereich der Ertragssteigerung realisiert werden können.

Literaturverzeichnis

acquisa – Zeitschrift für erfolgreiches Absatzmanagement,

CRM-Best-Practice Award, 2002

Blache, R. / Hahn J. (2002),

„Die Jagd nach Top-Kunden“ In: acquisa 10/2002, S. 32-36

Bruhn, M. (2002),

Integrierte Kundenorientierung – Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Gabler, Wiesbaden

Bundesverband Deutscher Banken (Hg.) (2002),

Bankenstatistik, Ruksaldruck, Berlin

Bundesverband Deutscher Banken (Hg.) (2004),

Banken 2004 - Fakten, Meinungen, Perspektiven, Ruksaldruck, Berlin

Capell, A. (2003),

“Haspa Quality – from Customer Satisfaction to Customer Retention”

In: Scharioth, J. / Huber, M. (2003), Achieving Excellence in Stakeholder Management, Springer, Berlin / Heidelberg, S. 31-48

Cünnen, A./Landgraf, R. (2004),

„Richter erschweren Kreditverbriefung, Gericht bremst Verkauf von Forderungen durch Banken aus – Markt reagiert verunsichert auf neues Urteil“

In: Handelsblatt Nr. 124 vom 30.06.2004, S. 17

Deutscher Direktmarketing Verband e.V. (03.07.2004),

„Council Customer Relationship Management“,

URL: www.ddv.de/unsere_aufgaben/index_unsere_aufgaben_councils-crm.html

Doppler, K. / Lauterburg, C. (2002),

Change Management – den Unternehmenswandel gestalten, Campus-Verlag, Frankfurt am Main, 10. Auflage

Ernst & Young AG (Hg.) (2004),

Herausforderung Basel II – Anforderungen des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht auf der Grundlage des 3. Konsultationspapiers, 4. Auflage

Fink, C. A. (2003),

Prozessorientierte Unternehmensplanung – Analyse, Konzeption und Praxisbeispiele, Gabler, Wiesbaden

Frielitz, C. / Martin, S. / Wilde, K. D. /Hippner, H. (2000),

„Customer Relationship Management – Aktuelle absatzwirtschaft-Studie“

In: absatzwirtschaft Nr. 07, 06/2000, S. 100-106

Henn, H. (2002),

„Persönlicher Kundenservice – CRM:Misserfolg garantiert?“

In: ew – Das Magazin für die Energiewirtschaft,

101 Jg. Heft Nr. 9, 04/2002, S. 46-48

Herrmann, A. / Jasny, R. / Vetter, I. (1999),

Kundenorientierung von Banken - Strategien für Kundennähe und effektives Beziehungsmanagement, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt am Main

Hippner, H. / Wilde, K.D. (Hrsg.) (2004),

Management von CRM-Projekten – Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, Gabler, Wiesbaden

Hirni, M. (2000),

Netzwerkorganisation und Informationsmanagement bei Banken – Analyse am Beispiel der Zürcher Kantonalbank, Schulthess, Zürich

Johannsen, W. / Stegmaier, R. (2002),

„Retail-Banking: Kunden binden, Produktivität steigern : Distribution“

In: absatzwirtschaft 01/2002, S. 32-38

Jünger, A. (2004),

„Das Hausbank-Prinzip hat ausgedient“

In: CRM Report 03/2004, Special von sales Business, S. 31-32

Kunz, H. (1996),

Beziehungsmanagement - Kunden binden, nicht nur finden, Orell Füssli, Zürich

Laux, H. / Liermann, F. (2003),

Grundlagen der Organisation, Springer, Berlin, 5. Auflage

Moormann, J. / Roßbach, P. (Hg.) (2001),

Customer Relationship Management in Banken, Bankakademie-Verlag, Frankfurt am Main

Olazabal, N. G. (2002),

„Banking the IT-Paradox“ In: The McKinsey Quaterly 2002 Nr. 1, S. 47-51

Payne, A. / Rapp R. (Hg.) (1999),

Handbuch Relationship Marketing – Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, Franz Vahlen, München

Pepels, W. (Hg.) (2001),

Organisationsgestaltung in marktorientierten Unternehmen, Sauer, Heidelberg

Reppesgaard, L. (2003),

„Banken setzen bei der Kundenbindung auf IT - Viele CRM-Projekte schlagen jedoch fehl.“ In: Bankentechnologie, Sonderbeilage des Handelsblatt Nr. 233 vom 03.12.03, S. c02

Reppesgaard, L. (2004),

„Markt für Kunden-Software wird härter - Microsoft steigt in das Geschäft mit CRM-Software ein und setzt auf ein abgespecktes Programm“

In: Handelsblatt Nr. 49 vom 10.03.2004, S. c13

Schreyögg, G. (2003),

Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Gabler, Wiesbaden, 4. Auflage

Schwetz, W. (2001),

Customer Relationship Management – Mit den richtigen CRM-System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage

Schwetz, W. (2003),

„Marktstudie Kundenmanagement im Mittelstand, Deutschland 2003“, URL: www.schwetz.de/marktstudie_mittelstand_2003_summary.pdf

Schwetz, W. (2004),

„Anbieter bereit: Wo bleiben die Kunden?“ In: CRM Report 03/2004, Special von sales Business, S 6-11

Uebel, M. F. / Helmke, S. / Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2004),

Praxis des Customer Relationship Management – Branchenlösungen und Erfahrungsberichte, Gabler, Wiesbaden, 2. Auflage

Weber, M. (2004),

„Nachgefragt: Manfred Weber – Kooperation ist gut, aber nicht alles.“ In: Handelsblatt Nr. 124 vom 30.06.2004, S. 18

Wilking, J. (2002),

„Kunden wollen systematisch und individuell betreut sein - Hamburger Sparkasse setzt Kundenbetreuungsprogramm ein“

In: Geldinstitute 33/2002, S. 30-32

Winkelmann, P. (2002),

„CRM ist eine Existenzfrage“ In: Werben und Verkaufen, 35/2002, S. 28-29

Winkelmann, P. (2003),

Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), Franz Vahlen, München, 2. Auflage

Winkelmann, P. (2004),

Marketing und Vertrieb – Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, Oldenbourg, München / Wien, 4. Auflage

Wolf, E. E. (2002),

Konzeption eines CRM-Anreizsystems, Rainer Hampp Verlag, München / Mering

Zerres, Michael (2003),

Innovative Ansätze einer marktorientierten Unternehmensführung – Lösungen für eine erfolgreiche Implementierung, Kohlhammer, Stuttgart

HWP - Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik
Von-Melle-Park 9
20146 Hamburg
Tel. 040/42838-6984
Fax 040/42838-4150
Email: Wittenberg@hwp-hamburg.de