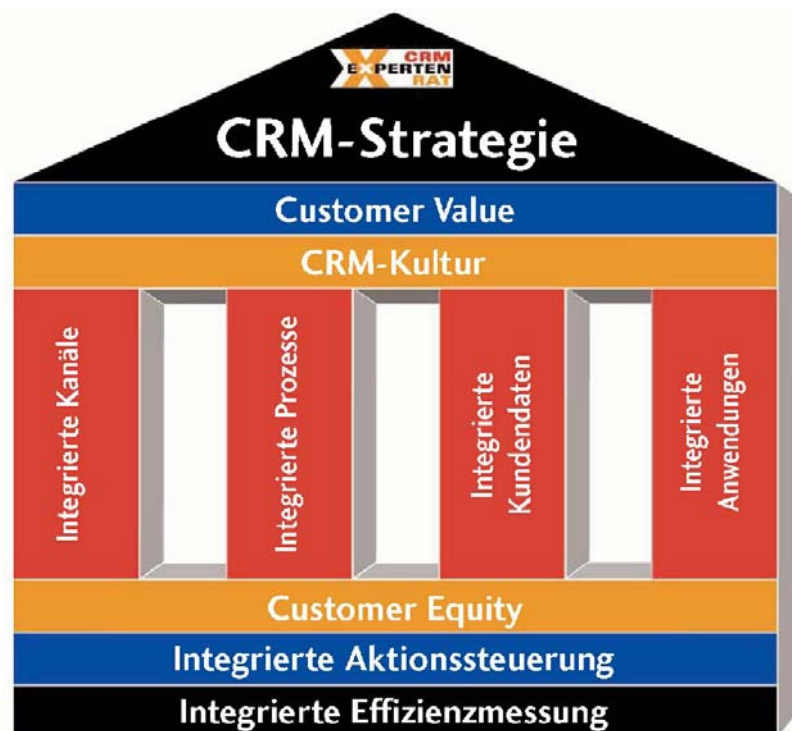


**Hintergrund der Untersuchung und methodischer Ansatz**

CRM bedeutet die Integration aller Prozesse in Richtung zum und vom Kunden mit dem Ziel, eine Balance zwischen Kunden- und Kostenorientierung zu erreichen.



Grafik-1: Das CRM-Haus

Um das Thema Sachstand und Trends von CRM zu beleuchten, wurden im vergangenen Jahr die 10 CRM-Bausteine mit Hilfe von 46 Fragen operationalisiert. Um die Einschätzungen der CRM-Anbieter und Beratungshäuser statistisch auswerten und dadurch standardisieren zu können, wurde die Form der sog. geschlossenen Frage gewählt. Auf Einschätzungsskalen mit den Kategorien von 1 bis 5 konnten die Befragten ihre Urteile abgeben. Die Kategorien lauteten durchgängig entweder schwach / etwas schwach / mittel / etwas stark /stark (bei Bewertungsfragen) oder trifft nicht zu / trifft eher zu / weder-noch / trifft eher zu / trifft zu bei Zustimmungsskalen.

In diesem Jahr will der Expertenrat diesen roten Faden weiterspinnen und mit nahezu gleicher Methodik die CRM-Anwender beleuchten. In seinen Sitzungen hat sich der Expertenrat dann auf den folgenden Rahmen geeinigt:

- 1.) Das Jahresgutachten 2005 soll eine Hilfestellung für die Unternehmen sein, die auf dem Weg zu CRM noch nicht so weit gekommen sind. Deshalb sollten sozusagen "CRM-Vorbilder" befragt werden. Der Expertenrat konnte dabei auf einen Fundus von über 85 Unternehmen zurückgreifen, die sich in den letzten beiden Jahren um den CRM-Best-Practice-Award beworben haben.
- 2.) Der Expertenrat kann davon ausgehen - nicht zuletzt auch in Kenntnis der Antragsunterlagen zum CRM-Best-Practice-Award - dass es sich bei den befragten Unternehmen um "CRM-Profis" handelt, die Vorbildfunktion in Sachen Kundenorientierung für sich beanspruchen könnten.
- 3.) Zu dieser Grundgesamtheit kamen später noch 20 CRM-Anwender hinzu, die sich als Folge einer Einladung der CRM-Expert-Site in besonderer Weise für CRM stark machen und gerne an der Befragung teilnehmen wollten.

4.) Die Befragung sollte in diesem Sinne nach der Priorität und den Benchmarks für gute Kundenorientierung im Rahmen von CRM-Konzeptionen fragen.

5.) Aus der Grundgesamtheit von letztlich insgesamt 105 Unternehmen haben die Mitglieder des Expertenrates persönliche Interviews mit 48 Firmen geführt. Die Fachgespräche wurden im Regelfall mit den CRM-Projektverantwortlichen geführt. Die Resonanz war durchweg positiv.

Wichtig war die Befragtenauswahl und die Gespräche selbst in völliger Unabhängigkeit von Rang und Namen der CRM-Anbieter zu planen und durchzuführen, um zu erfahren, in welche Richtung die Anwender ihre CRM-Systeme tatsächlich nutzen.

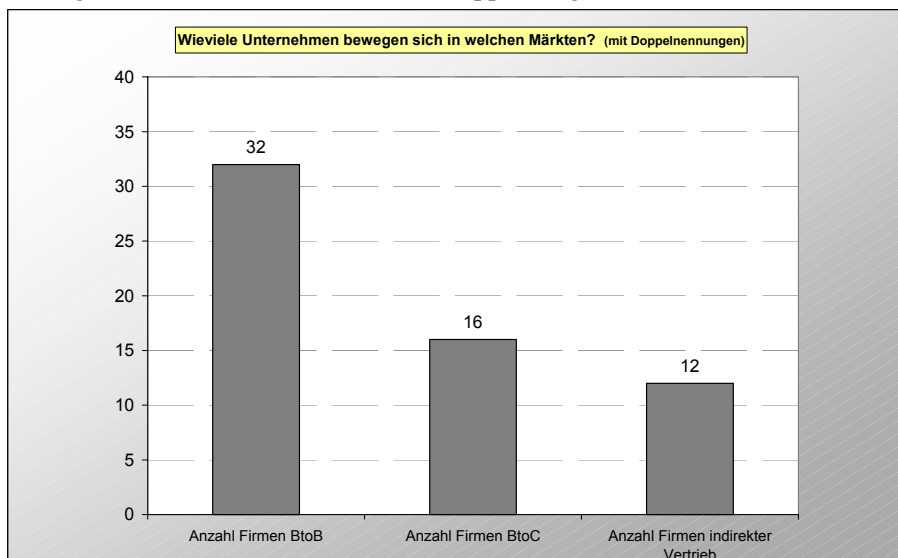
Und noch ein weiteres Novum weist dieses Gutachten auf: Erstmals wird in einer CRM-Befragung in Deutschland zwischen grundsätzlichen Kundenbeziehungsformen bzw. Vertriebssystemen unterschieden:

1. BtoB-Unternehmen vertreiben ihr Angebot direkt - ohne Einschaltung von sogenannten Absatzmittlern (z.B. Handel, Handwerk) an Firmenkunden. Wenn sich die CRM-Anstrengungen auch an Personen, d.h. an die handelnden Mitglieder im Buying Center des Kunden richten, so sind es letztlich doch geschäftliche Interessen, die hinter den Kaufentscheidungen stehen. Wichtig ist, dass sich CRM hier in einer professionellen Atmosphäre abspielt.

2. BtoC-Unternehmen dagegen vertreiben direkt an Privatpersonen, an Einzelpersonen und Haushalte - unter Verzicht auf eine Zwischenschaltung von Handel und Fachhandwerk. Im Mittelpunkt der BtoC-Märkte stehen sicherlich Banken, Versicherungen, Verkehrs-, Energie- und Telekommunikationsunternehmen. CRM steht hier - plakativ gesagt - in einem eher emotionalen, kaufpsychologischen Umfeld.

3. Der indirekte Vertrieb ist der klassische Vertriebsweg für die Markenartikelindustrie, die Konsumverbrauchs- und Gebrauchsgüter über die großen Handelskonzerne und -ketten an die Verbraucher bringen. Dabei richten die Markenartikelhersteller ihre primären Vertriebsaktivitäten auf die Einkaufszentralen des Handels (BtoB-Ebene), Handelsunternehmen versuchen immer stärker, persönliche Beziehungen zu lukrativen Käuferschichten zu etablieren (BtoC auf Handelsebene). In der Zusammenschau kann man von BtoBtoC sprechen. Diese Formulierung macht aber nur dann Sinn, wenn CRM-Konzeptionen wirklich integrativ alle Vertriebsstufen umfassen. Da integrierte Gesamtkonzeptionen in der Befragungsstichprobe weitgehend nicht auftraten, hat sich eine spezielle Analyse des indirekten Vertriebs erübrigt.

Anders gesagt: Das Expertengutachten untersucht die Kundenvorteile bzw. Effizienzvorteile durch CRM zum einen in der Gesamtstichprobe und dann differenziert nach reinen BtoB- und BtoC-Unternehmen, um der Unterschiedlichkeit dieser Einkaufswelten gerecht zu werden. Grafik-2 zeigt die Anteile von BtoB, BtoC und BtoBtoC in der Befragungsstichprobe, wobei bei Doppelnennungen die befragten Firmen in der Grafik auch doppelt zugeordnet wurden.



Grafik-2: Aufteilung der Befragungsstichprobe in BtoB, BtoC und BtoBtoC (mit Doppelnennungen)

Bei speziellen BtoB- und BtoC-Betrachtungen werden im Gutachten Firmen, die in zwei oder allen drei Marktformen operieren (11) sowie die Firmen mit indirektem Vertrieb (7), nicht berücksichtigt. Als reine BtoB- und BtoC-Unternehmen befinden sich in der Stichprobe:

\* 21 Unternehmen rein BtoB

\* 9 Unternehmen rein BtoC,

\* so dass 18 der befragten Unternehmen in mehr als einer Kundenbeziehungsform operieren; inkl. BtoBtoC.

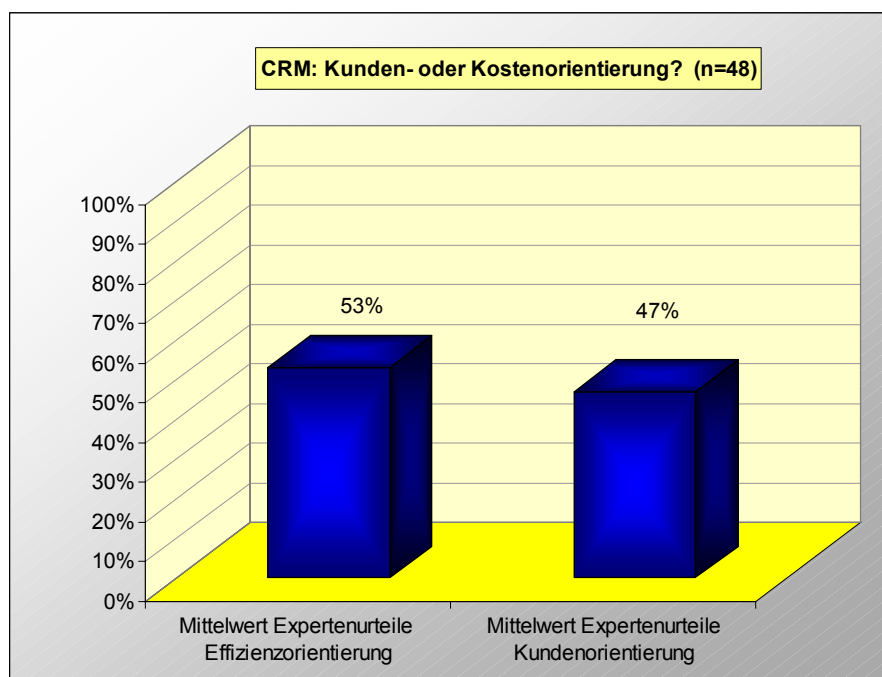
Eines lässt sich hier festhalten: Die befragten Unternehmen operieren mit deutlichem Übergewicht in BtoB. Das liegt aber wohl nicht in CRM begründet, sondern an der Überzahl der Unternehmen mit technischem Vertrieb mit seinen vielen Vorlieferantenstufen.

Wie oben ausgeführt, wurde das Schema der 10 CRM-Bausteine sowie die Art der Antwortskalen bei der diesjährigen Befragung beibehalten. Allerdings wurden in die Fragen zu den Bausteinen auf 30 reduziert. Zusätzlich zu den 30 bausteinbezogenen Fragen formulierte der CRM-Expertenrat noch 8 Fragen allgemeiner Art. Der Fragebogen ist als Anhang zu diesem Gutachten angefügt. Der Knackpunkt ist sicher die Kernfrage der diesjährigen Untersuchung: Welchen Stellenwert hat die Kundenorientierung bei den CRM-Profis wirklich?

### **Alles auf einen Punkt gebracht: CRM: Mehr Kunden- oder mehr Kostenorientierung?**

In der Abschlussfrage des Interviews wurde die zentrale Themenstellung des Gutachtens direkt angegangen - bei allen Vorbehalten, die gegen direkte Fragen vorzubringen sind:

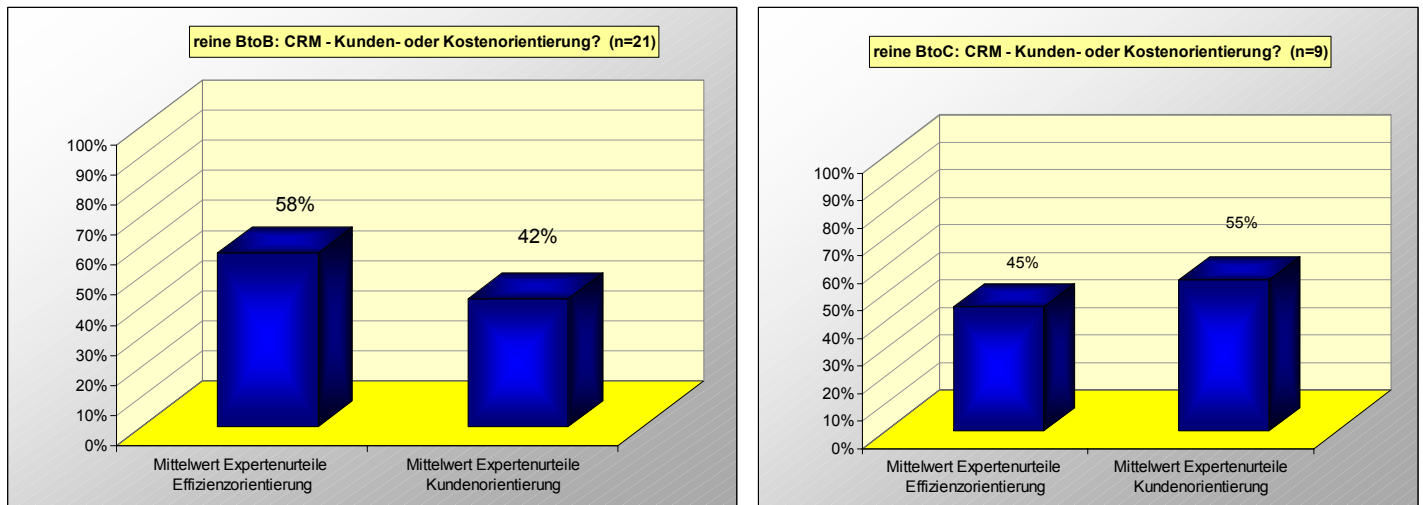
Wenn die Projektverantwortlichen 10 Goldstücke für das CRM-Projekt zu vergeben hätte, wie viele kämen dann dem Kunden und wie viele dem Controller zu. Die Mitglieder des Expertenrates hatten die Möglichkeit, die "Erfahrungsurteile" der Praktiker durch ihre Eindrücke aus den Interviews sowie durch die Antworten zu den anderen Fragen zu relativieren. Insofern sprechen wir in den Grafiken 3 bis 5 letztlich von Expertenurteilen und nicht von Antworten der Befragten.



Grafik-3 zeigt: Sowohl Controller wie Kunde können sich freuen. Wenn wir davon reden, dass CRM nach der Balance von Kunden- und Kostenorientierung strebt, dann dürfen wir uns über dieses

Ergebnis nicht wundern. Es geht tatsächlich um ein kundenbezogenes und betriebswirtschaftliches Gleichgewicht. Zu kurz kommt der Kunde nicht, aber er ist nicht der dominierende Faktor in CRM-Projekten. CRM dient jedenfalls nicht dazu, den Kunden die rosa Pantöffelchen hinterher zu tragen.

Interessant ist nun die vergleichende Betrachtung von BtoB und BtoC:



Grafik-4 und Grafik-5

Nach Grafik-4 und -5 geht es den BtoB-Unternehmen doch deutlich stärker um die Effizienz- als um die Kundenorientierung. Die Consumer rücken bei ihren CRM-Projekten dagegen stärker den Kunden in den Mittelpunkt. Darf man daraus schließen, dass in BtoB der Kunde zu kurz kommt? Nun, in Bezug auf ein Beziehungsmanagement herrschen in BtoB ohnehin etwas andere Bedingungen:

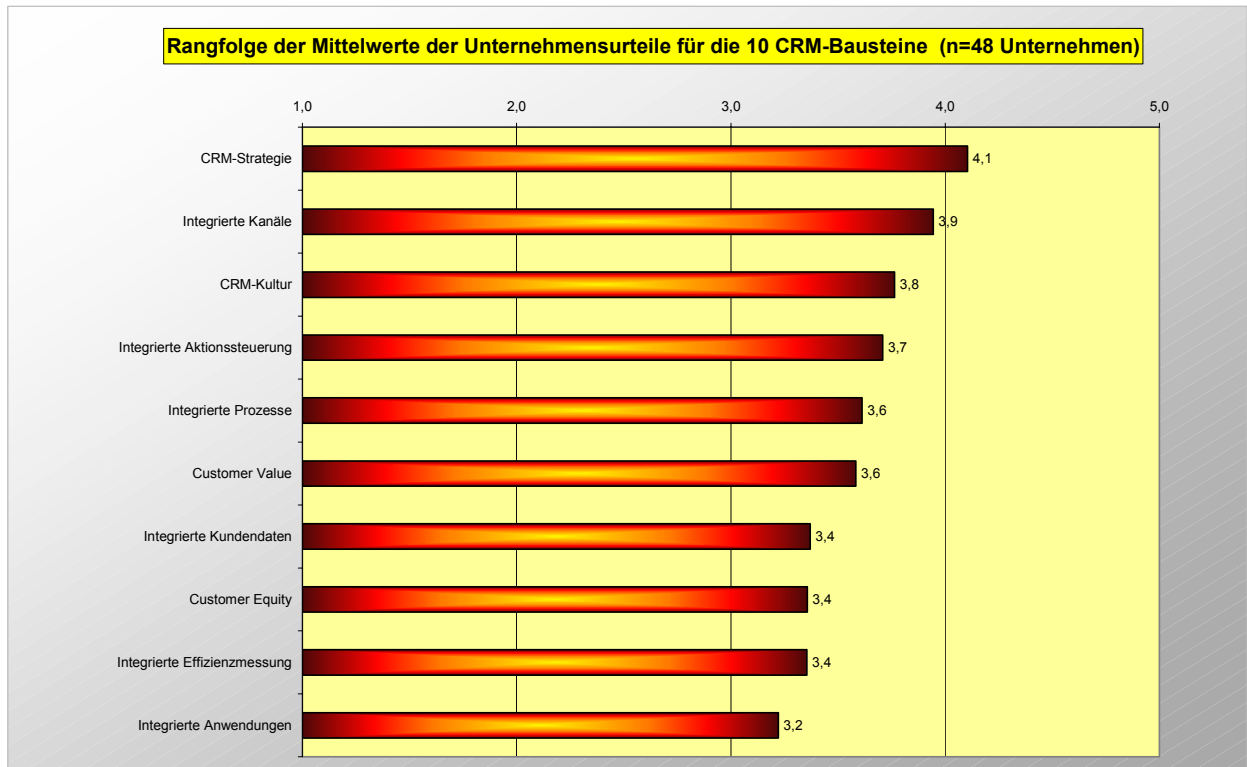
- \* Engere Beziehungsnetze in BtoB: Lieferanten und Kunden (insbesondere Schlüsselkunden) sind auch ohne eine ausdrückliche CRM-Konzeption enger vernetzt. Das ergibt sich aus den Anforderungen des technischen Geschäftes. In manchen Industrien werden die Zulieferer von den Schlüsselkunden sogar in deren Wertschöpfungsprozess integriert.

- \* BtoB-Kunden haben mehr Macht: Die Sensibilität der fragmentierten technischen Märkte lässt es gar nicht (kaum) zu, dass Zulieferer ihre Industriekunden (speziell OEMs, also Anlagen- und Maschinenbauer mit Serienprodukten) schlecht behandeln. Man sitzt - auch ohne CRM - fester im gemeinsamen Boot und "steuert" Beziehungen sowie Leistungen.

So stehen in BtoB-Märkten die Lieferanten vor allem unter Druck, schneller zu werden, Kosten zu senken, mehr Transparenz in ihre Abläufe zu bringen. Man muss sich den Großkunden gegenüber als effizienter und wirtschaftlich gesunder Partner präsentieren. Analytik und Prozessausrichtung von CRM werden zum treibenden Element. Wenn auch die CRM-Konzeptionen dann stärker auf Effizienz- und Kostenvorteile ausgerichtet sind, dann kommt das letztlich wieder dem Kunden zu Gute. Selbst wenn die CRM-Projekte unter einem andern Stern stehen.

Führt der Blick auf die 10 Bausteine des CRM-Hauses mit deren spezifischen Nutzeninhalten zu anderen Erkenntnissen?

## Die Bewertungsrangfolge der CRM-Bausteine - die Hitparade der Vorteilsebenen



Grafik-6

Zu beachten ist: Es geht im Jahresgutachten um die Beurteilung "vergänger" Projekte. Die Grafik-6 zeigt die Mittelwerte aus den Fragen eines jeden CRM-Bausteins. Nach Meinung des Expertenrates hätte sich ein überragendes Votum zu Gunsten der Kunden eingestellt, wenn die Gebiete Customer Value, integrierte Prozesse oder Integrierte Aktionssteuerung zum Vorteil der Kunden die Spitzenpositionen innehalten würden. Das ist nicht der Fall. Auf der anderen Seite liegen mit CRM-Strategie (Platz 1) und CRM-Kultur (Platz 3) durchaus Bereiche an vorderster Front, die nicht ohne ein hohes Maß an Kundenorientierung auskommen. Es zeigt sich erneut, dass Kundenorientierung nicht isoliert, sondern nur im Einklang mit Effizienz- und Kostenorientierung gesehen werden sollte.

Eine Zwischenbemerkung sei erlaubt: Hätte sich der Expertenrat im Gutachten 2005 der Forderung zugewendet "CRM - damit die Strategie nicht zu kurz kommt", dann hätte sich ein klares Votum ergeben. Der ganzheitlich-strategische Aspekt von CRM hält die Spitzenposition sowohl in BtoB wie auch in BtoC.

Die drei Spitzenreiter bei den CRM-Bausteinen sehen wie folgt aus:

#### Reine BtoB-Unternehmen

1. CRM-Strategie (4,2)
2. Integrierte Kanäle (4,0)
3. CRM-Kultur (3,9)

#### Reine BtoC-Unternehmen

1. CRM-Strategie (4,1)
2. Integrierte Kundendaten (3,8)
3. Integrierte Prozesse (3,8)

Zwei Detailergebnisse möchte der Expertenrat noch als besonders bemerkenswert herausstellen:

\* Relativierung der Kundenorientierung: Das Thema Mehrwerte für die Kunden (Customer Value) belegt bei BtoC den vorletzten Platz (3,2)

\* Relativierung des Kundenwertmanagements: Die klassische Kundenwertbetrachtung mit Ableitung von Kundenprioritäten (Customer Equity) liegt bei BtoC auf dem letzten (3,0), bei BtoB auf dem drittletzten (3,3) und in der Gesamtstichprobe ebenfalls auf dem drittletzten Platz (3,4 - wegen des Einflusses von Unternehmen mit Doppelnennungen BtoB, BtoC und indirekter Vertrieb).

Angesichts dieser Befunde sollte man ruhig einmal auf die Extreme der Kundenorientierung schauen, die im Fragebogen versteckt sind. Es sind dies vorrangig die Fragen,

\* ob Kunden selbst in ihre Stammdaten hineinschauen und diese - soweit sinnvoll - auch verändern dürfen (Frage 18: Datenbankzugang für Kunden),

\* ob Kunden Prozessabläufe im Unternehmen verändern bzw. beeinflussen können (Frage 15: Prozessbeeinflussung durch Kunde),

\* oder noch weitergehender, ob Kunden selbst im CRM-System des Anbieters Bestellungen / Prozesse auslösen dürfen (Frage 21: Direkte Prozessauslösung durch Kunde),

\* ob proaktiv ein interaktiver Dialog mit den Kunden gepflegt wird, um Kunden zu Verbesserungsvorschlägen und Beschwerden zu ermuntern (Frage 26: Kundendialog für Verbesserungsprozesse),

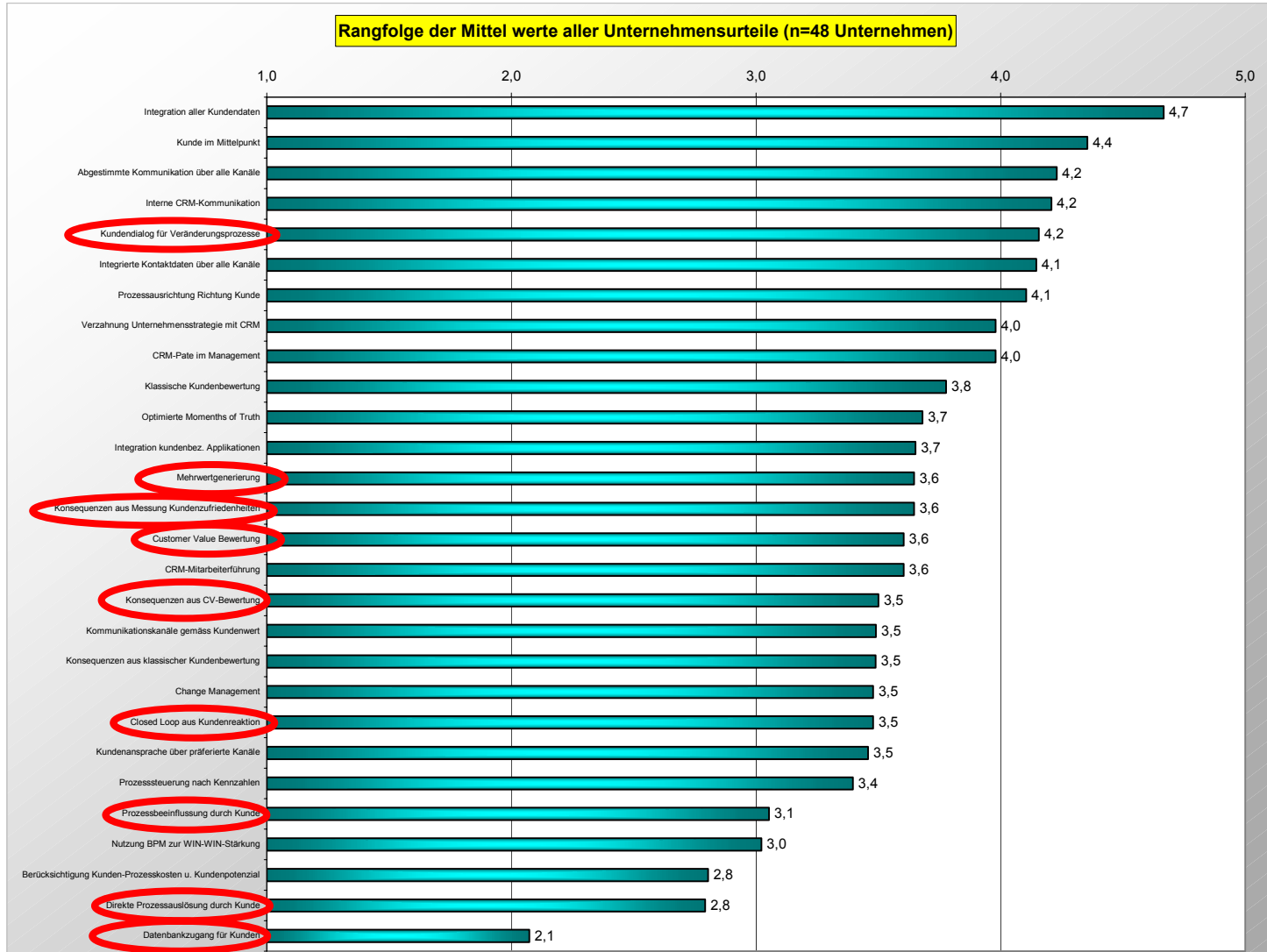
\* ob reaktiv Kundenreaktionen individuell ausgewertet und weiterverfolgt werden (Frage 27: Closed Loop aus Kundenreaktionen),

\* ob Kundenzufriedenheiten regelmäßig gemessen und daraus Konsequenzen gezogen werden (Frage 30: Konsequenzen aus Messung Kundenzufriedenheiten),

\* und ob im Sinne des Customer Value Managements gezielt wertesteigernde Maßnahmen zum Vorteil des Kunden gefahren werden (Fragenkomplex 4 bis 6: Mehrwertgenerierung, Customer Value Bewertung, Konsequenzen aus CV-Bewertung).

## Das Ranking für alle Einzelbereiche

Diese Fragen werden im Detail später bei den zugehörigen CRM-Bausteinen behandelt. In der Gesamtschau ist dennoch interessant, welche Positionen diese Fragen in Relation zu den anderen einnehmen. Grafik-7 zeigt das Ranking.



Grafik-7

Und jetzt ist der CRM-Expertenrat doch nachdenklich. Die Fragen, die in besonderer Weise ein Eingehen auf Kundenwünsche und Kundenvorteile beinhalten, liegen - bis auf die Ausnahme des regelmäßigen Kundendialogs für Verbesserungen - auf den mittleren und unteren Tabellenrängen. Trotz einiger Verschiebungen: In der Kernaussage gibt es da keine signifikanten Unterschiede zwischen BtoB und BtoC.

Vielleicht liegt folgende These nahe: Wenn die Integration der Kundendaten die höchste Priorität bei den Wertungen bekommt, dann arbeiteten die Unternehmen bei ihren (damaligen) Projekten noch sehr stark an den Basics. Vielleicht wussten sie noch nicht genug über ihre Kunden? Das Kundenwissen war (ist) noch zu stark über die Gesamtunternehmung verteilt bzw. war (ist) noch isoliert in den Köpfen der (einiger) Mitarbeiter verborgen. Dieses Kundenwissen in ein unternehmensumspannendes Wissensmanagement zu bringen, das ist der erste Schritt von CRM. Erst wenn ich genug über meine Kunden weiß, dann kann ich ihnen gezielt Vorteile zuspiesen. Erst wenn ich weiß, welche Kunden

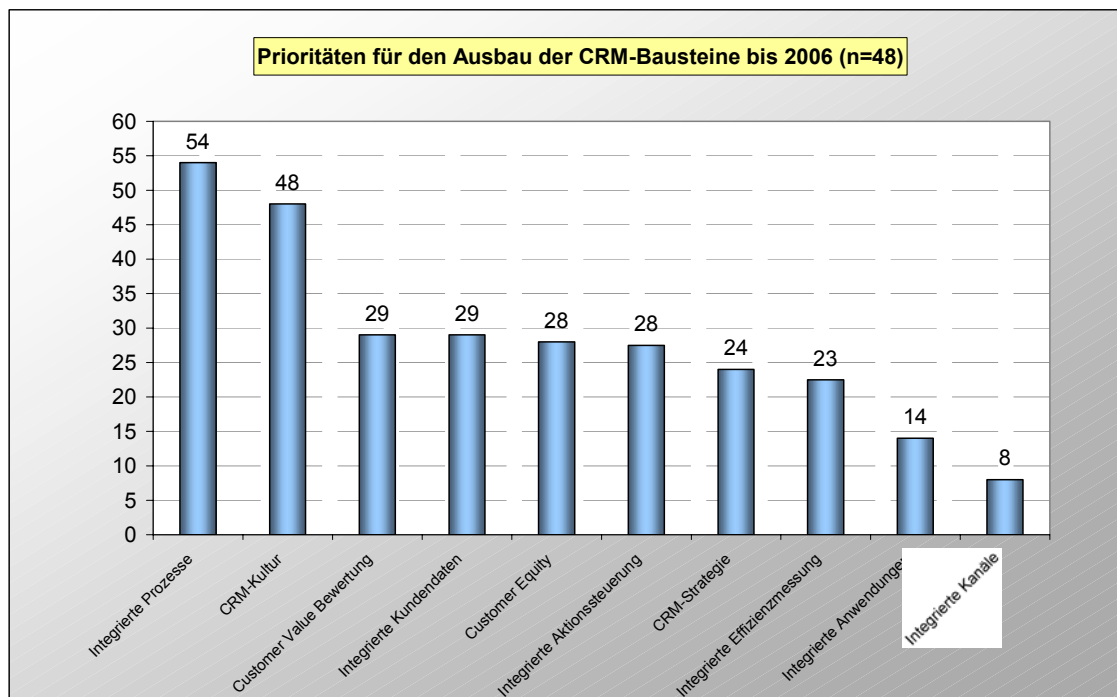
welche Nutzenbeiträge benötigen und wertschätzen, dann kann ich sie ihnen auch gewinnbringend verkaufen.

Das Gutachten will es daher nicht wagen, zu konstatieren, dass der Kunde zu kurz kommt. Denn in allen Faktoren (z.B. Kunde im Mittelpunkt an Platz 2) drückt sich ja mehr oder weniger ein Bekenntnis zum Kunden aus. Doch eine Aussage sei erlaubt, die auch in Übereinstimmung mit Gliederungspunkt 1.2 steht:

Kundenvorteile - Kundenzuwendungen sind nicht die überragenden Treiber für CRM-Projekte. CRM-Profis wissen, dass sie ihre Investitionen in die Kundenentwicklung mit betriebswirtschaftlichen Erfolgsparametern in Einklang zu bringen haben.

### Wie es mit CRM weitergeht: Die Ausbauschwerpunkte der CRM-Anwender für die kommenden 2 Jahre

Eine wichtige Zusatzfrage fragt nach den Anstrengungen der CRM-Anwender, ihr CRM weiter auszubauen - und zwar zum Vorteil der Kunden. Aus dem Spektrum der CRM-Bausteine sollten die Befragten eine Rangfolge ihrer Prioritäten erstellen; mit 3 Punkten für den wichtigsten Bereich, 2 Punkten für den zweitwichtigsten und letztlich 1 Punkt für den drittwichtigsten Ausbaubereichen. Die Befragten hatten also eine harte Auswahlentscheidung zu bewältigen: 3 aus 10. Grafik-8 liefert die Auswertung.



Grafik-8

Der Zukunftsblick ist aus Kundensicht durchaus positiv zu werten. Hinter den Nennungen für den Spitzenreiter Integrierte Prozesse steht sicher auch der enorme Effizienzdruck, der auf den Unternehmen lastet. In Verbindung mit der Nr. 2 (CRM-Kultur) und vor allem auch der Nr. 3 (Mehrwerte für die Kunden = Customer Value) bekommt die Kundenhinwendung dann insgesamt schon ein höheres Gewicht. Die integrierten Kundendaten beziehen sich dagegen eher auf interne Sachverhalte. Gravierende Abweichungen gibt es bei der Betrachtung der reinen BtoB- und BtoC-Unternehmen nicht. Interessanterweise kommen aber bei den BtoBlern die Bausteine Integrierte Prozesse, CRM-Kultur und Integrierte Kundendaten auf die gleichen Prioritäten-Gesamtpunkte (18).



Anzumerken ist noch, dass auf den letzten 3 Positionen Bausteine liegen, die in ihren Inhalten nicht so unmittelbar den Kunden zugute kommen.

So kann insgesamt geschlossen werden, dass CRM von den CRM-Profis als überlegtes Kalkül verfolgt wird. Für überzogenes Süßholzraspeln mit dem Kunden ist hier kein Platz. CRM bietet Optionen, erhebliche Effizienzreserven in den Vertriebsorganisationen und -prozessen aufzudecken. Und die werden nach Ansicht und Erfahrung des CRM-Expertenrates auch genutzt. Die Kundenzuwendungen werden kalkuliert. Die betriebswirtschaftlichen Parameter müssen auch stimmen.

Der Kunde kommt bei CRM nicht zu kurz - aber es gibt keine Kundenorientierung um jeden Preis.

## **Data-Mining-Auswertung: Drei Cluster ermittelt** **Von Wolfgang Martin**

In einem weiteren Auswertungsschritt wurden die Daten mittels Data Mining analysiert. Dazu wurde das Data Mining Werkzeug Viscovery der eudaptics GmbH ([www.eudaptics.com](http://www.eudaptics.com)). Wir danken der eudaptics GmbH für die kostenlose Bereitstellung des Werkzeugs und der entsprechenden Serviceleistung bei der Data Mining Analyse. Viscovery ist eine kommerzielle und weiterentwickelte Implementierung von „self organizing maps (SOM)“.

Das Data Mining Werkzeug identifizierte 3 unterschiedliche Gruppen von Unternehmen. Anhand des Parameters der Effizienzsteigerung versus Kundenorientierung konnten den Gruppen gemäß ihrer Priorisierung benannt werden. In der Gruppe „Kunde“ wurde die Kundenorientierung im Mittel mit 5,79 auf der Skala von 1 bis 10 bewertet, in der Gruppe „stark Kunde“ sogar mit 6,5. In der „Effizienz“-Gruppe dagegen lag der Wert für Kundenorientierung bei 2,94. (Die Effizienzsteigerungswerte entsprechen der Differenz 10 minus Kundenorientierungswert.)

Interessant ist auch die unterschiedliche Zusammensetzung der Gruppen. In der „Effizienz“-Gruppe sind 75% der Unternehmen aus dem B2B, aber nur 15% der Unternehmen dieser Gruppe machen indirekten Vertrieb. Dagegen beträgt der Anteil der Unternehmen mit indirektem Vertrieb in der „Kunde“-Gruppe 31,8% und in der „stark Kunde“-Gruppe 33,33%. Und der Anteil der Unternehmen mit B2B beträgt in der „Kunde“-Gruppe 63,64% und 50% in der „stark Kunde“-Gruppe. Der Anteil der B2C Unternehmen ist mit je ungefähr einem Drittel nicht diskriminierend.

Mit anderen Worten: B2B Unternehmen ohne indirektem Vertrieb neigen dazu, mit einer CRM Strategie die Effizienz des Unternehmens zu steigern. Unternehmen, die sehr viel Wert auf eine echte Kundenorientierung legen, sind deutlich in der Minderheit, nur 12,5% der befragten Unternehmen tun das.

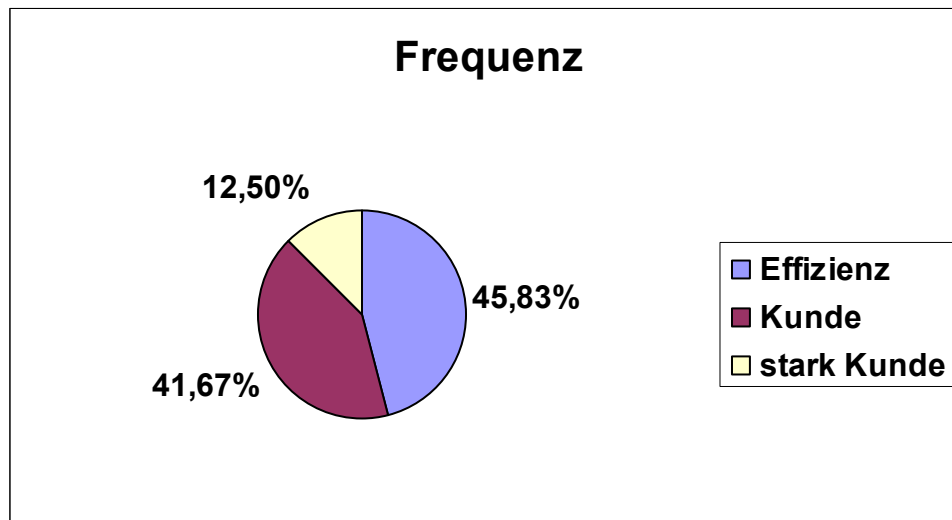


Abb. 9: die 3 per Data Mining (SOM mittels Viscovery der eudaptics gmbh) identifizierten Gruppen.

Nun schauen wir uns die drei Gruppen im Detail an. Wir haben uns dabei beschränkt, pro Baustein die Mittelwerte pro Gruppe heranzuziehen. Die Abbildung 10 gibt einen Überblick.

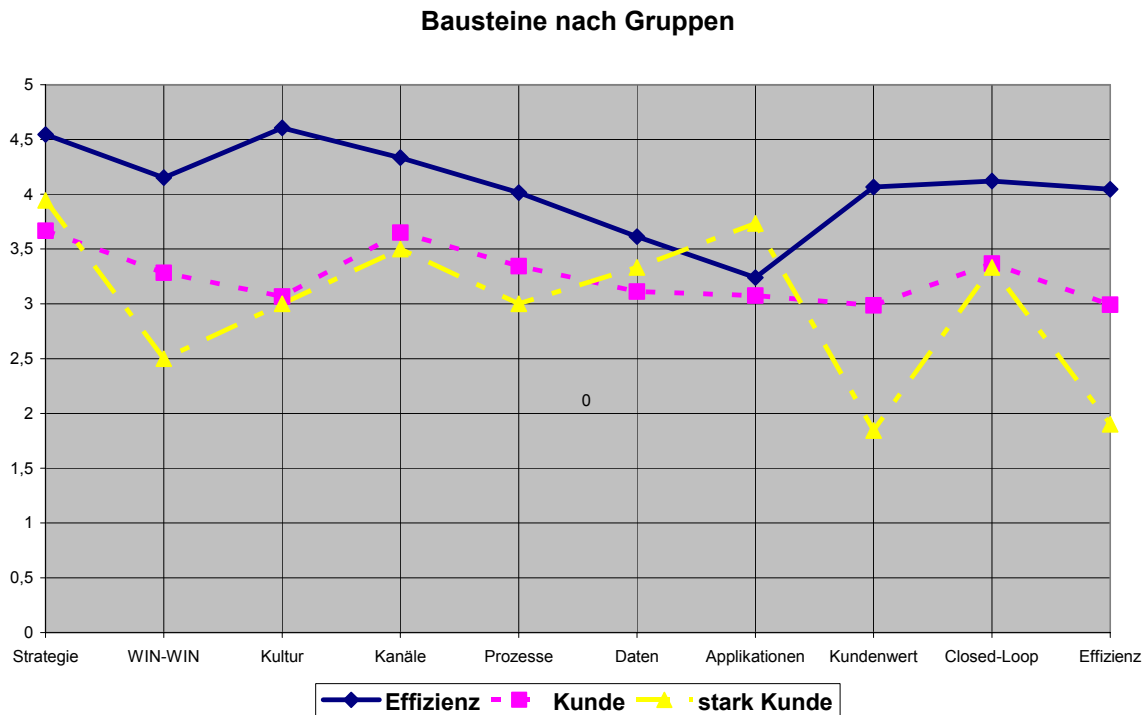


Abb. 10: Mittelwerte pro Baustein pro per Data Mining identifizierter Gruppe.

Es fällt sofort auf, dass die „Effizienz“-Gruppe wirklich *effizient* arbeitet: Bis auf den Baustein 7 (Integration betriebswirtschaftlicher Anwendungen) liegen alle Bausteinmittelwerte über denen der anderen Gruppen. Hier wird CRM effizient implementiert, um eine Effizienzsteigerung im Unternehmen zu erreichen.

Interessant sind die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen, die auf Kundenorientierung setzen. Die Gruppe „stark Kunde“ verhält sich dabei etwas *merkwürdig*: Der Baustein 2 (WIN-WIN) wird erstaunlicherweise schwächer bewertet als in den beiden anderen Gruppen. Genauso verhält es sich beim Baustein 5 (Integrierte Prozesse), Baustein 8 (Ertragsorientierte Steuerung) und Baustein 10 (integrierte Effizienzmessung). Trotz dem Willen zu einer starken Kundenorientierung werden Metriken und Bewertungen weniger stark eingesetzt als in den anderen Gruppen. Fazit: CRM wird hier noch mit *Gefühl* gemacht. Bei der Integration von betrieblichen Anwendungen (Baustein 7) ist diese „stark Kunde“ Gruppe aber führend, und bei den integrierten Daten (Baustein 6) liegt sie knapp vor der „Kunde“-Gruppe. Hier kann man noch weitere Details einbringen. In der Gruppe „stark Kunde“ ist die Anzahl der Datenbanken mit Kundendaten und die Anzahl von Applikationen, mit denen CRM Aufgaben unterstützt werden, deutlich geringer als in den anderen Gruppen. Integrationsaufgaben sind hier eben schon gut gelöst. Auch wenn, wie schon gesagt, Metriken in dieser Gruppe nicht im Vordergrund stehen, so kennt man dennoch seinen Kunden, da man per Integration die Übersicht behält.

Das Gutachten ist für eine Schutzgebühr von 99 Euro direkt beim Schimmel Media Verlag zu beziehen. eMail: [abo@schimmel-media.de](mailto:abo@schimmel-media.de)

## Der CRM-Expertenrat und seine Mitglieder

Der CRM-Expertenrat ist ein Kollegium von fünf führenden Experten im CRM-Markt, das sich zu grundsätzlichen Fragen des Beziehungsmanagements, heute insbesondere CRM, und dessen praktischer Umsetzung regelmäßig äußert. Das Kollegium besteht aus Experten aus Wissenschaft und Praxis und beleuchtet in einem jährlich erscheinenden Gutachten die aktuellen Entwicklungen und Trends.

### Die fünf CRM-Weisen im Überblick



#### **Frank Borchardt**

ist Leiter Business Services bei der Paul Hartmann AG und Gewinner des CRM-Best-Practice Award 2003. Mit Frank Borchardt ist für das Gutachten 2005 der erste „CRM-Anwender“ in den Kreis der Experten aufgenommen worden. Die Berufung in den CRM-Expertenrat für jeweils ein Jahr geht immer an den Gewinner des CRM-Awards des Vorjahres. Frank Borchardt hat BWL mit der Fachrichtung Wirtschaftsinformatik an der Berufsakademie in Heidenheim studiert. Seit 1994 arbeitet er bei der Paul Hartmann AG, wobei sein Start in der Vertriebsorganisation erfolgte. Ab Anfang 2000 war er Abteilungsleiter Vertriebsorganisation und übernahm im August gleichen Jahres die Abteilungsleitung Business Services. Als Projektleiter ist er verantwortlich für das von der Jury des

CRM-Award ausgezeichnete CRM-Projekt.

Seine Botschaft: „Das entscheidende ist, CRM am Leben zu halten – deshalb erhoffen wir uns als HARTMANN über die Arbeit im Expertenrat und den Austausch mit Experten Anregungen, wie wir uns weiter entwickeln können. Wir hoffen, durch die Beurteilung der Konzepte und der CRM-Entwicklungen aus Sicht eines „betroffenen“ Unternehmens (mit über 10.000 Mitarbeitern in 39 Gesellschaften weltweit), das dabei ist CRM-Technologien und Strategien weltweit auszurollen, den Expertenrat bei der Bewertung unterstützen zu können.“



#### **Prof. Dr. Manfred Krafft**

ist Direktor des Instituts für Marketing (IfM) der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Nach seiner Habilitation an der Universität Kiel übernahm Professor Krafft 2000 den Otto-Beisheim-Lehrstuhl für Marketing der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar, den er 1999 bereits vertreten hatte. 2002 nahm Professor Krafft den Ruf auf die Nachfolge von Prof. Meffert in Münster an und lehnte gleichzeitig den Ruf der Universität Köln und somit die Nachfolge von Prof. Dr. Köhler ab. Professor Krafft ist Mitglied des Aufsichtsrats der

INFOR AG und Gutachter renommierter deutsch- und englischsprachiger Zeitschriften (u.a. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, International Journal of Research in Marketing, Recherche et Applications en Marketing). Er ist zudem Mitglied des Editorial Board von Die Betriebswirtschaft.

Zu seinen zentralen Forschungsinteressen zählt das Kundenmanagement und vor allem die Gestaltung eines effizienten und wirkungsvollen Customer Relationship Managements (CRM). In einer auch international beachteten CRM-Studie in Kooperation mit den Professoren Wayne Hoyer (Austin, USA) und Werner Reinartz (INSEAD, Frankreich) hat er länder- und branchenübergreifend CRM-Strategien führender Unternehmen analysiert. Sein Buch zu „Kundenbindung und Kundenwert“ weist ihn akademisch als zentralen Impulsgeber dieser Themen aus – das Werk war frühzeitig vergriffen und erscheint in Kürze in zweiter Auflage im Physica-Verlag. Weitere Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich des Direktmarketing, Verkaufs- und Vertriebsmanagements und ausgewählten Fragen des Marketing im Bereich Neuer Medien.

Zum Lehrangebot von Prof. Krafft zählen neben den Vorlesungen zu Marketing Operations, Marktforschung, Kundenmanagement, Sales Management, Direktmarketing und Consumer Behavior auch Seminare und Workshops in Kooperation mit der Praxis sowie das Unternehmensplanspiel MARKSTRAT. Prof. Krafft wirkt zudem im Marketing Executive Program (MEP) der Universität Münster, dem METRO Business Program, dem Executive MBA Program der Kellogg Business School und dem Europäischen Modul des Carnegie Mellon MBA Program an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung, Koblenz mit. Prof. Dr. Krafft ist bekannt aus zahlreichen nationalen und internationalen Veröffentlichungen zu Vertriebsfragen und berät namhafte Unternehmen.

**Kontakt-E-Mail:** [manfred.krafft@crm-expertenrat.de](mailto:manfred.krafft@crm-expertenrat.de)



### **Dr. Wolfgang Martin**

Dr. Martin ist ein europäischer Experte auf den Gebieten CRM (Customer Relationship Management), EAI (Enterprise Application Integration) und BI/BPM (Business Intelligence/Business Performance Management).

Sein Spezialgebiet sind die Wechselwirkungen technologischer Innovation auf das Business: und damit auf die Organisation, die Unternehmenskultur, die Businessarchitekturen und die Geschäftsprozesse. The InfoEconomist zählte ihn bereits 2001 zu den 10 einflußreichsten IT Consultants in Europa.

Dr. Martin ist Vorsitzender des IIR EAI Forums (der führenden EAI-Veranstaltung) in Deutschland. ([www.EAI-Forum.de](http://www.EAI-Forum.de)),

Vorsitzender der CRM Expo (der deutschen

Leitmessen für CRM) in Deutschland ([www.CRM-EXPO.de](http://www.CRM-EXPO.de)) sowie Schirmherr der virtuellen CRM-Messe [www.acquisa-crm-expo.de](http://www.acquisa-crm-expo.de), Vorsitzender des IIR Forums Business Intelligence ([www.bi-event.de](http://www.bi-event.de)) und Mitglied des Jury des Data Mining Cups ([www.data-mining-cup.de](http://www.data-mining-cup.de))

Vor der Gründung des Wolfgang MARTIN Teams war Dr. Martin 5 ½ Jahre lang bei der META Group, zuletzt als Senior Vice President International *Application Delivery Strategies*.

Bevor er für die META Group arbeitete, war Dr. Martin in verschiedenen Managementpositionen bei Sybase und Software AG tätig, wo er für Business Development, Marketing und Produktmarketing verantwortlich war. Nachdem er sich intensiv mit der Entwicklung von Anwendungen für Computational Statistics in der Wissenschaft beschäftigt hatte, sammelte Dr. Martin als Decision Support-Experte bei Comshare Erfahrung im Bereich endbenutzerorientierte Verarbeitung von individuellen Daten.

Dr. Martin promovierte und habilitierte an der Universität Bonn in angewandter Mathematik.

**Kontakt-E-Mail:** [wolfgang.martin@crm-expertenrat.de](mailto:wolfgang.martin@crm-expertenrat.de)



**Wolfgang Schwetz** spezialisierte sich als Unternehmensberater bereits 1988 auf das Management von Kundenbeziehungen (Computer Aided Selling – CAS, Customer Relationship Management - CRM). Mit der 1989 gegründeten Unternehmensberatung ist es Wolfgang Schwetz bereits sehr früh gelungen, sich in Fachkreisen als führender herstellernerneutraler CAS- und CRM-Experte im deutschsprachigen Raum zu etablieren. Die branchenübergreifende Beratung umfasst die Konzeption, Einsatzplanung, Systemauswahl und die Einführung von CRM, vorwiegend in mittelständischen Unternehmen des B2B-Marktes. Wolfgang Schwetz gehört dem Fachbeirat der führenden CRM-Kongress-Messe CRM-Expo in Deutschland an, ist Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Karlsruhe und

Referent an der FH St. Gallen sowie vieler Fachveranstaltungen zum Kundenmanagement. Die Computerwoche zählte Schwetz Ende 2002 zu den 100 Impulsgebern der deutschen IT-Szene.

Als Autor und Herausgeber des seit 10 Jahren jährlich erscheinenden "CRM-Marktspiegel", des "Softwareguide Kontaktmanagement", der Marktübersicht "CRM-Systemintegratoren" sowie der Marktstudie "CRM Top 15 Deutschland" verfügt Wolfgang Schwetz über hervorragende Kenntnisse des Marktes für CRM-Software und -Services. Mitte 2000 (Neuaufgabe Nov. 2001) erschien sein Fachbuch zum Thema Customer Relationship Management. Darüber hinaus veröffentlichte Schwetz Anfang 2003 eine Marktstudie zum Thema "CRM im Mittelstand 2003" sowie zahlreiche Beiträge in Fachzeitschriften.

Die von Schwetz seit 1999 betriebene Internet-Community [www.crmforum.de](http://www.crmforum.de) stellt eine für Anwender und Anbieter offene Plattform für Informations- und Erfahrungsaustausch zum Thema CRM dar. Auf der ersten virtuellen CRM-Messe [www.crmforum-expo.de](http://www.crmforum-expo.de) präsentieren über 200 Anbieter ihr CRM-spezifisches Leistungsspektrum. Weitere Informationen unter [www.schwetz.de](http://www.schwetz.de)

**Kontakt-E-Mail:** [wolfgang.schwetz@crm-expertenrat.de](mailto:wolfgang.schwetz@crm-expertenrat.de)

## **Prof. Dr. Peter Winkelmann**



ist Leiter des Studienschwerpunktes Marketing und Vertrieb, insbesondere Vertriebssteuerung im Fachbereich Betriebswirtschaft der FH Landshut. Die Entwicklung der computergestützten Vertriebssteuerung und insbesondere den Schritt von CAS zu CRM konnte Herr Winkelmann von Anfang an in vielen Praxisprojekten begleiten. Denn Winkelmann ist ein Mann der Praxis: Vor seiner Lehrtätigkeit hat er über 10 Jahre lang Führungsaufgaben im internationalen Vertrieb renommierter deutscher Unternehmen wahrgenommen, zuletzt als Geschäftsführer. Bekannt geworden ist Prof. Winkelmann auch durch zwei Fachbücher zum Thema Marketing/Vertrieb und Vertriebssteuerung, durch zahlreiche

Veröffentlichungen in Fachzeitschriften sowie durch Vorträge in Seminaren und Kongressen. Er vertritt insbesondere die Interessen der Anwender, also die der Mitarbeiter von Außen-, Innendienst und Service.

**Kontakt-E-Mail:** [peter.winkelmann@crm-expertenrat.de](mailto:peter.winkelmann@crm-expertenrat.de)

## **Die Moderatoren:**

### **Martina Schimmel-Schloo**

ist Herausgeberin der CRM-Expert-Site ([www.crm-expert-site.de](http://www.crm-expert-site.de)), die sie gemeinsam mit dem CRM-Expertenrat (Dr. Wolfgang Martin, Prof. Manfred Krafft, Wolfgang Schwetz und Prof. Peter Winkelmann) betreibt. Sie ist Geschäftsführerin im Schimmel Media Verlag und Managerin der Fachinformationsdienste Expert-Sites. Die Journalistin beschäftigt sich seit Jahren intensiv mit den Entwicklungen in Vertrieb und Verkauf. Ihr Spezialgebiet ist Customer Relationship Management und seine Auswirkungen auf Unternehmen, Management und Organisation. Frau Schimmel-Schloo leitete zehn Jahre lang als Chefredakteurin die Redaktion von *acquisa* und war danach als Herausgeberin für die Zeitschrift tätig. Sie ist aktives Mitglied im CRM-Council im DDV, im Fachbeirat der CRM-Expo sowie Mitglied verschiedener Jurys.

Kontakt-E-Mail: [Martina.Schimmel-Schloo@schimmel-media.de](mailto:Martina.Schimmel-Schloo@schimmel-media.de)

**Karin-Ulrike Ledwon** zählt zu den vier Gesellschaftern, die die Marketing- und PR-Agentur *ars publicandi* gegründet haben. Als Geschäftsführerin hat sie sich dem Networking und der Repräsentation der Agentur verschrieben. Für die Kunden ist sie vorwiegend in der PR-Beratung, dem Projekt-Management und dem Eventmarketing aktiv.

Seit 1987 beschäftigte sie sich mit Marketing und Öffentlichkeitsarbeit für Unternehmen im IT-Bereich. Dabei war sie für verschiedene nationale und internationale Lösungsanbieter als PR- und Marketingleiterin tätig.

Bestellung zu 99 Euro beim Schimmel Media Verlag, Würzburg

E-Mail: [abo@expert-sites.de](mailto:abo@expert-sites.de), weitere Infos unter [www.crm-expert-site.de](http://www.crm-expert-site.de)

## **Ansprechpartner für Rückfragen:**

Martina Schimmel-Schloo, [martina.schimmel-schloo@schimmel-media.de](mailto:martina.schimmel-schloo@schimmel-media.de)

Schimmel Media Verlag

Friedrich-Ebert-Ring 1, 97072 Würzburg, Telefon 0931/35981-32