

Reihe: Telekommunikation @ Mediendienste · Band 14

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski, Köln, Prof. Dr. Udo Winand, Kassel, Prof. Dr. Dietrich Seibt, Köln, Prof. Dr. Rainer Kuhlen, Konstanz, Dr. Rudolf Pospischil, Brüssel, Prof. Dr. Claudia Lötbecke, Köln, und Prof. Dr. Christoph Zacharias, Köln

PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelien  
Dipl.-Inf. Jens Homann (Hrsg.)

# Virtuelle Organisation und Neue Medien 2002

Workshop GeNeMe2002  
Gemeinschaften in Neuen Medien

TU Dresden, 26. und 27. September 2002



**JOSEF EUL VERLAG**  
Lohmar · Köln

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Virtuelle Organisation und Neue Medien 2002 / Workshop GeNeMe 2002 – Gemeinschaften in Neuen Medien – TU Dresden, 26. und 27. September 2002. Hrsg.: Martin Engeliien ; Jens Homann. – Lohmar ; Köln : Eul, 2002

(Reihe: Telekommunikation und Medienwirtschaft ; Bd. 14)

ISBN 3-89936-007-9

© 2002

Josef Eul Verlag GmbH

Brandsberg 6

53797 Lohmar

Tel.: 0 22 05 / 90 10 6-6

Fax: 0 22 05 / 90 10 6-88

<http://www.eul-verlag.de>

[info@eul-verlag.de](mailto:info@eul-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Druck: RSP Köln

**Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem, alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.**



Technische Universität Dresden  
Fakultät Informatik • Institut für Angewandte Informatik  
Privat-Dozentur Angewandte Informatik

PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelen

Dipl.-Inf. Jens Homann

(Hrsg.)

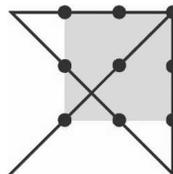


an der

Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

in Zusammenarbeit mit der  
Gesellschaft für Informatik e.V.,  
GI-Regionalgruppe Dresden

gefördert von der Klaus Tschira Stiftung  
gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung



am 26. und 27. September 2002

in Dresden

<http://pdai.inf.tu-dresden.de/geneme>

Kontakt: Thomas Müller ([geneme@pdai.inf.tu-dresden.de](mailto:geneme@pdai.inf.tu-dresden.de))

## **G. Medien für GeNeMe**

### **G.1. CRM auf der Basis von Internettechnologien – ein Beispiel**

*Dr. Roland Schröder*

*Bode Management Consultants GmbH, Hamburg*

#### **1. Ausgangslage**

Die Beziehung von Kunden zu Leistungsanbietern unterliegt durch die technologischen Veränderungen der letzten Jahre einem massiven Wandel. Dem Kunden stehen bessere und mehr Auswahl- und Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung. Damit haben sich der Informationsstand und die Loyalität der Kunden massiv verändert. Andererseits stehen auch den Lieferanten weitaus mehr Informationen in kürzerer Zeit für einen Kundenkontakt zur Verfügung, dem Kunden können neue Services angeboten werden. Am Beispiel eines konkreten CRM-Projektes aus der Versicherungswirtschaft sollen die Aspekte dieser Veränderungen diskutiert werden: "Versicherungen werden verkauft und nicht gekauft." - die alte Branchenweisheit behält trotz aller Veränderung ihre Berechtigung, erfordert aber im Zeitalter von eCRM neue Strategien. Die Beziehungen zum Kunden, die Einbindung des Vertriebes, die Organisation der Arbeit im eigenen Haus unterliegen Veränderungen auch und insbesondere durch den Wandel der Informationstechnologien, durch neue Medien und den daraus resultierenden Möglichkeiten. In Zeiten eines wachsenden Kostendrucks und des verschärften Wettbewerbs in der Versicherungsbranche kommt einer zielgerichteten CRM-Strategie eine zentrale Bedeutung zu.

#### **2. Eine Definition für CRM**

CRM wird hier als die ganzheitliche Ausrichtung der Angebots-, Produkt- und Servicepolitik eines Versicherungsunternehmens zur optimalen Befriedigung der Kundenbedürfnisse definiert. Erreicht wird dies durch eine umfassende technologisch gestützte Verzahnung aller an den Kundenprozessen beteiligten Bereiche wie Außendienst, Vertrieb, Marketing und Service (Front- und Backoffice). Das primäre Ziel ist die Erhöhung der Kundenbindung durch zusätzlichen Nutzen auf Kunden- als auch auf Unternehmensseite über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung (vgl. [ZEZ 2000], S. 9). Dem ordnet sich die „Gesamtheit von Prinzipien, Modellen und einzelnen

---

Aktivitäten zur langfristigen Selektion, Initiierung, Planung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen mit Kunden“ unter [Kamm 2001], S. 34).

Es geht nicht um die reine Unterstützung des Vertriebs (Sales Force Automation), sondern um die Ausrichtung der gesamten Unternehmenskultur auf den Kunden, angefangen bei der Unternehmensführung über die Produkt- und Fachbereiche und Marketing bis hin zum Vertrieb, der den klassischen Kundenkontakt pflegt. Im Rahmen dieser Managementaufgabe gibt es „sieben wichtige Regeln für den erfolgreichen Weg zu einem leistungsfähigen CRM:

- die Umsetzung von CRM-Konzepten ist Managementaufgabe.
- Integration der Mitarbeiter als den wichtigsten Know-how-Trägern im Unternehmen
- Verwendung von aussagekräftigen Kunden- und Marktanalysen als Basis für die Konzeption
- Professionelles Prozess-Controlling vor, während und nach der Umsetzung von CRM-Konzepten
- kontinuierliche Überwachung der Veränderungen aus Sicht der Kunden
- professionelles Changemanagement während des gesamten Implementierungsprozesses.
- Begleitung des gesamten Einführungsprozesses durch das Top-Management.“

[WAS 2000] S. 24.

Dem gegenüber stehen die massiven Veränderungen in der IT-Landschaft. Die umfangreichen Anforderungen, die aus der Zielsetzung eines ganzheitlichen CRM im Unternehmen entstehen, lassen sich nicht ohne massive Veränderung der Datenverarbeitung im gesamten Unternehmen umsetzen. Die technische Entwicklung der physischen Rechenmaschinen, der Architektur der Webserver, der Datenhaltung und die Integration von neuen technischen Komponenten, wie zum Beispiel Computer Integrated Telephony (CTI), haben die Unterstützung der für CRM notwendigen Prozesse aktiviert. Die Variationsbreite an in CRM-Software anzutreffenden Komponenten und Funktionalitäten ist sehr groß. Sie reicht von Kundendatenbanken über Workflow-Funktionalitäten zur automatisierten Verteilung von Informationen bis hin zu Data-Mining-Werkzeugen zur Generierung neuer Zusammenhänge aus den

---

Kundendaten. Da zudem CRM ein relativ junges Softwaregenre darstellt und einen relativ weiten Bogen spannt, ist es nicht verwunderlich, dass derzeit viele Anbieter am Markt eine Vielzahl unterschiedlichster Funktionen anbieten (vgl. [HEL 2001], S. 2).

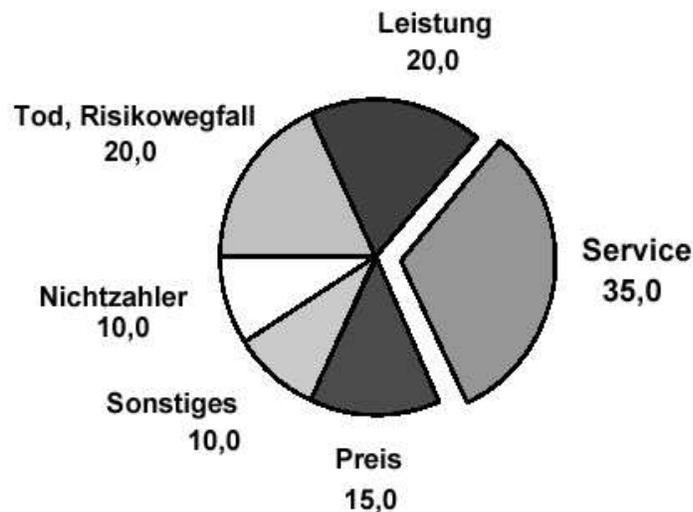
## **2.1 Die Ziele für das CRM einer Versicherung**

Versicherungsunternehmen interpretieren sich selbst häufig als Anbieter sogenannter "low interest products". Im Gegensatz zur Automobil- oder Tourismusbranche ("high interest") steht die Assekuranz einem deutlich geringeren Interesse an dem Produkt "Versicherung" und mangelnden Differenzierungspotenzialen in einem hart umkämpften Markt gegenüber. Als besonders wichtiges Ziel gilt in vielen Versicherungen die Verbesserung der Servicequalität. Unzureichender Service ist häufigste Ursache für Storno bei Versicherungen. Aus der ServiceStrategie ergeben sich folgende abgeleitete Ziele für das CRM:

- stärkere Kundenorientierung
- Erkennen der Kundenbedürfnisse
- Identifizierung von Zielgruppen für die Kundensegmentierung
- segmentspezifische Produktentwicklung
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Berücksichtigung der Gesamtsicht von Kundengruppen (Familie, Gewerbe, ..)
- Bewertung der Kontakthäufigkeit und der Kontaktqualität

(Vgl. [WER 2001]).

**Marktuntersuchungen zeigen, daß schlechte Servicequalität häufigster Grund (35%) für Storno bei Versicherungen ist**



**Abb. 1: Schlechter Service ist Grund Nr. 1 für Stornos bei Versicherungen**

Diese Ziele sollen durch folgende Maßnahmen im Rahmen von CRM-Projekten erreicht werden:

- eindeutige Ansprechpartner für den Kunden
- konsistente Qualität der Kundenkontakte
- einheitliche umfassende Kundenübersicht
  - spartenübergreifende Profitabilitätsbetrachtung
  - einheitlicher Informationsstand aller Kontaktpunkte
  - optimierte Kundenanalyse
- Erreichbarkeit der Versicherung durch Parallelität von Außendienstpartner und Service-Einheiten

## **2.2 Die Anforderungen**

Die schnelle Informations- und Angebotsverbreitung ermöglicht die Ausweitung der Produktpalette und einen flexibleren Umgang mit ihr. Neben den klassischen Versicherungsprodukten Haft-, Sach-, Unfall-, Leben-, Kranken- und Kfz-Versicherung sind das auch Bausparen, Fonds, Lifetime-Service. Der Produktcharakter soll durch

---

elektronische Techniken direkt an den Individualkunden angepasst werden und so eine völlig neue und einheitliche Art der Kundenbetreuung über alle Servicelevel des Unternehmens ermöglichen. Der Einsatz von CRM-Technologien bietet dem Versicherungsunternehmen auch die Möglichkeit, weitere Dienstleistungen zusätzlich zu den Versicherungsprodukten zum Nutzen für die bestehenden Kunden anzubieten bzw. zu unterstützen (Autokauf, Reise, Umzug etc).

Neben den Aufgabenstellungen des Allgemeinen Service Centers, der Schaden- und Leistungsbereiche, der spartenspezifischen Bearbeitungsbereiche und der Bereiche Marketing, Vertriebes sowie deren Erfolgskontrolle und des Kundenservices läuft der Kundenkontakt über verschiedene Kommunikationskanäle. Die Kunden nutzen zunehmend neue Medien in allen Bereichen des täglichen Lebens und erwarten auch von den Versicherungen einen bequemen Multichannel-Service mit Zugang zu den sie betreffenden Informationen. Sie treten mit ihren Wünschen und Bedürfnissen über den Außendienst vor Ort, mit den lokalen Geschäftsstellen, über das Service-Center oder via Telefon, Brief, Web, WAP und E-Mail an das Unternehmen heran. Informationsinseln und Medienbrüche stellen Hindernisse dar und erhöhen die Komplexität der Back Office Integration.

### **3. Funktionen von CRM**

CRM-Systeme liefern die technologische Unterstützung, um die anfallenden Aufgaben im Service Center, Bearbeitungsbereichen, Vertrieb, Kundenmanagement und Marketing schneller und besser zu bewältigen. CRM-Systeme dienen dazu, Informationen über Kunden effizienter in der Unternehmensorganisation zu verteilen und sie im Rahmen der Bearbeitung der Kundenbeziehungen effektiver zu nutzen. Dies ist die Basis, um eine differenzierte, die individuellen Bedürfnisse berücksichtigende Kundenbearbeitung in die Praxis umzusetzen.

Die funktionalen Anforderungen an das CRM stehen also im direkten Zusammenhang mit den Funktionalitäten von CRM-Systemen, die diese unterstützen sollen. In der Regel stehen in den auf dem Markt vorhandenen CRM-Systemen „zahlreiche Funktionalitäten zur Verfügung, die – unabhängig von ihrem Einsatzbereich – auf vier ... der folgenden Sachziele fokussieren oder mehrere vereinen:

- Geschäftsprozessoptimierungen
- Erstellung von für den Kunden innovativen Leistungsangeboten

- Verbesserte Kundendatenanalyse
- Unterstützung neuer Marketing-/Vertriebsinstrumente

Die Funktionalitäten zur Geschäftsprozessoptimierung haben die effizientere Gestaltung der Vertriebsprozesse zum Ziel. Das läuft letztendlich darauf hinaus, mehr Kundenkontakte in der zur Verfügung stehenden Zeit zu bearbeiten.

Die Erstellung von innovativen Leistungen für den Kunden zielt auf eine Verbesserung der inhaltlichen Qualität des Service für den Kunden ab.

Diese Aufgabe ist umso besser zu lösen, je besser es gelingt, die Funktionalitäten der dritten Gruppierung, der Datenanalyse, umzusetzen. Denn diese soll die Fragestellung beantworten, wie die entscheidenden Faktoren zur erfolgreichen Kundenbearbeitung bestimmt bzw. erlernt werden, also mit welchen Instrumenten die Kunden zu bearbeiten sind bzw. was dem Vertriebsmitarbeiter an die Hand zu geben ist. Dazu werden derzeit Verfahren des Data Mining und Data Warehousing, der Business Intelligence und des Knowledge Managements aktuell diskutiert.

Die vierte Gruppe an Funktionalitäten unterstützt die Anwendung von Vertriebs- und Marketinginstrumenten, die sich neuer technologischer Entwicklungen für eine optimierte Umsetzung bedienen. Dies sind Funktionalitäten wie Call Center Management oder E-Marketing.“, ([HEL 2001], S. 1 f.).

### **3.1 Operatives CRM**

Die ständige Verfügbarkeit (Ziel: 24h-Service) und die zeitnahe Bearbeitung der Kundenanfragen sind die entscheidenden Rahmenbedingungen für das operative CRM. Dieser Rundum-Service setzt voraus, dass beim Versicherer die dafür notwendigen Strukturen geschaffen werden und die Vernetzung der Geschäftsprozesse und Systeme durchgeführt wird.

Grundlage für die technische Umsetzung ist im Projekt die Analyse der Geschäftsprozesse und deren Reorganisation auf die Anforderungen eines CRM-Konzeptes. Die einzelnen Konzepte müssen die unternehmensspezifischen Gegebenheiten und die geplanten Zukunftsstrategien berücksichtigen. Die über Jahrzehnte im Unternehmen gewachsenen Strukturen sind einzubeziehen, die getätigten Investitionen zu schützen. Neben der organisatorischen Ausrichtung müssen die vorhandenen DV-Strukturen und Systeme des Unternehmens berücksichtigt werden.

---

Die operativen CRM-Funktionalitäten umfassen alle Anwendungen, die den direkten Kontakt des Kundenbearbeiters mit dem Kunden unterstützen (Front Office). Die Funktionalitäten haben den Anspruch, den Dialog zwischen Kunden und Unternehmen sowie die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse zu optimieren. CRM-Back-Office-Prozesse, wie zum Beispiel die vorhandenen Inkasso- und Bestandsführungssysteme der einzelnen Sparten, liefern dabei die Informationen, um einen zielorientierten Dialog mit dem Kunden zu führen.

## **3.2 Kollaboratives CRM**

Funktionalitäten, die in den Bereich kollaboratives CRM fallen, umfassen die gesamte Steuerung und Unterstützung sowie die Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden (Telefon, Internet, Email, Postsendungen, WAP, SMS, etc.). Diese werden zielgerichtet als Kontakt und Vertriebskanäle eingesetzt, um eine möglichst effiziente und effektive Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen zu ermöglichen. Realisiert wird das kollaborative CRM derzeit über die Verbindung zur CTI-Anlage, dem zentralen Mail-System und dem Dokumentenmanagement. War vor einigen Jahren noch der Kontakt zum Außendienstmitarbeiter und den Filialdirektionen das wichtigste Kommunikationselement zum und vom Kunden, so müssen durch die technische Entwicklung bei den Kontaktkanälen viele neue Wege realisiert werden. Zunächst gewann das Telefon durch den flächendeckenden Ausbau und die Verfügbarkeit moderner Call Center als Kommunikationsmedium immer mehr an Bedeutung, später kamen das Internet und mobile Kommunikation mit Handy und WAP hinzu.

Eine wichtige Anforderung an die Gestaltung der Kontaktkanäle für das CRM ist, dass der Kunde bei der Kontaktaufnahme (Inbound) das Gefühl erhält, sich mit dem Versicherungsunternehmen als einem einheitlichen Ansprechpartner zu unterhalten, so, als würde er immer mit derselben Person sprechen, wie es schon beim ausschließlichen Kontakt über den Außendienst war. Der entsprechende Mitarbeiter kennt seinen Kunden mit Hilfe der Kundenkontakthistorie und weiß, wo er in letzter Zeit Probleme hatte oder welche persönlichen und geschäftlichen Änderungen anliegen. Um dieses Gefühl für den Kunden aufrechterhalten zu können, muss das CRM-System die verschiedenen Schnittstellen so gegeneinander abstimmen, dass im Idealfall alle Kommunikation mit den Kunden in Realzeit einsehbar ist. Eine eingegangene Email oder ein Brief des aktuellen Posteingangs soll verfügbar sein, wenn eine Rückfrage per Telefon kommt, und dies für jeden Mitarbeiter, der einen Kontakt zum Kunden hat.

---

In einer anderen Situation kann eine Kontaktaufnahme von Seiten des Unternehmens (Outbound) erfolgen. So kann es sein, dass Angaben zur Person oder Verträgen geprüft oder überarbeitet werden sollen oder dass man eine Aktion zur Bewerbung neuer Produkte startet. Dafür benötigt der Mitarbeiter Informationen, welchen Kanal ein spezieller Kunde bevorzugt, auf welchem Wege er womöglich gar nicht zu erreichen ist oder von welcher Ansprache von ihm wenig oder gar keine Reaktion oder auf der anderen Seite positive Resonanz bezüglich des beworbenen Produkts zu erwarten ist.

Die CRM-Lösung integriert daher die Kommunikationswege und damit verbunden eine Kontakthistorie, in der über die Art und den Grund (also das Anliegen) der Kontaktaufnahme Daten gesammelt werden.

Der persönliche Kontakt zum Kunden ist für die Pflege der Kundenbeziehung und für die Kundenbindung für das Versicherungsunternehmen nach wie vor unverzichtbar. Ich denke, dass für komplexe Versicherungsprodukte in den Bereichen Leben und Kranken eine persönliche Beratung auch in Zeiten von E-Commerce häufig erforderlich ist. Allerdings verfolgen fast alle Versicherungen die Strategie, Standardtransaktionen vom Außendienst auf günstigere Vertriebskanäle zu verlagern. Das größte Potential sehen die Versicherungen dabei in der Entwicklung neuer, elektronischer Vertriebskanäle und im zielgerichteten, koordinierten Einsatz der verfügbaren Vertriebskanäle.

Im laufenden Projekt müssen die Prozesse, die mit der Bearbeitung von Kundenwünschen und -anfragen verbunden sind, und das Wissen darüber im CRM-System verankert werden. Gleichzeitig muss dieses Wissen ständig überprüft werden können und ggf. verbessert werden. Angefangen von der Art der Anfragen, wie zum Beispiel allgemeine Produktinformationen, über die Art der Bearbeitung (am Telefon, aus dem Postempfang,...) bis hin zur Vorgehensweise der Bearbeitung (nur der einzelne Mitarbeiter, nur innerhalb des Service Centers, unter Einbeziehung eines Fachbereichs,...) müssen alle Möglichkeiten identifiziert und Handlungsvorschriften ausgearbeitet und dokumentiert werden. Darüber hinaus ist das Wissen über den Kunden zu erweitern. In welcher Lage befindet sich der Kunde, welche Produkte benötigt er? Wie ist er mit dem Service des Unternehmens zufrieden und welche Ursachen hat das? In welcher Weise möchte er vom Unternehmen angesprochen werden und anders herum, welchen Service erwartet er bei einer Kontaktaufnahme? Diese Fragen bilden einen Ausgangspunkt für einen Wissenskreislauf. Aus den Ergebnissen sollen konkrete Maßnahmen entwickelt werden, um durch das Eingehen auf die Wünsche die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und damit den Kunden längerfristig zu binden.

---

Die Analyse und Definition der Geschäftsprozesse durch das Unternehmen stellen eine wichtige Aufgabe im Vorfeld und parallel zur stufenweisen Einführung von CRM als Prozess im Unternehmen dar. Das Prozessmanagement begleitet die Implementierung und Weiterentwicklung des CRM-Systems. Ausgehend von einer Strategie zur Kundenbindung, „die festschreibt, was mit welchen Maßnahmen über welchen Zeitraum mit welchen Kundengruppen erreicht werden soll [...] gilt es zu prüfen, ob die kundenbezogenen Geschäftsprozesse im Unternehmen in der Lage sind, dies zu leisten, oder ob dazu eine Überarbeitung der Geschäftsprozesse notwendig ist.“, ([WIL 2002], S. 1).

### **3.3 Analytisches CRM**

Das analytische CRM umfasst im allgemeinen alle Systeme und Methoden zur Kunden- und Marktdatenanalyse sowie auch die Vertriebsplanung und das Vertriebscontrolling. Auf deren Grundlage können im Sinne eines analytischen CRM spezifische Kundenprofile erfasst und der Kommunikationsablauf systematisiert werden. So wird eine zielgruppenadäquate Kundenorientierung im Sinne eines One-to-One-Marketings ermöglicht. Wie bereits ausgeführt, führt Unzufriedenheit aufgrund mangelhaft erlebter bzw. empfundener Leistungen in der Regel zur Verschlechterung der Kundenbindung, d.h. in letzter Konsequenz vermehrt zu Anbieterwechseln. Das unternehmerische Ziel eines Versicherungsunternehmens mit knappen Ressourcen ist es, den Wertefluss mit „profitablen“ Kunden zu fördern und diesen mittel- bis langfristig zu erhalten. Die zielorientierte und konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf bestehende und potentielle profitable Kunden ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Hier fügt sich das Customer Value Management nahtlos in das Konzept des CRM ein.

In der Versicherungspraxis laufen gegenwärtig in der Regel auf zwei parallelen Schienen

- in der Regie des Controlling die Auswertung der Managementinformationen (Niederschlag MIS, BI) und
- auf der anderen Seite die Erfassung, Verarbeitung, Speicherung und auch Auswertung der kundenbezogenen Daten unter der Ägide der Außendienst und Vertriebseinheiten.

Nach meiner Einschätzung arbeiten viele Versicherungsunternehmen im Vertrieb noch auf dem Niveau der Kontaktprogramme bzw. der weiterentwickelten CAS-Programme

mit Kundenhistorie, Aktivitätenplanung, Besuchsberichtswesen und Beschwerdemanagement, Angebotssystemen, Provisionierung und Buchhaltung für die Agentur. Beide Welten kommen selten zusammen. Analysedaten sind häufig veraltet und aus der Sicht von Rechnungswesen und Controlling generiert (das gute alte Berichtswesen). In einigen Systemen kann der Vertrieb seine Daten selbst analysieren, hat dann aber keinen Überblick über die Gesamtdaten des Unternehmens oder des Marktes.

Es gibt Unternehmen bzw. CRM-/CAS-Systeme mit integriertem Analyseteil. Die Softwarehäuser vermarkten diese Analysefunktionalitäten jedoch häufig als eigenständige Module. Beispiel: Die Firma Regare mit Regstat. Wenn aber die auszuwertenden Daten zu umfangreich werden, wenn die Kundenanalysen aus dem operativen Vertrieb stärker in das (strategische) Marketing verlagert werden, wenn ganz spezifische Kunden- und Marktanalysen gefordert sind, dann kommen zahlreiche Spezialanbieter auf dem Gebiet des analytischen CRM ins Spiel: SAS, Cognos, Hyperion, MIS u.a., die weitgehend auch Instrumente für die Gesamtunternehmensanalyse (Business Intelligence) anbieten. Diese Analysetools setzen z.T. auf dem operative CRM auf, extrahieren die geforderten Daten aus dem Transaktionssystem (dispositive Daten) und können diese dann auch flexibel mehrdimensional auswerten (OLAP).

Für die Steuerung der Kundeninteraktion werden neben den eigentlichen Daten über den Kunden, seine (Versicherungs-)Verträge und sein Anliegen in vielen CRM-Anwendungen auch Kennzahlen herangezogen, die seinen Wert für das Unternehmen widerspiegeln. Der Wert hat dann Wirkung auf die Intensität der Betreuung, Bereitschaft des Unternehmens zu Sonderleistungen und das Ausmaß der Kundenbindungs- bzw. Rückgewinnungsaktivitäten. Zu Bestimmung des Kundenwertes werden die Kundendaten aus dem Data Warehouse herangezogen.

Dabei gibt es zwei Möglichkeiten, den Kunden zu beurteilen. Eine Variante ist, die aktuellen Daten und Vergangenheitswerte heranzuziehen. Anhand der Einnahmen aus gegenwärtig abgeschlossenen Verträgen, den Kosten der Kundenbeziehung, dem Schadens-/Leistungsverlauf, erwarteten Laufzeiten und Diskontierung zukünftig zu erwartender Einnahmen und Leistungen ergibt sich ein Bild über den Ist-Kundenwert als ein Verhältnis des Aufwands zum Ertrag. Dabei ist es möglich, in die Berechnung Bewertungskriterien einfließen zu lassen. Zum Beispiel wird eventuell ein Vertrag in der Sparte Leben höher bewertet als ein Kraftfahrzeugvertrag mit der gleichen Jahresprämie, weil die Stornowahrscheinlichkeit bei einem Kfz-Vertrag höher ist

(jeweils zum Jahresende kann gewechselt werden). Bei der Bestimmung des Kundenwertes müssen auch Kriterien einfließen, die sein Umfeld betreffen. So mag ein Kunde, der selbst nur einen Kraftfahrzeugvertrag bei der Versicherung hat, hoch eingestuft werden, da der Ehepartner wesentlich mehr Verträge bei der gleichen Versicherung hat und er deshalb indirekt beteiligt ist und keine eigenen Verträge abschließen wird.

Eine zweite Variante besteht darin, zusätzlich Prognosewerte bezüglich des Kunden einfließen zu lassen, um einen Kundenpotentialwert zu bestimmen. Hier kommen Faktoren wie Einnahmepotential der von dem Kunden noch abzuschließenden Verträge, oder ein abgeleiteter Schadens-/Leistungsverlauf zum Tragen. In die Prognosen können auch Faktoren wie geo- und soziodemographische Daten einfließen. Auch der Familienstand oder Ausbildungsstand spielt eine Rolle, wenn sich zum Beispiel durch Hochzeit bzw. Ausbildungsabschluss die Lebensverhältnisse des Kunden verändern und dadurch Bedarf an neuen Versicherungsverträgen entsteht.

Diese Aspekte waren schon im Database Marketing zu finden, können aber heute im CRM im Kundenlebenszyklus abgebildet werden. Ebenso wie ein Produkt bzw. bei Versicherungsunternehmen ein Vertrag einen Lebenszyklus hat, hat es auch die Beziehung des Unternehmens zum Kunden. Zvezelj geht in einem Artikel in der Sammlung Customer-Lifetime-Value-Management, sogar davon aus, dass das Customer Lifetime Value Management (CLV-M) über das Customer Relationship Management hinaus geht. „Die Gesamtheit aller Kundenbeziehungen soll zu einem wertoptimalen Kundenportfolio geführt werden und damit letztendlich der Maximierung des Unternehmensgewinns dienen. [...] CLV-M steuert Qualität und Kosten über den Kundenwert und liefert somit die Basis für profitable Kundengewinnung, Kundenbetreuung und Kundenbindung – die richtige Maßnahme für den richtigen Kunden. CLV-M erweitert damit klassisches Kundenmarketing und Customer-Relationship-Management um die Steuerungsgröße Kundenwert.“, ([ZEZ 2000] S. 10).

CRM wird auf der Ebene des Prozessmanagement eingeordnet, während CVL-M eine Wertorientierung einbringt, die CRM erweitert, um die Prozesse zielgerichtet anzuwenden. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Bewertung des Kunden klassisch mit ABC-Analysen durchgeführt wird, also 20% der Kunden 80% des Umsatzes bringen und somit diese 20% auch die attraktivsten Kunden sind. Diese Methode ist allerdings statisch und in den obengenannten Bereich der Ist-Kundenwertberechnung einzuordnen. „Der Customer-Lifetime-Value erfordert jedoch eine dynamische Betrachtung, denn Kunden können im Verlauf ihres Lebenszyklus die Kundengruppe

wechseln. [...] Die attraktivsten Zielgruppen sind folglich die Zielgruppen mit dem höchsten potentiellen Kundenwert.“, ([ZEZ 2000], S. 11).

Nachdem nun einige Funktionalitäten von CRM-Systemen erläutert wurden, noch eine Einschätzung von Helmke/Uebel, die auch in anderer Literatur ähnlich zu finden ist:

„Bisherige Realisierungen von CRM-Systemen setzen im Wesentlichen an der Erhöhung der Prozesseffizienz an, weniger an der Verbesserung der Effektivität von Vertrieb und Marketing. Diese mag historisch begründet sein, da sich die Konzepte des Business Process Reengineering einfacher auf den Vertrieb übertragen lassen als völlig neue Instrumente zur Verbesserung der Effektivität zu entwickeln. Zudem führt dies schneller zu messbaren Erfolgen in Form von Kosteneinsparungen, während die Verbesserung der Umsatzlage langfristiger angelegt ist. Erste Erfolge durch den Einsatz von CRM-Systemen zeichnen sich ab. Allerdings sind auch Projekte zur Einführung von CRM-Systemen – insbesondere aufgrund von Akzeptanzproblemen – gescheitert, haben lediglich Mehrkosten verursacht, aber keine messbaren Vertriebserfolge erbracht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Entwicklung derzeit noch in den Kinderschuhen befindet, die Möglichkeiten also noch nicht vollständig ausgeschöpft sind.“, [HEL 2001], S. 2).

### **3.4 Operationales CRM**

Über das Operationale CRM muss der Ausdruck der Identität und des Kompetenzspektrums eines Unternehmens erfolgen. Das umfasst somit einen ganzheitlichen strategischen Prozess nicht nur für Namen, Symbole oder das Design, sondern für ganz bestimmte Werte und Leistungen, die vom Kunden wahrgenommen werden. Sie stellen eine emotionale Bindung zwischen Kunde und Produkt her und stiften dadurch einen Zusatznutzen. Dazu bedarf es jedoch geeigneter Lösungen im CRM, die die Stärken und Schwächen der gesamten operativen Beziehung offen legen, Optimierungspotenziale aufzeigen und einen zielorientiert gesteuerten Ressourceneinsatz ermöglichen. Ein großes Werbeengagement allein - die Werbeausgaben der deutschen Versicherer überstiegen in den letzten Jahren deutlich das Budget der werbeintensiven Waschmittelindustrie - reicht eben nicht für die erfolgreiche Etablierung einer Marke. Vielmehr kommt es darauf an, dass sämtliche Leistungsattribute, das Verhalten der Mitarbeiter, das Erscheinungsbild und die Prozesse des Unternehmens eine klar definierte Markenidentität verkörpern. Ein gutes, operationales CRM setzt sich aus einer Vielzahl von Faktoren zusammen - von der

Schadendeckung über Vertriebskanäle, Zusatzleistungen, Service-Hotline, das Design der Police, bis hin zum Betreuungsprozess und zur Schadenregulierung. So stellt z.B. das Branding gleichzeitig ein wirksames Instrument zum Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen und ein Mittel zur Differenzierung gegenüber brancheninternen und -externen Wettbewerbern dar.

Während in der Vergangenheit die Merkmale und Spezifika eines Produktes im Vordergrund standen, wird es künftig vielmehr darauf ankommen, den Kunden selbst im Sinne eines Relationship-Marketing zum Bestandteil einer Marke zu machen. Die Ausrichtung der CRM-Strategie auf die Kundenzufriedenheit ist dabei die Vorgehensweise der Wahl. Dazu ist es allerdings notwendig, alle Prozesse, bei denen ein Kunde mit dem Versicherungsunternehmen als Ganzes in Berührung kommt, zu analysieren. Es muss den Versicherern gelingen, regelmäßig positive Erlebnisse für ihre Kunden zu generieren (vgl. auch [BRA 2002]).

### **3.5 Ein kurzer Überblick über CRM-Systeme**

Im deutschsprachigen Banken/Versicherungsbereich für CRM-Systeme hat SAP (noch) keine dominierende Rolle, hier kämpfen Siebel, Chordiant, Applix, Saratoga und Branchenspezialisten wie FJA, has-ada, NSE, Point und UNIQUASRE um die Gunst der Kunden. Wesentlich weiter fortgeschritten als in Deutschland ist die Situation in Skandinavien, den Niederlanden, sowie Großbritannien und Irland. In diesen Ländern findet man auch einen anderen Ansatz zu CRM. Einerseits geht man sehr stark mit analytischem CRM voran, um eben dem richtigen Kunden die richtigen Services und Produkte anzubieten (Anbieter wie Data Distilleries und Quadstone haben sich neben Fair Isaac, HNC, SAS und SPSS einen guten Platz erobert), andererseits wird auch sehr stark die kollaborative Seite von CRM ausgebaut: Im Rahmen von Portalen kommen Interaktions-Server zum Einsatz (ATG, Chordiant Software, Xchange etc.). Führende Banken sind u.a. Den Norske Bank, Postbanken Sweden, Lloyds TSB etc.. Außerdem findet man Spezialisten für CRM in Banken und Versicherungen in dieser Region gut positioniert, z.B. Fineos, Point Information Systems etc.(vgl. [MAR 2002]).

Die im konkreten VU-Projekt eingesetzten Chordiant-Lösungen entstammen der ‚eCRM-Ära‘. Diese ‚eCRM-Ära‘ beinhaltet all jene CRM-Lösungen, die man als ‚Lösungen der dritten Generation‘ bezeichnet. Diese werden durch Multi-Channel-Funktionalität, Echtzeit-Zugriff auf verschiedenste Legacy-Systeme und Geschäftsprozesssteuerung charakterisiert. Die eCRM-Ära löste die sogenannte

‚Client/Server-Ära‘ ab, die als die Geburtsstunde der meisten heute am Markt verfügbaren CRM-Systeme gilt. Es war die Zeit, zu der datenbankzentrische Applikationen entwickelt wurden, die für den Einsatz häufig innerhalb einer Abteilung konzipiert waren. Diese Systeme sind noch heute als ‚Sales Force Automation‘ und als ‚Help Desk Systeme‘ bekannt, entsprechend ihrer Fokussierung auf Vertriebssteuerung oder Servicesteuerung. Die CRM-Systeme der Client/Server-Ära, die man um Funktionalität für das Internet und den Multi-Channel-Support erweitert hat, bezeichnet man heute als die ‚CRM-Systeme der zweiten Generation‘. Sie werden heute vor allem von den großen Softwareanbietern für ERP-Systeme angeboten bzw. den CRM-Anbietern, deren Lösungen vor allem für den B2B-Markt konzipiert wurden. Noch älteren Datums sind die frühen Lösungen für das Kundenmanagement, die auf Mainframes entwickelt wurden und in erster Linie für die Abrechnung konzipiert wurden.

Mainframe-Systeme bilden im konkreten VU, wie bei in den meisten großen deutschen Versicherungsunternehmen heute die Basis für Spartensysteme und stellen mit ihrer Hochverfügbarkeit und ihrer Transaktionsfähigkeit die Basis für die CRM-Strategie des Unternehmens dar.

Die eingesetzte Lösung nutzt den Echtzeit-Zugriff auf die existierenden Spartensysteme und Datenbanken des Versicherungsunternehmens, um jede Interaktion mit dem Kunden auf Basis aktueller und damit relevanter Informationen ablaufen zu lassen. Dies gilt sowohl für die Interaktionen des Kunden mit einem Mitarbeiter des Unternehmens, der über ein CRM-System auf die IT-Landschaft zugreift, als auch in einer späteren Ausbaustufe, z.B. für die Interaktion des Kunden mit einem vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Self-Service-Systems. High Performance Computing auf der Basis eines bereits existierenden IBM-Host ermöglicht es, die einheitliche Sicht des Unternehmens auf den individuellen Kunden mit all seinen Informationen über die verschiedenen Spartensysteme und Datenbanken in Echtzeit zu generieren.

Chordiant bietet eine echte, von SUN Microsystems zertifizierte J2EE- und XML-basierte Lösung (Chordiant JX). Auf der Basis dieser Architektur sollen zukünftig auch Berechnungen, die heute nur mit Analyse-Werkzeugen auf Basis von Data Warehouses und Data Marts ausgeführt werden können, also auf Basis dispositiver Datenhaltungssysteme, getrennt von den operativen Datenbanken und Spartensystemen, im Arbeitsspeicher – also in Echtzeit – ausgeführt werden.

---

## 4. Das Vorgehen

Besseres Wissen über den Kunden setzt voraus, die im Unternehmen in unterschiedlichen Systemen und an unterschiedlichen Orten bereits vorhandenen operativen und dispositiven Daten aus den unterschiedlichen Kundenkontakten zu sammeln und zentral zusammen zu führen.

Der Trend zum CRM auf der Basis von Internet-Technologien stellt die Versicherungsunternehmen mit Ihrer gewachsenen IT- Struktur vor neue Herausforderungen.

Die Einführung eines Customer Relationship Management-Systems hat zum Ziel, allen am Prozess beteiligten Mitarbeitern den Zugriff auf die gleiche Informationsbasis zu ermöglichen. Zur Schaffung nahtloser Prozesse sind neben den Kundendaten auch alle kundenbezogenen Dokumente bereitzustellen.

### 4.1 Ausgewählte Erfolgsfaktoren

Aus den vorangegangenen Ausführungen zeigt sich, dass:

- CRM nicht nur ein IT-Projekt ist. Es setzt ein Umdenken in allen Unternehmensbereichen voraus. Bei der Planung und Projektierung sind die kundennahen Bereiche Vertrieb, Service und Marketing in die CRM-Prozesse einzubeziehen.
- die Berücksichtigung aller relevanten Schnittstellen zu unterstützenden Systemen (Dokumentenmanagementsysteme, Workflow, ERP, etc.) erforderlich ist.
- CRM mehr als nur eine Software ist. Es bedeutet auch ein neues Denken bei den Anwendern im Sinne einer „gelebten“ Kundenorientierung. Es müssen Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens angepasst werden (Change Management).
- die Umgestaltung der Geschäftsprozesse den Schutz der bisher getätigten Investitionen sicherstellen muss.
- die Marktanalyse und die Auswahl von Standardsoftware, -anbietern und Systemintegratoren ein kritischer Faktor ist.
- die Unterstützung des laufenden Versicherungsbetriebes unabdingbare Voraussetzung für das Projektmanagement ist.

---

Im Zuge der Implementierung von CRM im konkreten Unternehmen traten Aufwände im Bereich

- der Implementierung der Standard-CRM-Software
- der Integration der vorhandenen Software der Legacy-Systeme und
- der Prozess-Anpassung in den vorhandenen Bearbeitungsbereichen bzw. Prozess-Organisation von neuen Service Centern

auf.

## **4.2 Das Projekt**

Die Einführung eines CRM-Systems gestaltet sich oftmals sehr schwierig. Im gesamten Unternehmen muss das Bewusstsein der Mitarbeiter und Führungskräfte für die Thematik geschärft werden. Obwohl die Nähe zum Kunden und seinen Wünschen gerade in einem Versicherungsunternehmen selbstverständlich sein sollte – schließlich sind besonders hier die Produkte auf die Bedürfnisse von Kunden eingestellt oder man nimmt zumindest an, sie entstammen einer kundenorientierten Sichtweise – gibt es doch gravierende Probleme, denn die Informationen liegen zum großen Teil bei den Partnern im Außendienst.

Die Beschaffung und fortlaufende Verfügbarkeit von Wissen über die Kunden im Unternehmen, zum Beispiel mit Hilfe von CRM-Systemen und des direkten Kontakts über Service Center, muss auch dem bisherigen Inhaber dieses Wissen, dem Außendienst, zu einem Vorteil werden. Dies kann nur über die Einbindung in den Wissenskreislauf und die Bereitstellung zusätzlicher Information geschehen.

Ein weiteres Problem stellt die Ausrichtung der Mitarbeiter im Innendienst dar. Die Arbeit war bisher rein sparten- und vertragsorientiert, man betrachtete nicht den Kunden in seiner Gesamtheit, sondern jeden Vertrag in seiner Sparte und bearbeitete Kundenanliegen auch in dieser Weise. Da die Umstrukturierung und Neuorientierung das komplette Unternehmen umfasst, müssen demzufolge allen Beteiligten die Ziele und der Nutzen verdeutlicht werden, was im Innen- wie im Außendienst einen hohen Kommunikationsaufwand erfordert.

Die Neugestaltung von Prozessen und Informationswegen, die Einführung eines neuen Systems für CRM, die natürlich die Einbindung der alten Systeme einschließt, verlangt

---

ein umfassendes Projektmanagement, da die Auswirkungen für das Unternehmen extrem weitreichend sind. Besonders in Unternehmen, die bisher wenig mit Großprojekten gearbeitet haben, kann auch das zu einer gravierenden Herausforderung werden, da der Prozess zu Veränderungen für alle Beteiligten führt.

Im Servicecenter selbst kann es zu Akzeptanzproblemen kommen, die gemanagt werden müssen. Besonders die höher qualifizierten SC-Mitarbeiter können sich eingeschränkt fühlen. Darüber hinaus kann die Darstellung grundlegender Informationen in Form von Prozessen bei Beauskunftungs-GeVos hinderlich sein und eine rasche Beauskunftung erschweren. Der Gesprächsverlauf ist auch oder gerade bei geschulten Agenten variabel, da eine flexible, situative Reaktion des SC-Mitarbeiters als eine ansonsten positive Fähigkeit zu sehen ist. Die Anzahl der fallabschließend zu bearbeitenden Vorgänge ist dadurch begrenzt, dass ein Mitarbeiter durch seine Qualifikation entweder Breitenwissen (im 1st Level) oder Tiefenwissen (im 2nd Level) hat. Einige Fälle werden in die Nachbearbeitung durch die Bearbeitungsbereiche (Sparten) und Spezialisten weitergeleitet.

Bei allen Überlegungen zur Funktionalität ist die Akzeptanz des CRM-Systems seitens der Mitarbeiter Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Einführung. Diejenigen Unternehmen, die nur ein CRM-Softwareprodukt kaufen und es installieren, werden mit großer Wahrscheinlichkeit nur Mehrkosten verursachen. „Auf der Grundlage der optimierten Geschäftsprozesse kann ein qualifiziertes Anforderungsprofil für eine CRM-Lösung erstellt werden, dessen zentrale Aufgabe es ist, die Mitarbeiter bei der Abwicklung dieser Geschäftsprozesse zu unterstützen. Die Implementierung der ausgewählten CRM-Lösung muss deshalb auch von einem Change Management begleitet werden, das die betroffenen Mitarbeiter für die veränderten Anforderungen qualifiziert und sie motiviert, die zugrunde liegende Kundenbindungsstrategie aktiv mitzutragen.“, ([WIL 2002], S. 1).

### **4.3 Das Ergebnis**

Die Versicherungen werden mehr und mehr den Direktvertrieb über das Telefon, das Internet und weitere, neue Medien als ergänzenden und zusätzlichen Vertriebskanal nutzen. Diese Vertriebskanäle werden gerade den Teil, der allgemein als "Massengeschäft" bezeichnet wird, also der Verkauf von einfachen Kfz-, Sach-, oder Unfallversicherungen, über die Jahre abdecken, aber auch die Agentur- und Maklervertriebe integrieren. Als Resultat von CRM wird in einigen Jahren dem Kunden

ermöglicht, 24 Stunden täglich, 7 Tage die Woche über unterschiedliche Kommunikationskanäle jene Serviceleistungen in Anspruch zu nehmen, die er heute nur durch Zwischenschaltung eines Bearbeiters bekommen kann: Auskunft über die laufenden Verträge, Aufgabe von Vertragsänderungswünschen, Stand der Bearbeitung von Schadensfällen, Zugriff auf das Dokumentenarchiv, um in alten Unterlagen „zu blättern“, abschließender Versicherungskauf etc..

Jede Interaktion mit dem Kunden wird durch die Möglichkeit, individuelle Prognosen für den einzelnen Kunden zu erstellen, gesteuert werden. Echtzeit-Scoring wird zu neuen Arten der individualisierten Angebotserstellung führen, zugeschnitten auf das individuelle Versicherungsrisiko, Kreditrisiko, Gesundheitsrisiko, Betrugsrisiko, Geldwäscherisiko, Konkursrisiko, usw. Versicherungsprodukte, Kredit- und Finanzierungsangebote oder Anlageformen werden damit nicht auf eine bestimmte Zielgruppe hin entwickelt werden, um dann durch geeignete Marketingmaßnahmen in den Markt gebracht zu werden. Die Produkte und Dienstleistungen werden vielmehr, entsprechend der vorab von Spezialisten erstellen Geschäftsregeln, für den individuellen Kunden in Echtzeit konfiguriert und berechnet. Da immer mehr Informationsquellen in Echtzeit zugreifbar werden, wird die Prognosegenauigkeit besser und besser werden. Und dies nicht nur hinsichtlich des mit dem individuellen Kunden verbundenen Risikos. Auch sein individuelles Kauf- und Anlageverhalten, sowie seine Bedarfsentwicklung werden, auf Basis von Echtzeitinformationen, besser prognostizierbar. Diese Entwicklung mit auf den einzelnen Kunden zugeschnittenen und optimierten Angeboten wird in einer deutlichen Reduzierung der Kosten für Massenmarketing resultieren. Die eingesparten Kosten werden sich in einer verbesserten Eigenkapital-Rendite der Unternehmen niederschlagen, die dieses ‚Echtzeit-Business‘ betreiben. Verstärkt werden kann dieser Effekt noch durch die Möglichkeit dieser Unternehmen, eingesparte Marketingmittel in bessere Konditionen für den Kunden umzuwandeln und damit die Kluft zwischen ihnen und ihren ‚Nicht-Echtzeit-Wettbewerbern‘ zu erweitern. Banal ausgedrückt, werden diese Unternehmen ihr Geld statt in Kundenakquise und Kundenbindung in Produkte und Dienstleistungen mit verbessertem Preis-/Leistungsverhältnis investieren; aus heutiger CRM-Sicht ein echter Paradigmenwechsel.

Auf Basis von CRM-Systemen, die auf Basis intelligenter Architekturen selbst die Reorganisationsfenster von Host-Systeme überbrücken können, wird ein 24 h-Service über alle Kanäle realisierbar. Rund um die Uhr besetzte Call Center, 24 h verfügbare Self-Service Anwendungen über Web und mobile Plattformen und die neueste Generation von Self-Service Terminals der Finanzdienstleister machen dies möglich.

Die Nachfolger heutiger Mobiltelefone und die sinkenden Kosten für die mobile Kommunikation, werden Zeit und Raum als Faktoren für die Interaktion zwischen dem Kunden und dem Unternehmen in den Hintergrund treten lassen. Die fallabschließende Bearbeitung jedes Kundenanliegens über den gesamten Sales Cycle für das Produkt oder die Dienstleistung und über den gesamten Life Cycle des Kunden hinweg wird möglich werden. Diese omnipresente Unternehmen werden ihren Kunden Interaktionen und Transaktionen von jedem Ort der Welt zu jedem Zeitpunkt ermöglichen und damit eine heute nicht realisierbare Servicequalität für ihre Produkte mit optimalem Preis-/Leistungsverhältnis bieten, bei operativen Kosten, die weit unter den heutigen Benchmarks liegen.

## 5. Literatur

- [BRA 2002] Branding-Strategien in der Assekuranz - Ergebnisse einer Blitzlichtbefragung: FORUM VERSICHERUNGSWISSENSCHAFT , URL: [www.versicherungsforen.net](http://www.versicherungsforen.net)
- [MAR 2002] Wolfgang Martin zu CRM-Lösungen in Ratgeber CRM in Computerwoche Online 2002, <http://www1.computerwoche.de/index.cfm?pageid=260&artid=31927&category=136>
- Chordiant (2001): Chordiant Unified CRM Solution. Extreme customer demands call for extreme CRM action. White paper, <http://www.chordiant.com>. 07. November 2001.
- Deutsche Bank AG –Personalabteilung– (2002): Den Wandel menschlich gestalten. <http://hr.cc.db.com>. 18. März 2002.
- [HEL 2001] Helmke, S.; Uebel, M. F.: CRM-Grundlagen. <http://www.competence-site.de/crm.nsf/44ed936957de26d7c1256911003d7e42/62a30e204a580c89c125694a004db1a5!OpenDocument>. 11. April 2002
- Hofmann, M.; Mertiens, M. (Hrsg.) (2000): Customer-Lifetime-Value-Management – Kundenwert schaffen und erhöhen: Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele. Wiesbaden.
- [Kamm 2001] Kamm, F.: Customer Relationship Management Controlling – der Bestandteil von CRM? In: Unternehmensberater, o. Jg., Heft 3/01, S. 33-36.

- 
- Meta Group (2002): Ranking der Anbieter von Kundenmanagementsoftware. In: Computer Zeitung. Nr. 9 vom 25. Februar 2002, o. S.
- Siebel (2002): Siebel Corporate Brochure. [http://www.siebel.com/downloads/about/pdf/siebel\\_corporate\\_brochure.pdf](http://www.siebel.com/downloads/about/pdf/siebel_corporate_brochure.pdf). 18. April 2002
- Siebel (2002a): Die Evolution von CRM. In: Computerwoche. Nr. 15 vom 12. April 2002, S. 2.
- Stengl, Dr. B.; Sommer, R.; Ematinger, R. (2001): CRM mit Methode – Intelligente Kundenbindung in Projekt und Praxis mit iCRM. Bonn.
- [WAS 2000] Waser, N.K.; Koetter, E.: Der Weg zum professionellen CRM. Call-Center-profi, o. Jg., Heft 1/2000, S. 22-25
- [WIL 2002] Wilde, K. D.: CRM-Erfolgsfaktoren. In: WirtschaftsWoche heute, [http://www.wiwo.de/wiwowwwangebot/fn/ww/SH/0/sfn/buildww/cn/cn\\_artikel/id/62577!149903/layout/58327/depot/0](http://www.wiwo.de/wiwowwwangebot/fn/ww/SH/0/sfn/buildww/cn/cn_artikel/id/62577!149903/layout/58327/depot/0). 25. April 2002.
- [WER 2001] Vortrag von Alfred Werra am 16.05.2001: CRM mit Java-GUI host-zentriert WESTFÄLISCHE PROVINZIAL MÜNSTER
- [ZEZ 2000] Zezelj, G.: Das CLV-Management-Konzept. In: Hofmann, M.; Mertiens, M. (2000), S. 9-29.