

## **Applikationen, CRM und Design im Internet**

Von Oliver Recklies

|   |   |
|---|---|
| Einleitung .....                              | 1 |
| Bedeutung des Retail-Banking .....            | 1 |
| Kundenkontakt in Angesicht des Internets..... | 2 |
| CRM – Was ist das? .....                      | 3 |
| Kunden im Internet-Zeitalter .....            | 4 |
| Design von Webseiten .....                    | 5 |
| Ausblick.....                                 | 6 |

### **Einleitung**

In diesem Artikel geht es um die bisher kaum beleuchtete Schnittstelle zwischen Internet, Marketing und insbesondere dem Customer Relationship Management. Als Basis der Untersuchungen diente das Retail-Banking, wobei die Aussagen, was den Einsatz von Internet-Applikationen, Kundenerwartungen und CRM angeht, auch zu weiten Teilen auf andere Branchen übertragen werden können.

Die nachfolgenden Ausführungen und Diskussionen basieren auf meiner MBA-Dissertation zum Thema „The employment of Internet Applications to create a successful customer relationship management strategy“, welche im November 2000 fertiggestellt wurde.

Teil der Dissertation war eine Bewertung der aktuellen Fachliteratur zum CRM im Internet und Onlinebanking sowie eine Gegenüberstellung dieser zu den Ergebnissen einer Kundenbefragung. Diese Befragung erfolgte über einen Fragebogen, welcher auf der Homepage des Autors veröffentlicht wurde. Die Teilnahmequote an der Umfrage war - mit 8,09 % - verglichen zu anderen Umfragen auf Onlinebasis – gut.

### **Bedeutung des Retail-Banking**

Investmentbanking, M&A-Beratung und das Firmenkreditgeschäft waren zahlreiche Jahre das Thema der Ertragsverbesserung und –gestaltung in Kreditinstituten. Gerade der Investmentbanking-Bereich der Banken trug in den vergangenen Jahren erheblich zu den steigenden Jahresergebnissen bei. Demgegenüber führte der Bereich des Privatkundengeschäftes ein eher stiefmütterliches Dasein. Im vergangenen Jahr hingegen setzte ein Umschwung in der Betonung der Bedeutung des Retail-Banking ein. Was ist passiert?

Retail-Banking ist nicht mehr gleich Retail-Banking. Es muss deutlich differenziert werden zwischen dem Privatkundengeschäft im Massenmarkt, in dem schwerpunktmäßig standardisierte Leistungen verkauft werden, und dem gehobenen, betreuungsintensiven Privatkundengeschäft, in dem individuelle Kundenlösungen erzeugt und hohe Geldvolumina transferiert und transformiert werden. Die strategische Bedeutung des Retail-Banking liegt im direkten Zugang zum vermögenden

Privatkunden. Investmentbanken oder die Investmentbank-Bereiche der Institute haben akzeptiert, dass sie einen Verkaufskanal benötigen. In ihrem Geschäftsbereich erzeugen sie Finanzinstrumente und die Retail-Banken haben den Kontakt und die Beziehung zum Kunden, um diese Produkte zu verkaufen.

|   | Kundenanzahl in Millionen | Durchschnittliches Volumen per Kunde in DEM |
|---|---------------------------|---|
| Deutsche Bank Gruppe                        | 9,7                       | 66.766                                      |
| • darunter Kunden mit einem Wertpapierdepot | 1,9                       | 301.000                                     |
| Charles Schwab                              | 7,2                       | 288.352                                     |
| Merrill Lynch                               | 5,6                       | 711.930                                     |
| Smith Barney                                | 5,6                       | 408.827                                     |
| Morgan Stanley                              | 4,2                       | 352.106                                     |
| Paine Webber                                | 2,7                       | 399.748                                     |

Figure 1: The largest international customer banks<sup>1</sup>

Fazit: Fast alle großen Wall-Street-Banken verfügen über eine große Kundenbasis, um ihre Finanzprodukte zu verkaufen.

### Kundenkontakt im Angesicht des Internets

Das Internet gibt Unternehmen die Möglichkeit, Kosten zu reduzieren, Beziehungen zum Kunden neu zu gestalten und neue Kanäle zum Kunden zu installieren. Der Kunde verfügt somit auch über mehr Kontaktmöglichkeiten zum Unternehmen, was zu einer Herausforderung für diese werden kann. Unternehmen müssen daher eine Strategie entwickeln, um dem Kunden auf allen Kanälen den gleichen Service anbieten zu können.

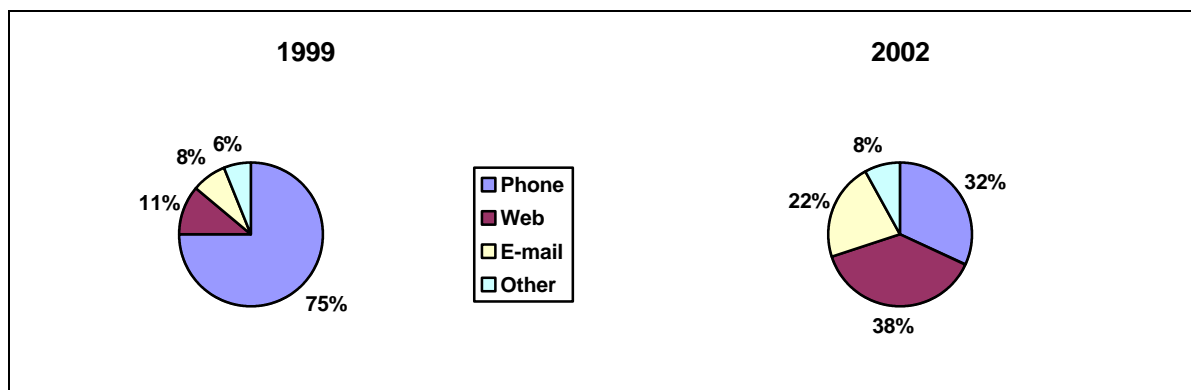


Figure 2: Kontakte von Kunden zum Unternehmen in Prozent<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Source: J.P. Morgan (2000)

<sup>2</sup> Source: Dr. Jon Anton, Director of Research, Center for Customer Driven Quality, Purdue University (1999)

Ein kritischer Punkt innerhalb dieser Strategie wird der Multi-Channel-Zugang zum Unternehmen und seine Veränderung innerhalb der nächsten 5 Jahre sein. Besondere Aufmerksamkeit hat somit das Kapazitäts- und Zuverlässigkeitskriterium verdient.

Unternehmen haben auch zu berücksichtigen, dass auf der Basis des Internets Millionen von Kunden Informationen direkt, schnell und in der Regel frei austauschen können. Dies wird neue Herausforderungen an das Marketing und die PR eines Unternehmens stellen (z.B. schnellere Reaktion auf Krisenfälle als auch auf alltägliche Beschwerden.). Kalakota, Oliva und Donath (1999) gehen davon aus, dass Kunden schnelle, wenn nicht sogar Echtzeit-Informationen/Reaktionen auf ihre Fragen erwarten werden. Der verbesserte Informationsaustausch unter Kunden – zu geringeren Kosten – wird die Fähigkeit des Unternehmens einschränken, Preise zu verhandeln. Damit bleiben dem Unternehmen nur 2 Hauptmöglichkeiten der Reaktion:

- Aufbau einer stabilen Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde, um endlose Preisdiskussionen zu vermeiden
- Customisation der Produkte und Dienstleistungen, um Vergleiche zu verhindern oder dem Kunden einen echten Mehrwert zu bieten

### **CRM – Was ist das?**

Im erfolgreich mit Kunden in den heutigen dynamischen Umwelten agieren und bestehen zu können, müssen Unternehmen die Art und Weise überdenken, wie sie Geschäfte abwickeln und wie sie ihre Kunden bedienen. McKenna (1991) verweist dabei auf die Kundenorientierung und die Auswirkungen auf das Marketing: Unternehmen müssen in einen Dialog mit den Kunden treten, statt nur einen einseitigen Monolog (zum Kunden) hin zu führen.

...Kundenbeziehungen sind der bedeutendste Wettbewerbsvorteil... Daher sollte das Customer Relationship Management – das Sammeln und Auswerten von Daten über die Käufe des Kunden, über den gelieferten Service bzw. bestehende Serviceprobleme und über die Profitabilität der Geschäfte um eine außergewöhnliche Kundenerfahrung erstellen zu können – strategische Priorität in jeder Organisation genießen.

M. Dell (2000)

CRM ist dabei eine Philosophie, welche den Kunden in den Mittelpunkt der Gestaltung von Unternehmensprozesse stellt – womit sich allerdings viele Unternehmen sehr schwer tun. CRM ist mehr Strategie als Prozess. Es dient dazu, die Kundenbedürfnisse der aktuellen und potentiellen Kunden, die ein Unternehmen hat, zu verstehen und zu prognostizieren.

CRM ist dabei eigentlich kein neues Konzept; es ist das, was die bekannten „Tante Emma-Läden“ schon seit Anfang des 20. Jahrhunderts ihren Kunden lieferten. Neu ist hingegen die Technologie, welche die Geschwindigkeit der Verarbeitung der Informationen und Umfang des

Informationsvolumens erhöht hat. Ein Ziel dabei muss sein, dass durch den Einsatz des CRM jeder Mitarbeiter des Unternehmens in der Geschäftsprozesskette mit dem Kunden sich in der selben Art und Weise unterhält und auf alle dafür notwendigen Daten zugreifen kann.

### **Kunden im Internet-Zeitalter**

Aufgrund der technologischen Entwicklungen des letzten Jahrzehnts haben sich die Kundenerfahrungen und Kundenerwartungen maßgeblich verändert. Der „moderne Kunde“ möchte seine Bedürfnisse unverzüglich, vollständig, bequem und preiswert erfüllt wissen.

Online-Kunden lassen sich dabei grundsätzlich in 2 Gruppen unterteilen:

- Kunden, die hauptsächlich nach bequemen / einfachen Lösungen suchen. Die Rückkehr zu einer bekannten Webseite wird von ihnen bevorzugt gegenüber dem Suchen nach einer neuen.
- Kunden, die hauptsächlich auf die Marke der genutzten Dienstleistung bzw. des Produktes schauen.

*Dies lässt sich exemplarisch an den Anforderungen für Antwortzeiten von e-Mails demonstrieren. In Frage 30 der MBA-Umfrage konnten die Teilnehmer ihre Erwartungen bezüglich von Antwortzeiten auf e-Mail-Anfragen zum Ausdruck bringen. Die Aussagen verdeutlichen sehr gut, wie das Internet die Geschwindigkeit der Geschäftsabwicklung beeinflusst hat. 39,0 % erwarten Antworten auf ihre Anfragen innerhalb von 12 Stunden. Nur 6,6 % gestatten eine Antwortzeit von 48 Stunden.*

Unternehmen müssen auch berücksichtigen, dass für weite Teile der heutigen Generation „Net“ der Computer mit einem Internet-Zugang nur ein anderes Haushaltsgerät ist. Tapscott (2000) spricht in diesem Zusammenhang von der Internet-Generation, der „NGen“.

Der zukünftige Online-Kunde wird durch 5 hauptsächliche Merkmale charakterisiert sein, wobei seine Online-Erfahrungen auch sein Verhalten gegenüber Unternehmen in der „Offline“-Welt beeinflussen werden:

- Der Kunde erwartet Optionen und Unternehmen müssen solche Optionen anbieten, wenn sie seine Loyalität gewinnen möchten.
- Der Kunde erwartet hoch personalisierte Produkte und Dienstleistungen, da er eine flexible Umgebung gewöhnt ist.
- Der Kunde möchte seine Meinung ändern. Der Besuch einer falschen / zu langsamen Webseite wird einfach mit einem Mausklick korrigiert.
- Der Kunde probiert bevor er kauft.
- Der Kunde hat keinen Hype of neue Technologien. Technologie als solche zählt nicht – nur die Funktion, die er durch die neue Technologie bekommt, zählt.

## Design von Webseiten

In der Literatur gibt es derzeit ein Vielzahl von Empfehlungen zum Thema Webseitendesign.

Grundsätzlich können je nach Autorengruppe (Marketeer, Designer, Nutzer) drei verschiedene Stilrichtungen definiert werden:

- Kundenorientierte Webseite, die darauf ausgerichtet ist, die vom Kunden vermutlich erwarteten / erwünschten Funktionen zu liefern.
- State-of-the Art Websites, die Design, Publishing und HTML-Programmierung auf höchstem Niveau miteinander verknüpfen
- Content-Orientierte Webseiten, die bis zu einem bestimmten Grad Designelemente enthalten, wobei der Schwerpunkt auf dem Bereich Content und Information der Nutzer liegt.

Strukturiert man nun die verschiedenen Meinungen zum Thema, kann eine Top-9 Liste der Design-Empfehlungen erarbeitet werden:

- Entwickle die Seite für den Inhalt, nicht für ihre bloße Erscheinung
- Reduziere Graphiken und andere große (unter dem Aspekt der Ladezeit) Grafikelemente auf ein Minimum
- Installiere eine Suchfunktion an einem leicht zu findenden Platz auf der Seite (im Idealfall also oben)
- Halte den Inhalt aktuell. Für ältere Beiträge bietet sich ein Archiv an.
- Setze Frames sinnvoll ein und reduziere die Notwendigkeit zu Scrollen
- Strukturiere den Inhalt in verschiedenen Klassen und Hierarchien und halte die Menüs sowie Buttons verständlich
- Stelle sicher, dass der Name und das Logo des Unternehmens auf jeder Seite deutlich sichtbar sind
- Kernfunktionen (Online-Rechner, Auswahlmenüs – sog. Choiceboards, Hilfe-Buttons und Suchfunktionen) müssen einfach zu finden sein.

Man kann nur argumentieren, dass diese Liste kein Rocket-Science sei. Nur wie sieht die Wirklichkeit aus Kundensicht aus und wie bewerten Kunden die gegenwärtigen Bankwebseiten? Frage 15 der Umfrage im Rahmen der Feldforschung gab den Teilnehmern die Möglichkeit, Probleme und unwillkommene Aspekte des Inhalts von Bank-Webseiten zu benennen. 243 Teilnehmer machten von dieser Möglichkeit Gebrauch. Die häufigsten Aspekte waren:

| <b>Feld</b> | <b>Beschwerden über</b>   | <b>Anzahl</b> | <b>In % von<br/>243</b> |
|-------------|---|---------------|-------------------------|
| Werbung     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zu viel Werbung</li><li>• Werbung in Pop-up-Fenstern</li><li>• Werbung ohne jegliche Beziehung zur Bank</li><li>• Übertriebenes Cross-Selling</li></ul> | 107           | 44,0                    |

|                    |  |    |      |
|--------------------|--|----|------|
| Technische Aspekte | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lange Ladezeiten</li> <li>• Mehr Features als eigentlicher Inhalt</li> <li>• Zu große Illustrationen</li> <li>• Optimierung für einen bestimmten Browsertyp</li> <li>• Server- und Zugriffsprobleme</li> <li>• Sicherheitsfragen</li> </ul> | 66 | 27,1 |
| Nutzung            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwierige Navigation</li> <li>• Keine Hilfe verfügbar</li> <li>• Kein Zugriff auf alle bei der Bank geführten Konten</li> <li>• Keine Informationen zu anderen Kontaktmöglichkeiten</li> </ul>   | 35 | 14,4 |
| Information        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu viele Informationen</li> <li>• Unstrukturierte Informationen</li> <li>• Tote Links</li> <li>• Unaktuelle oder nicht verfügbare Informationen</li> </ul>  | 22 | 9,1  |

**Figure 3: Unerwünschte Aspekte von Bank-Webseiten**

*Insbesondere die Punkte Werbung und Technik (Zuverlässigkeit) müssen von Banken besonders berücksichtigt werden, um Schäden in der Bank-Kunden-Beziehung zu vermeiden.*

*Technische Probleme (z.B. ein nicht verfügbarer Server) sind kritisch (nicht nur unter juristischem Blickwinkel), da sie einen zusätzlichen Aufwand des Kunden erfordern –Kunden hingegen aber erwarten, dass die Online-Lösung ihr Leben einfacher gestaltet.*

### **Ausblick**

Die Bindung von Kunden an ein Unternehmen basiert zum erheblichen Teil auf den Erfahrungen, die ein Kunde während seines „Lebenszyklus als Kunde“ mit diesem Unternehmen macht. Dieser Zyklus beginnt eine lange Zeit bevor der Kunde ein offizieller Kunde des Unternehmens wird. Um diesen Lebenszyklus erfolgreich zu gestalten und eine hohe Kundenloyalität zu erzielen, müssen Unternehmen ihre Sichtweise zum Kunden ändern. Heute reicht es nicht aus, eine grundsätzlich gut gestaltete Webseite mit einigen Online-Werkzeugen und schönen Grafiken zu installieren. Die Gestaltung und der Einsatz von Internet-Applikationen muss sich am individuellen Kunden, seinen Erwartungen und seinen Erfahrungen orientieren.

### **Literaturquellen:**

Dell, M. 2000. CRM in the Internet Era. PC Magazine. Ziff-Davis Publishing Company. June 27.

Kalakota, R., Oliva, R. A., Donath, B. 1999. Move over, e-commerce. Marketing Management, Fall 1999.

McKenna, R. 1991. Relationship Marketing. Addison-Wesley

Tapscott, D. 2000. Internet's reach even extends to 4 P's of marketing. Com-puterworld, July 17.

© Oliver Recklies