

## Konvergenz ist die Überlebensfrage für CRM

Analysten sehen schwarz für CRM in Europa. Stolperstein ist vor allem die strikte Trennung in Abteilungen, sagen die Experten. Manche Anwender wissen das schon seit Jahren. CRM ist keine technische, sondern eine strategische Aufgabe, die das gesamte Unternehmen umkrempeln soll. Das ist an sich nichts Neues, aber in Europa scheint der Weg von der Erkenntnis zur Praxis lang zu sein. Gerade mal drei Prozent der europäischen Unternehmen hätten ihre CRM derzeit strategisch und durchgehend umgesetzt und generierten deshalb bereits den entsprechenden Profit, erläutert John Radcliffe, Vice President und Research Director CRM beim Marktforschungsunternehmen Gartner Group.

Dort hat man dem Thema eine Studie gewidmet.

Ergebnis: Fast die Hälfte der befragten Unternehmen, nämlich 45 Prozent, haben kein einziges Stück CRM-Software im Haus. Erst 17 Prozent der Unternehmen sind momentan dabei, mehr als ein Projekt zu integrieren. Dagegen leiden 35 Prozent an dem, was Radcliffe scherzhaft die "europäische Krankheit" nennt: Sie stellen ihre CRM-Projekte strikt nach Abteilungen getrennt auf und realisieren punktuelle Spezialprojekte für die verschiedenen Geschäftsbereiche. "Gerade in Europa müssen die CIOs anfangen, diese kleinen Königreiche mit ihren individuellen Entscheidungsspielräumen zusammenzuführen", rät Radcliffe.

Speziell CRM-Strategien fordern seiner Meinung nach ein durchgängiges, prozessorientiertes Handeln. Bei der Hypovereinsbank wird genau diese Forderung im Callcenterbereich bereits umgesetzt. "Wir legen großen Wert auf die Bündelung der Vertriebskanäle", erklärt Eberhard Rauch, Vorstand IT und Organisation. Sein Kollege Alexander Graf, IT-Leiter der HVB Direkt, beschreibt die praktische Umsetzung. Er macht die Zukunft des Retail Banking von einer konsequenten Multi-Channel-Strategie abhängig. Telefon, E-Mail, Online-Banking, Fax und WAP sind die Kontaktwege, über die im HVB-Direkt-Callcenter allein im letzten Jahr 4,8 Millionen Kundenkontakte abgewickelt und abgeglichen wurden. Dafür sei ein sogenanntes virtuelles Callcenter mit vier Niederlassungen errichtet worden, in dem alle Informationen an einem Punkt zusammenlaufen und von dort aus in die selbstständig agierenden Standorte zurückfließen können. Die Leitung, Planung und Administration liegt in der Münchner Zentrale. "Nach sieben Jahren Callcenter-Erfahrung und mehreren großen Fusionen haben wir festgestellt, dass nur die Zusammenführung aller Informationen an einem Punkt das Auseinanderdriften von verschiedenen Abteilungen verhindert", so Graf. So sei beispielsweise ein wettbewerbsentscheidender Aspekt des Callcenters auf diesen Gedanken aufgebaut:

Skalierbarkeit wird hier erreicht durch ein automatisches Zusammenschalten der verschiedenen Standorte zu einem einzigen zentral organisierten Standort, dem virtuellen Callcenter. Um diese Arbeitsorganisation zu gewährleisten habe man sich bereits 1997 für einen CRM-Server des US-Herstellers Aspect entschieden. Hier sind die Geschäftsregeln, die Kundenpflegeprozesse und der gesamte Workflow abgespeichert. "Integration ist für uns ein großes Thema", sagt Graf.

Deshalb habe die offene Architektur der Software eine entscheidende Rolle gespielt. Außerdem ist für den IT-Leiter die hohe Ausfallsicherheit des Servers wichtig, den er als das Herzstück und die technisch stabilste IT-Komponente des gesamten Unternehmens bezeichnet.