

14 Trends im Customer Knowledge Management

Malte Geib, Ragnar Schierholz, Lutz M. Kolbe

- 14.1 Langfristige Entwicklungen
- 14.2 Mittelfristige Entwicklungen und Grundströmungen
- 14.3 Offene Forschungsfragen
- 14.4 Ausblick auf das neue Kompetenzzentrum

14.1 Langfristige Entwicklungen

Nach dem Abebben der Euphorie rund um den eBusiness Hype hat in der Wirtschaft eine Konsolidierungsphase eingesetzt. Unternehmen investieren nun wesentlich vorsichtiger und konservativer in neue Trends und Technologien. Vor einer Investition wird wieder als erstes nach einem Geschäftsmodell und der Wirtschaftlichkeit gefragt.

Trotzdem lassen sich einige Trends, die auch vor dem eBusiness Hype existierten (z.B. Integration), weiterhin ausmachen. Ebenso entstehen kontinuierlich neue Ideen und Technologien. Davon werden sich insbesondere diejenigen durchsetzen, die auch auf kurze Sicht die Leistung von Unternehmen steigern können.

Im Folgenden werden zunächst visionäre Ideen auf den drei Business Engineering-Ebenen Strategie, Prozess und System vorgestellt. Die Realisierung dieser Ideen ist erst innerhalb der nächsten 10 Jahre zu erwarten. Kapitel 14.2 beschreibt anschließend mittelfristige Entwicklungsrichtungen und Grundströmungen. Zum Abschluss des Beitrages werden offene Forschungsfragen abgeleitet und ein Ausblick auf das nächste Kompetenzzentrum *Customer Knowledge Performance* (CC CKP) gegeben, das sich in den Jahren 2003 - 2004 mit einigen dieser Fragen beschäftigen wird.

14.1.1 Strategie

Die Entwicklung von der Produktorientierung hin zur Kundenorientierung und dem Account Management ist bei vielen Unternehmen schon vollzogen worden [vgl. Michalk/Dilling 1998]. Produktorientierte Unternehmen berücksichtigen bei der Ressourcenplanung hauptsächlich die Anforderungen hinsichtlich des eigenen Produktes (s. Abb. 14-1). Sie bieten standardisierte Produkte für alle Kunden an. Beim Account Management dagegen werden unterschiedliche Kundensegmente differenziert angesprochen. Die Notwendigkeit, betriebswirtschaftlich sinnvolle Kundensegmente zu schaffen, resultiert in einem erhöhten Bedarf an Wissen über die Kunden. Dieses Wissen muss beschafft, gespeichert, verteilt und wertschöpfend genutzt werden.

Praxisbeispiel

Die Royal Bank (of Canada) verfolgt eine CRM Strategie, mit der versucht wird, den Wert der Kundenbasis durch die strategische Nutzung von Informationen über Kunden zu erhöhen. Die Bank betreibt aggressives Data Mining in den Kundendaten, um ihren Kunden massgeschneiderte Produkt- und Dienstleistungsangebote machen zu können. Gleichzeitig soll eine „high-quality customer experience“ gewährleistet werden.

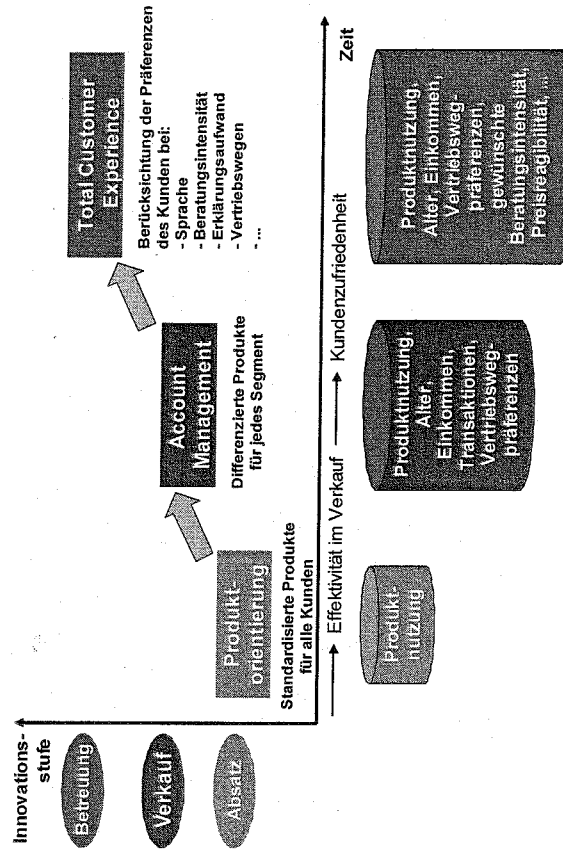


Abb. 14-1: Entwicklung in Richtung Total Customer Experience [s. Michalk/Dilling 1998]

14.1.2 Prozesse

Die Grenzen zwischen den kundenorientierten Funktionen Marketing, Verkauf und Service verschwimmen zusehends. Beispielsweise können Serviceaktivitäten auch dafür verwendet werden, dem Kunden neue oder ergänzende Produkte anzubieten. Gerade bei Vor-Ort Services können grosse Potenziale realisiert werden, da dort die notwendige Kundennähe und umfassendes Wissen über den Kunden und seine Produkte vorliegen. Dieses Phänomen ist auch im Online-Geschäft zu beobachten: Online-Kampagnen werden z.B. häufig parallel zu Verkaufs- und Serviceaktivitäten durchgeführt.

Aus dieser Entwicklung resultiert eine stärkere Integration der kundenorientierten Prozesse als bisher. Aus Verkaufs- und Serviceaktivitäten können durch bestimmte Ereignisse One-to-One Marketing-Aktivitäten angestossen werden, z.B. können bei Gewinnspielen gewonnene Adressen und damit verknüpfte Informationen für die direkte Ansprache eines Kunden verwendet werden. Die Schnittstellen zwischen den Prozessen werden somit zahlreicher. Dadurch steigt der Bedarf an Prozessintegration.

Gleichzeitig werden CRM-Prozesse individualisierter ablaufen. Je nach bestimmten Steuerungsgrößen (z.B. Kundengruppe, Präferenzen etc.) wird der Prozess auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden und die Ziele des Unternehmens angepasst. Die Evolution von Standard-Informationssystemen wird diese Entwicklung unterstützen, da ohne sie die Komplexität der Individualisierung nicht zu beherrschen ist.

Zur Steuerung der CRM-Prozesse werden vermehrt kundenbezogene Kennzahlen verwendet werden, z.B. der Kundenwert. Eine Herausforderung besteht darin, diese Kennzahlen so einzusetzen, dass sie die strategischen Ziele und die Prozess-Ziele des Unternehmens unterstützen.

Praxisbeispiel

Die Halifax Bank nutzt als einen wesentlichen Kanal für ihre Kunden ein Customer Contact Center (CCC), welches pro Jahr fast 30 Mio. eingehende Anrufe erhält. Die eingehenden Anrufe können in die Bereiche *Information, Transaktion und Service* eingeteilt werden. Um das Potenzial, das durch diese Anrufe entsteht, auszunutzen, betreibt die Halifax Bank eine CRM-Lösung, die in Echtzeit Kundendaten analysiert und den Mitarbeitern des Contact Center personalisierte Vorschläge für Cross-Selling Möglichkeiten anbietet. Dadurch konnte die Anzahl der Leads um 10-15% erhöht werden, während fast die Hälfte dieser Leads zu Abschlüssen führt.

14.1.3 Systeme

Die Integration von Funktionen bzw. Prozessen führt auch zur Integration von Informationssystemen, die diese Funktionen und Prozesse unterstützen. Die betriebswirtschaftlichen Informationssysteme müssen in Zukunft gleichzeitig den Mitarbeitern und den Kunden bzw. z.T. auch den potenziellen Kunden zur Verfügung stehen, wobei jeweils die Zugriffsrechte von den organisatorischen Strukturen (bspw. Prozesse, Hierarchie) abhängig sind. Dies ist effizient nur über eine Integration der Systeme in eine einheitliche Architektur zu erreichen, wie sie derzeit vielfach mit Portalen angestrebt wird (s. Fallstudie Winterthur Versicherungen in diesem Buch). Der wirtschaftlich sinnvolle Integrationsgrad muss jedoch weiterhin jeweils im Einzelfall geprüft werden.

Der Zugriff auf die Informationssysteme sollte zunehmend auch ortsunabhängig möglich sein. Beispielsweise können Mitarbeiter im Vor-Ort-Service nicht alle benötigten Informationen als Kopie mitnehmen, da das Datenvolumen häufig sehr gross ist und sich Daten während ihrer Abwesenheit vom lokalen Arbeitsplatz ändern können. Ein weiteres Beispiel ist die mobile Abwicklung von Schadensmeldungen an Versicherungen. In Zukunft wird es möglich sein, bei einem Autounfall mit der Hilfe von Digitalkamera und Smartphone die Schadensmeldung samt Foto direkt an die Versicherung abzusetzen und damit den Prozess der Schadensabwicklung zu beschleunigen. Daraus ergibt sich die Anforderung an Informationssysteme, in Zukunft auch mobile Endgeräte mit ihren Eigenheiten (vor allem bzgl. Display und Bedienung) zu unterstützen.

Die im vorigen Abschnitt erwähnten Kennzahlen zur Steuerung der Prozesse mit möglichst geringem zusätzlichem Aufwand, also möglichst automatisch, zu ermitteln und den richtigen Mitarbeitern zeitnah zur Verfügung zu stellen, wird eine weitere Herausforderung der nächsten Generation von Informationssystemen sein.

Praxisbeispiele

- Die UBS (Union des Banques Suisses) bietet ihren Private Banking Kunden die Möglichkeit, einige ihrer Dienstleistungen mittels Internet Browser von einem beliebigen PC, mittels Mini-Browser von einem PDA (Personal Digital Assistant) oder mittels WAP-Browser von einem Mobiltelefon in Anspruch zu nehmen. Angebotene Dienstleistungen umfassen dabei sowohl Konto-Transaktionen als auch Depot-Transaktionen und Börseninformationen.
- Der LVM (Landwirtschaftlicher Versicherungsverein Münster) bietet den Aussendienstmitarbeitern seiner Agenturen mobilen Zugriff auf die zentralen Kundendaten und Funktionen. Dazu hat der Mitarbeiter einen Laptop-PC, der mittels eines GRPS-fähigen Mobiltelefons über ein VPN (Virtual Private Network) auf eine zentrale Anwendung im Unternehmensnetzwerk des LVM zugreift.

14.2 Mittelfristige Entwicklungen und Grundströmungen

Bei Entscheidungsträgern in Unternehmen hat sich aufgrund der negativen Erfahrungen mit Investitionen in innovative Technologien (z.B. im eBusiness) in letzter Zeit die Überzeugung durchgesetzt, dass bei Investitionen wieder stärker auf die tatsächliche Steigerung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit geachtet werden muss. Diese Grundregel gilt auch für Investitionen in Customer Knowledge Management. Mittelfristig werden nur die Instrumente und Technologien überleben, die ihre Gewinnschwelle innerhalb relativ kurzer Zeit (1 bis 2 Jahre) erreichen.

Voraussetzung für die Entscheidung, welche Investitionen wirtschaftlich sind, ist ein Performance Management-System in Unternehmen. Bestehende Instrumente konzentrieren sich jedoch häufig auf die strategische Ebene zur Unterstützung der obersten Entscheidungsträger, wie z.B. die Balanced Scorecard [vgl. Weber/Schäffer 1999]. Die Leistungsfähigkeit von Geschäftsprozessen wird selten gemessen und noch seltener aktiv gesteuert. Ähnliches gilt für die Informationssysteme. Mittelfristiges Ziel ist die Entwicklung von integrierten Methoden für das Performance Management, welche die drei Business Engineering-Ebenen für Strategie, Prozess, System miteinander verbinden (Abb. 14-2).

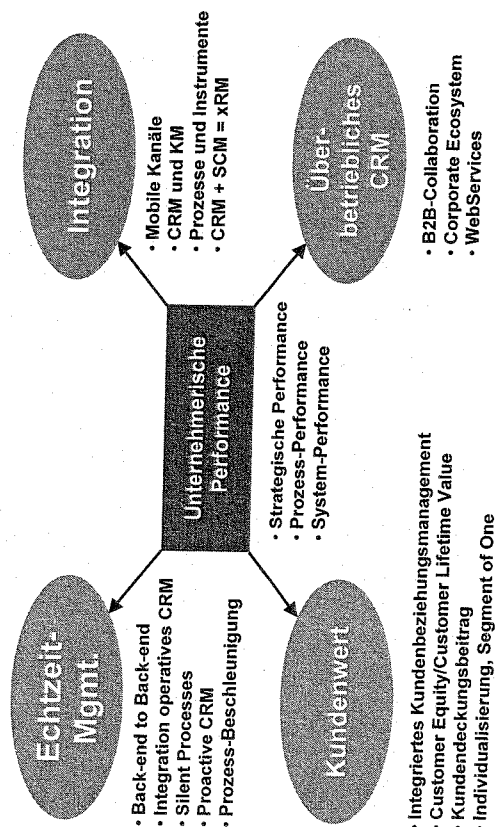


Abb. 14-2: Entwicklungsrichtungen im Customer Knowledge Management

Neben der grundlegenden Ausrichtung auf unternehmerische Leistungsfähigkeit haben wir in der Arbeit mit Partnerunternehmen und Forschungspartnern vier weitere Entwicklungsrichtungen festgestellt. Diese verfolgen alle das Ziel, die unternehmerische Leistungsfähigkeit zu steigern: Echtzeitmanagement, Integration, Kundenwert als Steuerungsgröße und überbetriebliches Customer Relationship Management.

14.2.1 Echtzeitmanagement

Die durchgängige Unterstützung eines Kundenprozesses (s. Kapitel 1) erfordert, dass Unternehmen, die kooperieren, um eine Gesamtleistung zu erbringen, Informationen möglichst in Echtzeit austauschen.

Echtzeitmanagement bedeutet, dass jede Information bei Ihrer Entstehung am 'Point-of-creation' sofort am Ort ihrer Verwendung ('Point-of-action') verfügbar ist [s. Fleisch/Österle 2002, Österle 2002]. Dadurch können Entscheidungen auf Basis einer besseren Informationsgrundlage getroffen werden. Eine vollständigere Informationsgrundlage ist hierbei nicht immer die bessere. Ähnlich wie beim Integrationsmanagement muss der wirtschaftlich sinnvolle Realisierungsgrad auch beim Echtzeitmanagement im Einzelfall geprüft werden.

An Informationssysteme werden aus Sicht des Echtzeitmanagement die Anforderungen gestellt, dass sämtliche Systeme integriert sind und keine „Informationspuffer“ bestehen, d.h. Lager, in denen Informationen vor ihrer Weiterleitung an den Point-of-action zunächst abgelegt werden. Dem Entscheider wird dadurch eine einheitliche und immer aktuelle Informationsbasis geboten. Er muss sich einzelne Inhalte nicht mehr aus unterschiedlichen Systemen zusammensuchen und diese, z.B. bei Existenz unterschiedlicher Versionen, konsolidieren.

Auch hier spielt die bereits beschriebene Integration der Informationssysteme eine wichtige Rolle; ebenso der mobile Zugriff auf die Informationen bzw. die Systeme. Nur durch ortsunabhängigen Zugriff auf integrierte Informationssysteme kann gewährleistet werden, dass alle Informationen an beliebigen Entstehungsorten erfasst werden können und sofort an jedem Verwendungsort zur Verfügung stehen.

Einige Unternehmensprozesse sind bereits soweit automatisiert, dass der einzige verbliebene manuelle Schritt die Zusammenführung von Daten mit unterschiedlichen Entstehungsorten ist (beispielsweise die Synchronisation der Datenbestände eines Mobile Sales Force Agenten mit einem zentralen Informationssystem). Durch entsprechende Echtzeit-Systeme können diese Prozesse vollständig automatisiert werden und somit zu sogenannten „Silent Processes“, d.h. durch Nutzer nicht mehr wahrgenommene Prozesse, konvertiert werden. Diese Prozesse laufen nahezu ohne Zeitverzögerung ab, da die reine Übertragungszeit von Informationen vernachlässigbar gering ist und Medienbrüche eliminiert wurden. Lediglich Prozessschritte, die Aktionen in der physischen Welt erfordern, nehmen noch signifikante Ausführungszeit in Anspruch. Der Softwarekauf im Internet kann beispielsweise als „Silent Process“ umgesetzt werden. Nach der Initiierung des Prozesses durch das Absenden der Bestellung durch den Kunden werden sämtliche Schritte des Prozesses (Versenden eines Kaufbeleges/einer Rechnung, Auslieferung der Ware per Download sowie Abrechnung über Kreditkarte) vollautomatisch und ohne nennenswerte Zeitverzögerung erledigt.

Im Bereich des Customer Relationship Management werden durch Echtzeitmanagement pro-aktive Massnahmen wie beispielsweise die Nutzung von Service-Aktivitäten für den Verkauf neuer Produkte ermöglicht.

Praxisbeispiel

Der Degussa-Geschäftsbereich Röhm stellt Spezialkunststoffe her. Er betreibt für seinen Kunden BASF Coatings ein Konsignationslager (erweitertes *Vendor Managed Inventory*) für Spezialkunststoffe. Im Konsignationslager wird über telemetrische Sensoren die aktuelle Tankfüllung gemessen und in Echtzeit an Degussa weitergegeben. Ausserdem werden bei BASF automatisch Vorhersagen über den zu erwartenden Verbrauch an Kunststoffen sowie Qualitätsinformationen zu Chargen erstellt und an Degussa übermittelt. Aufgrund der übertragenen Informationen kann Degussa die Lagerhaltung für BASF optimieren. Der frühzeitige Zugriff auf planungsrelevante Daten und Prozessvereinfachungen kompensieren den Mehraufwand für die Lagerbewirtschaftung. Der Hauptnutzen wird in der stärkeren Verbindung mit dem Kunden und dessen Prozessen gesehen.

14.2.2 Integration

Werden wie im oben erwähnten Beispiel Aktivitäten im Vor-Ort Service genutzt, um neue Produkte zu verkaufen, so muss dementsprechend der Mitarbeiter im Vor-Ort Service die entsprechenden Informationen über neue Produkte verfügbar haben. Die erhöhte Flexibilisierung der Prozesse macht es dabei immer schwerer, exakt vorherzubestimmen, welche Informationen aus welchen Systemen von den Mitarbeitern benötigt werden. Daher müssen diese Systeme in eine einheitliche Architektur integriert werden, die den Mitarbeitern sämtliche Informationen zeitnah und ortsunabhängig zur Verfügung stellen kann. Diese Integration ist mit bisherigen Schnittstellen-Ansätzen nicht effizient zu bewerkstelligen. Neue Integrationsansätze wie Portale sind derzeit schon abzusehen, allerdings noch nicht so ausgereift, dass ihr Einsatz immer effizient ist. Daher muss nicht nur der Integrationsgrad, sondern auch die für die Integration gewählte Technologie nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten getroffen werden [vgl. Scheer 1990]. Aufkommende Standards wie WebServices [s. Reichmayr 2003] und auf XML (Extensible Markup Language) basierende, standardisierte Datenformate lassen hoffen, dass sich dies in den nächsten Jahren ändern wird.

Die Öffnung der Informationssysteme für Integrationsplattformen macht dabei nicht an den Unternehmensgrenzen halt. Insbesondere Kundendaten beinhalten ein grosses, derzeit selten genutztes Potenzial, wenn sie über Unternehmensgrenzen hinweg genutzt werden können. Dies bringt wesentlich höhere Anforderungen hinsichtlich der Sicherheit der Informationssysteme mit sich. Auch hier beschäftigen sich die entsprechenden Forschungsgruppen der Standardisierungsgremien schon mit Lösungen (bspw. WebServices Security, XML Encryption und XML Signature).

Praxisbeispiel

Der Schuh-Handelsriese Nordstrom (www.nordstrom.com) verkauft Schuhe über drei Kanäle: ein Netz von Filialen, einen Katalog-Direktversand und einen Internet-Shop. Während der Web-Auftritt einschliesslich des Web-Shops auf Microsoft-Systemen basiert, ist im Back-office Bereich UNIX-basierte Software im Einsatz. Schuhfabrikanten sind ausserdem mittels EDI (Electronic Data Interchange) auf Basis von XML-Datenformaten angebunden. Mit Hilfe von Integrationslösungen, die auf WebServices basieren, konnten die Systeme erfolgreich gekoppelt werden. Das Ergebnis war eine schnellere und günstigere Integration als mit Middleware-Technologie sowie eine erhöhte Flexibilität aufgrund der WebServices Standards.

14.2.3 Kundenwert als Steuerungsgrösse

Zur Steuerung von Unternehmen werden heute insbesondere finanzielle Kennzahlen genutzt. Sie liefern einen guten Überblick über die Vergangenheit, sagen aber meist nichts über die zukünftige Entwicklung aus. Deswegen sind sie zur strategischen Steuerung ungeeignet. Kennzahlen, die Aussagen über strategische Ressourcen wie das Wissen der Mitarbeiter oder den Kundenstamm eines Unternehmens machen, sind dafür besser geeignet. Defizite herkömmlicher strategischer Steuerungssysteme können mit neueren Methoden wie der Balanced Scorecard (BSC) [vgl. Kaplan/Norton 1992] überwunden werden. Die BSC enthält dabei Kennzahlen unterschiedlicher, strategisch relevanter Handlungsfelder (Finanzen, Kunden, interne Leistungen, Wissen & Lernen).

Dem Kundenwert als Kennzahl zur strategischen Steuerung wurde im Rahmen des Customer Relationship Management verstärkt Bedeutung zugemessen. Ein erster Schritt hin zur Nutzung des Kundenwertes als Steuerungsgrösse ist die Nutzung von Kennzahlen wie Kundenprofitabilität oder Kundendeckungsbeitrag zur Segmentierung und Bewertung von Kunden (s. Praxisbeispiel). Diese Betrachtung ist jedoch häufig nur punktuell und basiert auf historischen Werten. Damit berücksichtigt sie nicht das zukünftige Potenzial eines Kunden im Rahmen seines Lebenszyklus. Es ist zu erwarten, dass eine Entwicklung hin zur Betrachtung des Kundenwertes über den gesamten Lebenszyklus stattfinden wird. Dazu wurden bisher unterschiedliche Konzepte entwickelt, unter anderem Customer Lifetime Value (CLTV) [vgl. Hofmann/Mertiens 2000] und Customer Equity (CE) [vgl. Blattberg et al. 2001]. Die praktische Einsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit dieser Konzepte konnte jedoch noch nicht ausreichend gezeigt werden. Nichtsdestotrotz ist zu erwarten, dass Kundenwertkonzepte mittelfristig verstärkt eingesetzt werden, um Unternehmen marktgerechter zu steuern und damit wettbewerbsfähiger zu sein.

Um den Kundenwert bestimmen zu können, ist integriertes CRM Grundvoraussetzung. Nur wenn Kosten und Erträge, die sich auf einen bestimmten Kunden oder

ein bestimmtes Kundensegment zurückführen lassen, über alle Kundenkontaktpunkte und über alle Prozesse bestimmt werden können, ist eine Steuerung über den Kundenwert möglich. Diese Voraussetzung eines integrierten CRM zu schaffen ist die grösste Herausforderung bei der Berechnung des Kundenwertes. Zu den Instrumenten und Methoden, die dabei eingesetzt werden können, zählen beispielsweise die Prozesskostenrechnung, Data-Warehousing und Data-Mining-Methoden.

Praxisbeispiel

Die Credit Suisse Financial Services (CSFS) führt eine Segmentierung ihrer Kunden nach Loyalität und Profitabilität durch. Auf der Basis von vier strategischen Segmenten werden gezielt Aktivitäten des Cross-Selling, Retention-Programme und One-to-One Marketing-Programme angestossen. Marketing- und Kommunikationsaktivitäten werden zusätzlich durch eine Mikrosegmentierung der Kunden unterstützt. Dabei kommen Data Mining Verfahren zum Einsatz, die Kunden auf der Basis ihrer Stamm-, Konto-, Transaktions- und Produktdaten für bestimmte Kampagnen selektieren.

14.2.4 Überbetriebliches Customer Relationship Management

Die Orientierung am Kundenprozess (s. Kapitel 1) bringt es mit sich, dass Unternehmen eine breite Palette von Leistungen anbieten müssen, um den Kundenprozess vollständig abzudecken. Dies geschieht immer häufiger dadurch, dass sich Unternehmen mit verschiedenen Kernkompetenzen und Leistungen in einem Unternehmensnetzwerk zusammenschliessen, um gemeinsam die vom Kunden gewünschte Gesamtleistung zu erbringen [s. Fleisch 2001].

Der Auftritt gegenüber dem Kunden ist dabei nicht immer einheitlich. Häufig hat der Kunde, z.B. bei einer Änderung seiner Adresse, mehrere Unternehmen zu benachrichtigen, anstatt seine neue Adresse nur einmal mitzuteilen. Unternehmensübergreifendes Kundenmanagement, insbesondere in Konzerngesellschaften mit mehreren Tochtergesellschaften, ist deshalb mittelfristig ein wichtiger Trend. Ebenso wird es immer wichtiger, Wissen über die Kunden und Wissen vom Kunden zwischen Partnerunternehmen in einem Unternehmensnetzwerk auszutauschen, um die gemeinsame Leistungserstellung zu verbessern und Kunden damit gezielter zu binden.

Die Unterstützung des Wissens- und Informationsaustausch durch Informationssysteme findet heute noch weitgehend über stark proprietäre und damit unflexible Schnittstellen statt. Standardisierungsbestrebungen wie die Entwicklung von Web Services können helfen, unternehmensübergreifenden Wissensaustausch flexibler zu gestalten. Ausserdem können die Kosten für die Entwicklung und Wartung der benötigten Infrastruktur verringert werden.

Praxisbeispiel

Die AutoLeasing D GmbH (ALD) vermittelt Kreditfinanzierung und Leasing für Privat- und Geschäftskunden, die einen Kraftfahrzeugkauf tätigen möchten. Dabei arbeitet die ALD eng mit den Autohäusern zusammen. Die Kundenansprache erfolgt ausschliesslich über die Händler. Der Erfolg der Zusammenarbeit hängt daher wesentlich vom schnellen Datenaustausch zwischen ALD und Autohändler ab, damit dieser seine Fahrzeugfinanzierung im Rahmen des Autokaufs schnell und einfach abschliessen kann. Ein kritischer Erfolgsfaktor ist ebenso die automatische Abfrage der Kreditwürdigkeit eines Kunden durch die ALD (Schufa-Abfrage), die durch einen Web Service realisiert wird (s. Kapitel 6 in diesem Buch).

14.3 Offene Forschungsfragen

Aus den beschriebenen Visionen und Trends für die Zukunft ergeben sich einige Fragestellungen, die Gegenstand von Forschungsarbeiten sein können.

Im Kompetenzzentrum Customer Knowledge Management (CC CKM) des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (IWI-HSG) wurden in zweijähriger Forschungsarbeit solche Fragestellungen bearbeitet. Nach dem Abschluss dieses Kompetenzzentrums sind jedoch noch einige Fragen offen, die weitere Forschungsarbeit erfordern. Ebenso haben sich während der Arbeit des Kompetenzzentrums zusätzliche Fragestellungen ergeben, die weitere Forschung rechtfertigen. Im Folgenden werden einige dieser offenen Forschungsfragen erläutert.

14.3.1 Integrierte Anwendung der Wissensmanagement-Instrumente

Im Rahmen des CC CKM wurde erarbeitet, wie Instrumente des Wissensmanagement (z.B. Content Management, Kompetenzmanagement, Portale) in Unternehmen eingesetzt werden können, um kundenorientierte CRM-Prozesse zu unterstützen und zu verbessern. Für die Anwendung einzelner Wissensmanagement-Instrumente wurden Vorgehensmodelle und Methoden entwickelt [vgl. Büren/Riempp 2002, Gebert/Kutsch 2003, Gronover 2003, Kremer et al. 2003]. Diese Methoden beschränken sich auf den Einsatz jeweils eines Instrumentes (z.B. Content Management, Skill-Management). Auch viele andere Forschungsarbeiten im Bereich des Wissensmanagement beschäftigen sich mit dem Einsatz einzelner Wissensmanagement-Instrumente in Unternehmen [vgl. Quintas et al. 1997, Gronover/Davenport 2001, Caldwell/Harris 2002].

Die CKM-Rahmenarchitektur (s. Kapitel 2) bildet einen integrierten Rahmen für den Einsatz einzelner Wissensmanagement-Instrumente in CRM Prozessen. Sie

hilft dabei, auf strategischer Ebene Optimierungspotenziale festzustellen und auszunutzen. Während der Arbeit des CC CKM wurde jedoch festgestellt, dass vielfältige Interdependenzen zwischen den einzelnen Wissensmanagement-Instrumenten existieren (s. auch Fallstudie Deutsche Telekom in diesem Buch). Beispielsweise ist eine Verschmelzung von Content Management und Portal-Technologien festzustellen [s. Latham 2001]. In ähnlicher Weise bestehen Abhängigkeiten zwischen Content Management, Community Management und Portalen [s. Mack et al. 2001]. Der integrierte Einsatz verschiedener Wissensmanagement-Instrumente kann also Synergiepotenziale freisetzen. Beispielsweise kann Community Management vom Kompetenzmanagement profitieren, indem Kompetenzen der Community-Mitglieder transparent gemacht werden.

In weiteren Forschungsarbeiten muss geklärt werden, wie verschiedene Wissensmanagement-Instrumente integriert eingesetzt werden können. Die Integration der Instrumente sollte dabei sowohl auf der Prozess- als auch auf der Systemebene erfolgen.

14.3.2 Methode für Customer Knowledge Management

Neben der Integration einzelner Wissensmanagement-Instrumente besteht die Herausforderung, zu ermitteln, wie diese Instrumente in einem integrierten Ansatz eingesetzt werden können, um bestimmte Defizite in kundenorientierten Prozessen zu mindern. Um diese Herausforderung anzugehen, kann eine Methode für das Customer Knowledge Management entwickelt werden. Diese Methode sollte typische Problemstellungen und Prozess-Defizite beschreiben, bei denen Wissensmanagement-Instrumente angewendet werden können. Ausgehend von diesen Problemstellungen sollte beschrieben werden, welche Instrumente in Frage kommen und wie diese Instrumente zur Lösung der Probleme beitragen können. Vor der Entwicklung einer solchen Methode sollte feststehen, welche Interdependenzen zwischen den einzelnen Instrumenten bestehen (s. Kap. 14.3.1).

Bisherige Arbeiten des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements [vgl. Wiig 1995, Schüppel 1996, Demarest 1997, Probst et al. 1999, Abecker et al. 2002] sollten in die Forschung einbezogen werden.

14.3.3 Performance Management in CRM-Prozessen

Es ist zurzeit noch schwierig, den Beweis zu führen, dass der Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Prozessen geführt hat. Dies ist zum einen auf die mangelnde Verbreitung von prozessorientiertem Performance Management in Unternehmen zurückzuführen, zum anderen auf die mangelnde Verfügbarkeit integrierter Methoden für das Performance Management. Insbesondere für die Messung der Leistungsfähigkeit des Customer Relationship Management muss eine integrierte Methode entwickelt werden. Eine solche Methode sollte die Business Engineering-Ebenen Strategie,

Prozess und System umfassen (s. Kapitel 1), um eine umfassende Steuerung zu ermöglichen. Erst dann kann gezeigt werden, dass der Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten in CRM-Prozessen zu messbaren Verbesserungen der Leistungsfähigkeit führt.

14.3.4 Neue Technologien

Neue Technologien ermöglichen es, bestehende Instrumente des Wissensmanagement zu verbessern und deren Einsatzgebiet wesentlich zu erweitern. Ausserdem ermöglichen neue Technologien die Schaffung neuer Instrumente bzw. die effiziente Integration mehrerer bestehenden Instrumenten.

Die Integration unterschiedlicher Instrumente wird durch standardisierte Schnittstellen wie Web Services und die damit eng verbundenen XML Standards ermöglicht. Die Beschreibung von Einsatzmöglichkeiten solcher Technologien im konkreten Geschäftsumfeld und der Nachweis des Nutzenpotenzials stehen jedoch noch aus.

Auch auf dem Feld der mobilen Technologien sind seit der Einführung von GSM basierten Sprachnetzen und SMS als Datendienst viele Technologien entstanden, ohne sich jedoch wirklich durchsetzen zu können. Die Nutzung von SMS ist dazu im Wesentlichen auf den privaten Gebrauch reduziert. Die Frage nach den Einsatzmöglichkeiten der bestehenden sowie der neuen mobilen Technologien in kundenorientierten Geschäftsprozessen gilt es zu beantworten. Hierzu sind die entsprechenden Prozesse zu identifizieren sowie passende Geschäftsmodelle zu entwickeln und mit entsprechenden Kennzahlen für die Messung der Performance zu versehen.

14.4 Ausblick auf das neue Kompetenzzentrum

Die Forschungsarbeiten des CC CKM werden im Kompetenzzentrum Customer Knowledge Performance (CC CKP, vgl. <http://ccckp.iwi.unisg.ch/>) fortgeführt. Zusammen mit europäischen Partnerunternehmen wird das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (IWI-HSG) im Rahmen dieses Kompetenzzentrums Methoden zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz von kundenorientierten Prozessen auf Basis der Instrumente des Wissensmanagement entwickeln. Diese Methoden und Referenzlösungen ermöglichen die Entwicklung und Implementierung von Lösungen in kundennahen Prozessen, welche nachweisbar die Wertschöpfung steigern. Das CC CKP ist am 1. Januar 2003 mit einer Laufzeit von 2 Jahren gestartet und widmet sich der Fragestellung, wie Wissensmanagement-Instrumente in kundenorientierten Prozessen nachweisbar zur Leistungssteigerung eingesetzt werden können.

14.4.1 Forschungsziele

Die Forschungsziele des CC CKP sind im Einzelnen:

- Entwicklung einer Methode zur Messung von Steigerungen der Leistungsfähigkeit von kundenorientierten Prozessen (CRM-Prozessen).
- Validierung der Methode durch Anwendung auf Prozess- und ggf. auf System-Ebene.
- Anwendung von Methodenwissen für Prozessmodellierung und Performance Management.
- Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Anwendung von (integrierten) Wissensmanagement-Instrumenten bei bestimmten Wissens-Defiziten in CRM-Prozessen.
- Analyse der Leistungs-Steigerungen in CRM-Prozessen, die durch den Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten erreicht werden können.

14.4.2 Vorgehen

Auf der Basis einer Ist-Analyse werden konkrete Geschäftsprozesse aus jedem Partnerunternehmen unter Anwendung der Instrumente des Wissensmanagements (Inhalt, Struktur, Kompetenz, Zusammenarbeit) und des CRM optimiert. Es ist zu erwarten, dass mehrere Partnerunternehmen ähnliche Geschäftsprozesse bestimmen werden, so dass Synergien direkt genutzt werden können.

Verbesserte Informationsversorgung der Mitarbeiter eines Call Centers bewirkt z.B. die Erhöhung der ‚first time fix rate‘ und führt dadurch zu Kostensenkungen und Kundenzufriedenheit. Über mehrere Messpunkte im Prozess hinweg wird über geeignete, operationalisierte Messgrößen der Einfluss der Instrumente festgehalten und ausgewiesen. Als wesentliches Ergebnis liegt der optimierte Geschäftsprozess vor, der von den beteiligten Partnerunternehmen mit Unterstützung des IWI-HSG umgesetzt werden kann, um eine messbare Verbesserung der Leistungsfähigkeit zu erzielen. Dies soll in den Aufbau einer Methode münden, die den Unternehmen zur Verfügung gestellt wird (s. Abb. 14-3).

Über den gesamten Lebenszyklus des CC CKP werden Aspekte der Integration und der Innovation beachtet, jeweils auf den Ebenen Prozess und System (z.B. Anwendung neuer mobiler Technologien in der Distribution).

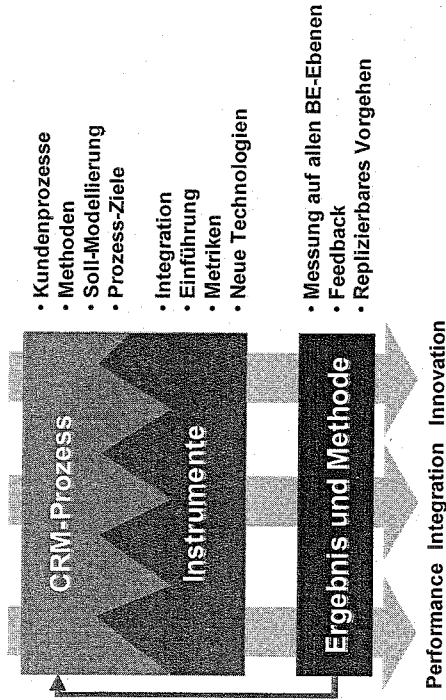


Abb. 14-3: Vorgehen im Kompetenzzentrum Customer Knowledge Performance (CC CKP)

Das abgestimmte Vorgehen und die enge Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen und weiteren Forschungspartnern versprechen nachhaltige Erfolge. Sie stellen sicher, dass die angestrebten Ziele innerhalb der geplanten Zeit erreicht werden können.

Literaturverzeichnis

[Abecker et al. 2002]

Abecker, A., Hinkelmann, K., Maus, H., Müller, H.J., Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement: Effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen, Springer, Berlin, 2002

[Allweyer 1998]

Allweyer, T., Modellbasiertes Wissensmanagement, in: Information Management, 13. Jg. (1998) Nr. 1, S. 37-45

[Bakos/Treacy 1986]

Bakos, J.Y., Treacy, M.E., Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective, in: MIS Quarterly, Issue 10, Jg. (1986) Nr. 2, S. 106-120

[Blattberg et al. 2001]

Blattberg, R., Getz, G., Thomas, J., Customer Equity - Building and Managing Relationships as Valuable Assets, Harvard Business School Press, Boston, 2001

[Bullinger et al. 2000]

Bullinger, H.-J., Schuster, E., Wilhelm, S., Content Management Systeme, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf, 2000

[Büren/Riempp 2002]

Büren, A., Riempp, G., State-of-the-Art des Content Managements im deutschsprachigen Raum, in: Information Management & Consulting, 17. Jg. (2002) Nr. 2, S. 81-88

[Caldwell/Harris 2002]

Caldwell, F., Harris, K., Management Update: The 2002 Knowledge Management Hype Cycle, in: InSide Gartner, Jg. (2002) 23.01.2002

[Cespedes 1988]

Cespedes, F.V., Channel management is general management, in: California Management, 31. Jg. (1988) Nr. 1, S. 98-119

[Checkland/Holwell 1998]

Checkland, P., Holwell, S., Action Research: Its Nature and Validity, in: Systemic Practice and Action Research, 11. Jg. (1998) Nr. 1, S. 9-21

[Coughlan et al. 2001]

Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L.W., El Ansary, A., Marketing Channels, Prentice Hall, New Jersey, 2001

- [Demarest 1997]
Demarest, M., Knowledge Management: An Introduction, in: (Hrsg.), 1997
- [Dienes/Perner 1999]
Dienes, Z., Perner, J., A Theory of Implicit and Explicit Knowledge, in: Behavioral and Brain Sciences, 22. Jg. (1999) Nr. 5
- [Döring-Katerkamp/Trojan 2002]
Döring-Katerkamp, U., Trojan, J., Motivation und Wissensmanagement - eine praktische Perspektive, in: Franken, Gadatsch (Hrsg.), Praxis des Knowledge-Management. Konzepte, Methoden, Instrumente und Fallbeispiele, 2002
- [Eisenhardt/Sull 2001]
Eisenhardt, K.M., Sull, D.N., Strategy as Simple Rules, in: Harvard Business Review, 79. Jg. (2001) January, S. 107-116
- [Eppler et al. 1999]
Eppler, M., Seifried, P., Röpnack, A., Improving Knowledge Intensive Processes through an Enterprise Knowledge Medium, The 1999 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research, New Orleans, 1999
- [Ernst&Young 1999]
Ernst&Young, E-commerce / Customer Relationship Management, Ernst&Young, <http://www.ey.com/publicate/fsi/default.asp>
- [Essayan/Rutstein 2002]
Essayan, M., Rutstein, C.e.a., Activate and integrate: Optimizing the value of online banking, The Boston Consulting Group, 2002
- [Ferstl/Sinz 1996]
Ferstl, O.K., Sinz, E.J., Geschäftsprozessmodellierung im Rahmen des Semantischen Objektmodells, in: Vossen, G., Becker, J. (Hrsg.), Geschäftsprozessmodellierung und Workflow-Management - Modelle, Methoden, Werkzeuge, International Thomson Publishing, Bonn et al., 1996, S. 47-61
- [Fleisch 2001]
Fleisch, E., Das Netzwerkunternehmen. Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der "Networked Economy", Springer, Berlin et al., 2001
- [Fleisch/Österle 2002]
Fleisch, E., Österle, H., Echtzeitmanagement, Working Paper BE HSG / CC BN / Nr. 11, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2002
- [Galvin 2001]
Galvin, J., Sales Processes — Foundation for Success, Gartner, 2001

- [Gebert et al. 2002]
Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L.M., Riempp, G., Towards Customer Knowledge Management - Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management concepts, ICEB 2002 conference proceedings, 2002
- [Gebert/Kutsch 2003]
Gebert, H., Kutsch, O., Potenziale des Skill-Managements, in: Wirtschaftsinformatik, 43. Jg. (2003) Nr. 2
- [Geib/Riempp 2002]
Geib, M., Riempp, G., Customer Knowledge Management - Wissen an der Schnittstelle zum Kunden effizient handhaben, in: Abecker, A., Hinkelmann, K., Maus, H., Müller, H.-J. (Hrsg.), Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement - Effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen, Springer, Berlin et al., 2002, S. 393-417
- [Gilbert 1978]
Gilbert, T.F., Human Competence: Engineering Worthy Performance, McGraw-Hill, Caledonia, 1978
- [Goesmann 2001]
Goesmann, T., Kontext Navigator: Ein Organizational Memory zur Workflow-Unterstützung wissensintensiver Prozesse, Informatik 2001. Wirtschaft und Wissenschaft in der Network Economy - Visionen und Wirklichkeit, Wien, 2001
- [Gornley 1999]
Gornley, J.T., The Demise of CRM, in: Forrester, Jg. (1999) Nr. 7
- [Green 1999]
Green, P.C., Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies, Jossey-Bass, San Francisco, 1999
- [Griggs 1997]
Griggs, R., Give us Leads! Give us Leads!, in: Sales & Marketing Management, 149. Jg. (1997) Nr. 7, S. 66
- [Gronover 2003]
Gronover, S., Multi-Channel-Management - Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2003
- [Gronover/Kobler 2001]
Gronover, S., Kobler, D., Studie zum Multi-Kanal-Management bei Schweizer Versicherungen und Krankenkassen, Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen Information Management Group, St. Gallen, 2001

- [Gross 2000]
Gross, B., Best of Europe's net banking, Forrester Research Inc., 2000
- [Grover/Davenport 2001]
Grover, V., Davenport, T.H., General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda, in: Journal of Management Information Systems, 18. Jg. (2001) Nr. 1, S. 5-21
- [Hamel/Dufour 1993]
Hamel, J., Dufour, S., Case study methods, Sage, Newbury Park, London, New Delhi, 1993
- [Herrmann/Füllgraf 2001]
Herrmann, U., Füllgraf, N., Digging for Gold: Datengrundlage für Customer Relationship Management, in: Moormann, J., Peter, R.b. (Hrsg.), Customer Relationship Management in Banken, Bankakademie-Verlag, Frankfurt/Main, 2001
- [Hobmeier 2001]
Hobmeier, M., Professional multichannel management, 2001
- [Hofmann/Mertiens 2000]
Hofmann, M., Mertiens, M., Customer-Lifetime-Value-Management, Gabler, Wiesbaden, 2000
- [Homer 2001]
Homer, M., Skills and competency management, in: Industrial and Commercial Training, 33. Jg. (2001) Nr. 2, S. 59-62
- [Houtzagers 1999]
Houtzagers, G., Empowerment, using skills and competence management, in: Participation & Empowerment: An International Journal, 7. Jg. (1999) Nr. 2, S. 27-32
- [IMG 1997]
IMG, PROMET BPR, Methodenhandbuch für den Entwurf von Geschäftsprozessen, Version 2.0, Information Management Group/Institut für Wirtschaftsinformatik Universität St. Gallen, St. Gallen, 1997
- [Jablonski/Meiler 2002]
Jablonski, S., Meiler, C., Web-Content-Managementsysteme, in: Informatik Spektrum, 25. Jg. (2002) Nr. 2, S. 101-120
- [Jaspers 1988]
Jaspers, K., Die großen Philosophen, Band 1, Piper, München, 1988
- [Kaplan/Norton 1992]
Kaplan, R.S., Norton, D.P., The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, Jg. (1992) January-February, S. 71-79
- [Klosa 2001]
Klosa, O., Wissensmanagementsysteme in Unternehmen - State-of-the-Art des Einsatzes, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2001
- [Koch 1997]
Koch, A.J., Definition and evaluation of competence, capability and skill gaps in international business, in: Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 3. Jg. (1997) Nr. 2, S. 119-151
- [Kotler/Bliemel 1999]
Kotler, P., Bliemel, F.W., Marketing-Management: Analyse, Planung Umsetzung und Steuerung, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999
- [Kremer et al. 2003]
Kremer, S., Kolbe, L.M., Brenner, W., Do you know your terms? - A procedure model for Terminology Management, accepted for Proceedings of European Conference of Information Systems (ECIS), 2003
- [Latham 2001]
Latham, L., Web Content Management and Portals: Who's Doing What?, Research Note SPA-13-9670, GartnerGroup, Stamford, 2001
- [Mack et al. 2001]
Mack, R., Ravin, Y., Byrd, R.J., Knowledge portals and the emerging digital knowledge workplace, in: IBM Systems Journal, 40. Jg. (2001) Nr. 4, S. 925-955
- [Maier 2002]
Maier, R., Knowledge Management Systems - Information and Communication Technologies for Knowledge Management, Springer, Berlin etc., 2002
- [Maturana/Varela 1987]
Maturana, H., Varela, F., Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens, Scherz, Bern etc., 1987
- [McDermott 2002]
McDermott, R., Measuring the impact of communities, in: Knowledge Management Review, 5. Jg. (2002) Nr. 2, S. 26-29
- [Michalk/Dilling 1998]
Michalk, C., Dilling, H., Wettbewerber im Informationszeitalter, in: Betsch, O., van Hooven, E., Krupp, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt am Main, 1998, S. 79-90
- [Mogicato 1999]
Mogicato, R., Customer Relationship Management zur Kundenorientierung mit modernster IT, Swiss Banking School, 1999

- [Nägele/Schreiner 2002]
Nägele, R., Schreiner, P., Potenziale und Grenzen von Business Process Management Tools für geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement, in: Abdecker, A., Hinkelmann, K., Maus, H., Müller, H.-J. (Hrsg.), Geschäftsorientiertes Wissensmanagement, Springer, Berlin et al., 2002, S. 25-46
- [Newman/Conrad 2000]
Newman, B.D., Conrad, K.W., A framework for characterizing knowledge management, Basel, 2000
- [Niessen et al. 2000]
Niessen, M., Kamel, M., Sengupta, K., Integrated analysis and design of knowledge systems and processes, in: Malhotra, Y. (Hrsg.), Knowledge management and virtual organizations, Idea Group, London, 2000, S. 214-244
- [Nonaka/Konno 1998]
Nonaka, I., Konno, N., The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation, in: California Management Review, 40. Jg. (1998) Nr. 3, S. 40-55
- [Nonaka/Takeuchi 1995]
Nonaka, I., Takeuchi, H., The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York, New York, 1995
- [North 1999]
North, K., Wissensorientierte Unternehmensführung - Wertschöpfung durch Wissen, Gabler, Wiesbaden, 1999
- [Nyhan 1998]
Nyhan, B., Competence development as a key organisational strategy - experiences of European companies, in: Industrial and Commercial Training, 30. Jg. (1998) Nr. 7, S. 267-273
- [o.V. 2001]
o.V., Geschäftsbericht 2001, Deutsche Post World Net, <http://geschaeftsbericht2001.dpwn.com/dp2001de/services/>, (4.10.2002)
- [o.V. 2002]
o.V., Unternehmensportrait Deutsche Post World Net, <http://investorrelations.dpwn.de/deutsch/fakten/portrait/index.jsp/NSID-investorrelations.dpwn.de-f42%3A3d9d3cd0%3A9dda9998232f722f>, (4.10.2002)
- [Österle 1995]
Österle, H., Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung, Band 1: Entwurfstechniken, Springer, Berlin et al., 1995
- [Österle 2002]
Österle, H., Echtzeitmanagement - ein neuer Hype?, in: CHEManager, Jg. (2002) Nr. 22, S. 120-122
- [Österle et al. 1995]
Österle, H., Brenner, C., Gassner, C., Gutzwiller, T., Hess, T., Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung, 2, Springer, Berlin et al., 1995
- [Österle/Gutzwiller 1992]
Österle, H., Gutzwiller, T., Ein Beispiel für die Analyse und das System-Design, 2, AIT Angewandte Informations Technik, Hallbergmoos, 1992
- [Österle/Fleisch/Alt 2000]
Österle, H., Fleisch, E., Alt, R., Business Networking in der Praxis. Beispiele und Strategien zur Vernetzung mit Kunden und Lieferanten, Springer, Berlin et al., 2000
- [Österle/Winter 2000]
Österle, H., Winter, R., Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, Springer, Berlin et al., 2000
- [Peppers/Rogers 1993]
Peppers, D., Rogers, M., The one to one future - Building relationships one customer at one time, Currency Doubleday, New York, 1993
- [Peppers/Rogers 2001]
Peppers, D., Rogers, M., One to One B2B : Customer Relationship Management Strategies for the Real Economy, Doubleday, New York, 2001
- [Piaget 1981]
Piaget, J., Einführung in die genetische Erkenntnis-Theorie, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1981
- [Picot/Franck 1995]
Picot, A., Franck, E., Prozessorganisation: Eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre, in: Nippa, M., Picot, A. (Hrsg.), Prozessmanagement und Reengineering, campus, Frankfurt und New York, 1995, S. 13-39
- [Popper 1972]
Popper, K.R., Conjectures and Refutations - The Growth of Scientific Knowledge, Routledge and Kegan Paul, London, 1972
- [Probst et al. 1999]
Probst, G.J.B., Raub, S., Romhardt, K., Wissen managen - Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1999

- [Probst et al. 2000]
Probst, G.J.B., Deussen, A., Eppler, M.J., Kompetenz Management. Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln., Gabler, Wiesbaden, 2000
- [PWC-Consulting 2001]
PWC-Consulting, Multi-channel value quantification, 2001
- [Quintas et al. 1997]
Quintas, P., Lefrere, P., Jones, G., Knowledge Management: A Strategic Agenda, in: Long Range Planning, 30. Jg. (1997) Nr. 3, S. 385 - 391
- [Reichmayr 2003]
Reichmayr, C., Collaboration und WebServices, Springer, Berlin et al., 2003
- [Reinhardt 2002]
Reinhardt, R., Wissen als Ressource - Theoretische Grundlagen, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Wissen, Peter Lang, Frankfurt etc., 2002
- [Richter/Vettel 1995]
Richter, F.-J., Vettel, K., Successful joint ventures in Japan: Transferring knowledge through organizational learning, in: Long Range Planning, 28. Jg. (1995) Nr. 3, S. 37-46
- [Riempp 2003]
Riempp, G., Integrierte Wissensmanagement-Systeme in dienstleistungsorientierten Organisationen, Universität St. Gallen, Habilitationsschrift, St. Gallen, 2003
- [Riempp/Gronover 2002]
Riempp, G., Gronover, S., Customer Knowledge and Relationship Management, in: Schögel, M., Tomczak, T., Belz, C. (Hrsg.), Roadm@p to E-Business, Thesis, St. Gallen, 2002, S. 762-783
- [Rosenfeld/Morville 1998]
Rosenfeld, L., Morville, P., Information Architecture for the World Wide Web, O'Reilly, Sebastopol (CA), 1998
- [Rothfuss/Ried 2000]
Rothfuss, G., Ried, C., Content Management mit XML - Grundlagen und Anwendungen, Springer-Verlag, Berlin et al., 2000
- [Rudolph 1998]
Rudolph, B., Zielkostenmanagement bei Kreditinstituten, Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart, 1998
- [Scheer 1990]
Scheer, A.-W., EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen für ein effizientes Informationsmanagement, Springer, Berlin, 1990

- [Scheer 1998]
Scheer, A.-W., ARIS - Vom Geschäftsprozess zum Anwendungssystem, Springer, Berlin, 1998
- [Schindler 2000]
Schindler, M., Wissensmanagement in der Projektabwicklung: Grundlagen, Determinanten und Gestaltungskonzepte eines ganzheitlichen Projektwissenschaftsmanagements, Band 32, Eul, Köln, 2000
- [Schmid 2001]
Schmid, R.E., Eine Architektur für Customer Relationship Management und Prozessportale bei Banken, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2001
- [Schmid et al. 2000]
Schmid, R.E., Messner, W., Palm, C., Bach, V., Studie zum Customer Management und Multi-Channel bei Banken, Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen; IMG AG, St. Gallen, 2000
- [Schulz von Thun 1981]
Schulz von Thun, F., Miteinander reden - Störungen und Klärungen, Bd. 1 (von 3), Rowohlt, Reinbek, 1981
- [Schulze 2000]
Schulze, J., Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2000
- [Schüppel 1996]
Schüppel, J., Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren., Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, 1996
- [Schwede/Spies 2001]
Schwede, S., Spies, R., Customer Relationship Management: Rettende Oase oder Fata Morgana in der Servicewüste? - Eine internationale Betrachtung durch die META Group, in: Moormann, J., Roßbach, P. (Hrsg.), Customer Relationship Management in Banken, Bankakademie Verlag, Frankfurt/Main, 2001, S. 21-42
- [Senger/Österle 2002]
Senger, E., Österle, H., PROMET BECS - A Project Method for Business Engineering Cases Studies, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2002
- [Stake 1995]
Stake, R.E., The Art of Case Study Research, Sage Publications, London, 1995

- [Steinbuch 2000]
Steinbuch, P., Projektorganisation und Projektmanagement, Kiehl, Ludwigshafen, 2000
- [Stellent 2002]
Stellent, Business Content Management, Stellent, 2002
- [Stender/Schulze-Klein 1998]
Stender, M., Schulze-Klein, E., Internetbasierte Vertriebssysteme, Fraunhofer IRB, Stuttgart, 1998
- [Tavakolian 1989]
Tavakolian, H., Linking the Information Technology Structure With Organizational Competitive Strategy: A Survey., in: MIS Quarterly, 13. Jg. (1989) Nr. 3, S. 308-318
- [Thiesse 2001]
Thiesse, F., Prozessorientiertes Wissensmanagement - Konzepte, Methode, Fallbeispiele, Universität St. Gallen, Dissertation, St. Gallen, 2001
- [Tomson 2001]
Tomson, M.-L., Killer Content, Addison-Wesley, München, 2001
- [Vara 1995]
Vara, T.G., Aftermarketing: How to keep customers for life through relationship marketing, Irwin, Chicago etc., 1995
- [von Krogh et al. 2000]
von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I., Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, Oxford University Press, New York, 2000
- [von Krogh/Köhne 1998]
von Krogh, G., Köhne, M., Der Wissenstransfer in Unternehmen - Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren, in: Die Unternehmung, 52. Jg. (1998) S. 235-252
- [Watzlawik et al. 1967]
Watzlawik, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D., Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes, W. W. Norton & Company, New York, London, 1967
- [Weber/Schäffer 1999]
Weber, J., Schäffer, U., Balanced Scorecard & Controlling, Gabler, Wiesbaden, 1999
- [Wenger 1997]
Wenger, E., Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge University Press, Cambridge, 1997

- [Wiig 1995]
Wiig, K.M., Knowledge Management A Trilogy - Volume 3, Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge, Schema Press, Arlington, 1995
- [Willke 1998]
Willke, H., Systemisches Wissensmanagement, Lucius & Lucius, Stuttgart, 1998
- [Yin 1994]
Yin, R.K., Case study research - design and methods, Sage, Thousand Oaks, 1994

Autorenverzeichnis

Christian Balzer, IBM Business Consulting Services, Düsseldorf, Projektmanager im Public Sector, Bereich ITS/e-Business Integration

Dr. Marc Bider, Credit Suisse, Zürich, Technology & Operations, Teamleiter Customer Relationship Management/KFK

Prof. Dr. Walter Brenner, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, Geschäftsführender Direktor und Inhaber des Lehrstuhls IWI 4 am Institut für Wirtschaftsinformatik

Adrian Büren, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Customer Knowledge Performance (CC CKP)

Werner Dix, Deutsche Post AG, Zentrale Bonn, Abt. Operations Filialen, Referent für Informationslogistik

Paul Eggenschwiler, St. Galler Kantonalbank, St. Gallen, Leiter Multi-Channel & Mitglied der Geschäftsleitung, im Projekt: Projektleiter

Henning Gebert, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Customer Knowledge Management (CC CKM)

Malte Geib, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Customer Knowledge Performance (CC CKP)

Sandra Gronover, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Competence Center Customer Knowledge Management (CC CKM)

Hans-Rudolf Häni, Credit Suisse, Zürich, Technology & Operations, Leiter Customer Relationship Management/KFK

Pia Jaggi, Helsana Versicherungen AG, Zürich, Strategisches Human Resource Management, Leiterin Personalförderung und Entwicklung

Dr. Lutz M. Kolbe, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, Projektleiter des Competence Center Customer Knowledge Management (CC CKM) sowie des Competence Center Customer Knowledge Performance (CC CKP)

Stefan Kremer, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Customer Knowledge Performance (CC CKP)

Fredi Kuster, Helsana Versicherungen AG, Zürich, Leiter Vertriebssupport, im Projekt: Projektleiter

Oliver Kutsch, The Information Management Group (IMG AG), St. Gallen, Senior Consultant, Business Consulting, Bereich Banking

Prof. Dr. Hubert Österle, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, Direktor und Inhaber des Lehrstuhls IWI 2 am Institut für Wirtschaftsinformatik, zugleich Chief Technology Officer (CTO) der IMG AG

Thomas Pitz, Union Investment Service Bank AG, Frankfurt/Main Gruppenleiter KundenService/Informationsmanagement

Liesel Pusacker, Deutsche Telekom AG, Bonn, Telekom Business Academy, Experte in Corporate Knowledge

Annette Reichold, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Competence Center Customer Knowledge Performance (CC CKP)

Prof. Dr. Gerold Riempp, Professor for Information Systems, Schiller International University, Tampa, Florida. Vormalig Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, Projektleiter Competence Center Customer Knowledge Management (CC CKM)

Enrico Senger, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Customer Knowledge Performance (CC CKP)

Ragnar Schierholz, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, St. Gallen, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Competence Center Customer Knowledge Performance (CC CKP)

Sabine Vincze, Union Investment Service Bank AG, Frankfurt/Main Informationsmanagerin KundenService