

Mag. Gerald Fischer

Änderung von Geschäftsprozessen durch IT-gestützte CRM-Systeme in KMU's

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Magisters der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
der Studienrichtung Betriebswirtschaftslehre (Management and
International Business)
an der Karl-Franzens-Universität Graz

Begutachter: a.o.Univ.-Prof. Ing. Mag. Dr. Otto Krickl

Institut Institute of Organization and Economics of Institutions:

Graz/10/2011

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen inländischen oder ausländischen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Datum: 24.10.2011

Unterschrift:

Inhaltsverzeichnis

1	<i>Einleitung</i>	1
2	<i>Begriffsdefinition von Customer Relationship Management</i>	2
2.1	Die Ziele des Customer Relationship Managements	4
2.1.1	Der Kundenwert aus Sicht des CRM.....	6
2.1.2	Konzepte zur Ermittlung des Kundenwerts	7
2.1.2.1	Kundenlebenszyklus	7
2.1.2.2	Customer Lifetime Value.....	8
2.2	Abgrenzung des Customer Relationship Managements von verwandten Begriffen	10
3	<i>IT – gestützte CRM – Systeme</i>	13
3.1	Klassifizierung von IT – gestützten CRM - Systemen	13
3.2	Aufbau und Funktionalitäten von IT – gestützten CRM-Systemen	15
3.2.1	Analytisches CRM (aCRM).....	17
3.2.1.1	Komponenten des analytischen CRM's.....	18
3.2.1.1.1	Data Warehouse/Data Mart.....	18
3.2.1.1.2	Online Analytical Processing (OLAP).....	20
3.2.1.1.3	Data Mining	22
3.2.1.1.4	Web Mining	25
3.2.1.1.5	Text Mining.....	26
3.2.2	Operatives CRM (oCRM).....	26
3.2.3	Kommunikatives CRM (kCRM)	28
3.3	Beispiele für IT-gestützte CRM-Systeme für KMU's.....	30
3.3.1	SAP	31
3.3.2	SugarCRM	33
3.4	Nutzen von IT-gestützten CRM-Systemen für KMU's.....	35
4	<i>Geschäftsprozesse im CRM</i>	37
4.1	Definition des Begriffs Geschäftsprozess.....	37
4.2	Prozesse des Customer Relationship Managements.....	38
4.3	Optimierung kundenrelevanter Geschäftsprozesse.....	39
4.4	Modell zur Prozessoptimierung	41
4.4.1	Zieldefinition und organisatorische Planung	41

4.4.2	Auswahl der Prozesse	42
4.4.3	Prozesserhebung	42
4.4.4	Prozessmodellierung	43
4.4.5	Prozessanalyse	46
4.4.6	Prozessverbesserung	46
5	<i>Auswirkung eines IT-gestützten CRM-Systems auf die Geschäftsprozesse anhand eines frei gewählten Beispiels.....</i>	48
5.1	Unternehmensprofil	48
5.2	Zielsetzung.....	50
5.3	Prozessauswahl	50
5.4	Erhebung der IST-Prozesse	50
5.4.1	IST-Prozess „Akquisition neuer Kunden“	51
5.4.2	IST-Prozess „Bearbeitung von Kundenanfragen“	54
5.4.3	IST-Prozess „Auftragseingang“	58
5.4.4	IST-Prozess „Bearbeitung von Kundenbeschwerden“	61
5.5	Analyse der IST-Prozesse	64
5.5.1	Analyse des IST-Prozesses „Akquisition neuer Kunden“	64
5.5.2	Analyse des IST-Prozesses „Bearbeitung von Kundenanfragen“	65
5.5.3	Analyse des IST-Prozesses „Auftragseingang“	65
5.5.4	Analyse des IST-Prozesses „Kundenbeschwerde“	66
5.5.5	Schwächen aller IST-Prozesse.....	66
5.6	Verbesserungsvorschläge für die IST-Prozesse.....	66
5.6.1	SOLL-Prozess „Kundenakquisition“	66
5.6.2	SOLL-Prozess „Bearbeitung von Kundenanfragen“	69
5.6.3	SOLL-Prozess „Kundenauftrag eingegangen“	74
5.6.4	SOLL-Prozess „Bearbeitung von Kundenbeschwerden“	76
5.7	Vorteile der SOLL-Prozesse gegenüber den IST-Prozessen	80
6	<i>Zusammenfassung.....</i>	81
	<i>Literaturverzeichnis</i>	82

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kundenlebenszyklus	8
Abbildung 2: Kundenprozesse im CRM.....	9
Abbildung 3: Abgrenzung Customer Relationship Management von verwandten Begriffen	12
Abbildung 4: Klassifizierung von CRM - Systemen	14
Abbildung 5: Komponenten eines CRM-Systems.....	17
Abbildung 6: Elemente des Data Warehouses.....	20
Abbildung 7: Dreidimensionaler Datenwürfel	22
Abbildung 8: Data Mining im Beziehungslebenszyklus	25
Abbildung 9: Vor und Nachteile von Open-Source-Lösungen	31
Abbildung 10: CRM-Prozesse und Kundenprozesse.....	39
Abbildung 11: Funktionsziele versus Geschäftsprozessziele	40
Abbildung 12: Vorgehensmodell der Prozessoptimierung.....	41
Abbildung 13: Organigramm des Beispielunternehmens	49
Abbildung 14: Beispielprozess "Kundenakquise"	53
Abbildung 15: Beispielprozess „Bearbeitung Kundenanfrage“ – Teilbereich „Angebotsanfrage“ bis „technische Machbarkeit prüfen“	55
Abbildung 16: Beispielprozess „Bearbeitung Kundenanfrage“ – Teilbereich „technische Machbarkeit prüfen“ bis „Angebotsunterlagen fertig“	56
Abbildung 17: : Beispielprozess „Bearbeitung Kundenanfrage“ – Teilbereich „Angebotsunterlagen fertig“ bis „Kunde erteilt Auftrag“	57
Abbildung 18: Beispielprozess „Auftragseingang“ – Teilbereich „Kunde beauftragt Produktion“ bis „Arbeitsvorbereitung hat Unterlagen“	59
Abbildung 19: Beispielprozess „Auftragseingang“ – Teilbereich „Prüfung der Unterlagen auf Vollständigkeit“	60
Abbildung 20: Beispielprozess „Auftragseingang“ – Teilbereich „Produktionsunterlagen fertigstellen“ bis „Produktionsprozess“	61
Abbildung 21: Beispielprozess „Bearbeitung von Kundenbeschwerden“ – Teilbereich „Kundenbeschwerde ist eingegangen“ bis „Klären ob Problem lösbar ist“	62
Abbildung 22: Beispielprozess „Bearbeitung von Kundenbeschwerden“ – Teilbereich „Kundenbeschwerde sofort lösbar“	63

Abbildung 23: Beispielprozess „Bearbeitung von Kundenbeschwerden“ – Teilbereich „Kundenbeschwerde nicht sofort lösbar“	64
Abbildung 24: Soll-Prozess "Kundenakquisition"	68
Abbildung 25: SOLL-Prozess "Kundenanfrage bearbeiten" - Teilprozess "Angebotsanfrage eingetroffen" bis "Prüfung der Anfrage auf Vollständigkeit" ..	69
Abbildung 26: SOLL-Prozess "Kundenanfrage bearbeiten" - Teilprozess "Prüfung der Anfrage auf Vollständigkeit" bis „Produkt technisch machbar“ beziehungsweise „Produkt technisch nicht machbar“	70
Abbildung 27: SOLL-Prozess "Kundenanfrage bearbeiten" - Teilprozess „Produkt technisch machbar“ bis „Kundenbetreuer leitet Angebot an den Kunden weiter“.	71
Abbildung 28: SOLL-Prozess „Entscheidungsmöglichkeiten des Kunden“	72
Abbildung 29: SOLL-Prozess „Kunde verhandelt über das Angebot“	73
Abbildung 30: SOLL-Prozess "Kundenauftrag eingegangen" - Teilprozess bis „Unterlagen auf Vollständigkeit prüfen“	74
Abbildung 31: SOLL-Prozess „Kundenauftrag eingegangen" - Teilprozess bis „Informationen fehlen“	75
Abbildung 32: SOLL-Prozess "Kundenauftrag eingegangen" - Teilprozess bis „Alle Informationen für den Auftrag sind bekannt“	76
Abbildung 33: SOLL-Prozess „Kundenbeschwerde bearbeiten“ – Teilprozess bis „Sachverhalt wird geklärt“	77
Abbildung 34: SOLL-Prozess „Kundenbeschwerde bearbeiten“ – Teilprozess bis „Problem sofort lösbar“	78
Abbildung 35: SOLL-Prozess „Kundenbeschwerde bearbeiten“ – Teilprozess bis „Problem nicht sofort lösbar“	79

1 Einleitung

Auf Grund der zunehmenden Internationalisierung und der dadurch gewachsenen Anzahl an Mitbewerbern sowie eines geänderten Kundenverhaltens sind Klein- und Mittelbetriebe einem immer stärker werdenden Wettbewerb ausgesetzt.

Um diesem Wettbewerbsdruck standhalten zu können, müssen bestehende Kunden bestmöglich an das Unternehmen gebunden und neue Kunden akquiriert werden.

Zu diesem Zweck setzen immer mehr Klein- und Mittelbetriebe auf IT-gestützte Customer-Relationship-Management-Systeme (CRM-System). Die entscheidende Frage ist jedoch, ob die Einführung eines CRM-Systems genug ist, oder ob zur Erreichung der gesetzten Ziele Customer-Relationship-Management als eine Unternehmensstrategie verstanden werden muss, bei welcher bestehende Geschäftsprozesse optimiert und durch neue IT-Systeme unterstützt werden.

Da in der Literatur fast keine einheitliche Darstellung bezüglich CRM gefunden werden kann, wird im ersten Teil der Arbeit der Begriff CRM näher erläutert und von verwandten Begriffen wie Relationship Management, Relationship Marketing und Customer Retention Management abgegrenzt.

Ausgehend von der Definition des Begriffs CRM werden in den folgenden Abschnitten der Arbeit der Aufbau und die Funktionalitäten von IT-gestützten CRM-Systemen, deren Nutzen für KMU's sowie die CRM-relevanten Geschäftsprozesse und deren Optimierung erläutert.

Ziel der Arbeit ist es, die Änderungen von CRM-relevanten Geschäftsprozessen durch den Einsatz von IT-gestützten CRM-Systemen anhand eines Beispiels zu zeigen. Zu diesem Zweck werden die CRM-relevanten IST-Prozesse eines frei gewählten Beispielunternehmens ermittelt, modelliert, analysiert, optimiert und verglichen.

2 Begriffsdefinition von Customer Relationship Management

Unter dem Begriff Customer Relationship Management wird eine kundenorientierte Unternehmensstrategie verstanden, welche mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte langfristig aufzubauen und zu festigen.¹

Customer Relationship Management kann in folgende zwei zentrale Gestaltungsbereiche aufgeteilt werden.

Der erste Gestaltungsbereich ist der Einsatz von integrierten Informationssystemen (CRM-Systeme), da nur die Zusammenführung aller kundenbezogenen Informationen und die Synchronisation aller Kommunikationskanäle eine ganzheitliche Abbildung des Kunden („One Face of the Customer“) sowie eine darauf abgestimmte Kommunikation zwischen den Kunden und dem Unternehmen („One Face to the Customer“) ermöglichen.²

Der zweite zentrale Gestaltungsbereich eines erfolgreichen Customer Relationship Managements ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie.³

Diese Unternehmensstrategie ist dadurch gekennzeichnet, dass die Kunden durch die Schaffung von Mehrwerten gewonnen und an das Unternehmen gebunden werden. Diese Unternehmenskultur spiegelt sich im Führungsverhalten, der Unternehmenshierarchie und in den Geschichten, welche rund um den Betrieb kreiert werden, wider.⁴

¹ vgl. Hippner (2007), S. 18

² vgl. Hippner (2007), S. 18

³ vgl. Hippner (2007), S. 18

⁴ vgl. Buttle (2009), S. 4f

Um Kunden zu gewinnen und profitable Kunden an das Unternehmen zu binden, müssen kundenorientierte Reorganisationsprozesse im Unternehmen durchgeführt werden. Diese Maßnahmen beinhalten die Optimierung von kundenbezogenen Geschäftsprozessen, deren Unterstützung durch CRM-Systeme sowie die zielgerechte Planung und Prüfung dieser Veränderungen. Diese Planung und Prüfung erfolgt durch ein CRM-Projektmanagement und ein Change Management.⁵

Customer Relationship Management darf daher nicht als zeitlich begrenztes Projekt oder als reines IT-Projekt verstanden werden. Vielmehr muss CRM als kundenorientierte Unternehmensstrategie verstanden werden, deren Implementierung in einem kontinuierlichen organisatorischen Lernprozess abläuft.⁶

Oft wird Customer Relationship Management auf seine technologische Komponente reduziert und mit CRM-Systemen gleichgesetzt, deren Aufgabe jedoch nur in der Sammlung und Auswertung von Kundendaten sowie in der Automatisierung von kundenbezogenen Prozessen liegt.⁷

Diese starke IT-Orientierung birgt die Gefahr, dass die notwendigen Rahmenbedingungen im Unternehmen vernachlässigt werden.

⁵ vgl. Hippner (2007), S. 21

⁶ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2004), S. 15

⁷ vgl. Hippner (2007), S. 17

2.1 Die Ziele des Customer Relationship Managements

Die Ziele von CRM sind sehr vielschichtig und können in folgende Gruppen eingeteilt werden:⁸

- Kundenbezogene Ziele
- IT-Ziele
- Prozessorientierte Ziele
- Strategische Ziele
- Produktpolitische Ziele und
- Finanzwirtschaftliche Ziele

Zu den kundenbezogenen Zielen zählt neben der Steigerung der Kundenzufriedenheit, der Erhöhung der Kundenbindung und der Neukundengewinnung.⁹

Mit Hilfe der IT soll im Unternehmen eine umfassende Kundendatenbank angelegt werden, mit welcher sowohl die interne und externe Kommunikation als auch die Datenpflege verbessert wird.¹⁰

Bei den prozessorientierten Zielen stehen die Koordination sämtlicher Kundenschnittstellen (Customer Touch Points), eine schnelle Prozessabwicklung sowie die Entlastung der Vertriebsmitarbeiter von Routinearbeiten im Vordergrund.¹¹

⁸ vgl. Bächle / Lehmann (2010), S. 115f

⁹ vgl. Bächle / Lehmann (2010), S. 115f

¹⁰ vgl. Bächle / Lehmann (2010), S. 116

¹¹ vgl. Bächle / Lehmann (2010), S. 116

Durch die strategische Zielsetzung im Rahmen des CRM versuchen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und sich von den Mitbewerbern abzuheben.¹²

Zu den finanzwirtschaftlichen Zielen zählen die Steigerung des Umsatzes und die Kostensenkung, wodurch die Gewinne erhöht werden. Dies wird durch eine gezieltere Kundenbearbeitung und eine Reduktion der Streuverluste erreicht.¹³

Die Erreichung der kundenbezogenen Ziele wird jedoch nicht nur vom jeweiligen Unternehmen sondern auch von allgemeinen Marktbedingungen beeinflusst.¹⁴

Diese Marktbedingungen werden im Wesentlichen von folgenden drei Faktoren bestimmt:¹⁵

- Intensivierung des Wettbewerbs
- Veränderung des Kundenverhaltens
- Technologische Weiterentwicklungen

Im Bereich des Wettbewerbs kann besonders auf stagnierende oder schrumpfende Märkte, den hohen Wettbewerbsdruck durch die zunehmende Internationalisierung und den damit verbundenen Anstieg der Mitbewerber verwiesen werden.¹⁶

Am Absatzmarkt werden diese Marktbedingungen dadurch verschärft, dass Anbieter von Preisvergleichen mit Hilfe neuer Informations- und Kommunikationstechnologien den Markt für den Konsumenten transparenter machen und sich der Wissensstand über die Leistungen der einzelnen Anbieter beim (potentiellen) Kunden durch die Nutzung des Internets erhöht.¹⁷

¹² vgl. Bächle / Lehmann (2010), S. 116

¹³ vgl. Bächle / Lehmann (2010), S. 116

¹⁴ vgl. Grabner-Kräuter / Schwarz-Musch (2009), S. 179

¹⁵ vgl. Schneider (2008), S. 1f

¹⁶ vgl. Schneider (2008), S. 1

¹⁷ vgl. Grabner-Kräuter / Schwarz-Musch (2009), S. 179

Auf der Seite der Kunden können zusätzlich noch eine abnehmende Loyalität aufgrund des Wunsches nach Abwechslung, beziehungsweise aufgrund des nachlassenden Vertrauens gegenüber Markenartikeln und Herstellern, sowie eine sinkende Wechselbarriere festgestellt werden. Diese sinkende Wechselbarriere ist beispielsweise mit der höheren Mobilität der Kunden zu begründen.¹⁸

Die wesentlichste Veränderung auf Seiten der Kunden besteht jedoch im gestiegenen Bedarf an Convenience. Das bedeutet, dass der Kunde seine Transaktionen unabhängig von Öffnungszeiten, Schnelligkeit der Bedienung, Abwicklung und Service von zu Hause aus durchführt.¹⁹

Durch die technologische Weiterentwicklung ergeben sich für die Unternehmen neue Kommunikations- und Vertriebskanäle sowie erweiterte und verbesserte Möglichkeiten der Datensammlung, -analyse, -aufbereitung und -speicherung.²⁰

Um diese Ziele zu erreichen, tritt bei CRM anstelle des kurzfristigen Verkaufens das Konzept des Customer-Lifetime-Circle sowie der Wert des Kunden für das Unternehmen.²¹

2.1.1 Der Kundenwert aus Sicht des CRM

Wie bereits erwähnt verfolgt das Customer Relationship Management das Ziel profitable Kundenbeziehungen aufzubauen beziehungsweise zu festigen um einen ökonomischen Erfolg zu erzielen.²²

Somit rückt der Kundenwert in den Mittelpunkt der Betrachtung. Der Kundenwert wird jedoch von Kunden- und Unternehmensseite unterschiedlich interpretiert. Der Kunde interpretiert den Kundenwert als Nutzen für sich („customer value“). Ein

¹⁸ vgl. Schneider (2008), S. 1f

¹⁹ vgl. Schneider (2008), S. 2

²⁰ vgl. Schneider (2008), S. 2

²¹ vgl. Rapp (2005), S. 44f

²² vgl. Conrnelsen (2000), S. 33; Helm/Günter (2001), S. 6; Wilkoszewski (2001), S. 37ff

Unternehmen interpretiert diesen Wert als Beitrag eines Kunden oder einer Kundengruppe zur Erreichung der Unternehmensziele („Kundenwert“). Die Begriffe „Kundenwert“ und „customer value“ sind sehr eng miteinander verknüpft, weil ein positiver „customer value“ für den Aufbau beziehungsweise die Erhaltung einer Kundenbeziehung unumgänglich ist. Je größer der „customer value“ vom Kunden wahrgenommen wird, desto höher sind die Chancen des Unternehmens eine langfristige Kundenbindung, aus welcher höhere Umsätze und Weiterempfehlungsraten resultieren, zu erreichen.²³

2.1.2 Konzepte zur Ermittlung des Kundenwerts

Um Kundenbeziehungen effektiv zu managen ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, in welcher Phase entlang des Kundenlebenszyklus sich der Kunde gerade befindet, und welchen Stellenwert eine Kundenbeziehung für das Unternehmen hat.

2.1.2.1 Kundenlebenszyklus

Der Kundenlebenszyklus, stellt den Verlauf der Kundenbeziehung über die Zeit dar, und kann in drei Kernphasen unterteilt werden: Kundenakquisition, Kundenbetreuung und -bindung sowie Kundenrückgewinnung.²⁴

In der Phase der Kundenakquisition geht es um die Initiierung und Entwicklung der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden. In der Phase der Kundenbetreuung und Kundenbindung kommt es bei einer positiven Beziehungsentwicklung zu einem Ausbau beziehungsweise zu einer Stabilisierung der Kundenbeziehung. Diese manifestiert sich in der Ausschöpfung von Cross- und Up-selling-Potentialen und der Steigerung des Gesamtertrags. In der Phase der Kundenrückgewinnung ist das Ziel des Unternehmens, die Kundenbeziehung auf ein profitables Niveau zurückzuführen. Sollte dieser Schritt nicht möglich sein, wird die Kundenbeziehung beendet.²⁵

²³ . Conrnelsen (2000), S. 33; Helm/Günter (2001), S. 6; Wilkoszewski (2001), S. 37ff

²⁴ vgl. Wimmer/Göb (2007), S. 402

²⁵ vgl. Bruhn (2001), S. 46f

Dieser Kundenlebenszyklus kann, wie in der folgenden Abbildung gezeigt wird, dargestellt werden:

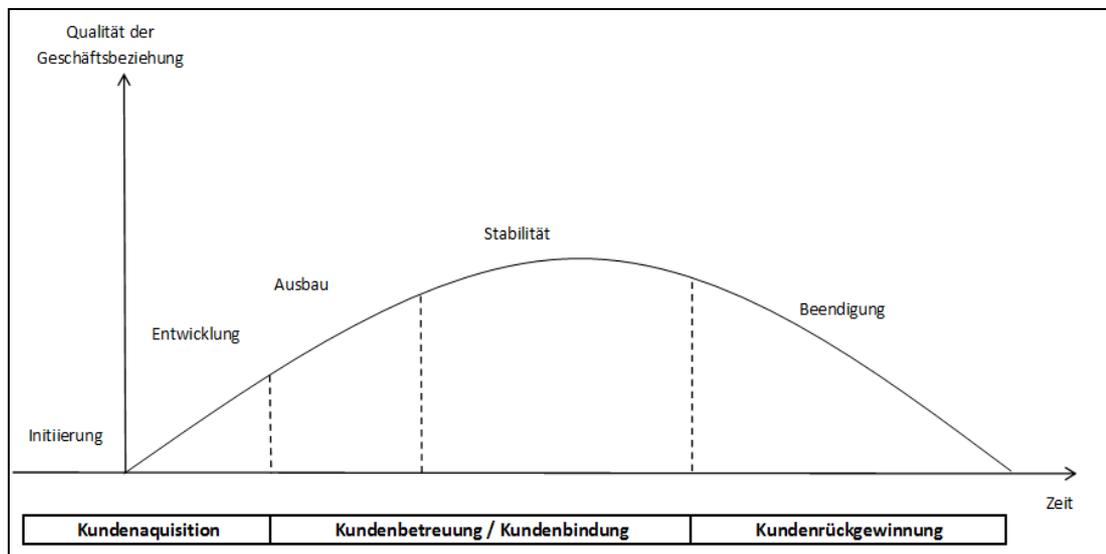


Abbildung 1: Kundenlebenszyklus²⁶

In jeder dieser Phasen geht es um das Erkennen des Kundenpotentials und dessen optimaler Ausschöpfung.²⁷

2.1.2.2 Customer Lifetime Value

Das Konzept des „Customer Lifetime Value“ empfiehlt den Unternehmen von einer kurzfristigen Beurteilung des Gewinns oder Verlustes eines Kunden oder einer Kundengruppe Abstand zu nehmen und stattdessen besser die Einkünfte der lebenslangen Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden zu betrachten. Als Beispiel für die Bewertung eines Kunden anhand des „Customer Lifetime Value“ kann man Banken nennen, welche jungen Kunden attraktive Angebote für die Eröffnung eines Kontos machen, obwohl dies kurzfristig Kosten

²⁶ Bruhn/Homburg (2001), S. 344

²⁷ vgl. Wimmer/Göb (2007), S. 402

verursacht. Sie erwarten sich aus dieser Beziehung jedoch nachfolgende Geschäfte, bei denen der Ertrag höher ist als die zu Beginn angefallenen Kosten.²⁸

Der „Customer Lifetime Value“ (CLV) oder auch „Lifetime Value“ (LTV) ist ein Maß für den Gewinnbeitrag, welchen Kunden oder Kundengruppen für ein Unternehmen leisten. Der CLV bezeichnet den Barwert des Reingewinns einer Kundenbeziehung über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung.²⁹

Durch die Gestaltung der kundenbezogenen CRM-Prozesse in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Service kann aktiv auf den Kundenlebenszyklus und somit auch auf den Customer Lifetime Value Einfluss genommen werden.³⁰

Die Kern- und Subprozesse des operativen und kommunikativen CRM lassen sich wie folgt beispielhaft darstellen:³¹

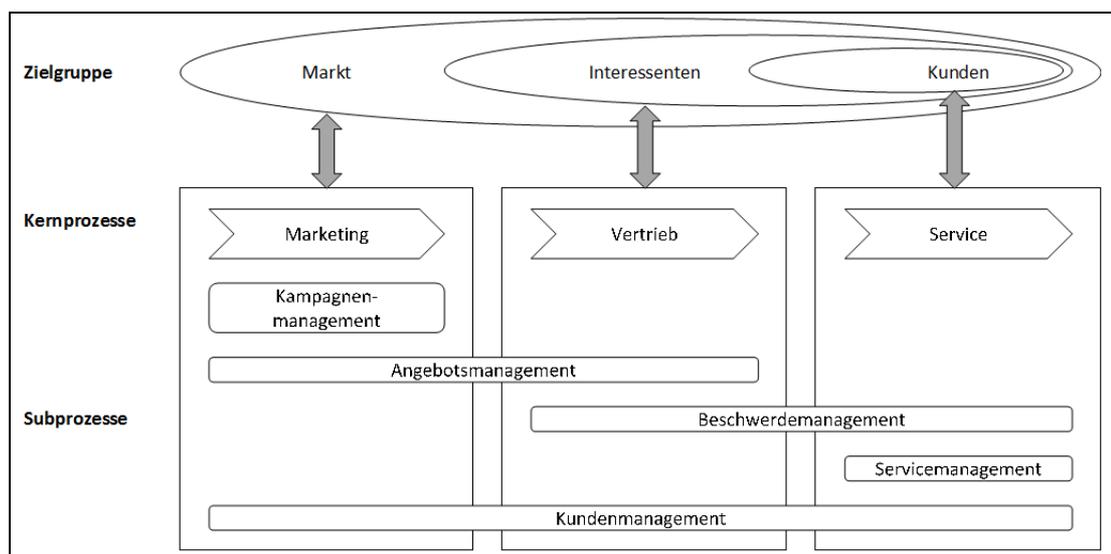


Abbildung 2: Kundenprozesse im CRM³²

²⁸ vgl. Egan (2001), S. 63

²⁹ vgl. Buttle (2009), S. 35

³⁰ vgl. vgl. Wimmer/Göb (2007), S. 402

³¹ vgl. vgl. Wimmer/Göb (2007), S. 402

³² Moosmayer/Gronover/Riempp (2001), S. 76

2.2 Abgrenzung des Customer Relationship Managements von verwandten Begriffen

Da der Begriff des Customer Relationship Managements in der Praxis oft nicht oder nur sehr unklar von den Begriffen Relationship Management, Relationship Marketing und Customer Retention Management abgegrenzt wird, werden in diesem Kapitel diese Begriffe von einander abgegrenzt und ihre Beziehung zueinander erläutert.³³

Als Relationship Management wird die Gesamtheit der Prinzipien und Maßnahmen zur langfristigen Auswahl, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen verstanden.³⁴

Relationship Management kann in folgende drei Ebenen eingeteilt werden.³⁵

- Vertikales Relationship Management
- Horizontales Relationship Management
- Laterales Relationship Management

Im Rahmen des vertikalen Relationship Management liegt das Hauptaugenmerk auf den Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden, Lieferanten und Zulieferern. Diese werden auch als Key-Accounts bezeichnet. Die Aufgabe des horizontalen Relationship Managements liegt in der Pflege und dem Ausbau von Geschäftsbeziehungen zu Mitbewerbern, welche sich beispielsweise in gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, gemeinsamen Werbeaktivitäten oder

³³ vgl. Hippner (2007), S. 19

³⁴ vgl. http://www.marketing-lexikon-online.de/Lexikon/Stichworte_B/Beziehungsmanagement/beziehungsmanagement.html (12.02.2008)

³⁵ vgl. http://www.marketing-lexikon-online.de/Lexikon/Stichworte_B/Beziehungsmanagement/beziehungsmanagement.html (12.02.2008)

Joint-Ventures widerspiegeln. Unter lateralem Beziehungsmanagement wird die Unterhaltung von Beziehungen zu Behörden und Medien verstanden.³⁶

Das Customer Relationship Management entwickelte sich aus dem Anfang der 1980'er Jahre im angloamerikanischen Raum entstandenen Relationship Marketing. Im Gegensatz zum Relationship Marketing, welches sowohl Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden als auch Beziehungen zwischen Unternehmen und Lieferanten einbezieht, beschränkt sich das Customer Relationship Management ausschließlich auf die Gestaltung der Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen. Es ist somit ein wichtiger Bestandteil des Relationship Marketing.³⁷

Unter Kundenbindungsmanagement wird die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Maßnahmen bezeichnet, welche das Ziel verfolgen, die Geschäftsbeziehungen zu einem bestehenden Kundenstamm aufrechtzuerhalten oder zu vertiefen.³⁸

Das Customer Retention Management bezieht sich nur auf bestehende Kunden und schließt die Gewinnung von Neukunden sowie die Rückgewinnung von abgewanderten Kunden aus.³⁹

In der nachfolgenden Grafik werden die Beziehungen der oben erläuterten Begriffe zueinander dargestellt.

³⁶ vgl. http://www.marketing-lexikon-online.de/Lexikon/Stichworte_B/Beziehungsmanagement/beziehungsmanagement.html (12.02.2008)

³⁷ vgl. Hippner (2007), S. 19

³⁸ vgl. Homburg/Bruhn (2005), S. 5

³⁹ vgl. Hippner (2007), S. 19

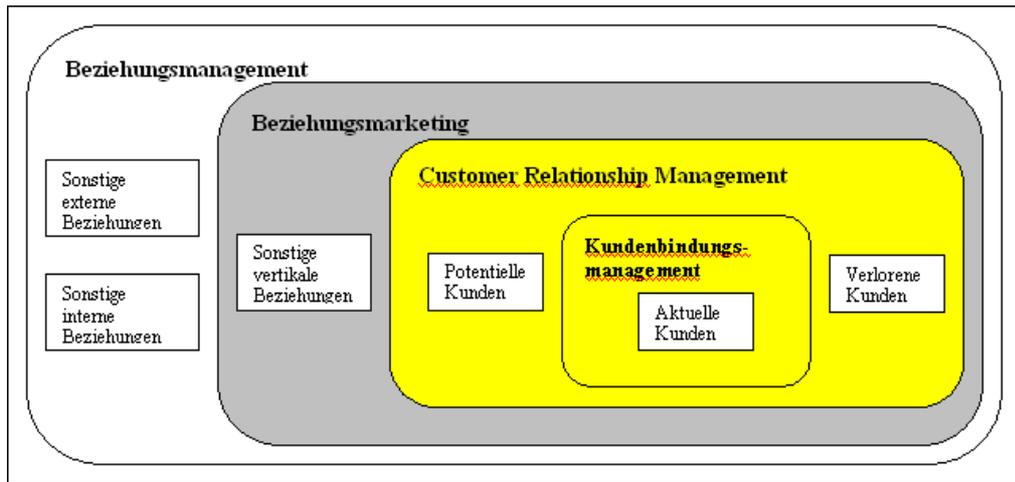


Abbildung 3: Abgrenzung Customer Relationship Management von verwandten Begriffen⁴⁰

⁴⁰ Hippner (2007); S. 20

3 IT – gestützte CRM – Systeme

3.1 Klassifizierung von IT – gestützten CRM - Systemen

IT-gestützte CRM – Systeme können grundsätzlich in diese drei Übergruppen eingeteilt werden:⁴¹

- Integrierte Globallösungen
- Funktionale Teillösungen
- Branchenlösungen

Die „integrierten Globallösungen“ können in zwei Untergruppen aufgeteilt werden: Die erste Gruppe besteht aus jenen Systemen, bei denen die technische Architektur genau auf die spezifischen Wünsche des Kunden zugeschnitten wird. Zur zweiten Untergruppe werden alle ERP-Systeme gezählt, welche um CRM – Funktionalitäten erweitert werden.⁴²

Neben diesen „Globallösungen“ gibt es auch CRM – Systeme, welche sich nur auf bestimmte Funktionalitäten der operativen CRM-Architektur, wie zum Beispiel Marketing Automation, Sales Automation oder Service Automation, oder der analytischen CRM – Architektur, wie beispielsweise Data Warehouse, Data Mining oder OLAP, konzentrieren.⁴³

Neben diesen beiden Lösungen gibt es auch die Möglichkeit branchenspezifischer Standardlösungen, bei denen je nach Branche gewisse CRM-Funktionalitäten nur eingeschränkt oder aber verstärkt ausgebildet sind.⁴⁴

⁴¹ vgl. Hippner et. al. (2007), S. 78f

⁴² vgl. Hippner et. al. (2007), S. 78f

⁴³ vgl. Hippner et. al. (2007), S. 79

⁴⁴ vgl. Hippner et. al. (2007), S. 80

Durch die nachstehende Grafik soll diese Klassifizierung von CRM – Systemen veranschaulicht werden:

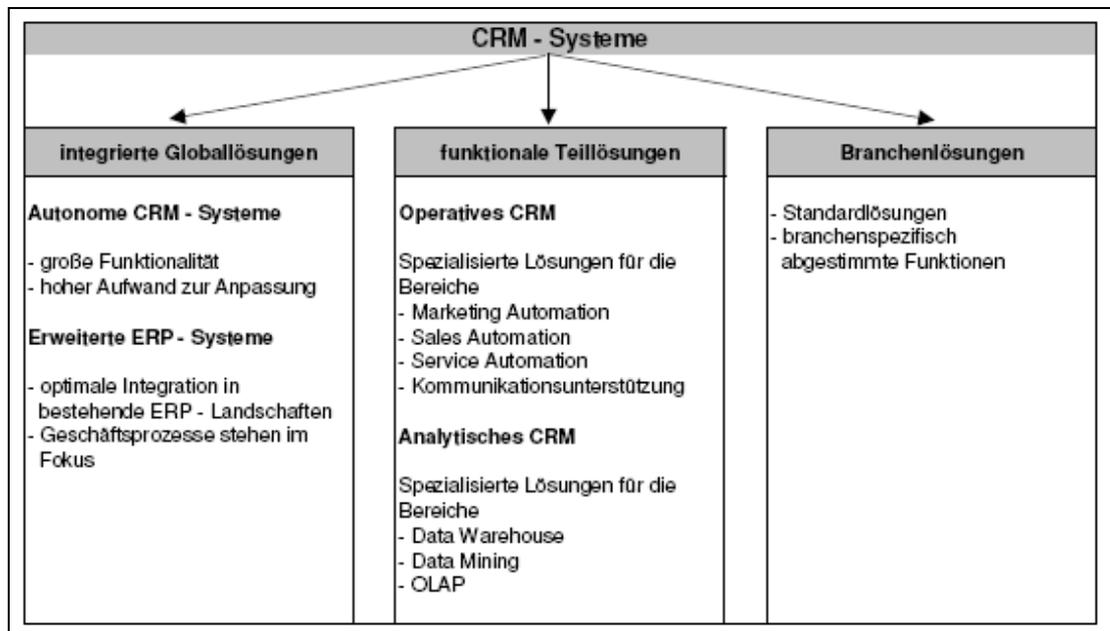


Abbildung 4: Klassifizierung von CRM - Systemen⁴⁵

Die Vorteile von integrierten Globallösungen sind deren großer Funktionsumfang, die Verarbeitung großer Datenmengen, die Möglichkeit diese Funktionen optimal auf das Unternehmen anzupassen und mit bereits vorhandenen ERP – Systemen zu verlinken.⁴⁶

Dieser Vorteil bringt jedoch auch einen großen Nachteil. Durch die vielfältigen Anpassungsmöglichkeiten im Zuge der Erstinstallation und bei Änderungen der Unternehmensorganisation und deren Prozessen sind solche Lösungen sehr kostenintensiv.⁴⁷

⁴⁵ Hippner et. al. (2005), S. 1063

⁴⁶ vgl. Hippner et. al. (2007), S. 78f

⁴⁷ vgl. Hippner et. al. (2007), S. 78f

Der Vorteil von funktionalen Teillösungen bei IT-gestützten CRM-Systemen liegt darin, dass nur jene Bestandteile einer CRM-Architektur implementiert werden müssen, welche im Unternehmen benötigt und verwendet werden. Dies ist günstiger, als eine integrierte Globallösung an das Unternehmen anzupassen und beispielsweise nur die operativen Teile des Systems zu nutzen. Bei funktionalen Teillösungen muss jedoch darauf geachtet werden, dass diese über geeignete Schnittstellen verfügen um mit anderen Teillösungen kommunizieren zu können.⁴⁸

Der Vorteil von branchenspezifischen Standardlösungen ist der, dass bei der Ausgestaltung der Fokus auf jene CRM-Funktionalitäten gelegt wird, welche für die jeweilige Branche die größte Bedeutung hat. In der Pharmabranche ist dies beispielsweise die Unterstützung des Außendienstes.⁴⁹

3.2 Aufbau und Funktionalitäten von IT – gestützten CRM-Systemen

Ziel eines CRM-Systems ist die Zusammenführung der historisch gewachsenen IT-Systeme wie etwa Computer Aided Selling (CAS), Helpdesks, Call Center, Marketing Support und Analysesystemen um eine einheitliche Sicht auf die im Unternehmen vorhandenen Kundendaten zu erhalten. Dadurch ist es möglich nur noch eine Kundendatenbank, welche immer auf dem aktuellsten Stand gehalten wird, zu betreiben. Dies erlaubt dem Unternehmen eine ganzheitliche Sicht auf die einzelnen Kunden und einen stimmigen Dialog mit Diesem. Dadurch ergeben sich für CRM-Systeme folgende Aufgabenstellungen:⁵⁰

⁴⁸ vgl. Hippner et. al. (2007), S. 79

⁴⁹ vgl. Hippner et. al. (2007), S. 80

⁵⁰ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 47

- Synchronisation und operative Unterstützung der kundenbezogenen Aufgaben des Marketings, des Vertriebs und des Services,
- Einbindung aller Kommunikationskanäle zwischen Unternehmen und Kunden,
- Zusammenführung und Auswertung aller Kundeninformationen.

CRM-Systeme lassen sich in drei zentrale Aufgabenbereiche unterteilen, welche in engen Austauschbeziehungen zueinander stehen. Diese Aufgabenbereiche sind das operative Customer Relationship Management (oCRM), das analytische Customer Relationship Management (aCRM) und das kommunikative Customer Relationship Management (kCRM).⁵¹

In der folgenden Abbildung wird der Zusammenhang dieser Komponenten veranschaulicht.

⁵¹ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 47

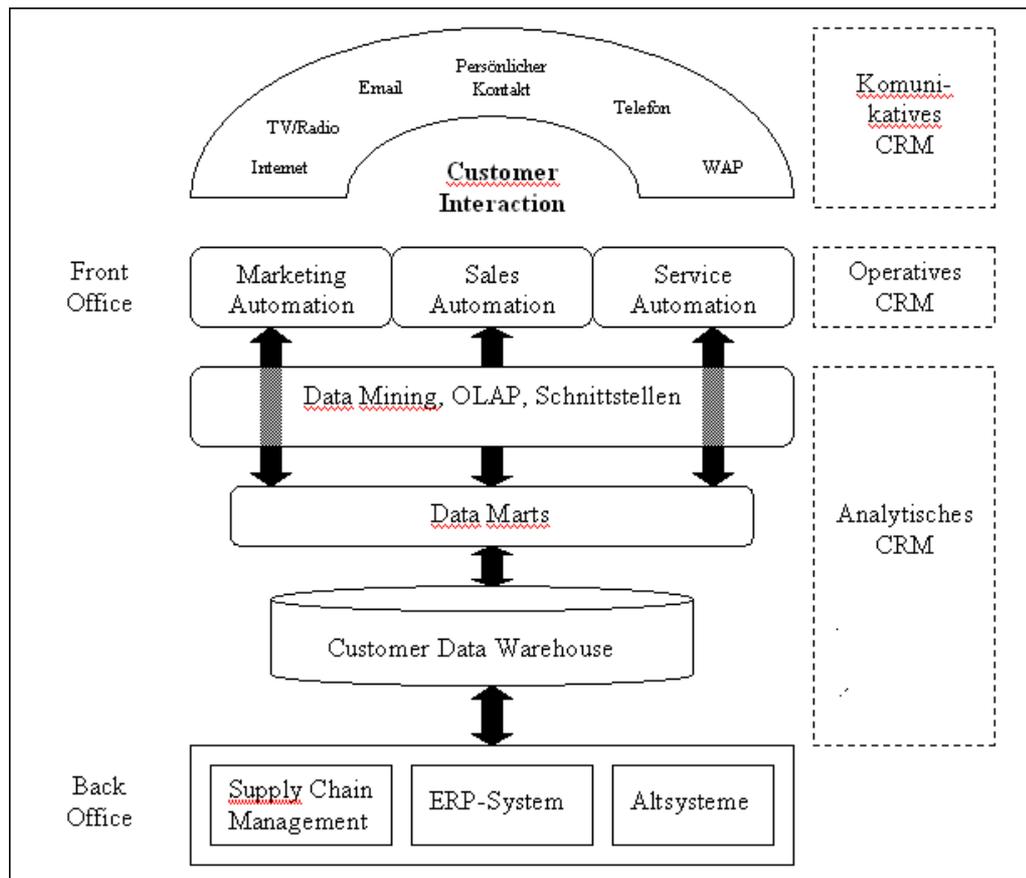


Abbildung 5: Komponenten eines CRM-Systems⁵²

3.2.1 Analytisches CRM (aCRM)

Das analytische Customer Relationship Management (aCRM) bildet das Fundament für das operative und das kommunikative CRM. Dieses Fundament besteht vor allem aus einer unternehmensweiten Datenbank (Customer Data Warehouse), in welcher alle kundenbezogenen Daten gespeichert werden. Zu diesen kundenbezogenen Daten zählen typischerweise Kundenstammdaten, Kaufhistorien, Aktionsdaten und Reaktionsdaten.⁵³

⁵² vgl. Hinterhuber/Matzler (2006), S. 179

⁵³ vgl. Hinterhuber/Matzler (2006), S. 181

Diese kundenbezogenen Daten, welche aus diversen bereits im Unternehmen vorhandenen Datenbanken stammen, werden in eine einheitliche Systemumgebung integriert und können in weiterer Folge mittels spezieller Werkzeuge wie Online Analytical Processing (OLAP) oder Data Mining analysiert werden.⁵⁴

Mit Hilfe dieser Auswertungen wird versucht, die kundenbezogenen Geschäftsprozesse kontinuierlich zu verbessern.

Durch diese permanente Aufzeichnung und Auswertung der Kundenkontakte und Kundenreaktionen und die daraus resultierende Optimierung der Geschäftsprozesse, wird CRM zu einem lernenden System, in dem Kundenkontakte zur Anpassung der Kundenkommunikation, der Produkte und Dienstleitungen auf die unterschiedlichsten Kundenbedürfnisse verwendet werden.⁵⁵

3.2.1.1 Komponenten des analytischen CRM's

In diesem Abschnitt wird auf die wesentlichen Komponenten des analytischen Customer Relationship Management, wie in Abbildung 3 dargestellt, eingegangen.

3.2.1.1.1 Data Warehouse/Data Mart

Ein Data Warehouse kann als unternehmensweiter Daten-Pool gesehen werden, welcher die Entscheidungsträger eines Unternehmens mit zuverlässigen, zeitrichtigen, genauen und verständlichen Geschäftsinformationen aus allen Unternehmensbereichen versorgt.⁵⁶

Als Elemente eines Data Warehouses unterscheidet man Datenquellen, eine Staging Area, das Data Warehouse und die Möglichkeit des Zugriffs auf die Daten.⁵⁷

⁵⁴ vgl. Hinterhuber/Matzler (2006), S. 181

⁵⁵ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 49

⁵⁶ vgl. Mucksch/Behme (2000), S. 10

⁵⁷ Schumacher, Jörg; Meyer, Mathias; 2004; S. 206

Bei den Datenquellen wird zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Datenquellen unterschieden. Unternehmensinterne Daten werden vorwiegend aus operativen Datenverarbeitungssystemen gewonnen. Das Problem dieser internen Daten besteht in ihrer Heterogenität. Dies bedeutet, dass die Daten meist in relationalen, hierarchischen, netzwerkartigen, multidimensionalen oder objektorientierten Datenbanken oder in Dateien vorliegen. Unternehmensinterne Datenquellen, welche für ein Customer Relationship Management relevant sind, sind der Kundenadressen- und Kundentransaktionsdatenbestand sowie Daten aus dem Beschwerdemanagement.⁵⁸

Externe Daten sind beispielsweise Daten von Konkurrenten, allgemeine Wirtschaftsdaten, demographische Daten oder Verkaufs- und Marketingdaten. Diese Daten können über Nachrichtendienste, von Wirtschaftsverbänden, Markt-, Meinungs- und Trendforschungsinstituten oder über das Internet beschafft werden. Der Nachteil von externen Daten liegt darin, dass sie meist nur in unstrukturierter Form vorliegen und aufwändiger zu beschaffen sind als interne Daten. Dennoch kann die Anreicherung von internen Daten mit externen Daten interessante Erkenntnisse für Entscheidungsträger liefern, da das eigene Unternehmen mit direkten Konkurrenten oder der gesamten Branche verglichen werden kann.⁵⁹

Die Staging Area schließt alle Prozesse ein, welche zur Extraktion, Transformation und Speicherung der Daten aus unterschiedlichen Datenbanken erforderlich sind, um die Daten in einem Data Warehouse nutzen zu können. Zu diesen Prozessen gehören das Data Clearing, die Datenreduktion, die Standardisierung, das Anpassen der Dimensionen sowie das Entfernen von Duplikaten und die Archivierung der Daten. In einem Data Warehouse-Projekt stellt die Gestaltung der Prozesse in der Staging Area die schwierigste und zeitintensivste Aufgabe dar, da sich die Staging Area auf unterschiedliche Systeme verteilt.⁶⁰

⁵⁸ vgl. Schumacher, Jörg; Meyer, Mathias; 2004; S. 206 f

⁵⁹ vgl. Schumacher, Jörg; Meyer, Mathias; 2004; S. 207

⁶⁰ vgl. Schumacher, Jörg; Meyer, Mathias; 2004; S. 207 f

Das eigentliche Data Warehouse, in dem die transformierten Daten gespeichert werden, kann in sogenannte Data Marts unterteilt werden. Als Data Mart kann eine logische themenspezifische oder abteilungsspezifische Teilmenge eines Data Warehouse bezeichnet werden.⁶¹ Diese Unterteilung in Data Marts ist auf Grund des enormen Datenumfangs eines Data Warehouses und den daraus resultierenden Anfragezeiten sinnvoll.⁶²

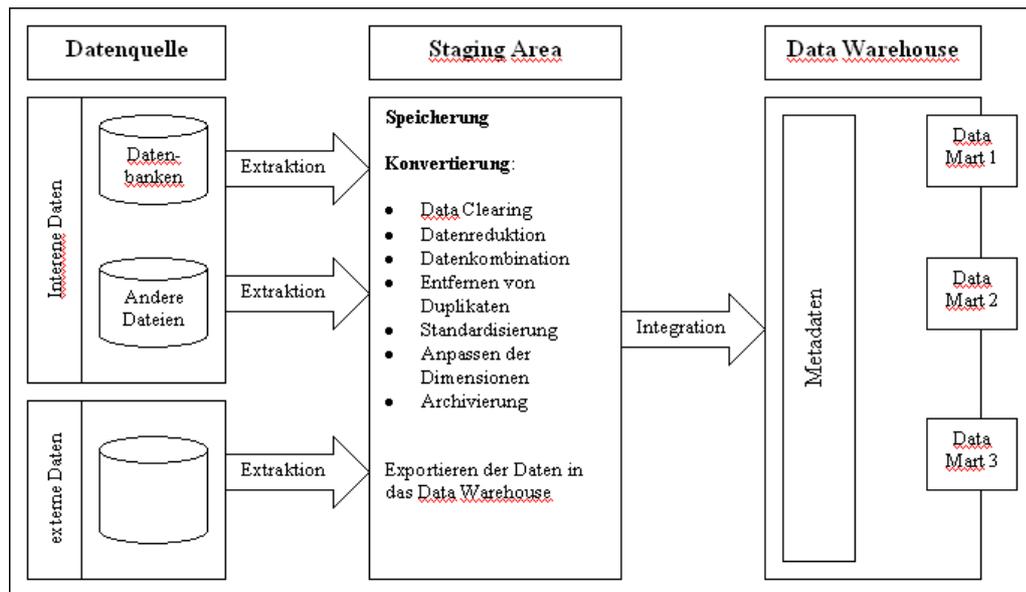


Abbildung 6: Elemente des Data Warehouses⁶³

3.2.1.1.2 Online Analytical Processing (OLAP)

Online Analytical Processing Systeme bilden die betriebswirtschaftlich relevanten Maßgrößen in Form eines multidimensionalen Datenwürfels ab. Diese relevanten Maßgrößen können beispielsweise der Absatz, der Umsatz, Kosten, Deckungsbeiträge oder Marktanteile sein. Die Dimensionen des Datenwürfels sind

⁶¹ vgl. Schumacher, Jörg; Meyer, Mathias; 2004; S. 208 f

⁶² vgl. Schütte, Reinhard; Rothhove, Thomas; Holten, Roland; 2001; S. 10

⁶³ vgl. Schumacher, Jörg; Meyer, Mathias; 2004; S. 208

betriebswirtschaftlich relevante Gliederungskriterien wie Produktgruppen, Kundengruppen, Verkaufsgebiete oder Vertriebskanäle.⁶⁴

OLAP-Technologien erlauben dem Benutzer interaktiv auf die im Data Warehouse abgelegten Daten zuzugreifen und kundenrelevante Daten aus verschiedenen Perspektiven und Verdichtungsebenen zu betrachten.⁶⁵

Ad hoc-Analysen mit ständig wechselnden Datensichten erfordern die Transformation der Daten in eine multidimensionale Struktur, welche durch einen Datenwürfel dargestellt werden kann. Das OLAP macht es dem Benutzer möglich sich frei und interaktiv in diesem Datenwürfel zu bewegen und schnell auf relevante und konsistente Informationen zuzugreifen. Die analytischen Fähigkeiten des OLAP sind somit auf die Betrachtung des Datenraums begrenzt. Das bedeutet, dass sich der Anwender aus verschiedenen Perspektiven und Richtungen, aus denen er die Daten betrachtet, ein Bild machen muss. Die Sichten einer relationalen Datenbank, welche aus Selektion, Projektion und Vereinigung von Datensätzen entstehen, werden durch OLAP um die folgenden Zugriffsmöglichkeiten auf den multidimensionalen Datenwürfel erweitert.⁶⁶

Slicing: Als Slicing wird das Herausschneiden einer Ebene aus dem Datenwürfel bezeichnet. Ein Beispiel für Slicing wäre Entwicklung der Umsätze von 2005 bis 2008 von Kunde 4 bei den einzelnen Produkten.

Dicing: Als Dicing wird das Drehen und Kippen des Datenwürfels bezeichnet.

Drill Down: Unter Drill Down wird die Disaggregation von Werten entlang eines vorgezeichneten Konsolidierungspfades verstanden. Dies bedeutet, dass die Daten ausgehend von einer Hierarchiestufe auf die nächst niedrigere Hierarchiestufe aufgebrochen werden. Durch einen Drill Down sinkt der Grad der Aggregation und es werden detailliertere Informationen sichtbar.

⁶⁴ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2004), S. 17

⁶⁵ vgl. Schumacher, Jörg; Meyer, Mathias; 2004; S. 210

⁶⁶ vgl. Schumacher, Jörg; Meyer, Mathias; 2004; S. 210

Drill Up: Als Drill Up wird das umgekehrte Vorgehen zum Drill Down bezeichnet. Hierbei werden die Daten weiter verdichtet.

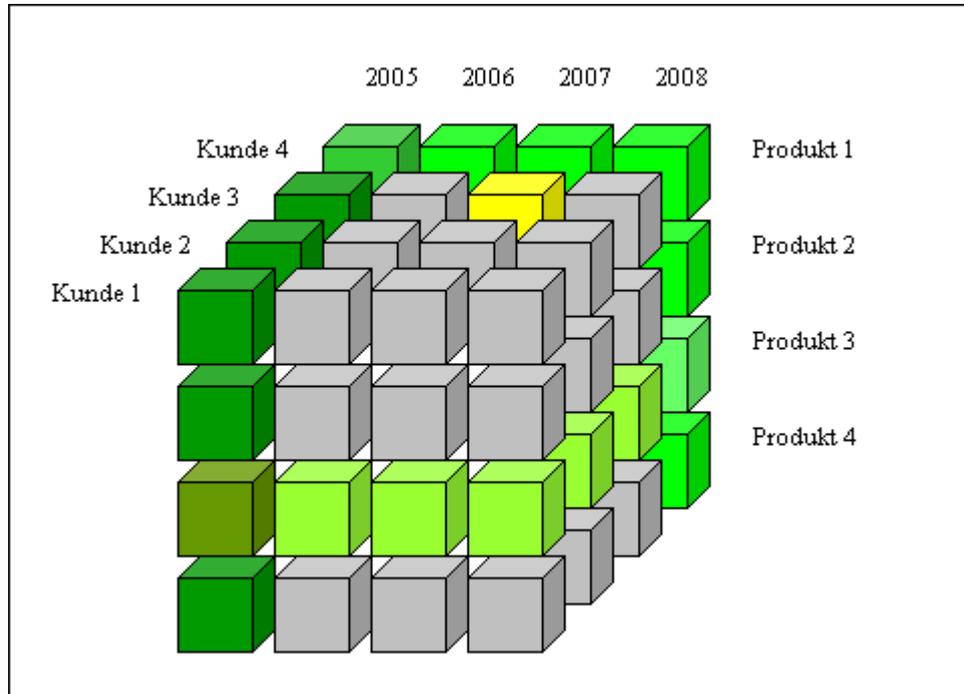


Abbildung 7: Dreidimensionaler Datenwürfel⁶⁷

3.2.1.1.3 Data Mining

„Der Begriff „Data Mining“ nimmt Bezug auf ein griffiges Bild aus dem Bergbau (Mining), wo mit großem technologischen Aufwand enorme Gesteinsmengen maschinell abgebaut und aufbereitet werden, um Edelmetalle und Edelsteine zu fördern.“⁶⁸

⁶⁷ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2004), S. 18

⁶⁸ Adriaans/Zantinge (1997), S. 5

Analog dazu werden beim Data Mining große Datenmengen mit anspruchsvollen, automatisierten Methoden nach Geschäftserfahrungen durchsucht, um daraus handlungsrelevante Erkenntnisse zu gewinnen. Durch Data Mining werden die bisherigen Analyseansätze durch die automatische Überprüfung möglicher Zusammenhänge zwischen dem Kundenverhalten und der Gestaltung von kundenorientierten Geschäftsprozessen erweitert.⁶⁹

Die Aufgabenstellung des Data Mining lässt sich in folgende drei Gruppen einteilen:⁷⁰

- Klassifikation und Prognose,
- Segmentierung und
- Abhängigkeitsentdeckung

Ein Beispiel der Klassifikation ist die Kündigeranalyse, bei der jene Variablen gesucht werden, welche einen starken Zusammenhang zum Kündigungsverhalten der Kunden aufweisen. Mittels dieser Variablen werden die Kunden klassifiziert und die Kündigungswahrscheinlichkeit von bestehenden Kunden prognostiziert.⁷¹

Die Segmentierung verfolgt das Ziel, Kunden in vorab unbekannte homogene Segmente zusammenzufassen. Die dabei automatisch ermittelten Kundensegmente zeichnen sich durch ähnliche Merkmalskombinationen aus.⁷²

„Ein Beispiel für die Abhängigkeitsentdeckung ist die Warenkorbanalyse, bei der untersucht wird, welche Produkte typischerweise gemeinsam innerhalb der Käufe eines Kunden auftreten.“⁷³

⁶⁹ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2004), S. 19

⁷⁰ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2004), S. 19

⁷¹ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2004), S. 19

⁷² vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 51

⁷³ Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 51

Innerhalb des Beziehungslebenszyklus kann Data Mining in jeder Phase unterschiedliche Beiträge zur Optimierung der Kundenbeziehung liefern.⁷⁴

In der Phase, in der potentielle Kunden angesprochen werden, kann beispielsweise auf Daten älterer Werbekampagnen zurückgegriffen werden um festzustellen, welche Kundengruppen besonders positiv auf eine Kampagne reagiert haben. Dieses Wissen kann bei neuen Kampagnen dann systematisch dazu eingesetzt werden, gezielt Kunden anzusprechen, welche eine hohe Abschlusswahrscheinlichkeit haben. Durch diese Anpassung von Werbeauftritten auf die individuellen Kundenbedürfnisse kann der Streuverlust reduziert und Kosten gesenkt werden.⁷⁵

Im Bereich der „Aktiven Kunden“ kann Data Mining dazu eingesetzt werden, das Kaufverhalten von bestehenden Kunden zu analysieren um Cross- oder Up-Selling Potentiale besser beurteilen zu können. Cross-Selling bedeutet, dass jene Kunden ermittelt werden, welche nach dem Kauf von Produkt A auch für den Kauf von Produkt B in Frage kommen oder (noch) nicht. Beim Up-Selling wird gezielt versucht, jenen Kunden die bereits Produkt A gekauft haben, beim nächsten Kauf ein höherwertiges Produkt zu verkaufen. Durch diese Vorgehensweise wollen Unternehmen profitable Kunden langfristig an das Unternehmen binden.⁷⁶

Bei verlorenen Kunden werden die Kundendaten dahingehend analysiert, warum Kunden abgewandert sind. Aus diesen Erkenntnissen wird versucht, frühzeitig jene Kunden zu identifizieren, welche abwanderungsgefährdet sind, um diese nach Möglichkeit weiter an das Unternehmen zu binden.⁷⁷

Die Möglichkeiten dieser phasenspezifischen Unterstützung werden in der folgenden Abbildung dargestellt:⁷⁸

⁷⁴ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 52

⁷⁵ vgl. Schnauffer/Jung (2004); S. 26f

⁷⁶ vgl. Holland et. al. (2001), S. 46

⁷⁷ vgl. Schnauffer/Jung (2004), S. 27

⁷⁸ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007). S. 52

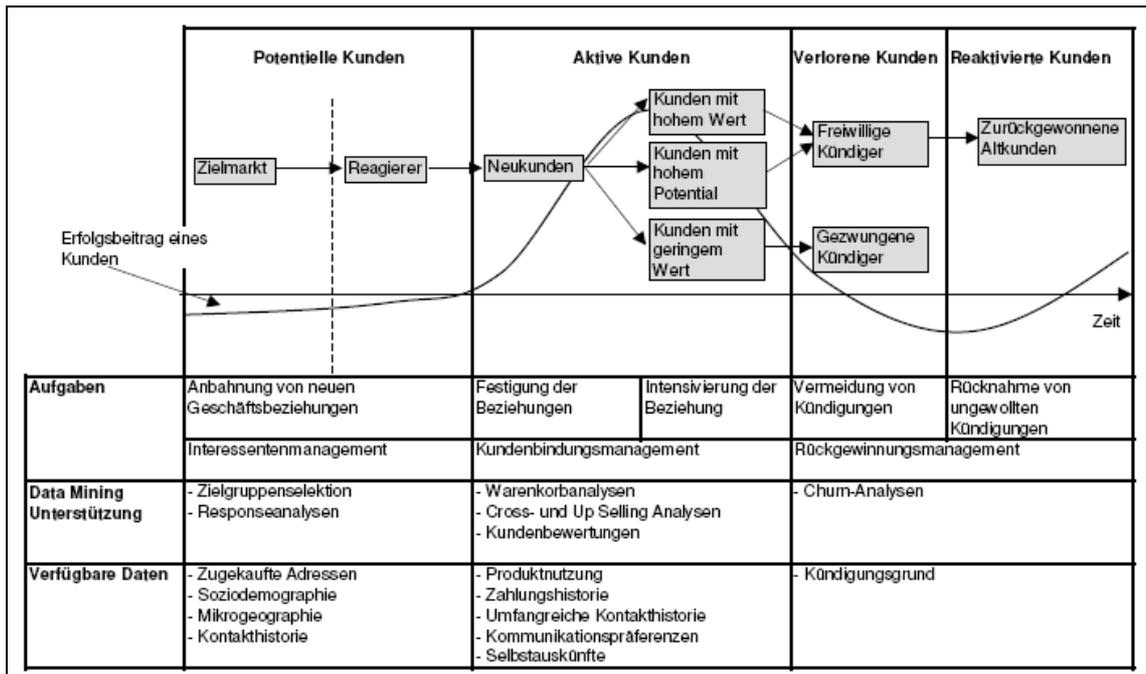


Abbildung 8: Data Mining im Beziehungslebenszyklus⁷⁹

3.2.1.1.4 Web Mining

Durch die immer größer werdende Bedeutung des Internets als Kommunikations- und Distributionskanal muss es auch als Datenquelle gesehen und verwendet werden. Mit Hilfe von Web Mining wird versucht sowohl das Verhalten der Kunden auf Websites als auch den Inhalt und die Struktur von Websites zu analysieren. Die Vorgehensweise und das verwendete Instrumentarium sind an das Data Mining angelehnt. Der entscheidende Unterschied ist jedoch die Datenbasis, welche analysiert wird. Diese besteht beim Web Mining aus den Logfiles der Webserver.⁸⁰ Die größte Bedeutung im Rahmen des Web Minings kommt dem Web Usage Mining zu, mit dessen Hilfe das Navigations- und Nutzungsverhalten der Besucher von

⁷⁹ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 52

⁸⁰ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 53

Websites analysiert wird. Durch solche Analysen können Hinweise zur Anpassung der Internetseiten an die Interessen der Nutzer gewonnen werden.⁸¹

3.2.1.1.5 Text Mining

Eine weitere Methode um Kundendaten zu analysieren, ist das „Text Mining“. Darunter versteht man die automatisch Analyse von Textdokumenten zur Anreicherung der Kundeninformationen im Data Warehouse.⁸²

Dieser Möglichkeit kommt deshalb eine große Bedeutung zu, da im Laufe des Kundenbeziehungslebenszyklus zahlreiche Textdaten in Form von E-Mails an das Unternehmen oder Gesprächsprotokollen von Mitarbeitern mit Kunden anfallen, und diese mit Hilfe des Text Minings relevante Antworten auf analytische Fragestellungen geben können. Als Beispiel hierfür kann das Feedback von Kunden zu einem Produkt herangezogen werden, um Nachfolgeprodukte den Kundenwünschen entsprechend zu gestalten oder zu verbessern.⁸³

3.2.2 Operatives CRM (oCRM)

Das operative CRM beinhaltet alle Bereiche des Unternehmens, welche im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen. Dazu zählen die Bereiche Marketing Vertrieb und Service. Die Aufgaben eines CRM-Systems in diesen Bereichen ist die Unterstützung und Automation der zu diesen Bereichen gehörenden Unternehmensprozesse.⁸⁴

Das operative CRM lässt sich in folgende Bereiche unterteilen:

- Front Office

⁸¹ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 53

⁸² vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 53

⁸³ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 53

⁸⁴ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 54

- Customer Touch Points und
- Kanäle

In den folgenden Unterabschnitten werden die Bereiche des operativen CRM sowie deren Aufgaben und Bedeutung im Unternehmen näher beschrieben.

Front Office

○ *Marketing Automation*

Das Aufgabenfeld *Marketing Automation* umfasst die Steuerung und Unterstützung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse im Marketing. Dies ist notwendig, um den Informationsaustausch sowohl im Unternehmen als auch mit dem Kunden sicherzustellen. Kern der Marketing Automation ist das Kampagnenmanagement (Campaign Management). Dabei wird versucht dem richtigen Kunden, das richtige Informations- und Leistungsangebot im richtigen Kommunikationsstil, über den richtigen Kommunikationskanal, zum richtigen Zeitpunkt zu vermitteln. Somit wird versucht, für jeden Kunden die optimale Aktion und den optimalen Zeitpunkt zu bestimmen. Die Aktionen orientieren sich somit an den Bedürfnissen der Kunden. Weitere Aufgaben der Marketing Automation sind die Erstellung, Verwaltung und Bereitstellung von Marketingmaterialien (Produktinformationen, Werbematerialien, Marktsituation, usw.) um den Kundenkontakt an den Customer Touch Points zu verbessern. Dies geschieht mit Hilfe von Content Management-Systemen, welche sowohl von Mitarbeitern als auch vom Kunden (mit Einschränkungen) direkt genutzt werden können.⁸⁵

○ *Sales Automation*

Der Vertrieb ist jene Schnittstelle des Unternehmens mit dem Kunden, welche die intensivste Beziehung mit Diesem aufbauen kann. Durch diesen intensiven Kundenkontakt kann der Vertrieb die Bedürfnisse, Anforderungen und Erwartungen

⁸⁵ Vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 54-58

des Kunden am genauesten lokalisieren und gelangt auch an Informationen über die Mitbewerber und deren Vorgehensweisen. Viele Routine- und Administrationsaufgaben des Vertriebs werden durch moderne CRM-Systeme unterstützt. Zu diesen Aufgaben zählen Termin- und Routenplanung, Spesenabrechnung, Besuchsberichterfassung, Angebotserstellung, automatische Wiedervorlage, Verkaufsübersichten und Kundendatenverwaltung.⁸⁶

○ *Service Automation*

Der Servicebereich eines Unternehmens umfasst den Kundenservice im Außendienst und den Serviceinnendienst. Die Automation im Serviceinnendienst umfasst vor allem die Kontaktunterstützung. Der Serviceaußendienst wird durch CRM-Systeme vorwiegend bei administrativen Aufgaben unterstützt, wobei die Aufgabenstellungen denen des Vertriebs ähneln. Wie im Marketing und im Vertrieb liegt es auch im Servicebereich nahe, aus den Informationen, welche durch den Kundenkontakt gewonnen werden, Erkenntnisse über die Bedürfnisse des Kunden zu gewinnen.⁸⁷

3.2.3 Kommunikatives CRM (kCRM)

Durch das kommunikative CRM (kCRM) wird das analytische und operative CRM um das Management der Kontaktkanäle zum Kunden ergänzt.

Der Bereich *Customer Touch Points sowie die Kanäle*, welche zur Kommunikation mit dem Kunden sowie zur Distribution eingesetzt werden, werden explizit in das CRM einbezogen. Die Koordination und Steuerung mehrerer Kanäle wird als Multi Channel Management bezeichnet.⁸⁸

Dabei muss gewährleistet werden, dass der Kunde über alle Kanäle eine einheitliche Sicht auf das Unternehmen erhält. Dies bezeichnet man als „One face to the customer“. Gleiches gilt auch für das Unternehmen, welches über alle Kanäle eine

⁸⁶ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 58f

⁸⁷ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 61f

⁸⁸ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 63f

einheitliche Sicht auf den Kunden bekommen möchte („One face of the customer“). Unter den Kommunikationskanälen haben vor allem sogenannte Customer Interaction Center und das Internet einen hohen Stellenwert. Im Gegensatz zu reinen Call Centern, deren Fokus auf der Telefonie liegt, werden von Customer Interaction Centern weitere Kommunikationskanäle wie

- Internet (Webseiten, Webformulare, Chats, VoIP)
- E-Mail
- Fax und Post
- SMS und
- Mobile Internet genutzt.⁸⁹

Ziel eines solchen Customer Interaction Centers ist die Verbesserung des Kundenkontakts und die Erhöhung der Servicequalität. So werden die Telefonnummern der Kunden im System gespeichert und das Kundenprofil des Kunden wird bei einem Anruf automatisch am Bildschirm des Sachbearbeiters angezeigt. Um eine optimale Zusammenarbeit zwischen Call Center und anderen Unternehmensbereichen sicherzustellen sind Workflow-Systeme notwendig. Diese Systeme sollen die möglichst automatische und kontrollierte Abarbeitung der vom Kunden angestoßenen Geschäftsprozesse ermöglichen.⁹⁰

Durch das Internet ist es dem Unternehmen zusätzlich möglich den gesamten Customer Buying Circle abzudecken. So wird das Internet in der Pre-Sales-Phase seitens des Kunden zur Produkt- und Preisinformation genutzt. Für das Unternehmen ist es in dieser Phase besonders wichtig, die nötigen Informationen benutzerfreundlich darzustellen. In der Sales-Phase muss dem Kunden eine einfache Bestell- und Zahlungsabwicklung angeboten werden. In dieser Phase des Prozesses kann der Kunde über ein angebundenes ERP-System seine Aufträge sowie Statusmeldungen über den Verkaufsprozess mitverfolgen. In der After-Sales-Phase

⁸⁹ Vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 63ff

⁹⁰ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 65ff

muss die rasche Beantwortung aller Kundenfragen gewährleistet werden. Dies kann durch die Bereitstellung sogenannter FAQ's (Frequently Asked Questions) oder durch Einbindung eines Help-Desk-Systems in das Internet geschehen. Um die Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen persönlicher zu gestalten können Call Center eingerichtet werden.⁹¹

3.3 Beispiele für IT-gestützte CRM-Systeme für KMU's

In diesem Abschnitt der Arbeit werden zwei IT-gestützte CRM-Systeme für Klein- und Mittelbetriebe anhand Ihrer Funktionen vorgestellt.

Bei der Auswahl eines CRM-Systems stehen einem Unternehmen Open-Source- und Closed-Source-Lösungen zur Verfügung. Der Einsatz dieser Open-Source-Lösungen ist mit einer Reihe von Vor- und Nachteilen verbunden. Diese Vor- und Nachteile können der folgenden Tabelle entnommen werden.

⁹¹ vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde (2007), S. 67ff

	Vorteile	Nachteile
Open-Source-Lösungen	<p>geringere Kosten in der Anschaffung</p> <p>lässt sich durch den offenen Quellcode an die Bedürfnisse des Benutzers anpassen</p> <p>Software lässt sich in andere Standardsoftware integrieren</p> <p>angepasste Software kann je nach Lizenz verwertet werden</p> <p>Nutzer geht keine Verpflichtungen mit dem Hersteller ein (z.B. langfristige Wartungsverträge)</p>	<p>fehlende Garantie und Gewährleistungsansprüche</p> <p>kein Support für die Anwendung seitens des Herstellers</p> <p>höhere Schulungsaufwand</p> <p>keine Garantie für die Weiterentwicklung</p>

Abbildung 9: Vor und Nachteile von Open-Source-Lösungen⁹²

3.3.1 SAP

Die deutsche SAP AG hat sich seit der Gründung 1972 zum führenden Entwickler für Unternehmenssoftware entwickelt.⁹³

Für kleine und mittlere Unternehmen mit 10 bis 100 Mitarbeitern bietet die SAP AG das sogenannte „SAP Business One“ an.⁹⁴

„SAP Business One“ zählt zu den Closed-Source-Lösungen und fällt in die Klasse der integrierten Globallösungen.

⁹² vgl. <http://www.visual4.de/studie/download.php>; , S. 8f (abgerufen am 8.10.2011)

⁹³ vgl. www.sap.com/corporate-de/our-company/business-in-brief.epx; (abgerufen am 8.10.2011)

⁹⁴ vgl. www.sap.com/germany/sme/solutions/businessmanagement/index.epx; (abgerufen am 8.10.2011)

„SAP Business One“ unterstützt die Bereiche ⁹⁵

- Finanzmanagement
- Lagerverwaltung und Fertigungssteuerung
- Kundenbeziehungsmanagement
- Einkauf und
- Berichtswesen

Im Bereich des operativen CRMs stehen dem Unternehmen durch die Einführung von „SAP Business One“ unter anderem folgende Anwendungen zur Verfügung:⁹⁶

- Management von Kundenkontakten und -aktivitäten
- Erstellung von Angeboten und Aufträgen
- Verfolgung der Verkaufschancen und Vertriebsaktivitäten vom ersten Kontakt bis zum Verkaufsabschluss
- Veranlassung von Marketingkampagnen mittels E-Mail-Aussendungen
- Unterstützung bei der Abwicklung des Kundenservice, Serviceverträgen und Garantieleistungen durch eine Liste der offenen Serviceaufrufe und
- Management von Opportunities

Im Bereich des analytischen CRMs können Unternehmen auf folgende Funktionen bei „SAP Business One“ zurückgreifen:⁹⁷

- Drill-Down-Funktionen
- Suchhilfen
- Berichte und
- Möglichkeit der vollständigen Integration von Crystal-Lösungen

⁹⁵ vgl. www.sap.com/germany/sme/solutions/businessmanagement/businessone/index.epx;
(abgerufen am 8.10.2011)

⁹⁶ vgl. www.sap.com/germany/sme/solutions/businessmanagement/businessone/index.epx; abgerufen
am 8.10.2011

⁹⁷ vgl. <http://www.sap.com/germany/sme/solutions/businessmanagement/businessone/index.epx>;
abgerufen am 8.10.2011

Diese Crystal-Lösungen erweitern die analytische Komponente des „SAP Business One“. Mit Hilfe dieser Lösungen können entscheidungsrelevante Informationen ausgewertet, zusammengestellt und verwaltet werden. Dies erleichtert die Überprüfung der Leistungen und hilft Wachstumschancen zu erkennen.⁹⁸

Auf Basis der gesammelten Daten kann der Vertriebsprozess vom ersten Kundenkontakt bis zum Vertragsabschluss gesteuert werden. Dadurch können Kundenbeziehungen aufgebaut, gepflegt und intensiviert werden.⁹⁹

3.3.2 SugarCRM

SugarCRM zählt zu den Open-Source-Lösungen und kann in Hinblick auf den Funktionsumfang als funktionale Teillösung betrachtet werden.

SugarCRM ist in 4 verschiedenen Versionen erhältlich und bietet bereits in der Basisversion, welche „Sugar Professional“ genannt wird Funktionen für Marketing-, Sales- und Service-Automation.

Im Bereich der Marketing Automation bietet SugarCRM die Möglichkeit mit Hilfe des Eingabeassistenten für Kampagnen Mailing zu erstellen und an verschiedene Verteilerlisten zu senden. Interessenten und Feedbacks zu den Kampagnen werden direkt über ein Web-Formular in SugarCRM erfasst. Die dadurch gesammelten Kontakte können einzelnen Vertriebsmitarbeitern zugeordnet werden und erlauben diesen ein gezieltes Nachfassen.¹⁰⁰

⁹⁸ vgl. www.sap.com/germany/solutions/sap-crystal-solutions/index.epx; (abgerufen am 8.10.2011)

⁹⁹ vgl. www.sap.com/germany/sme/solutions/businessmanagement/businessone/index.epx; abgerufen am 8.10.2011

¹⁰⁰ vgl. www.sugarcrm.com/crm/de/produkte/funktionen/marketingautomatisierung.html, (abgerufen am 8.10.2011)

Durch diese Unterstützung des Verkaufs ist es möglich die Ressourcen auf die profitabelsten Kunden zu richten.¹⁰¹

Der Bereich der Sales Automation wird durch folgende Funktionen unterstützt:¹⁰²

- Relevante Vertriebsinformationen können mit einzelnen Mitarbeitern oder Teams geteilt werden
- zu jedem Kontakt können Verkaufschancen erstellt werden
- Erstellung von kundenspezifischen Präsentationen und Angeboten

Für die Service Automation bietet SugarCRM ein zentrales Management der Kundenanfragen wodurch alle Informationen von den Mitarbeitern eingesehen werden können. Weiters können häufig vorkommende Ereignisse erfasst und für Qualitätsverbesserungen genutzt werden.¹⁰³

Auf Basis der in den Bereichen Marketing, Sales und Service gesammelten Daten ermöglicht SugarCRM eine Auswertung der Bereiche Vertrieb, Marketing und Kundensupport. Die Daten können mittels Drill-Down-Funktionalitäten im Detail eingesehen werden.¹⁰⁴

Darüber hinaus bietet SugarCRM die Möglichkeit innerhalb der Anwendung Termine, Anrufe, Besprechungen und E-Mails zu managen sowie Projekte zu erstellen und einzelne Aufgaben an Mitarbeiter zu verteilen.¹⁰⁵

¹⁰¹ vgl. www.sugarcrm.com/crm/de/produkte/funktionen/vertriebsautomatisierung.html; (abgerufen am 8.10.2011)

¹⁰² vgl. www.sugarcrm.com/crm/de/produkte/funktionen/vertriebsautomatisierung.html; abgerufen am 8.10.2011

¹⁰³ vgl. www.sugarcrm.com/crm/de/produkte/funktionen/vertriebsautomatisierung.html; abgerufen am 8.10.2011

¹⁰⁴ vgl. www.sugarcrm.com/crm/de/produkte/funktionen/reporting.html; (abgerufen am 8.10.2011)

¹⁰⁵ vgl. www.sugarcrm.com/crm/de/produkte/funktionen/zusammenarbeit.html; (abgerufen am 8.11.2011)

Es besteht auch die Möglichkeit über mobile Endgeräte auf Kontakte und relevante Informationen zuzugreifen.¹⁰⁶

3.4 Nutzen von IT-gestützten CRM-Systemen für KMU's

Für viele Unternehmen ist Kundenorientierung in den letzten Jahren zu einem Erfolgsfaktor geworden. Viele Klein- und Mittelbetriebe kennen zwar ihre Zielgruppe besser und haben gegenüber ihren großen Mitbewerbern Vorteile bei der Kundenbetreuung, dennoch müssen diese Unternehmen Informationsverluste bezüglich der Kunden hinnehmen, weil wichtige Informationen über Interessenten und Kunden auf mehrere Mitarbeiter oder gar Abteilungen verteilt sind.¹⁰⁷

Daraus ergibt sich das Problem, dass die Unternehmen keine einheitliche Sicht auf den Kunden haben, wodurch für den Mittelstand ein großer Nachholbedarf im Bereich CRM entsteht. Um die Kundenorientierung und damit die Kundenbindung zu verbessern, müssen die relevanten Daten über die Kunden und Interessenten für alle Mitarbeiter auf Knopfdruck verfügbar sein.¹⁰⁸

CRM ist somit für nahezu alle Unternehmen entscheidend für die Ausprägung von Alleinstellungsmerkmalen und den damit verbundenen Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Marktbegleitern.¹⁰⁹

Dieser Trend wird dadurch gestärkt, dass laut Marktstudien jene Unternehmen, welche eine CRM – Software besitzen, vorwiegend folgende Funktionen nutzen:¹¹⁰

- Kontaktmanagement
- Adressprüfung

¹⁰⁶ vgl. www.sugarcrm.com/crm/de/produkte/mobile-crm; (abgerufen am 8.10.2011)

¹⁰⁷ vgl. Brendel (2003), S. 129

¹⁰⁸ vgl. Hubschneider (2008), S. 14ff

¹⁰⁹ vgl. Brendel (2003), S. 129

¹¹⁰ vgl. Hubschneider (2008), S. 15

- Terminverwaltung
- Angebotserstellung
- Auftragserfassung und
- Reporting

Unternehmen, welche eine CRM-Lösung einführen möchten, nennen diese Funktionen als wichtige Bereiche. Diese bevorzugten Funktionen lassen den Schluss zu, dass kleine und mittlere Unternehmen vor allem an operativem Kundenmanagement interessiert sind.¹¹¹

Bei kleinen und mittleren Unternehmen sollen durch die Einführung einer CRM – Lösung folgende Ziele in möglichst kurzer Zeit erreicht werden:¹¹²

- Steigerung der Produktivität durch Automatisierung von Standardabläufen
- Rasche Verfügbarkeit von Kundendaten
- Integration der vom Unternehmen genutzten Kommunikationskanäle
- Unterstützung des Außendienstes und dadurch bessere Bestandskundenpflege
- Realisierung ungenutzter Verkaufspotentiale
- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Aufbau eines „Unternehmensgedächtnisses“

¹¹¹ vgl. Hubschneider (2008), S. 15

¹¹² vgl. Hubschneider (2008), S. 15

4 Geschäftsprozesse im CRM

Im diesem Abschnitt der Arbeit werden die CRM-relevanten Prozesse eines Unternehmens und deren Zusammenhang näher erläutert.

4.1 Definition des Begriffs Geschäftsprozess

Als Geschäftsprozess wird eine zielgerichtete, zeitlich-logische Anordnung von Vorgängen und Tätigkeiten bezeichnet, welche einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen leistet. Diese Vorgänge und Tätigkeiten werden durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt.¹¹³

Geschäftsprozesse sind durch folgende Komponenten gekennzeichnet:¹¹⁴

- Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden
- Leistungserstellung durch das Unternehmen
- Bereitstellung der gewünschten Leistung an die Kunden

Zu Beginn des Geschäftsprozesses stehen die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden. Am Prozessende wird die gewünschte Leistung des Kunden durch das Unternehmen bereitgestellt. Diese Leistungserstellung ist für Unternehmen ein Umsatz- und Ergebnisträger und sichert dessen Bestand und Zukunft.¹¹⁵

¹¹³ vgl. Koster (2002), S. 128

¹¹⁴ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 65

¹¹⁵ vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 65

4.2 Prozesse des Customer Relationship Managements

Die CRM-relevanten Prozesse zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen direkten Kontakt zum Kunden aufweisen und die auf Kundenseite ablaufenden Prozesse unterstützen.¹¹⁶

Diese Prozesse lassen sich in Kern- und Supportprozesse unterteilen. Die Kernprozesse dienen der Erstellung und dem Vertrieb der Unternehmensleistungen und sind durchgängig auf den Kunden ausgerichtet. Die Supportprozesse hingegen dienen nur der Unterstützung der Kernprozesse und haben nur unternehmensinterne Bereiche als Nachfrager.¹¹⁷

Diese Kernprozesse lassen sich anhand der Phasen des Customer Buying Circle ableiten. Dieser besteht aus den Phasen Anregung, Evaluation, Kauf und After Sales. Als CRM Kernprozessen können somit die Markterschließung und -entwicklung, die Auftragsabwicklung, das Service und die Wartung gezählt werden.¹¹⁸

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Zusammenhang der CRM-relevanten Prozesse mit den Kundenprozessen.

¹¹⁶ vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 74

¹¹⁷ vgl. Gaitanides (1994), S. 17

¹¹⁸ vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 74

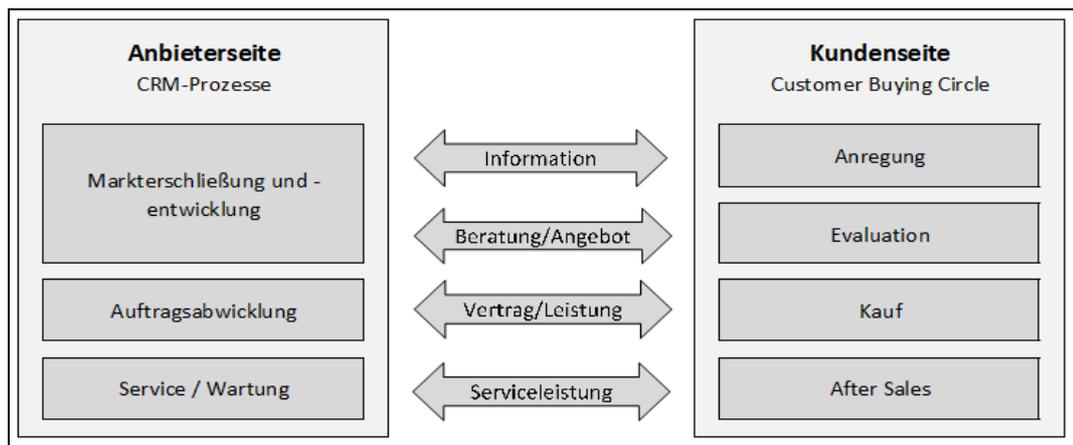


Abbildung 10: CRM-Prozesse und Kundenprozesse¹¹⁹

4.3 Optimierung kundenrelevanter Geschäftsprozesse

Die Erreichung einer optimalen Kundenorientierung wird durch die weit verbreitete Funktionsorientierung im Unternehmensaufbau erschwert, weil in Funktionsorganisationen Prozessketten durch Abteilungsgrenzen unterbrochen werden, wodurch Prozessinseln entstehen, für welche jeweils unterschiedliche Personen verantwortlich sind. Dadurch entstehen Prozess- und Verantwortungsbrüche sowie Schnittstellen.¹²⁰

Diese Schnittstellen lösen einen zusätzlichen Koordinations- und Kontrollaufwand aus, verursachen Missverständnisse und Fehler und führen zu Informationsverlusten. Die oben angeführten Probleme führen zu einer sinkenden Ergebnisqualität und Produktivität.¹²¹

¹¹⁹ Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 77

¹²⁰ vgl. Schmelzer/ Sesselmann (2008), S. 73

¹²¹ vgl. Schmelzer/ Sesselmann (2008), S. 74

Diese organisationsbedingte Fragmentierung der Geschäftsprozesse verhindert eine ganzheitliche Sicht der Mitarbeiter auf das für den Kunden bestimmte Gesamtergebnis und hat zur Folge, dass keiner der Mitarbeiter für die Gesamtleistung verantwortlich ist.¹²²

Um eine durchgängige Ausrichtung der Geschäftsprozesse auf den Kunden zu erreichen muss der funktionsorientierte Unternehmensaufbau durch eine prozessorientierten Organisationsgestaltung ersetzt werden.¹²³

Der Unterschied zwischen Funktionszielen und Geschäftsprozesszielen wird in der nachstehenden Abbildung schematisch dargestellt.

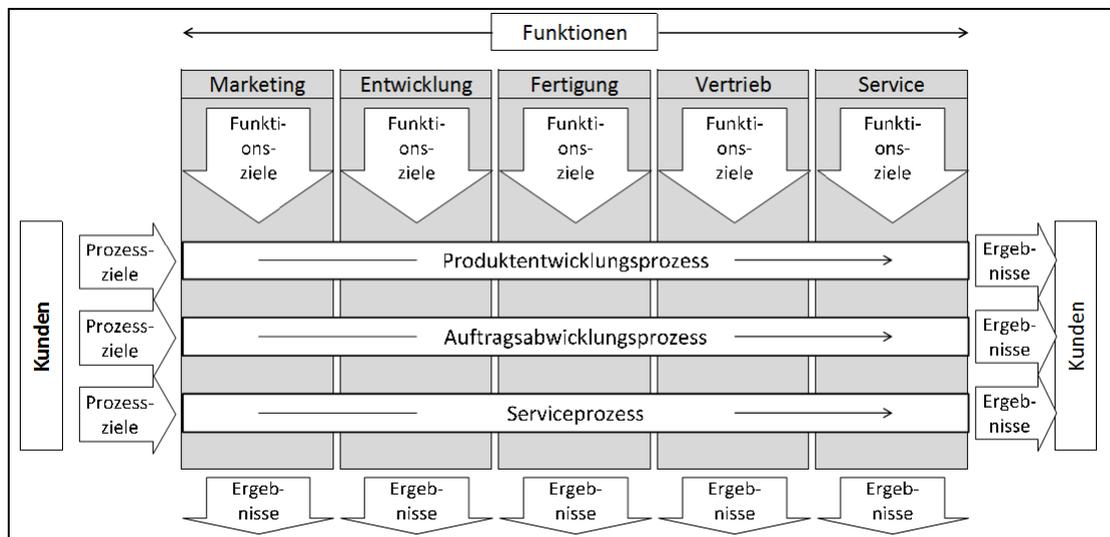


Abbildung 11: Funktionsziele versus Geschäftsprozessziele¹²⁴

¹²² vgl. Schmelzer/ Sesselmann (2008), S. 74

¹²³ vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 69f

¹²⁴ Schmelzer/ Sesselmann (2008), S. 73

4.4 Modell zur Prozessoptimierung

Das Vorgehensmodell zur Prozessoptimierung kann in mehrere aufeinanderfolgende Phasen eingeteilt werden, welche in der folgenden Abbildung dargestellt sind.

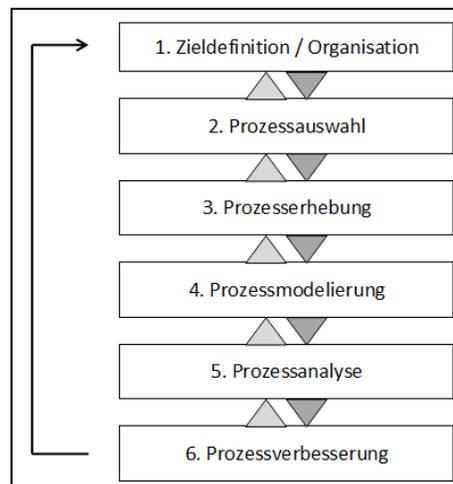


Abbildung 12: Vorgehensmodell der Prozessoptimierung¹²⁵

4.4.1 Zieldefinition und organisatorische Planung

Die ersten Punkte für die Analyse und Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse stellen die Definition der Zielsetzung, die Bestimmung von Prozesskennzahlen und die Entscheidung, welche Ressourcen für die Durchführung des Projekts herangezogen werden dar. Die Zielsetzung der Prozessoptimierung leitet sich aus der zuvor festgelegten CRM-Strategie ab.¹²⁶

Als Prozesskennzahlen können beispielsweise die Steigerung der Kundenzufriedenheit, die Senkung der Durchlaufzeiten bei Kundenanfragen, oder die Erhöhung der Produktqualität dienen.¹²⁷

¹²⁵ Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 73

¹²⁶ vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 73

¹²⁷ vgl. Fischermanns (20069; S. 375

4.4.2 Auswahl der Prozesse

In der zweiten Phase werden alle für die Erreichung der Zielsetzung relevanten Geschäftsprozesse ausgewählt.

4.4.3 Prozesserhebung

Da die Kenntnis über bestehende Prozesse die Grundlage für die Gestaltung von effizienten kundenorientierten Geschäftsprozessen ist, werden in der Phase der Erhebung alle unternehmensinternen Prozesse erhoben und so detailliert wie möglich beschrieben. Die größte Schwierigkeit besteht darin, dass sich diese Prozesse meist über Jahre hinweg entwickelt haben, aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen hervorgegangen sind und ein umfassendes Prozesswissen in den meisten Unternehmen nicht vorhanden ist.¹²⁸

Zur Ermittlung der Prozesse sollten alle Mitarbeiter, die im Tagesgeschäft für die Abwicklung der Prozesse zuständig sind, sowie die Abteilungsleiter mit Hilfe eines strukturierten Fragebogens interviewt werden.¹²⁹

Dieser Fragebogen orientiert sich am Ablauf der Prozesse und sollte folgende Informationen enthalten:¹³⁰

- Benennung der Tätigkeit,
- durch welches Ereignis diese Tätigkeit ausgelöst wird,
- in welcher Reihenfolge werden die Aufgaben bearbeitet (First in First out, Last in First out, etc.)
- welche Daten und Informationen werden für die Aufgabenbearbeitung benötigt,
- woher kommen die benötigten Daten und wie werden sie übertragen
- wer ist der Empfänger der resultierenden Daten und wie werden Sie übermittelt

¹²⁸ vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 79

¹²⁹ vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 80

¹³⁰ vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 80

- welche Softwareprogramme werden eingesetzt.

Nach Abschluss der Befragungen werden die Daten auf Vollständigkeit und Konsistenz überprüft, übersichtlich dargestellt und in einer einheitlichen Form abgebildet. Dies ist notwendig um die Vergleichbarkeit und Integrationsfähigkeit der einzelnen Prozesse zu gewährleisten.¹³¹

4.4.4 Prozessmodellierung

In der vierten Phase werden die Geschäftsprozesse des Unternehmens graphisch abgebildet. Dies ist notwendig, um die Komplexität zu reduzieren, die Verständlichkeit zu erleichtern und die Vergleichbarkeit von verschiedenen Prozessen zu gewährleisten. Auf Basis diese dokumentierten CRM-Prozesse lässt sich im Vorfeld der CRM-Einführung bestimmen, welche Prozesse und Schnittstellen in welcher Form durch das CRM-System unterstützt werden sollen. Dadurch lassen sich Fehler in der Softwareauswahl vermeiden und die Funktionalitäten des Systems werden an die Unternehmensprozesse und nicht die Unternehmensprozesse an das System angepasst.¹³²

Prozessmodellierung mit ARIS

Das Ergebnis der Prozessmodellierung nach ARIS sind ergebnisgesteuerte Prozessketten (EPK).¹³³

Ergebnisgesteuerte Prozessketten bestehen aus Ereignissen und Funktionen, welche durch Operatoren miteinander verknüpft werden. Die Beziehung zwischen Ereignissen, Funktionen und Operatoren wird durch eine Pfeillinie abgebildet und als Kontrollfluss bezeichnet. Durch den Kontrollfluss wird die zeitliche und logische

¹³¹ vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 81

¹³² vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 81

¹³³ vgl. Geiser (2008), S. 148

Reihenfolge, in welcher die Funktionen ausgeführt werden und die Ereignisse eintreten, beschrieben.¹³⁴

Ereignisse:

Ereignisse sind Zustände, welche sich während des gesamten Prozessablaufs ergeben können. Durch Ereignisse werden Prozessobjekte erzeugt oder verändert. Sie beziehen sich immer auf einen Zeitpunkt und werden als Sechsecke dargestellt.¹³⁵

Für Ereignisse können folgende Beispiele genannt werden:¹³⁶

- „Angebot ist erstellt“
- „gelieferte Ware ist geprüft“
- „Daten sind eingegeben“

Funktionen:

Funktionen sind Tätigkeiten, welche während des Prozesses ausgeführt werden. Funktionen werden immer innerhalb eines Zeitraums durchgeführt und werden durch Rechtecke mit abgerundeten Ecken dargestellt.¹³⁷

Als Beispiele für Funktionen können folgende genannt werden:

- „Erstellung der Angebotsunterlagen“
- „Senden der Angebotsunterlagen“
- „Auslieferung der Produkte an den Kunden“

Operatoren:

Bei den Operatoren zur Verknüpfung von Ereignissen und Funktionen kann zwischen folgenden unterschieden werden:¹³⁸

- „UND“-Operator

¹³⁴ vgl. Rudolf, Wilhelm, Dr.; Prozessorganisation; 2007; S. 208ff

¹³⁵ vgl. Rudolf, Wilhelm, Dr.; Prozessorganisation; 2007; S. 208

¹³⁶ vgl. Rudolf, Wilhelm, Dr.; Prozessorganisation; 2007; S. 208

¹³⁷ vgl. Rudolf, Wilhelm, Dr.; Prozessorganisation; 2007; S. 208

¹³⁸ vgl. Rudolf, Wilhelm, Dr.; Prozessorganisation; 2007; S. 209

Bei Verwendung eines „UND“-Operators müssen alle Elemente gleichzeitig vorhanden sein.

- „ODER“-Operator

Wird der „ODER“-Operator verwendet, können von den möglichen Elementen eines, mehrere oder alle eintreten.

- „EXKLUSIV ODER“-Operator

Durch die Verwendung des „EXKLUSIV ODER“-Operators wird die Auswahl auf genau ein zulässiges Element beschränkt.

Bei der Darstellung von ergebnisgesteuerten Prozessketten müssen folgende Regeln beachtet werden:

Regel 1:

Funktionen beziehungsweise Ereignisse dürfen nie direkt aufeinanderfolgen!

„Einem Ereignis folgt stets eine Funktion und einer Funktion immer ein Ereignis. Ereignisse und Funktionen müssen sich also laufend abwechseln.“¹³⁹

Regel 2:

Eine ergebnisgesteuerte Prozesskette beginnt und endet immer mit einem Ereignis!

Das Starterereignis (Prozessinput) ist für die Auslösung der ersten Funktion des Prozesses erforderlich. Nach Ausführung der letzten Funktion liegt das Schlussergebnis des Prozesses (Prozessoutput) vor.¹⁴⁰

Regel 3:

Funktionen und Ereignisse dürfen nie mit Hilfe von Operatoren miteinander verbunden werden!¹⁴¹

¹³⁹ vgl. Wilhelm (2007), S. 208

¹⁴⁰ vgl. Wilhelm (2007), S. 208

¹⁴¹ vgl. Wilhelm (2007), S. 209

4.4.5 Prozessanalyse

In der Phase der Prozessanalyse werden die Geschäftsprozesse hinsichtlich Ihrer Stärken und Schwächen untersucht und es erfolgt eine systematische Suche nach den Ursachen der Probleme.¹⁴²

Es kann zwischen statischen und dynamischen Analysen unterschieden werden.

Bei der statischen Prozessanalyse werden die statische Struktur eines Prozesses, seine einzelnen Elemente sowie die Beziehung dieser Elemente untereinander untersucht. So kann beispielsweise festgestellt werden, welche und wie viele Mitarbeiter, Sachmittel, Informationen oder Prozessschritte an einem Prozess beteiligt sind oder in welcher Reihenfolge die einzelnen Schritte ausgeführt werden. Dem gegenüber steht die dynamische Analyse der Geschäftsprozesse. Sie dient der Analyse von Prozesszeiten, Häufigkeiten, Mengen und Kapazitäten.¹⁴³

Der Vorteil von statischen Analysen besteht darin, dass Rücksprünge und Schleifen in den Prozessen sowie Doppelarbeiten und Medienbrüche aufgezeigt werden. Mit Hilfe der statischen Prozessanalyse lassen sich somit Schwachstellen in den Prozessen erkennen.¹⁴⁴

Die Prozessanalyse zeigt somit die vorhandenen Verbesserungspotentiale welche im Rahmen der Prozessverbesserung umgesetzt werden müssen.

4.4.6 Prozessverbesserung

Nachdem die Stärken und Schwächen der IST-Prozesse bekannt sind, müssen in dieser Phase Lösungsvorschläge zur Neugestaltung der Prozesse entwickelt werden.¹⁴⁵

¹⁴² vgl. Fischermanns (2006), S. 283

¹⁴³ vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 91

¹⁴⁴ vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 91

¹⁴⁵ vgl. Fischermanns (2006), S. 383

In der Phase der Prozessverbesserung sollten die Schwachstellen, welche in der Kundenprozessanalyse identifiziert wurden, eliminiert werden. Hierbei könnte beispielsweise auf der Annahme aufgebaut werden, dass durch die Implementierung eines CRM-Systems eine konsistente, für alle Mitarbeiter verfügbare Datenbasis geschaffen wird.¹⁴⁶

Durch eine anschließende Gegenüberstellung der IST-Prozesse mit den SOLL-Prozessen werden die Vorteile eines CRM-Systems sichtbar.¹⁴⁷

¹⁴⁶ vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 96

¹⁴⁷ vgl. Hippner/Merzenich/Wilde (2004), S. 96

5 Auswirkung eines IT-gestützten CRM-Systems auf die Geschäftsprozesse anhand eines frei gewählten Beispiels

Um die Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse eines Unternehmen durch die Einführung eines CRM-Systems zu veranschaulichen wird in den folgenden Kapiteln die Optimierung der CRM-relevanten Geschäftsprozesse anhand des in Abschnitt 3.3.1 beschriebenen Modells dargestellt.

5.1 Unternehmensprofil

Als Beispielunternehmen dient ein Unternehmen, welches auftragsbezogen produziert.

Das Beispielunternehmen beschäftigt 15 Mitarbeiter und kann in folgende Unternehmenseinheiten aufgeteilt werden:

- Geschäftsführung,
- Kalkulation/Controlling,
- Vertrieb,
- Arbeitsvorbereitung und
- Produktion.

Zu den Aufgaben der Geschäftsleitung gehören die Festsetzung der Unternehmensstrategie und die Planung der Marketingaktivitäten.

Die Aufgaben der Organisationseinheit „Kalkulation/Controlling“ sind das Erstellen von Angebotsunterlagen sowie das Reporting an die Geschäftsführung.

Der Vertrieb hat die Aufgabe bestehende Kunden zu betreuen und neue Kunden zu akquirieren. Des Weiteren hilft er der Geschäftsführung bei der Planung und Umsetzung der Marketingaktivitäten.

Die Aufgaben der Arbeitsvorbereitung sind das Erstellen der Produktionsunterlagen, die Bestellung der benötigten Materialien sowie die Produktionsplanung.

Die Anzahl der Mitarbeiter und die Organisationsstruktur kann in aus der folgenden Abbildung abgelesen werden.

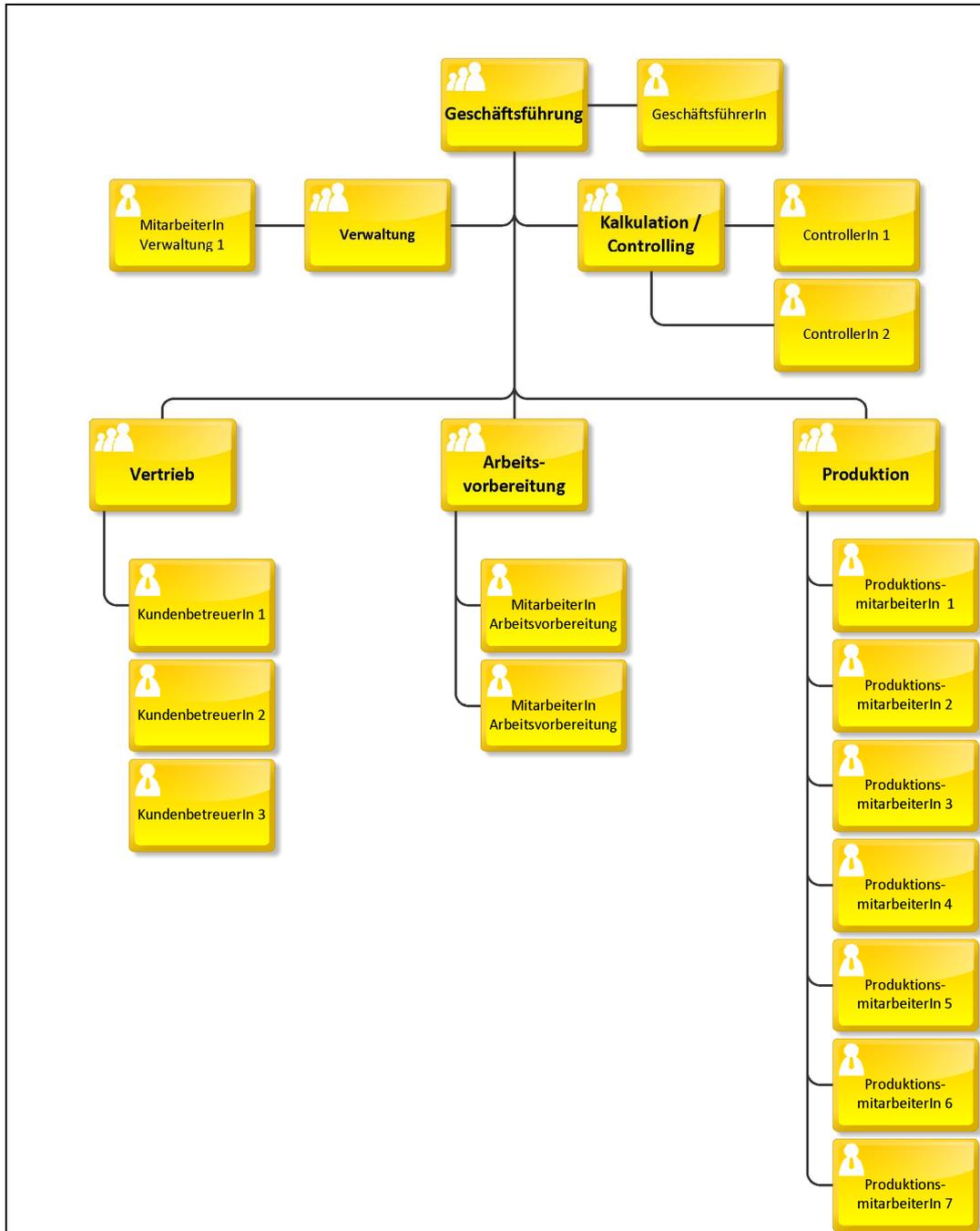


Abbildung 13: Organigramm des Beispielunternehmens

5.2 Zielsetzung

Auf Grund des immer stärker werdenden Wettbewerbs möchte das Beispielunternehmen neue Kunden akquirieren und bestehende Kunden besser an das Unternehmen binden um den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern.

Die Geschäftsführung möchte zusätzlich immer auf dem laufenden Stand bezüglich Anfragen und Aufträgen gehalten werden.

Um diese Ziele zu erreichen soll die Kundenzufriedenheit bestehender Kunden zum Beispiel durch schnellere Bearbeitungszeiten oder eine bessere Ausrichtung der Marketingaktivitäten erhöht werden.

Die Marketingaktivitäten sollten durch die Einführung eines IT-getützten CRM-Systems dadurch unterstützt werden, dass alle Kommunikationskanäle erfasst werden und dem Unternehmen eine einheitliche Sicht auf die Kunden gewährleistet wird, wodurch Steuerluste im Bereich der Werbung verringert werden.

Weiters entsteht durch die Einführung eines IT-gestützten CRM-System für das Unternehmen der Vorteil, dass die Kundenhistorie auf Wiederkaufverhalten und Interessen der Kunden analysiert werden kann.

5.3 Prozessauswahl

Um die in der Zielsetzung beschriebenen Ziele zu erreichen, wurden vom Beispielunternehmen die Geschäftsprozesse

- Akquisition neuer Kunden,
- Bearbeitung von Kundenanfragen,
- Auftragseingang und
- Bearbeitung von Kundenbeschwerden

als Schlüsselprozesse ausgewählt.

5.4 Erhebung der IST-Prozesse

In dieser Phase werden die IST-Prozesse welche in der Phase der „Prozessauswahl“ ausgewählt wurden beschrieben und modelliert.

5.4.1 IST-Prozess „Akquisition neuer Kunden“

Um neue Kunden zu akquirieren werden im Beispielbetrieb in einem ersten Schritt potentielle Kunden durch die Vertriebsmitarbeiter ausgewählt und Informationen zu diesen in Tabellenkalkulations- oder Textverarbeitungsprogrammen gespeichert.

In einem zweiten Schritt nehmen die Vertriebsmitarbeiter Kontakt mit den ausgewählten Kunden auf und verfassen in den von ihnen bevorzugten Datenerfassungsprogrammen ihre Gesprächsnotizen.

Auf Grund dieser ersten Kontaktaufnahme können die Kundenbetreuer die potentiellen Kunden in grob in folgende drei Gruppen unterteilen:

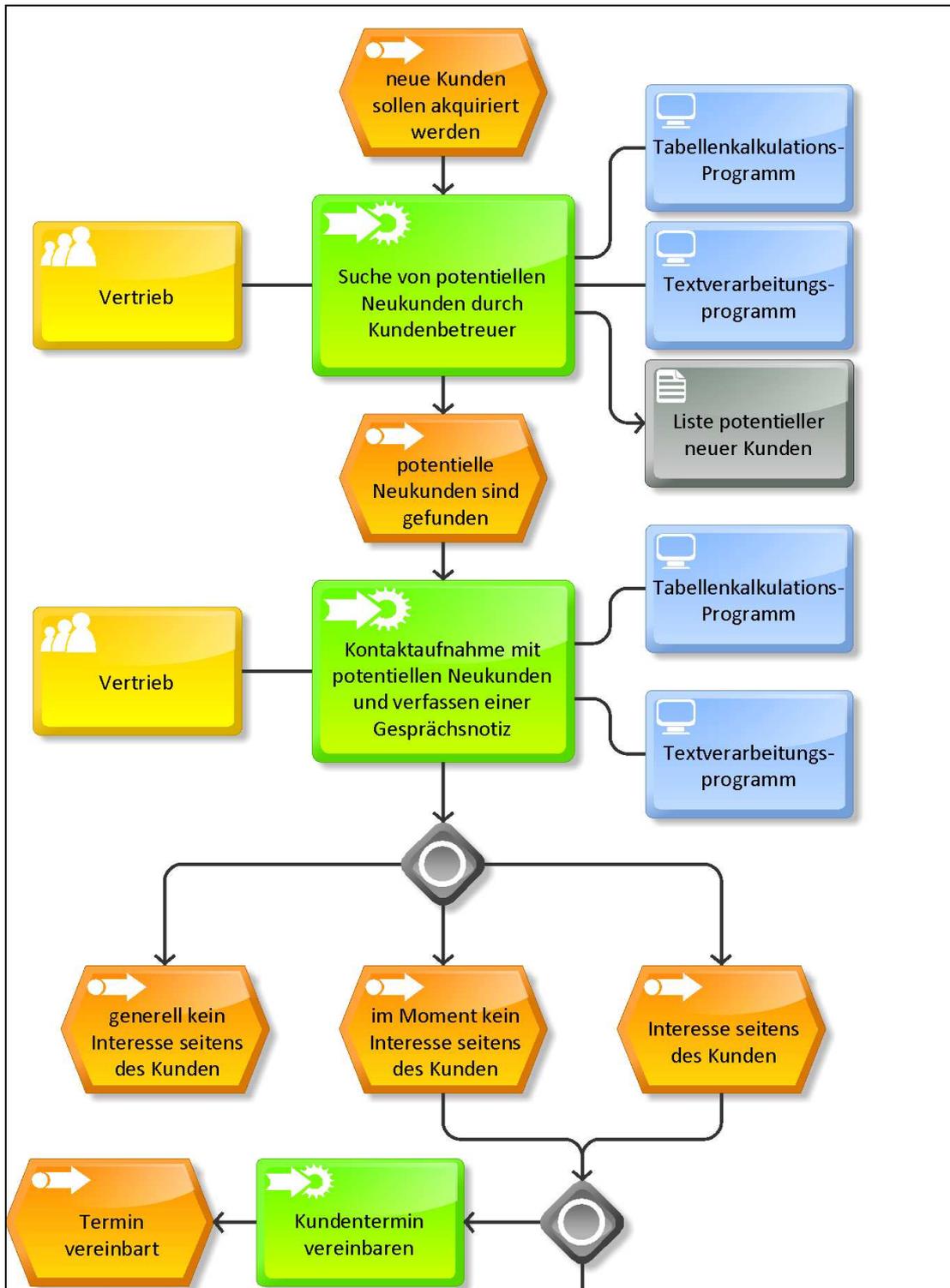
- Kunden welche generell kein Interesse an den Leistungen des Unternehmens haben,
- Kunden welche Interesse an den Leistungen haben, jedoch im Moment keine Zusammenarbeit anstreben und
- Kunden mit sehr großem Interesse, welche eine Zusammenarbeit anstreben.

Bei den Gruppen welche Interesse an den Leistungen des Unternehmens haben versuchen die Kundenberater einen Termin zu fixieren und holen sich die Erlaubnis für die Zusendung von Informationsmaterial.

Auf Grund der Zusendung des Informationsmaterials und dem persönlichen Kundentermin kann es bereits zu ersten Anfrage kommen.

Bei den Kontakten, welche nicht auf die Zusendung des Informationsmaterials reagieren, muss von Seiten der Kundenbetreuer nach einiger Zeit nachgefragt werden, weil diese potentiellen Kunden die Informationen möglicherweise nicht erhalten haben.

In der folgenden Abbildung ist der Prozess der Neukundenakquise abgebildet.



5.4.2 IST-Prozess „Bearbeitung von Kundenanfragen“

Bei der Analyse des Prozesses „Bearbeitung von Kundenanfragen“ muss grundsätzlich zwischen zwei Varianten unterschieden werden:

Bei Variante 1 kommt die Anfrage direkt per Telefon oder E-Mail vom Kunden, bei Variante 2 wird die Anfrage des Kunden telefonisch oder per E-Mail durch den Kundenbetreuer an den bearbeitenden Mitarbeitern der Organisationseinheit „Kalkulation/Controlling“ weitergeleitet.

Der bearbeitende Mitarbeiter der Organisationseinheit „Kalkulation/Controlling“ überprüft in einem ersten Schritt die Anfrage auf Vollständigkeit.

Wenn Informationen, welche für die Erstellung der Angebotsunterlagen notwendig sind, fehlen, nimmt der bearbeitende Mitarbeiter per Telefon oder E-Mail Kontakt mit dem Kundenbetreuer oder dem Kunden auf, um zu den fehlenden Informationen zu gelangen.

Nachdem der Mitarbeiter alle Spezifikationen der Anfrage erhalten hat, klärt er mit den Mitarbeitern der Produktion die technische Machbarkeit.

Sollte das vom Kunden gewünschte Projekt technisch nicht machbar sein, wird dieser vom Mitarbeiter der Organisationseinheit Kalkulation/Controlling per E-Mail verständigt.

Ist das vom Kunden gewünschte Projekt technisch machbar, wird mit Hilfe eines Kalkulationsprogramms das Produkt kalkuliert und die Angebotsunterlagen per Textverarbeitungsprogramm erstellt.

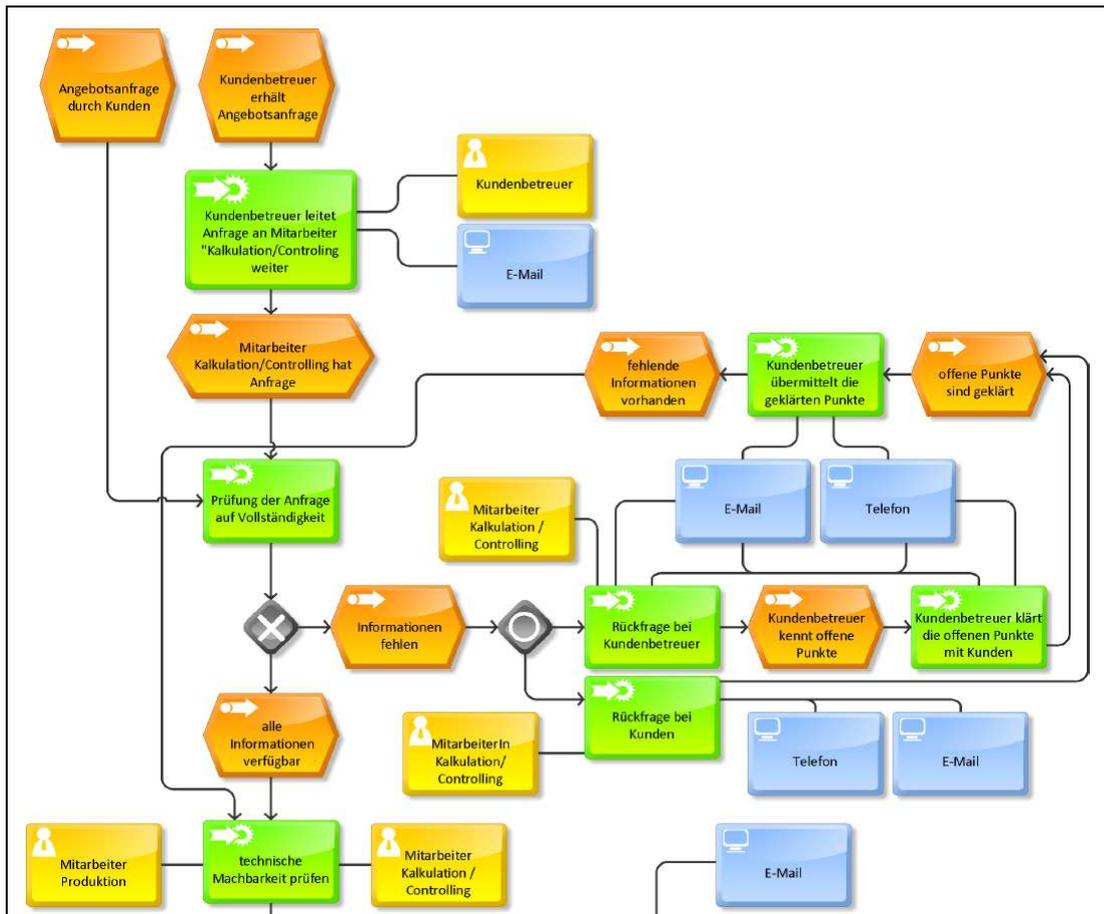


Abbildung 15: Beispielprozess „Bearbeitung Kundenanfrage“ – Teilbereich „Angebotsanfrage“ bis „technische Machbarkeit prüfen“

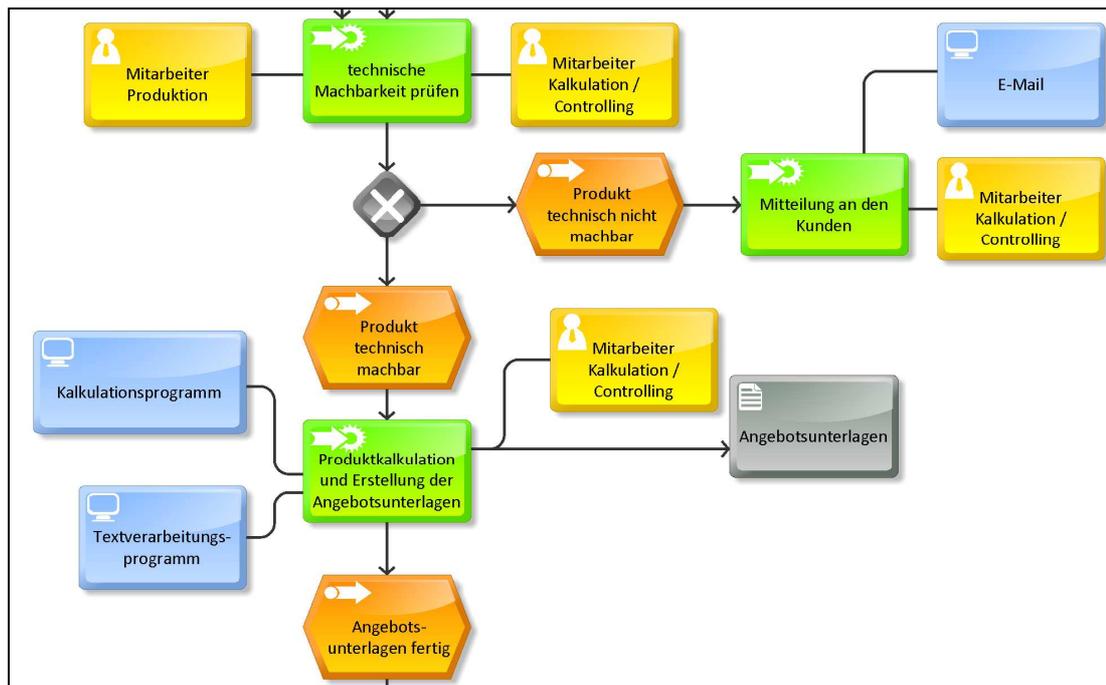
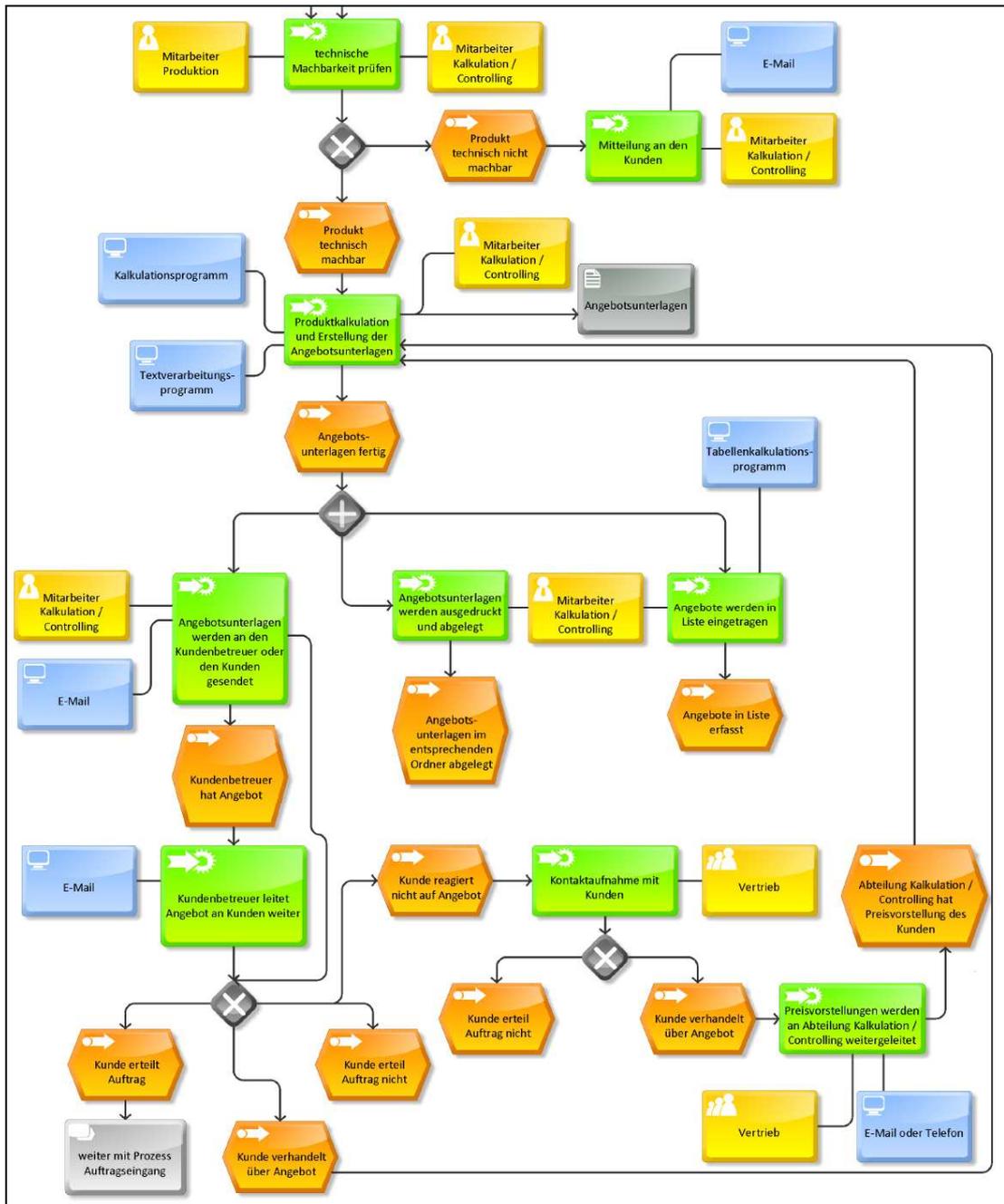


Abbildung 16: Beispielprozess „Bearbeitung Kundenanfrage“ – Teilbereich „technische Machbarkeit prüfen“ bis „Angebotsunterlagen fertig“

Die fertigen Angebotsunterlagen werden per Mail an den Kunden oder den Kundenbetreuer, welcher diese an den Kunden weiterleitet, gesendet.

Dieser führt ebenfalls eine Angebotsliste, in welcher er die Chancen für die Erteilung der Aufträge permanent bewertet.

Von den Mitarbeitern der Abteilung „Kalkulation/Controlling“ werden die gesamten Angebotsunterlagen ausgedruckt und in den dafür vorgesehenen Ordnern abgelegt sowie mittels Tabellenkalkulationsprogramm in eine Angebotsliste eingetragen.



**Abbildung 17: : Beispielprozess „Bearbeitung Kundenanfrage“ – Teilbereich
„Angebotsunterlagen fertig“ bis „Kunde erteilt Auftrag“**

Nachdem der Kundenbetreuer die Angebotsunterlagen an den Kunden gesendet hat können folgende Möglichkeiten eintreten:

- Kunde nimmt Angebot an
- Kunde verhandelt über das Angebot
- Kunde reagiert nicht auf das Angebot

Wird das Angebot vom Kunden angenommen, folgt der Prozess „Auftragseingang“. Wenn der Kunde über das Angebot verhandelt beginnt der Prozess beim Punkt „Produktkalkulation und Erstellung der Angebotsunterlagen“ neu.

Für den Fall das der Kunde nicht reagiert, ist es die Aufgabe des Kundenbetreuers mit dem Kunden Kontakt aufzunehmen und zu klären ob der Auftrag beauftragt wird oder nicht.

Wenn der Kunde nochmals über den Preis verhandelt leitet der Kundenbetreuer die Preisvorstellung des Kunden an den Mitarbeiter „Kalkulation/Controlling“ und der Prozess startet beim Punkt „Produktkalkulation und Erstellung der Angebotsunterlagen“ neu.

5.4.3 IST-Prozess „Auftragseingang“

Der Prozess „Auftragseingang“ zeigt den Arbeitsablauf nach Eingang des Kundenauftrags beim Kundenbetreuer oder direkt durch den Kunden.

Der Kundenbetreuer leitet den Auftrag per E-Mail an die Organisationseinheiten „Arbeitsvorbereitung“ und „Kalkulation/Controlling“ zur weiteren Bearbeitung weiter.

In der Organisationseinheit „Kalkulation/Controlling“ wird der eingegangene Auftrag in einer Auftragsliste erfasst und gleichzeitig aus der Angebotsliste gelöscht. Die beiden Listen werden mit Hilfe eines Tabellenkalkulationsprogramms geführt.

Die Mitarbeiter der Arbeitsvorbereitung suchen sich die abgelegten Angebotsunterlagen und kopieren sich diese zur weiteren Bearbeitung.

Dieser Teilprozess wird in der untenstehenden Abbildung gezeigt.

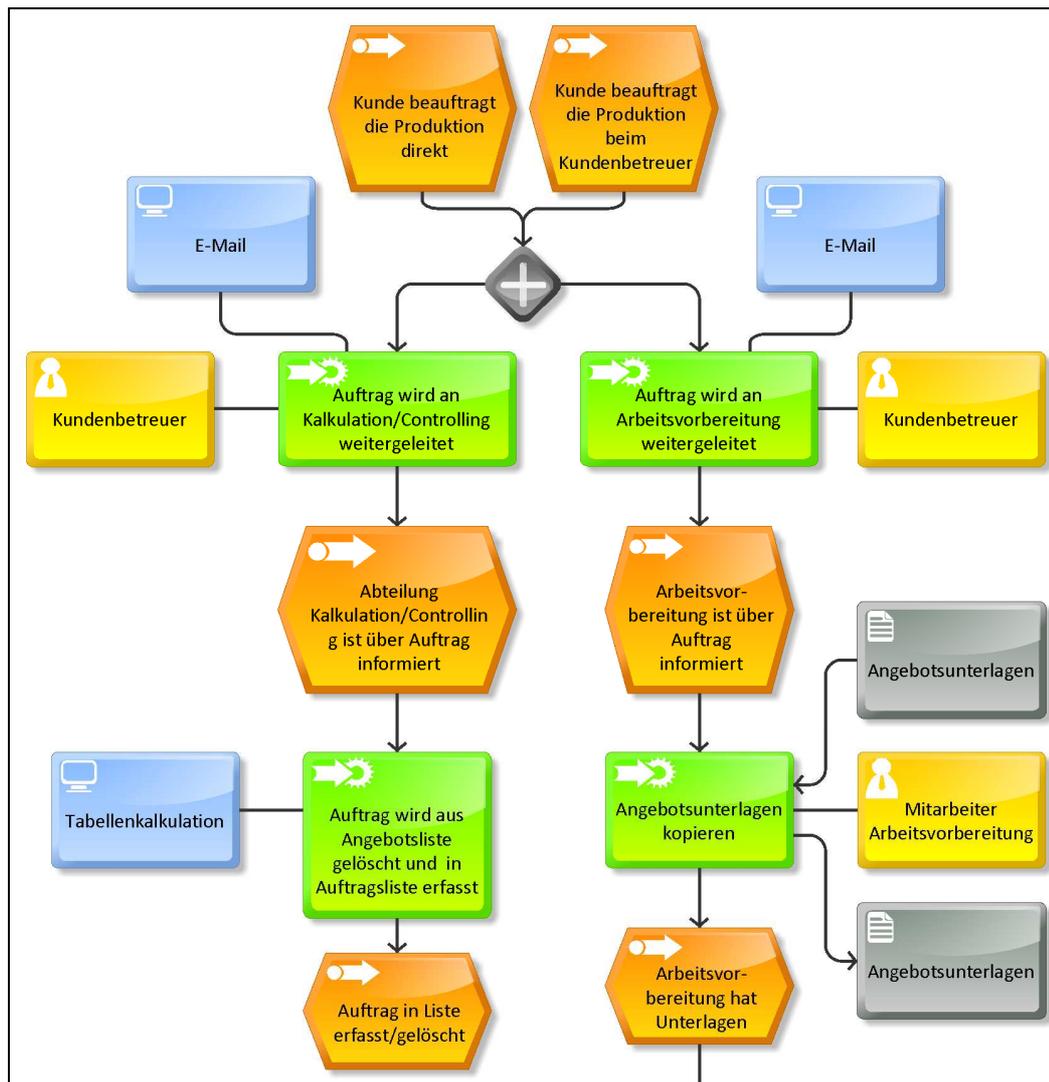


Abbildung 18: Beispielprozess „Auftragseingang“ – Teilbereich „Kunde beauftragt Produktion“ bis „Arbeitsvorbereitung hat Unterlagen“

Nach dem die gesamten Angebotsunterlagen den Mitarbeitern der Arbeitsvorbereitung zur weiteren Bearbeitung zur Verfügung stehen, werden diese nochmals auf Vollständigkeit überprüft. Sollten aus Sicht der Mitarbeiter „Arbeitsvorbereitung“ Unklarheiten in den Angebotsunterlagen vorhanden sein, werden diese mit dem Kundenbetreuer, den Mitarbeitern „Kalkulation/Controlling“ oder dem Kunden per E-Mail oder Telefon geklärt und die geklärten Punkte in den

kopierten Angebotsunterlagen vermerkt. Danach werden die Unterlagen nochmals auf Vollständigkeit überprüft.

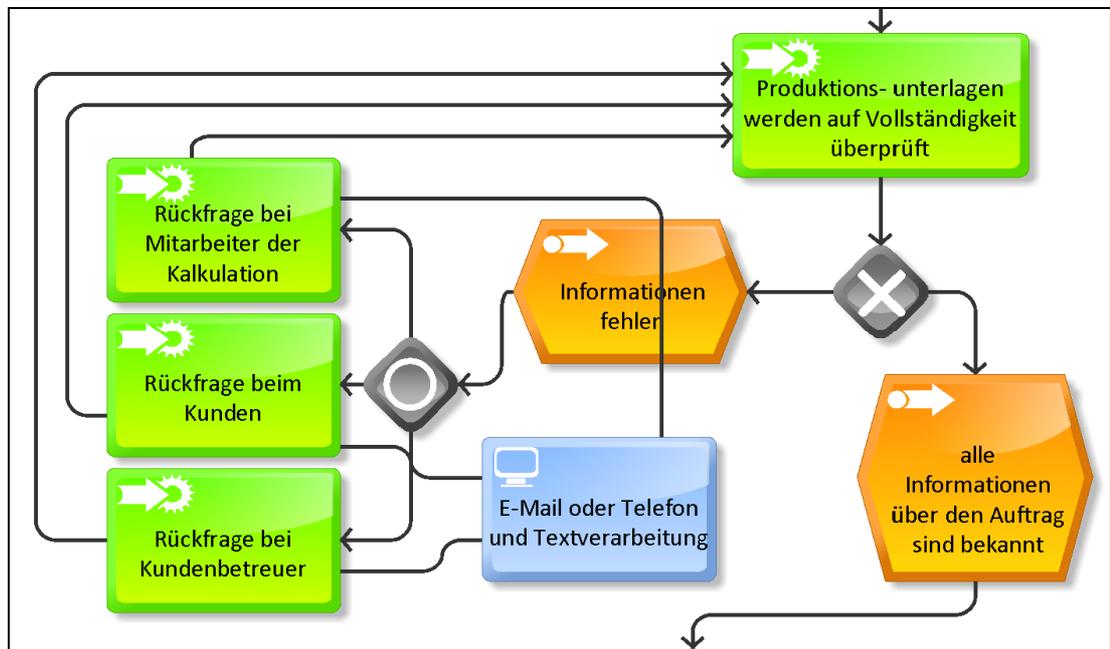


Abbildung 19: Beispielprozess „Auftragseingang“ – Teilbereich „Prüfung der Unterlagen auf Vollständigkeit“

Sind den Mitarbeitern alle Informationen für den vom Kunden bestellten Auftrag bekannt, erstellen sie unter Zuhilfenahme eines Textverarbeitungsprogramms die Produktionsunterlagen, welche zur Fertigung des Auftrags an die Produktion weitergeleitet werden. Des Weiteren werden von der Arbeitsvorbereitung alle benötigten und nicht lagernden Materialien für die Produktion bestellt.

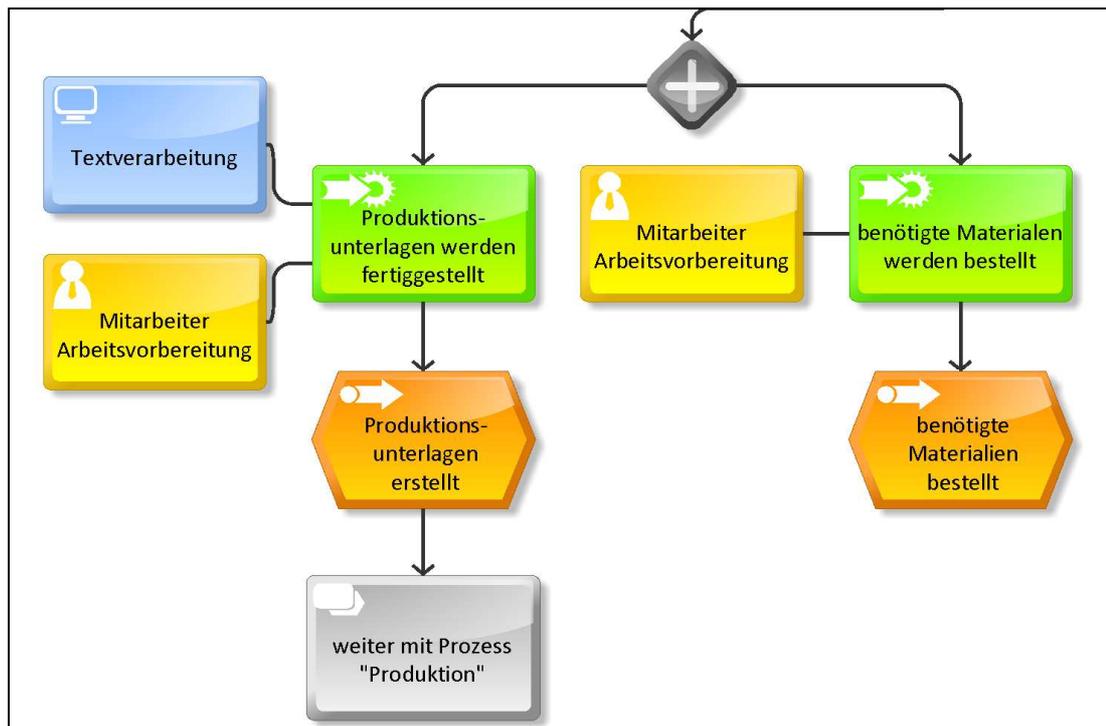


Abbildung 20: Beispielprozess „Auftragseingang“ – Teilbereich „Produktionsunterlagen fertigstellen“ bis „Produktionsprozess“

5.4.4 IST-Prozess „Bearbeitung von Kundenbeschwerden“

Der Prozess „Bearbeitung von Kundenbeschwerden“ zeigt den Verlauf der Arbeitsschritte vom Eingang der Kundenbeschwerde bis zur Lösung.

Im ersten Schritt nach Eingang der Beschwerde des Kunden wird vom Kundenbetreuer der Sachverhalt, welcher Ursache für die Beschwerde ist, mit Hilfe eines Textverarbeitungsprogramms erörtert. Zu diesem Zweck muss er die gesamten Angebotsunterlagen, Korrespondenzen sowie die Produktionsberichte von unterschiedlichen Organisationseinheiten zusammensuchen.

Darauffolgend wird unter Hinzuziehen von „Mitarbeitern der Produktion“ und der „Geschäftsführung“ geklärt, ob das Problem, welches zur Beschwerde führte, gelöst werden kann.

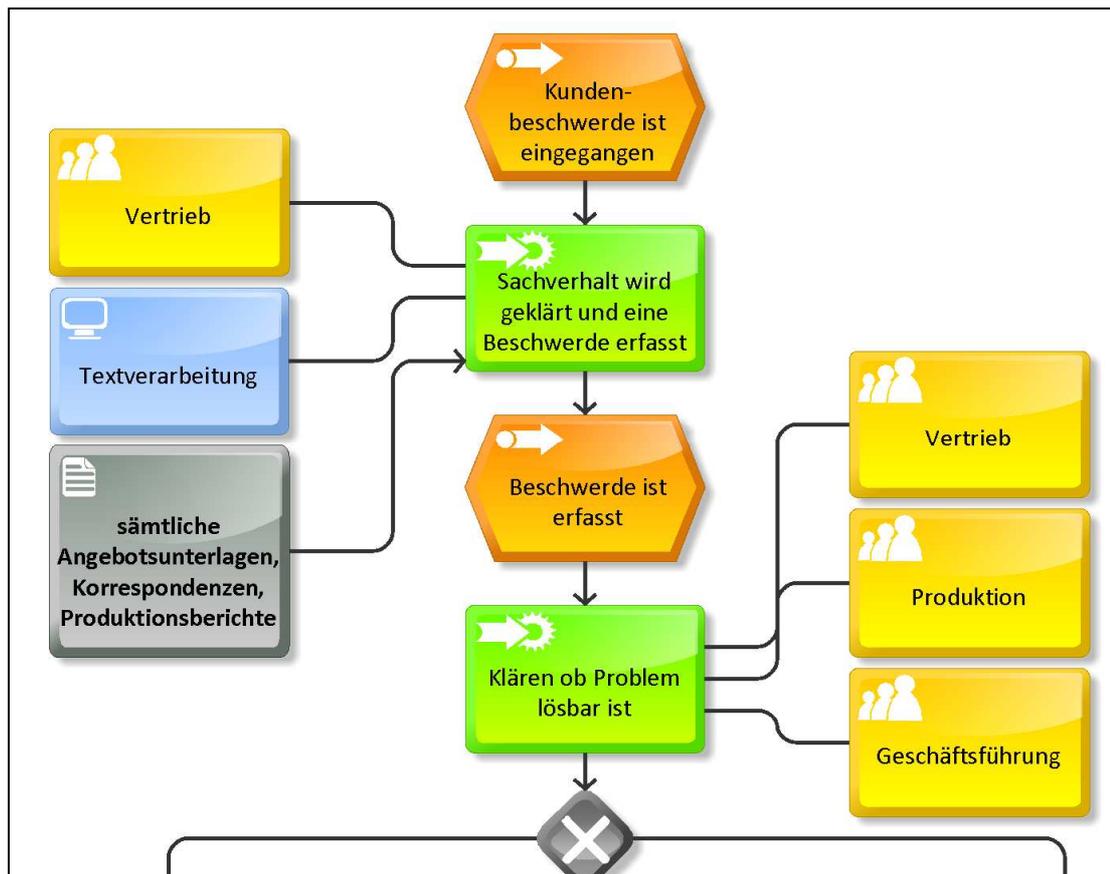


Abbildung 21: Beispielprozess „Bearbeitung von Kundenbeschwerden“ – Teilbereich „Kundenbeschwerde ist eingegangen“ bis „Klären ob Problem lösbar ist“

Ist das Problem der Kunden sofort lösbar, wird dem Kunden die Lösung per E-Mail oder in einem persönlichen Gespräch durch den Vertriebsmitarbeiter mitgeteilt. Die Beschwerde wurde somit erfolgreich bearbeitet.

Dieser Teil des Prozesses „Kundenbeschwerde bearbeiten“ wird in Abbildung 22 dargestellt.

Ist das Problem nicht sofort lösbar, muss von den Vertriebs- und Produktionsmitarbeitern unter Einbeziehung der Geschäftsführung eine Lösung erarbeitet werden, welche für den Kunden akzeptabel ist. Diese Lösung wird schriftlich mit Hilfe von Textverarbeitungsprogrammen festgehalten und dem Kunden durch den Kundenbetreuer präsentiert. Die Ergebnisse der Präsentation werden vom Kundenbetreuer dokumentiert (mit Hilfe eines Textverarbeitungsprogramms).

Sollte der Kunde mit dem Lösungsvorschlag akzeptiert werden, ist die Beschwerde zur Zufriedenheit des Kunden erledigt. Entspricht die ausgearbeitete Lösung nicht den Vorstellungen des Kunden, startet der Teilprozess „Ausarbeiten einer für den Kunden akzeptablen Lösung“ von neuem, bis der Kunde die Lösung akzeptiert. Dieser Teil des Prozesses „Kundenbeschwerde bearbeiten ist in Abbildung 23 dargestellt.

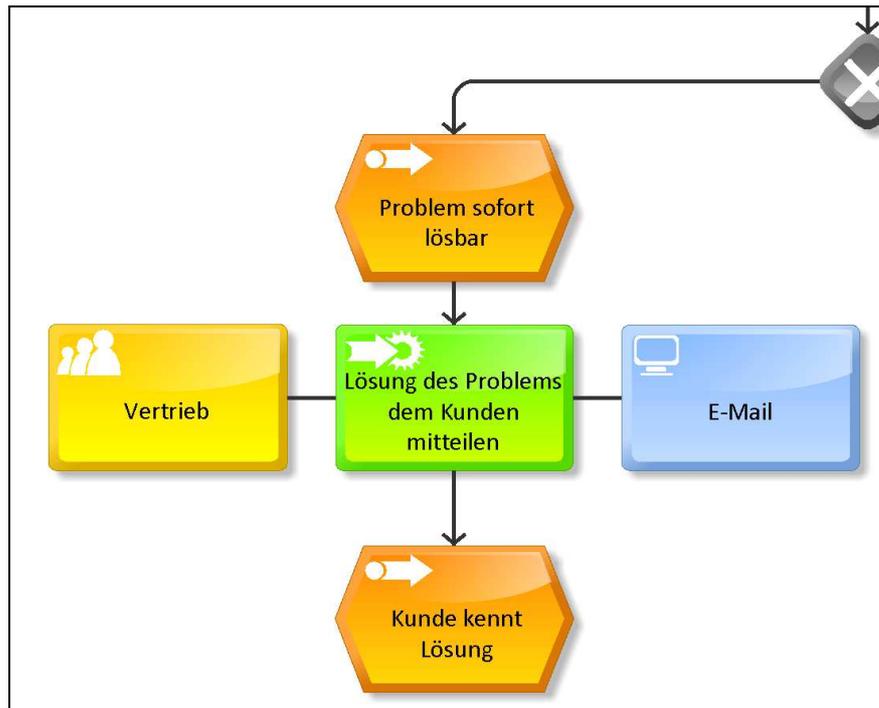


Abbildung 22: Beispielprozess „Bearbeitung von Kundenbeschwerden“ – Teilbereich „Kundenbeschwerde sofort lösbar“

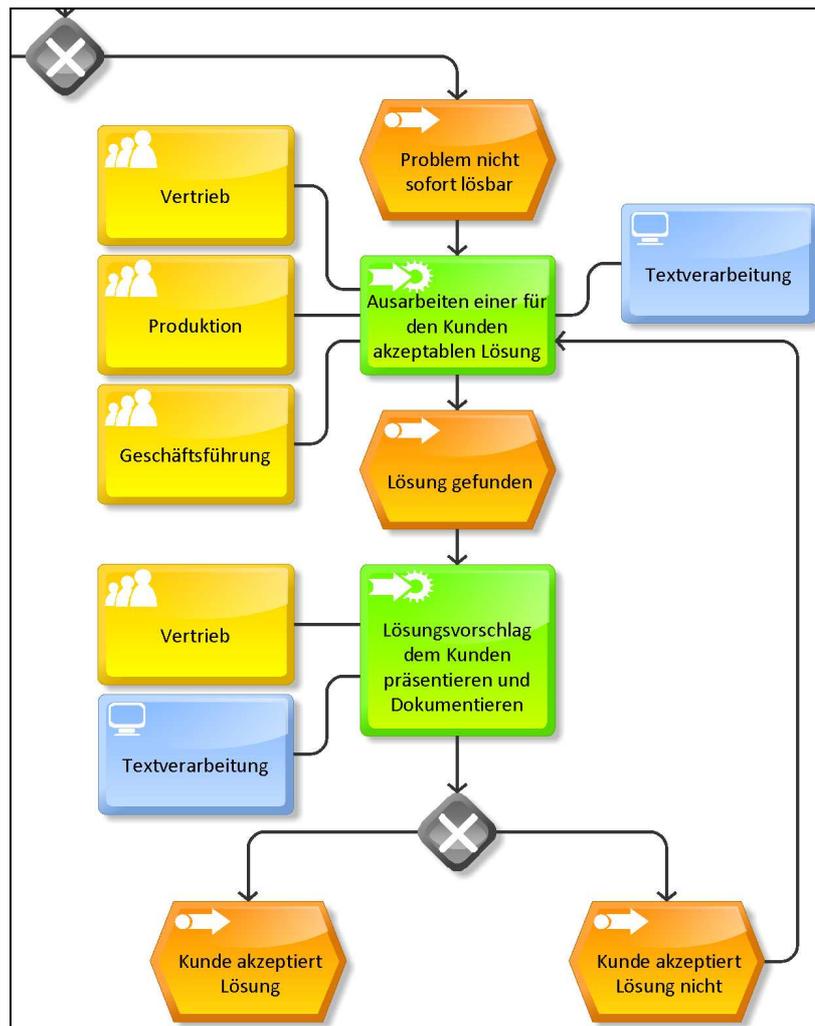


Abbildung 23: Beispielprozess „Bearbeitung von Kundenbeschwerden“ – Teilbereich „Kundenbeschwerde nicht sofort lösbar“

5.5 Analyse der IST-Prozesse

In der Phase der Prozessanalyse werden die einzelnen IST-Prozesse auf Ihre Stärken und Schwächen untersucht.

5.5.1 Analyse des IST-Prozesses „Akquisition neuer Kunden“

Bei der Analyse des IST-Prozesses „Akquisition neuer Kunden“ kann festgestellt werden, dass durch die Erstellung von Dateien mit Hilfe von Textverarbeitungs- oder

Tabellenkalkulationsprogrammen die gesammelten Informationen über potentielle und bestehende Kunden nur dem bearbeitenden Kundenbetreuer zur Verfügung stehen und nur dieser die logischen Zusammenhänge der Dokumente kennt. Dadurch ist es unumgänglich, dass sowohl die Mitarbeiter der Organisationseinheit „Kalkulation/Controlling“ als auch die Mitarbeiter der Organisationseinheit „Arbeitsvorbereitung“ immer wieder Kontakt mit dem Kundenbetreuer und dem Kunden aufnehmen müssen, wenn Sie weiterführende Informationen benötigen. Ein weiteres Problem tritt auf, wenn ein Mitarbeiter krank wird oder das Unternehmen verlässt. In diesem Fall sind die einzelnen Dokumente im Idealfall zwar im Unternehmen verfügbar, jedoch kann der logische Zusammenhang nicht auf den ersten Blick erkannt werden, wodurch ein zusätzlicher Arbeitsaufwand entsteht.

5.5.2 Analyse des IST-Prozesses „Bearbeitung von Kundenanfragen“

Die größte Schwachstelle des Prozesses „Bearbeitung von Kundeninformationen“ liegt im Bereich fehlender Informationen. So muss der bearbeitende Mitarbeiter die fehlenden Informationen über den Kundenbetreuer oder beim Kunden direkt anfordern. Dadurch kann es vorkommen, dass der Kunde sowohl durch den Kundenbetreuer als auch durch den Mitarbeiter „Kalkulation/Controlling“ kontaktiert wird und dieselben Informationen zweimal weitergeben muss.

Dadurch kann beim Kunden der Eindruck entstehen, dass der Auftragnehmer unstrukturiert arbeitet, wodurch er sich verunsichert fühlt.

Ein weiterer Schwachpunkt dieses Prozesses ist das Nachbearbeiten von Angeboten durch den Kundenbetreuer, wenn die Anfragen direkt vom Kunden gekommen sind und die Angebote direkt an den Kunden gesendet wurden, da er über diese Angebote nicht informiert ist.

5.5.3 Analyse des IST-Prozesses „Auftragseingang“

Bei der Analyse des Prozesses „Auftragseingang“ kann wie bereits beim Prozess „Bearbeitung von Kundenanfragen“ die größte Schwachstelle im Bereich der fehlenden Informationen festgestellt werden.

Eine weitere Schwachstelle lässt sich aus dem Umstand ableiten, dass die Auftragsliste, welche vom Mitarbeiter „Kalkulation/Controlling“ zwar ständig auf dem aktuellen Stand gehalten wird, nicht permanent für die Organisationseinheit „Vertrieb“ zugänglich ist. Dadurch ist es für die Kundenbetreuer schwierig, die noch offenen Angebote zu verfolgen.

5.5.4 Analyse des IST-Prozesses „Kundenbeschwerde“

Das Problem beim Prozess „Kundenbeschwerde“ liegt darin, dass der Kundenbetreuer zum Klären des Sachverhaltes und zum Verfassen der Beschwerde alle Unterlagen, welche den Geschäftsfall betreffen, aus unterschiedlichen Organisationseinheiten beschaffen muss und die Daten nicht in einer einheitlichen Form vorliegen. Durch diese Heterogenität der vorliegenden Daten ist diese Arbeit besonders zeitaufwändig wodurch sich die Bearbeitungszeit enorm verlängert.

5.5.5 Schwächen aller IST-Prozesse

Durch die Heterogenität der Daten sowie das Vorliegen von Insellösungen in den einzelnen Organisationseinheiten werden Durchlaufzeiten von einzelnen Prozessen unnötig verlängert. Des Weiteren steigt durch diese Medienbrüche die Anfälligkeit für Fehler.

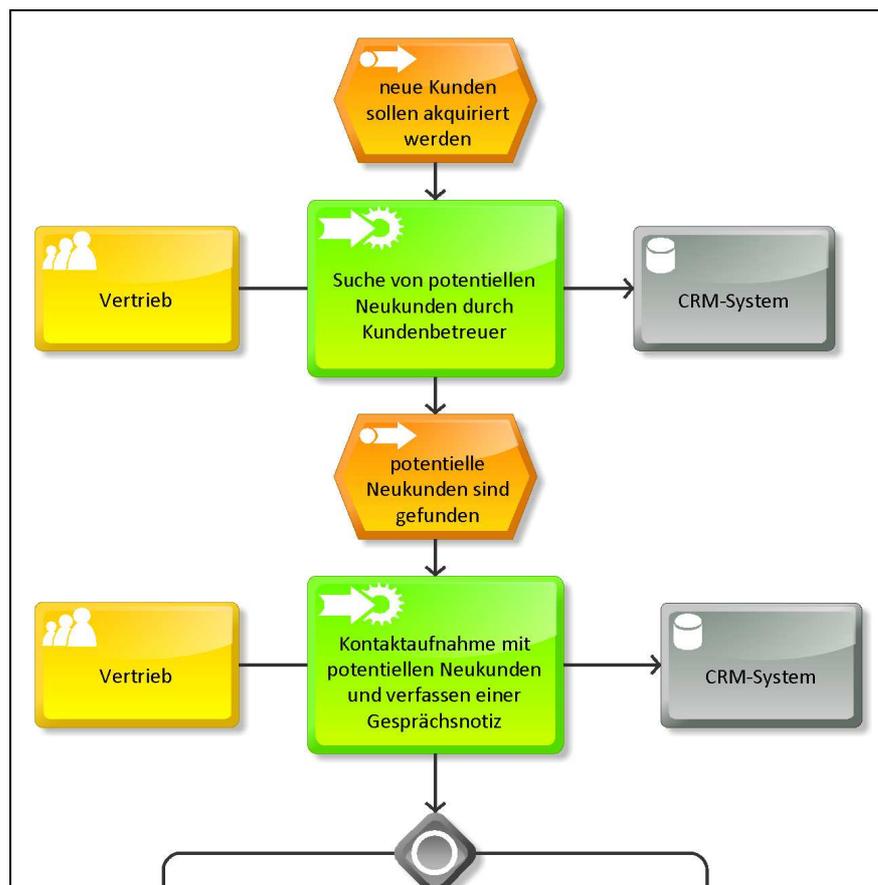
5.6 Verbesserungsvorschläge für die IST-Prozesse

Im nachfolgenden Abschnitt der Arbeit werden die Veränderungen der ausgewählten Prozesse durch die Einführung eines IT-gestützten CRM-Systems veranschaulicht.

5.6.1 SOLL-Prozess „Kundenakquisition“

Der Prozess „Kundenakquise“ wird durch ein IT-gestütztes CRM-System in der Form unterstützt, dass bereits bei der Auswahl der potentiellen Kunden alle kundenrelevanten Daten wie Firmenwortlaut, Firmenadresse, Ansprechpartner mit

Telefonnummer und E-Mail-Adresse erfasst werden. Nach der Kontaktaufnahme erfasst der Kundenbetreuer direkt im CRM-System die Besuchstermine der jeweiligen Kunden und vermerkt, welche Informationsmaterialien dem Kunden zugesendet werden. Nach X Tagen erinnert das System den Kundenbetreuer, dass dieser beim Kunden nachfragen muss. Nach Beendigung des Gesprächs verfasst der Kundenbetreuer eine Gesprächsnotiz im System und wählt gegebenenfalls einen neuen Wiedervorlagetermin.



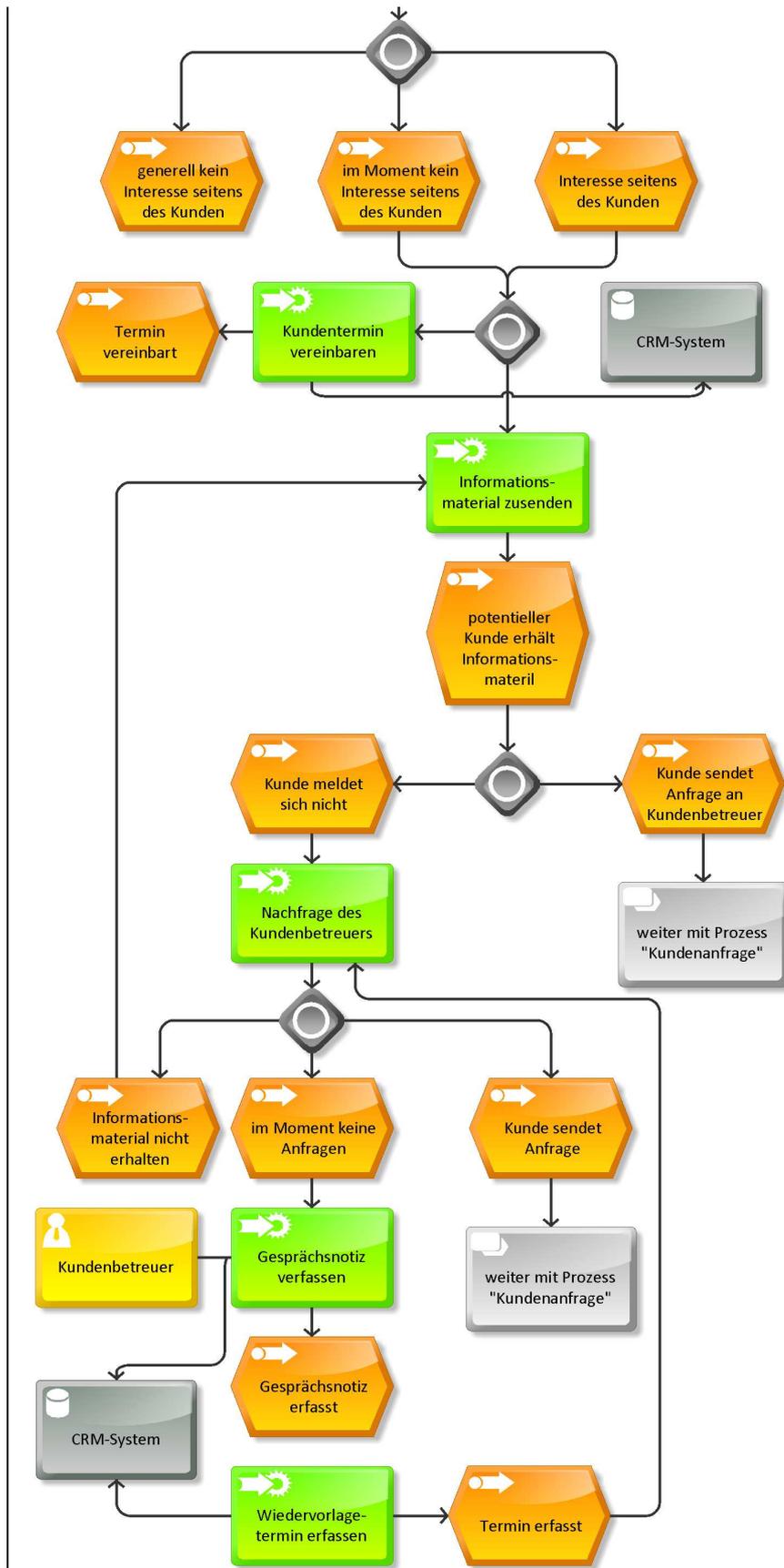


Abbildung 24: Soll-Prozess "Kundenakquisition"

5.6.2 SOLL-Prozess „Bearbeitung von Kundenanfragen“

Beim SOLL-Prozess „Bearbeitung von Kundenanfragen“ werden die eingegangenen Anfragen durch den jeweiligen Mitarbeiter im CRM-System mit der Frist für die Angebotslegung eingetragen. Nachdem die Anfragen gereiht sind, beginnt der Mitarbeiter „Kalkulation/Controlling“ mit jener Anfrage, welche die höchste Dringlichkeit hat, indem er sie auf Vollständigkeit überprüft.

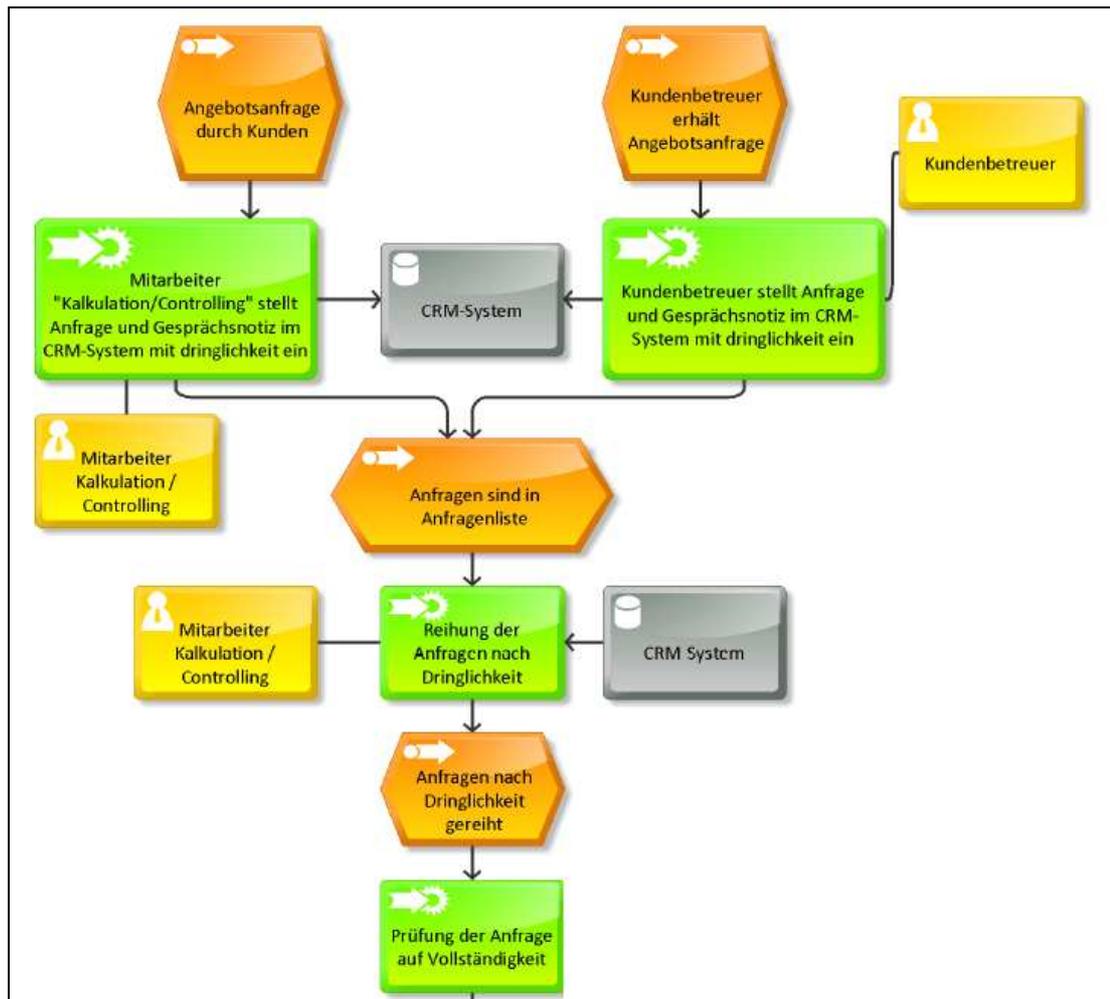


Abbildung 25: SOLL-Prozess "Kundenanfrage bearbeiten" - Teilprozess "Angebotsanfrage eingetroffen" bis "Prüfung der Anfrage auf Vollständigkeit"

Sollte sich bei der Prüfung der Anfrage herausstellen, dass Informationen, welche zur Angebotserstellung benötigt werden fehlen, teilt dies der Mitarbeiter „Kalkulation/Controlling“ dem Kundenbetreuer mit. Dieser klärt die offenen Punkte

mit dem Kundenbetreuer und stellt die Informationen zur Anfrage via CRM-System dem bearbeitenden Mitarbeiter zur Verfügung. Nachdem alle Informationen zur Anfrage verfügbar sind, klärt der Mitarbeiter „Kalkulation/Controlling“ die technische Machbarkeit mit den Mitarbeitern der Produktion. Sollte das Produkt technisch nicht machbar sein, wird dies dem Kundenbetreuer via CRM-System mitgeteilt, welcher es an den Kunden weiterleitet.

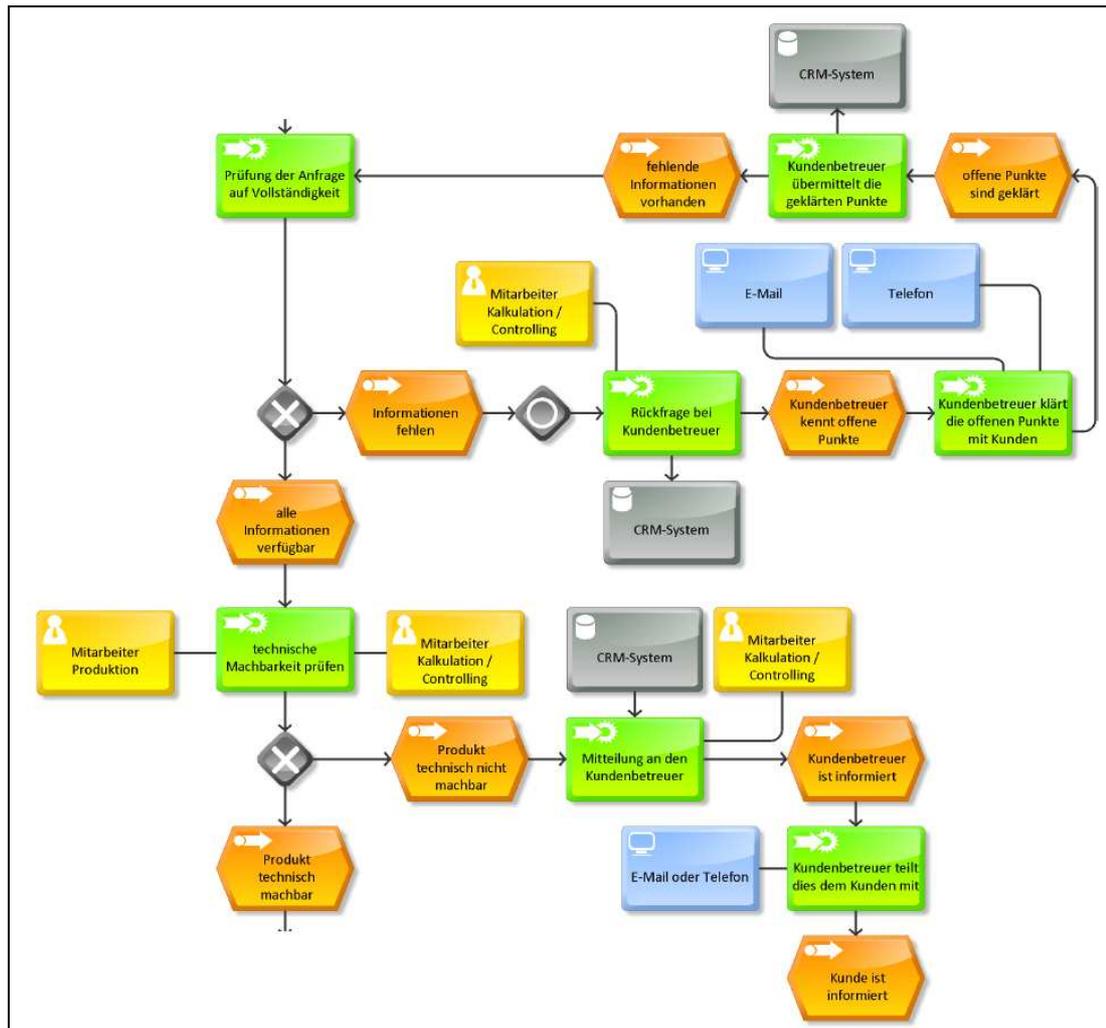


Abbildung 26: SOLL-Prozess "Kundenanfrage bearbeiten" - Teilprozess "Prüfung der Anfrage auf Vollständigkeit" bis „Produkt technisch machbar“ beziehungsweise „Produkt technisch nicht machbar“

Ist das Produkt technisch machbar werden mit Hilfe des Kalkulationsprogramms die Angebotsunterlagen erstellt und in das CRM-System eingestellt. Danach werden sie

in ausgedruckter Form in entsprechenden Ordner abgelegt. Der Kundenbetreuer kann über das CRM-System auf die fertigen Angebotsunterlagen zugreifen und diese per E-Mail an den Kunden weiterleiten.

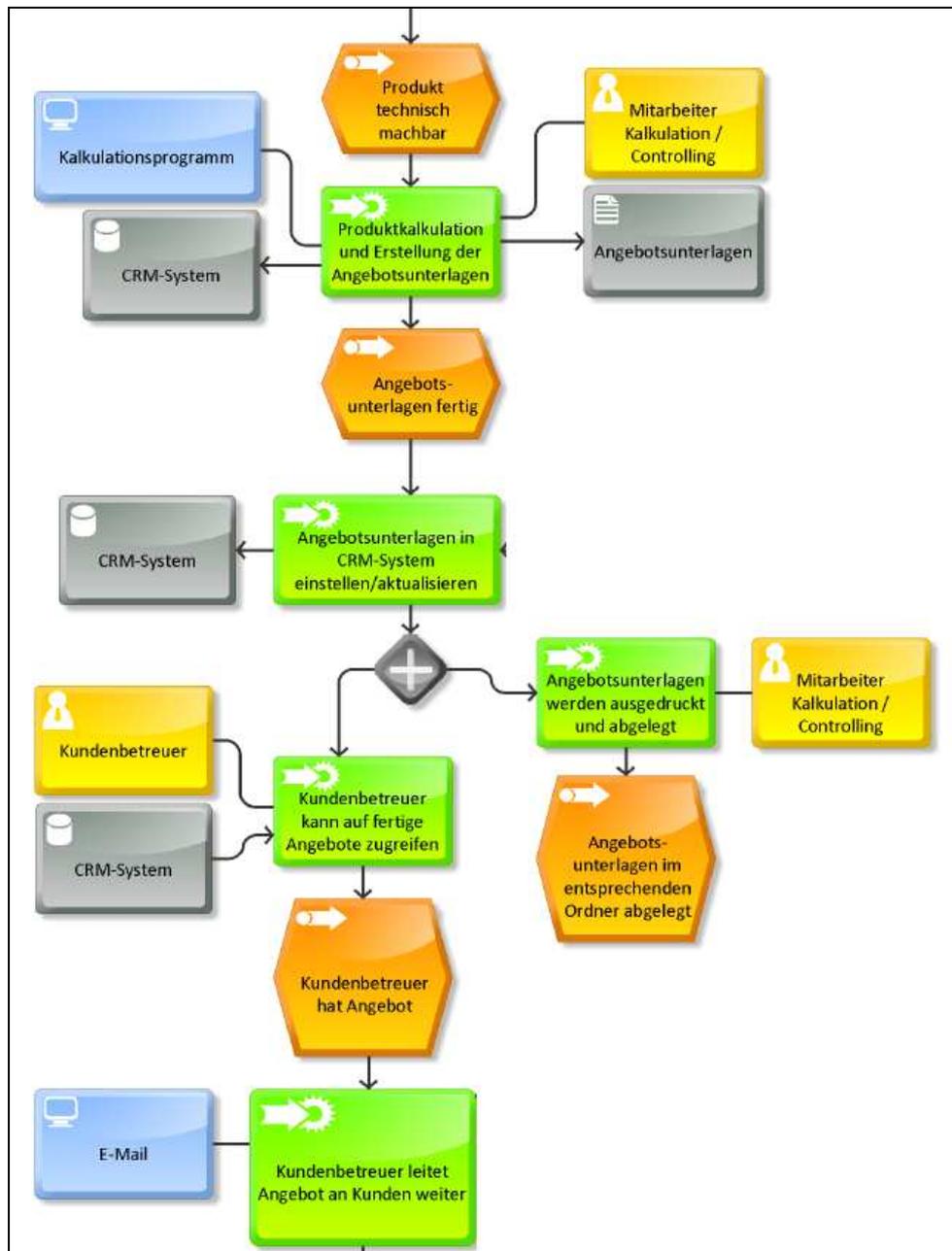


Abbildung 27: SOLL-Prozess "Kundenanfrage bearbeiten" - Teilprozess „Produkt technisch machbar“ bis „Kundenbetreuer leitet Angebot an den Kunden weiter“

Nachdem der Kunde die Angebotsunterlagen erhalten hat, können die folgenden vier Ereignisse eintreten:

- „Der Kunde erteilt den Auftrag“
- „Der Kunde verhandelt das Angebot mit dem Kundenbetreuer“
- „Der Kunde erteilt den Auftrag nicht“ oder
- „Der Kunde reagiert nicht auf das Angebot“

Wenn der Kunde den Auftrag erteilt folgt der Prozess „Auftragseingang“. Sollte der Kunde das Angebot ablehnen ist der Prozess „Kundenanfrage bearbeiten“ abgeschlossen.

Sollte der Kunde nicht auf das Angebot reagieren ist es die Aufgabe der Kundenbetreuer sich mit dem Kunden in Verbindung zu setzen und den Grund für das Ausbleiben einer Rückmeldung zu klären.

In diesem Gespräch können folgende zwei Ereignisse eintreten:

- „Kunde erteilt den Auftrag nicht“ oder
- „Kunde verhandelt das Angebot mit dem Kundenbetreuer“

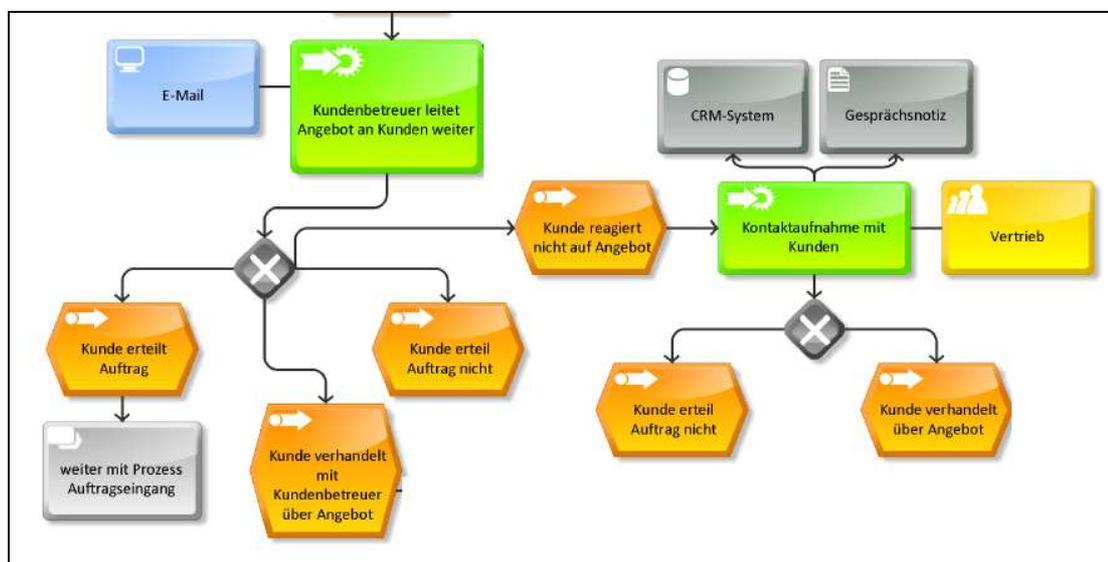


Abbildung 28: SOLL-Prozess „Entscheidungsmöglichkeiten des Kunden“

5.6.3 SOLL-Prozess „Kundenauftrag eingegangen“

Wurde das Angebot vom Kunden angenommen, wird von jenem Mitarbeiter, welcher den Auftrag erhält, im CRM-System der Status des Angebots auf „Auftrag“ geändert. Gleichzeitig aktualisiert das System die Angebots- und Auftragsliste, erstellt eine automatische Auftragsbestätigung und informiert die Mitarbeiter der Arbeitsvorbereitung über den eingegangenen Auftrag. Die Arbeitsvorbereitung ruft die Angebotsunterlagen und sämtliche verfügbare Informationen zum Angebot aus dem System auf und überprüft diese auf Vollständigkeit.

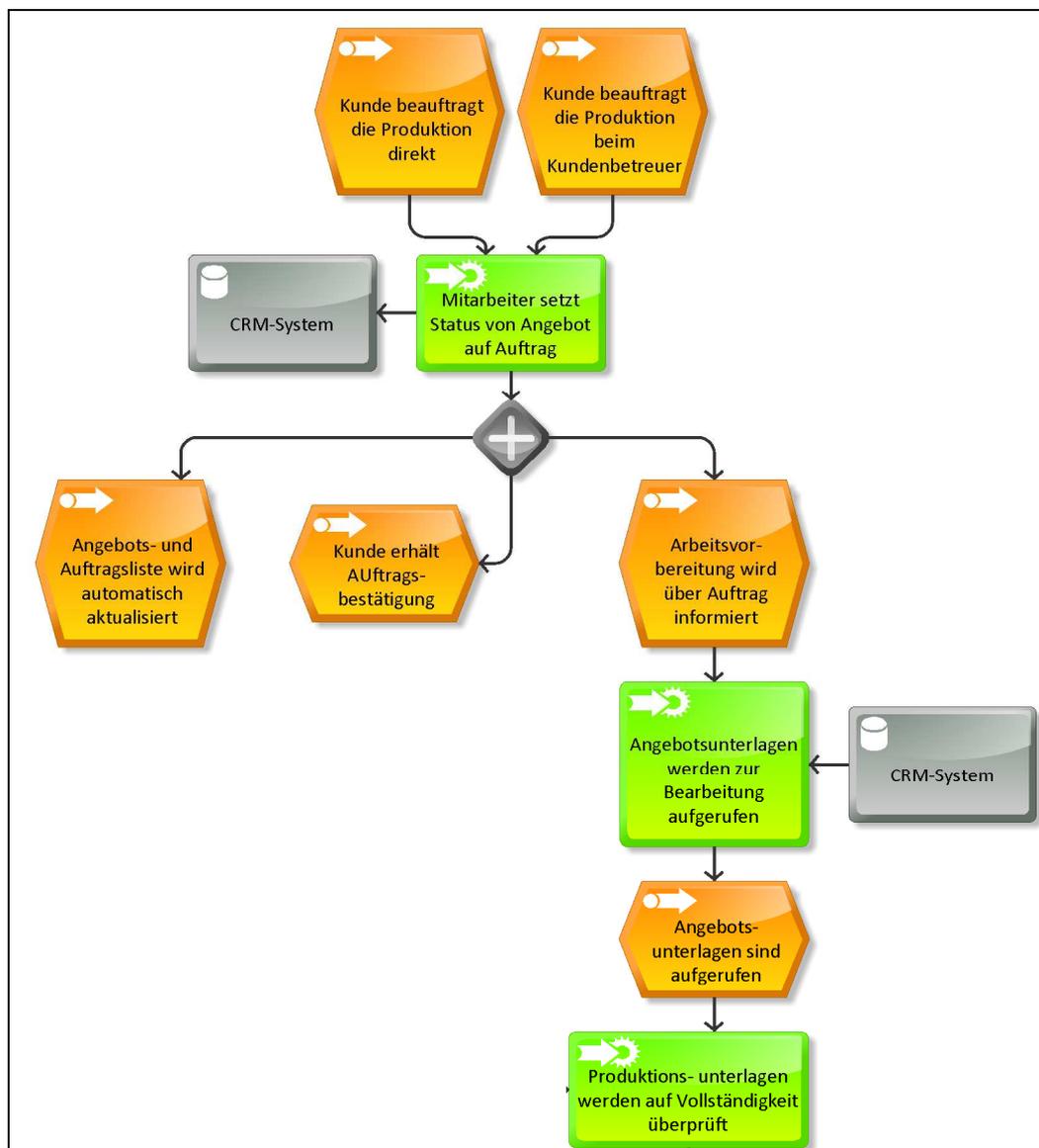


Abbildung 30: SOLL-Prozess "Kundenauftrag eingegangen" - Teilprozess bis „Unterlagen auf Vollständigkeit prüfen“

Sollte sich bei der Prüfung der Unterlagen herausstellen, dass wichtige Informationen fehlen, fordert der Mitarbeiter „Arbeitsvorbereitung“ mittels CRM-System die fehlenden Informationen beim Kundenbetreuer an. Der Kundenbetreuer holt die Informationen beim Kunden ein und stellt diese über CRM-System den bearbeitenden Mitarbeiter zu Verfügung.

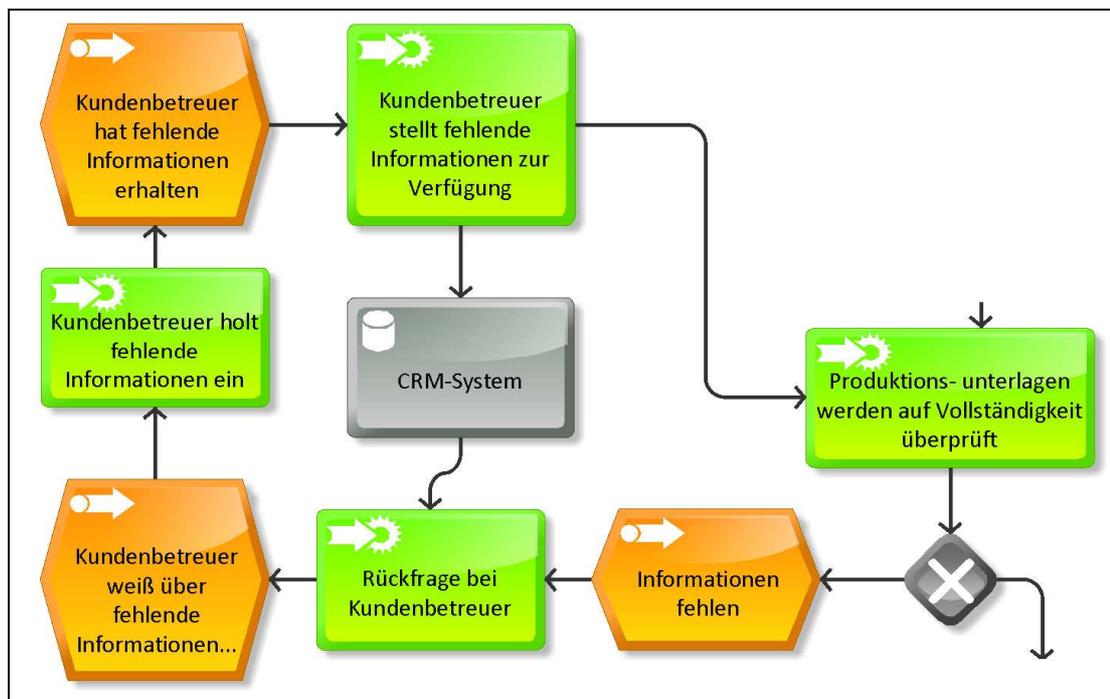


Abbildung 31: SOLL-Prozess „Kundenauftrag eingegangen" - Teilprozess bis „Informationen fehlen“

Sind den Mitarbeitern der Organisationseinheit „Arbeitsvorbereitung“ alle Informationen zum Auftrag bekannt, werden die Produktionsunterlagen fertiggestellt und im CRM-System zu den anderen Dokumenten hinzugefügt. Nach der Fertigstellung der Unterlagen werden zusätzlich von der Arbeitsvorbereitung die benötigten Materialien für die Produktion bestellt und der Prozess „Produktion“ kann beginnen.

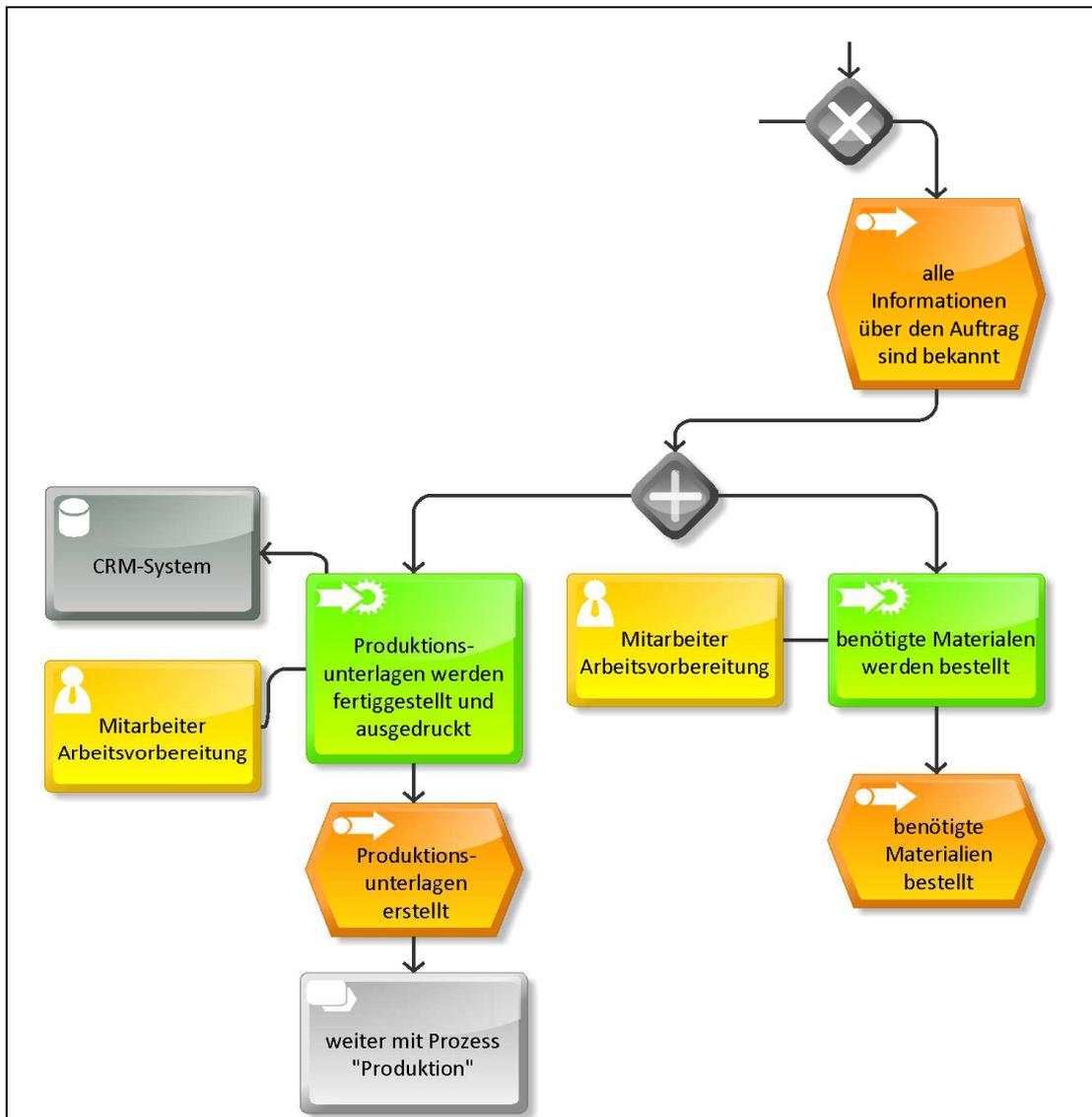


Abbildung 32: SOLL-Prozess "Kundenauftrag eingegangen" - Teilprozess bis „Alle Informationen für den Auftrag sind bekannt“

5.6.4 SOLL-Prozess „Bearbeitung von Kundenbeschwerden“

Die Einführung eines CRM-Systems wirkt sich auf den SOLL-Prozess „Bearbeitung von Kundenbeschwerden“ dahingehend aus, dass Kundenbeschwerden vorab im System erfasst und so gezielt abgearbeitet werden können.

Im nächsten Schritt organisiert sich der Kundenbetreuer alle den Auftrag betreffenden Unterlagen im System und klärt den Sachverhalt.

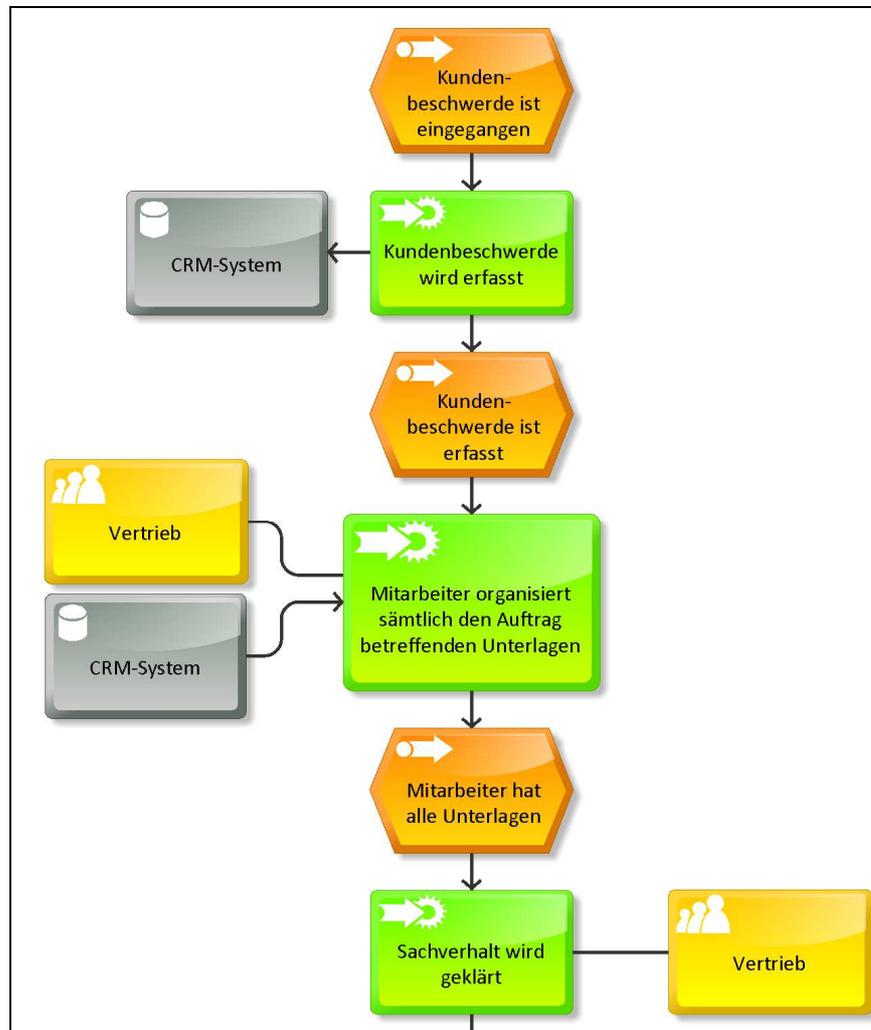


Abbildung 33: SOLL-Prozess „Kundenbeschwerde bearbeiten“ – Teilprozess bis „Sachverhalt wird geklärt“

Lässt sich das Problem des Kunden sofort lösen, teilt der Kundenbetreuer die Lösung dem Kunden mit und markiert im System die Kundenbeschwerde als erledigt.

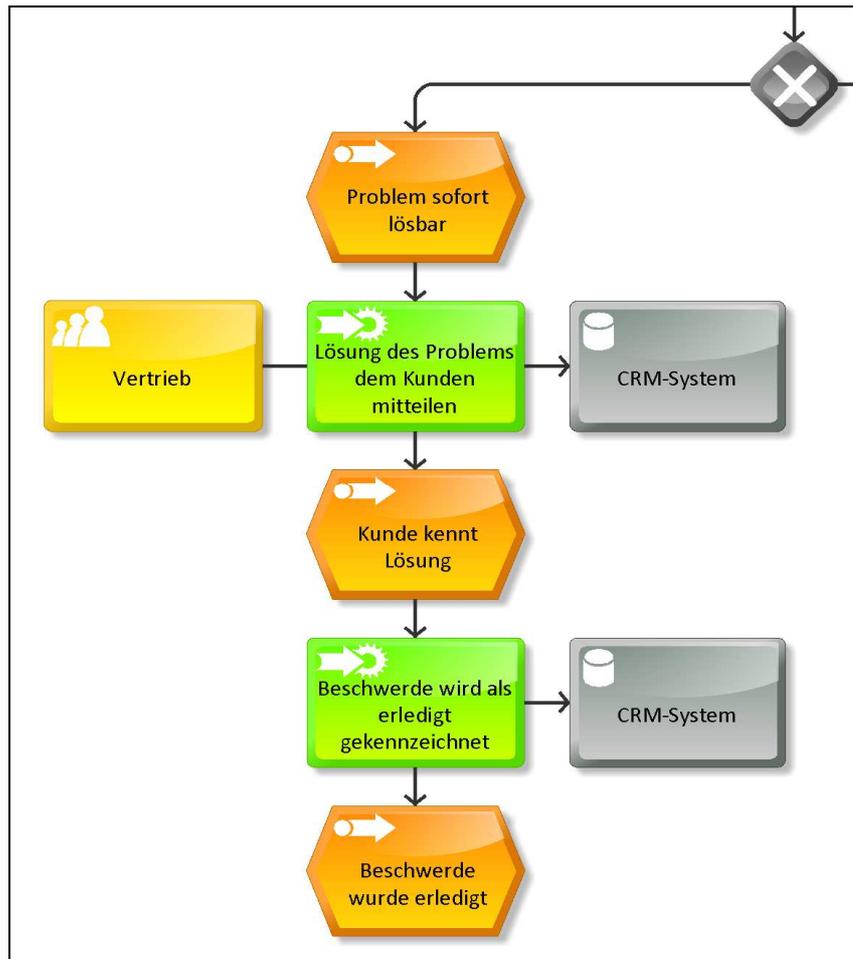


Abbildung 34: SOLL-Prozess „Kundenbeschwerde bearbeiten“ – Teilprozess bis „Problem sofort lösbar“

Ist das Problem nicht sofort lösbar muss durch den Vertrieb, die Geschäftsführung und die Mitarbeiter der Produktion eine für den Kunden akzeptable Lösung ausgearbeitet werden. Der ausgearbeitete Lösungsvorschlag wird im System mit dem Auftrag verknüpft und der Kundenbetreuer präsentiert die Lösung dem Kunden und dokumentiert das Ergebnis der Präsentation im System.

Ist die Lösung für den Kunden nicht annehmbar wiederholt sich der Prozess ab „Ausarbeiten einer für den Kunden akzeptablen Lösung“ bis die Lösung für den Kunden annehmbar ist.

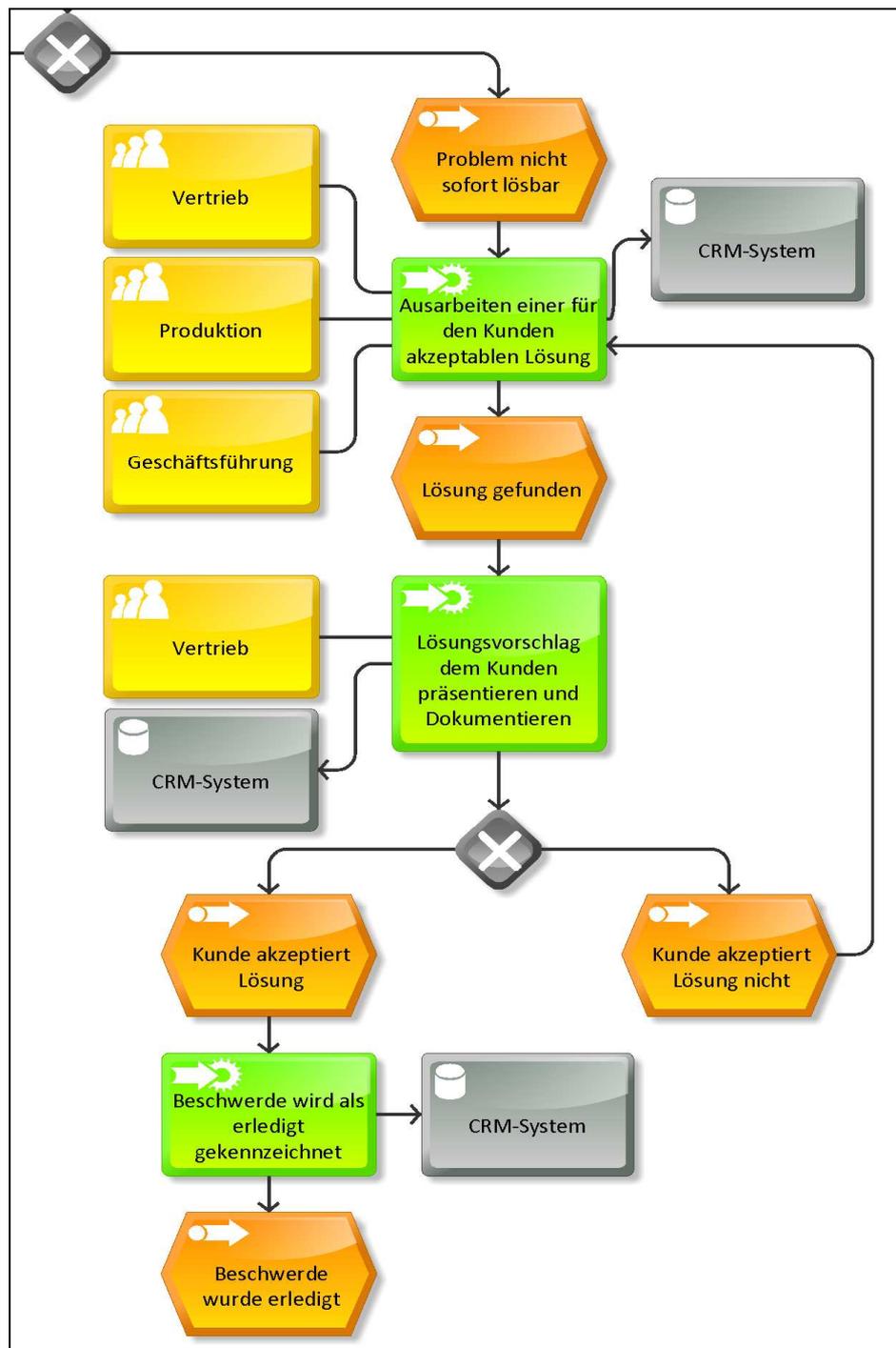


Abbildung 35: SOLL-Prozess „Kundenbeschwerde bearbeiten“ – Teilprozess bis „Problem nicht sofort lösbar“

5.7 Vorteile der SOLL-Prozesse gegenüber den IST-Prozessen

Bei den SOLL-Prozessen werden im Rahmen der Neukundenakquise im Vergleich zu den IST-Prozessen bereits ab dem ersten Kundenkontakt durch die Kundebetreuer alle relevanten Kundendaten einheitlich in einer zentralen Datenbank erfasst.

Das Unternehmen baut sich somit in einem ersten Schritt eine Kundendatenbank auf, welche für alle Mitarbeiter verfügbar ist.

Des Weiteren werden mit Hilfe eines IT-gestützten CRM-Systems alle Kundenkontakte durch die Kundenberater dokumentiert, wodurch für das Unternehmen eine Auswertung der Kommunikationskanäle möglich wird. Dies ist in weiterer Folge für Marketingmaßnahmen von großer Bedeutung, weil durch die richtige Wahl des Kommunikationskanals die Streuverluste verringert werden können.

Durch die Einführung eines CRM-Systems werden die Bearbeitungszeiten von einzelnen Vorgängen wie beispielsweise das Bearbeiten von Kundenanfragen oder Kundenbeschwerden gesenkt, da die entsprechenden Informationen zu den einzelnen Vorgängen zentral gespeichert und für alle Mitarbeiter zugänglich sind. Die Mitarbeiter ersparen sich somit das Zusammentragen der Informationen, welche in unterschiedlichen Programmen erfasst wurden und in verschiedenen Organisationseinheiten liegen.

Durch diese Verringerung der Medienbrüche sinkt neben der Bearbeitungszeit und der Fehleranfälligkeit der Prozesse auch der überflüssige Koordinations- und Kontrollaufwand.

Durch diese Verbesserungen kann das Unternehmen gewährleisten, dass der Kunde ein einheitliches Bild vom Unternehmen und das Unternehmen eine einheitliche Sicht auf den Kunden bekommt.

6 Zusammenfassung

Im Zuge dieser Arbeit wurde versucht der Begriff Customer-Relationship-Management zu definieren und von den Begriffen „Beziehungsmanagement“ („Relationship Management“), „Beziehungsmarketing“ („Relationship Marketing“), „Kundenbindungsmanagement“ („Customer Retention Management“) abzugrenzen, weil diese Begriffe in der Praxis oft nicht klar voneinander getrennt werden.

Im Anschluss an die Definition der Begriffe wurden IT-gestützten CRM-Systeme klassifiziert und auf den Aufbau und die Funktionalitäten solcher Systeme eingegangen sowie zwei Lösungen für Klein- und Mittelbetriebe (KMU) vorgestellt.

Um die Auswirkungen des Einsatzes von IT-gestützten CRM-Systemen auf die Geschäftsprozesse zu zeigen, wurden im vierten Abschnitt der Arbeit die CRM-relevanten Geschäftsprozesse erläutert und ein Vorgehensmodell zur Optimierung von Geschäftsprozessen vorgestellt.

Am Ende der Arbeit wurden anhand eines frei gewählten Beispiels vier CRM-relevante Prozesse mit Hilfe des zuerst vorgestellten Modells optimiert und verglichen.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass Unternehmen ihre Kundenbeziehungen durch IT-gestützte CRM-Systeme in der Form beeinflussen können, dass es den Unternehmen möglich ist mit Hilfe einer aktuellen Kundendatenbank und den darin gesammelten Informationen der Kundenkontakte die Marketingmaßnahmen gezielt auf die bestehenden und potentiellen Kunden auszurichten.

Die beste IT-Lösung wird jedoch nicht den gewünschten Erfolg bringen, wenn das Unternehmen keine kundenorientierte Unternehmensstrategie verfolgt.

Literaturverzeichnis

Adriaans, P. / Zantinge, D. (1997): *Data Mining*, Harlow, zitiert nach Hippner, Hajo / Rentzmann, René / Wilde, Klaus D. (2004b): *Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen*, S. 19, in: Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2004b), *IT-Systeme im CRM – Aufbau und Potentiale*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Bächle, Michael / Lehmann, Frank R. (2010): *E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse im Web 2.0*, Oldenbourg Verlag, München.

Brendel, Michael (2003): *CRM für den Mittelstand – Voraussetzungen und Ideen für die erfolgreiche Implementierung*, 2. überarbeitete Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2001): *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen*, Vahlen, München zitiert nach Greve, Götz (2006): *Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierungen*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, S. 22f.

Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (2001): *Gabler Marketing Lexikon*, Gabler Verlag, Wiesbaden, in Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 402.

Buttle, Francis (2009): *Customer Relationship Management – Concepts and Technologies*, 2. Ausgabe, Butterworth-Heinemann Verlag, Amsterdam et. al..

Cornelson, J. (2000): *Kundenwertanalyse im Beziehungsmarketing*, Nürnberg zitiert nach Hippner, Hajo (2007): *CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte*, S. 22f, in: Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2007): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Egan, John (2001): *Relationship Marketing: exploring relational strategies in marketing*, Paeson Education, Harlow et. al.

Fischermanns, Guido, Dr. (2006): *Praxishandbuch Prozessmanagement*, 6. völlig neu bearbeitete Auflage, Verlag Dr. Götz Schmidt, Gießen

Gaitanides, M. / Scholz, R. / Vrohling, A. (1994): *Prozessmanagement – Grundlagen und Zielsetzung*, in Gaitanides, M / Scholz, R. / Vrohling, A. / Raster, M. (Hrsg.): *Prozessmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineerings*, München, Wien, S. 1-20 zitiert nach Hippner, Hajo / Merzenich, Melanie / Wilde, Klaus D. (2004a): *Analyse und Optimierung kundenbezogener Geschäftsprozesse*, in: Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2004a): *Management von CRM-Projekten – Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Geiser, Ulrich (2008): *Modellierung von Prozessen*, in Hierzl, Matthias / Kühn, Frank / Gaida, Ingo (Hrsg.) (2006): *Prozessmanagement in der Praxis – Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Grabner-Kräuter, Sonja / Schwarz-Musch, Alexander (2009): *CRM – Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, in: Hinterhuber, Hans H. / Matzler, Kurt (2009): *Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*, 6. überarbeitete Auflage, Gabler Verlag München.

Helm, S./Günter, B. (2001): *Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen*, in: Günter, B / Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert*, Wiesbaden zitiert nach Hippner, Hajo (2007): *CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte*, S. 22f in: Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2007): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hinterhuber, Hans H. / Matzler, Kurt (2006): *Kundenorientierte Unternehmensführung*, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hippner, Hajo (2007): *CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte*, in: Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2007): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hippner, Hajo / Hoffmann, Onno / Rimmelpacher, Udo / Wilde, Klaus D. (2007): *IT-Unterstützung durch Customer Relationship Management-Systeme am Beispiel von mySAP CRM*, in: Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2007): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hippner, Hajo / Hoffmann, Onno / Rimmelpacher, Udo / Wilde, Klaus D. (2005), *Integriertes Customer Relationship Management am Beispiel von mySAP CRM*, in: WISU, Nr. 8-9, S. 1061-1068 zitiert nach Hippner, Hajo / Hoffmann, Onno / Rimmelpacher, Udo / Wilde, Klaus D. (2007): *IT-Unterstützung durch Customer Relationship Management-Systeme am Beispiel von mySAP CRM*, in: Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2007): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hippner, Hajo / Merzenich, Melanie / Wilde, Klaus D. (2004): *Analyse und Optimierung kundenbezogener Geschäftsprozesse*, in: Hippner, Hajo / Wilde, Klaus

D. (Hrsg.) (2004): *Management von CRM-Projekten – Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hippner, Hajo / Rentzmann, René / Wilde, Klaus D. (2004): *Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen*, in Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2004): *IT-Systeme im CRM – Aufbau und Potentiale*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Hippner, Hajo / Rentzmann, René / Wilde, Klaus D. (2007): *Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen*, in Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2007), *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Holland, H. / Huldi, C. / Kuhfuß, H. / Nitsche, M. (2001): *CRM im Direktmarketing – Kunden gewinnen durch interaktive Prozesse*, Wiesbaden, S. 46 zitiert nach Schnauffer, Rainer / Jung, Hans-Hermann (2004): *CRM-Entscheidungen richtig treffen - Die unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung*; Springer Verlag, Berlin et. al.. S. 24.

Homburg, Christian / Bruhn, Manfred (2005): *Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen*, in: Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden zitiert nach Hippner, Hajo (2007), *CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte*, S. 22f in: Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Hubschneider, Martin (2008): *Der Nutzen von CRM: CRM macht den Mittelstand erfolgreicher*, in Hubschneider, Martin / Sibold, Kurt (Hrsg.) (2008): *CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung*, 2. überarbeitete Auflage, Haufe Mediengruppe, Freiburg, München / Berlin.

Koster, Kai (2002): *Die Gestaltung von Geschäftsprozessen im Mobile Business*, in: Hartmann, Detlef (Hrsg.) (2002): *Geschäftsprozesse im Mobile Computing – Konkrete Projekterfahrung, technische Umsetzung, kalkulierbarer Erfolg des Mobile Business*, Vieweg Verlag, Braunschweig / Wiesbaden.

Moosmayer, D. / Gronover, S. / Riempp, G. (2001): *Vorgehensmodell zur CRM-Einführung*, in: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Nr. 221, S. 76 zitiert nach Wimmer, Frank / Göb, Julia (2007): *Customer Intelligence: Marktforschung und Kundenanalyse als Informationsgrundlagen im CRM*, S. 403, in: Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2007): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Mucksch, Harry / Behme, Wolfgang (2000): *Das Data Warehouse-Konzept als Basis einer unternehmensweiten Informationslogistik*, in: Mucksch, Harry / Behme, Wolfgang (Hrsg.) (2000): *Das Data Warehouse-Konzept: Architektur - Datenmodelle - Anwendungen ; mit Erfahrungsberichten*, 4. Auflage; Gabler Verlag, Wiesbaden.

Schmelzer, Hermann J. / Sesselmann, Wolfgang (2008): *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis – Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen*, 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Hanser Verlag, München.

Schnauffer, Rainer / Jung, Hans-Hermann (2004): *CRM-Entscheidungen richtig treffen - Die unternehmensindividuelle Ausgestaltung der Anbieter-Kunden-Beziehung*; Springer Verlag, Berlin et. al..

Wilhelm, Rudolf, Dr. (2007): *Prozessorganisation*, 2. überarbeitete und ergänzte Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München / Wien,

Wilkoszewski, A. (2001): *Kundenbeziehungen als zentrale Unternehmenswerte – Implikationen für ein wertorientiertes Customer Relationship Management*, Arbeitspapier Nr. 118 der Fördergesellschaft Marketing an der Ludwig-Maximilians-Universität München zitiert nach Hippner, Hajo (2007): *CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte*, S. 22f in: Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2007): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Wimmer, Frank / Göb, Julia (2007): *Customer Intelligence: Marktforschung und Kundenanalyse als Informationsgrundlagen im CRM*, in: Hippner, Hajo/Wilde, Klaus D. (Hrsg.) (2007): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Internetseiten

http://www.marketing-lexikon-online.de/Lexikon/Stichworte_B/Beziehungsmanagement/beziehungsmanagement.html (abgerufen am 12.02.2008)

<http://www.visual4.de/studie/download.php>; (zuletzt abgerufen am 8.10.2011)

www.sap.com/corporate-de/our-company/business-in-brief.epx; (zuletzt abgerufen am 8.10.2011)

www.sap.com/germany/sme/solutions/businessmanagement/index.epx; (zuletzt abgerufen am 8.10.2011)

www.sap.com/germany/sme/solutions/businessmanagement/businessone/index.epx; (zuletzt abgerufen am 8.10.2011)

www.sap.com/germany/solutions/sap-crystal-solutions/index.epx; (zuletzt abgerufen am 8.10.2011)

www.sugarcrm.com/crm/de/produkte/funktionen/marketingautomatisierung.html,
(zuletzt abgerufen am 8.10.2011)

www.sugarcrm.com/crm/de/produkte/funktionen/vertriebsautomatisierung.html;
(zuletzt abgerufen am 8.10.2011)

www.sugarcrm.com/crm/de/produkte/funktionen/reporting.html; (zuletzt abgerufen am 8.10.2011)

www.sugarcrm.com/crm/de/produkte/funktionen/zusammenarbeit.html; (zuletzt abgerufen am 8.11.2011)

www.sugarcrm.com/crm/de/produkte/mobile-crm; (zuletzt abgerufen am 8.10.2011)