

Fachhochschule Köln
University of Applied Sciences
Cologne

Campus Gummersbach

Fachbereich Informatik

Diplomarbeit

zur Erlangung des Diplomgrades

Diplom-Informatiker (FH)

in der Fachrichtung „Wirtschaftsinformatik“

Erstellung eines CRM- Konzepts für ein mittelständisches VPN- Dienstleistungsunternehmen

Erstprüfer : Prof. Dr. Heide Faeskorn-Woyke

Zweitprüfer : Dipl. Wirt.-Ing. Derek Ashby

von : Henning Liedmann

Matr.-Nr. : 11029133

Münster, Juni 2005

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1. Einführung	7
1.1 Motivation	7
1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	8
1.3 Das Unternehmen nicos AG.....	10
2. Customer Relationship Management	12
2.1 Definition	12
2.2 Aufbau von CRM.....	13
2.2.1 Operatives CRM (oCRM)	15
2.2.2 Analytisches CRM (aCRM).....	16
2.2.2.1 Data Warehouse	18
2.2.2.2 Online Analytical Processing (OLAP).....	19
2.2.2.3 Data Mining	21
2.2.3 Kollaboratives CRM	23
2.3 Ziele von CRM.....	24
2.3.1 Kundenbezogene Ziele	24
2.3.2 Informationstechnologische Ziele	26
2.3.3 Prozessorientierte Ziele	26
2.3.4 Strategische, produktspezifische und finanzielle Ziele	28
2.4 CRM- Projekte	29
2.5 Allgemeine Marktübersicht.....	31
2.6 Trends von CRM.....	34
2.6.1 eBusinesss / eCRM	34
2.6.2 eMobiles CRM (mCRM) / mCommerce.....	36
2.6.3 CRM on Demand	38

3. Die IST-Situation der nicos AG	41
3.1 Aufbau und Struktur der nicos AG	41
3.2 Prozesse der nicos AG	43
3.3 Datenbanken, Software und Workflows der nicos AG	44
3.4 Konkurrenz-, Markt- und Potentialanalysen	47
4. Das CRM- Projekt innerhalb der nicos AG	50
4.1 Sinnhafte Teambildung	50
4.2 Zieldefinition	51
4.2.1 CRM-Strategie	51
4.2.2 CRM-Ziele	53
4.3 Messbare Ziele und Return on Investment	57
4.4 Auswahl der CRM-Software	59
4.5 Anpassung der CRM-Software	62
4.6 Integration und Datenqualität	65
4.7 Die Generalprobe	68
4.8 Promotion, Schulung, Coaching	70
4.9 Betrieb und Support	71
4.10 Controlling	72
5. Bewertung des Nutzens durch die CRM-Lösung	74
6. Zusammenfassung und Schlussfolgerung	76
6.1 Zusammenfassung	76
6.2 Schlussfolgerung	77
Literaturverzeichnis	79
Abschließende Erklärung	81

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Komponenten eines CRM-Systems	14
Abbildung 2: Analytisches CRM unter Berücksichtigung der Medienkonvergenz	17
Abbildung 3: ETL-Prozesse	18
Abbildung 4: Star Schema Data Model Design with Dimensional Attributes	20
Abbildung 5: Conceptual OLAP-Cube	20
Abbildung 6: Entscheidungsbaum als Entscheidungsgrundlage für eine Marketing-Kampagne	22
Abbildung 7: Kundenbezogene Ziele.....	25
Abbildung 8: Informationstechnologische Ziele.....	26
Abbildung 9: Prozessorientierte Ziele.....	28
Abbildung 10: Herausforderung und Hürden bei CRM Projekten	30
Abbildung 11: Investitionsbereitschaft, Dr. Michael Stender, Fraunhofer IAO.....	32
Abbildung 12: Software Lizenz-Umsatz in Deutschland in Mio. €.....	32
Abbildung 13: nicos AG, Organigramm der Unternehmensstruktur, Münster 2005.	42
Abbildung 14: Einsparpotentiale anhand von CRM-Lösungen	59
Abbildung 15: Allgemeine Marktpartneransicht von i-cons.....	63
Abbildung 16: Allgemeine Marktpartneransicht unter Berücksichtigung der nicos AG Anforderungen	64
Abbildung 17: Erneuerte Darstellung der Kundenstruktur in der GDI- Line	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Liste der Software zur Speicherung und Erfassung von Kundendaten	47
Tabelle 2: Zielanforderungen an eine CRM-Software	57
Tabelle 3: Messbare Ziele der CRM-Software	59
Tabelle 4: K.O.-Kriterien zur Auswahl einer CRM-Software	61

Abkürzungsverzeichnis

aCRM	=	analytisches Customer Relationship Management
AG	=	Aktiengesellschaft
ASP	=	Application Service Provider
Aufl.	=	Auflage
B2B	=	Business to Business
B2E	=	Business to Employee
CAS	=	Computer Aided Selling
CRM	=	Customer Relationship Management
CTI	=	Computer Telephony Integration
d.h.	=	das heißt
DBMS	=	Datenbankmanagementsystem
DWH	=	Data Warehouse
eCRM	=	electronic Customer Relationship Management
ERP	=	Enterprise Resource Planning
E-Mail	=	Electronic Mail
ETL	=	Extraktion Transformation und Laden
Fibu	=	Finanzbuchhaltung
GUI	=	Graphical User Interface
GSM	=	Global System for Mobile Communication
IDS	=	Intrusion Detection System
i.d.R.	=	in der Regel
mCRM	=	mobile Customer Relationship Management
MPLS	=	Multiprotocol Label Switching
NMIS	=	nicos Management Information System
NOC	=	Network Operating Center
OLAP	=	Online Analytical Processing
oCRM	=	operatives Customer Relationship Management
PC	=	Personal Computer
PDA	=	Persönliche Digitale Assistenten
PPKI	=	Projektplanung Konfiguration und Installation
RoI	=	Return on Investment
SCM	=	Supply Chain Management
SFA	=	Sales Force Automation

SMS	=	Short Message Service
SQL	=	Structured Query Language
UMTS	=	Universal Mobile Telecommunications System
vgl.	=	vergleiche
VoIP	=	Voice over Internet Protocol
VPN	=	Virtual Private Network
WAN	=	Wide Area Network
WAP	=	Wireless Application Protocol
z.B.	=	zum Beispiel

1. Einführung

1.1 Motivation

Mittelständische Unternehmen erkennen zunehmend die Notwendigkeit einer systematischen Vertriebssteuerung und langfristigen Kundenbindung gerade in der heutigen gesamt- und weltwirtschaftlichen Lage, in der alle Märkte einem harten Konkurrenzdruck unterliegen.¹ Um im aktuell vorliegenden Käufermarkt eine Kundenbindung bzw. –treue zu erlangen, ist die aktive Kundenbetreuung ein absolutes Musskriterium. Genau an diesem Punkt setzt das Customer Relationship Management (CRM) an. Der Kunde rückt zwar in den Mittelpunkt beim CRM, es darf dabei aber nicht die eigene Unternehmung vergessen werden.

Der Kerngedanke einer jeden CRM-Lösung ist, die Kosten zu senken sowie den Gewinn der Unternehmung langfristig zu sichern.² Um den Kerngedanken zu untermauern, bedient sich eine CRM-Lösung folgender Hilfsmittel, um am Markt eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine erhöhte Kundenorientierung zu erlangen: Optimierung der internen Prozessabläufe (auf den Kunden ausgerichtet), Marktpotentialanalyse, automatisches Dokumentenmanagement, Email und CTI-Integration, Besuchplanung, Projektmanagement, verbessertes Service- und Supportangebot sowie ein Termin- und Ressourcenmanagement.

Die Einführung einer CRM-Lösung in einem mittelständischen Unternehmen ist ein längerfristiges Projekt. Es reicht nicht aus, eine von den zahlreich vorhandenen CRM-Softwarelösungen zu implementieren, um eine überlebensfähige CRM-Lösung zu besitzen. Eine CRM-Software kann nur so gut sein, wie sich die Unternehmung im Vorfeld eine Strategie und Ziele an ein CRM gesetzt hat. Zusätzlich muss in der gesamten Unternehmung die Begeisterung und Akzeptanz für das CRM geschaffen und aufrecht erhalten werden, da CRM als eine eigenständige Philosophie zu verstehen ist. Nur

¹ Vgl. Brendel, Michael; CRM für den Mittelstand, 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag, (2003), S. 5ff

² Vgl. Brendel, Michael; CRM für den Mittelstand, 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag, (2003), S. 15ff

wenn sich alle Mitarbeiter mit der CRM-Lösung identifizieren und diese aktiv leben, hat die CRM-Lösung Aussicht auf Erfolg.

In der jüngsten Vergangenheit sind vermehrt Arbeiten über den Themenbereich CRM zu verzeichnen. Die Einführung einer CRM- Lösung betrifft die gesamte Unternehmung und verlangt vielseitige Fähigkeiten. CRM wird auch in Zukunft ein Thema für alle Unternehmen sein, welche sich einen Wettbewerbsvorteil durch Wissensvorsprung gegenüber der Konkurrenz verschaffen wollen. Aus diesen Gründen habe ich mich für diese Arbeit als individuellen Lösungsvorschlag bei der nicos AG entschieden.

1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Das mittelständische VPN-Dienstleistungsunternehmen nicos AG hatte seit der Gründung im Jahr 2000 erkannt, dass ein akuter Handlungsbedarf bei der Kundenbindung und –gewinnung besteht, um die langfristigen Unternehmensziele zu erreichen. Die nicos AG ist aber vor allem aufgrund mangelnder personeller und zeitlicher Ressourcen nicht systematisch tätig geworden.

Die oberste Zielsetzung dieser Arbeit besteht darin, der nicos AG ein Konzept für die Einführung einer CRM-Lösung zu erstellen. Mit der CRM-Lösung soll ein Informationssystem geschaffen werden, in dem alle Daten über Marktpartner d.h. Kunden, Interessenten, Kooperationspartner, Provider und Lieferanten gesammelt, geprüft, freigegeben und an einer zentralen Stelle verwaltet werden. Dem Sacharbeiter soll mit der CRM-Software nur noch eine Software zur Verfügung stehen, welche es ihm ermöglicht, alle Belange des Kunden zeitnah zu beantworten bzw. zu erfüllen. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, müssen die Prozesse der nicos AG kundenorientiert ausgerichtet werden. Die zentrale Zielgröße ist hier die Kundenzufriedenheit.

Auf dem CRM-Softwaremarkt befindet sich aktuell eine breite Anbieterschicht, welche die unterschiedlichsten Interessen abdecken. Für die Konzepterstellung ist es notwendig, eine CRM-Software aus dem breiten Angebot auszuwählen, welche die grundsätzlichen Anforderungen der nicos AG an eine CRM-Lösung erfüllt. Um alle Belange der nicos AG in der CRM-Software abbilden zu können, muss der Verfasser nach der Auswahl der CRM-Software als Schnittstelle zwischen dem CRM-Softwareanbieter und der nicos AG stehen, um die CRM-Software an die nicos AG anzupassen. Von Seiten der nicos AG sind die Anforderungen an die CRM-Software zu ermitteln und dementsprechend aufzubereiten, so dass die CRM-Software an die Bedürfnisse der nicos AG angepasst und zu einem späteren Zeitpunkt etappenweise implementiert werden kann.

Im Vorfeld der Anforderungsanalyse ist die Erstellung einer Strategie zur Einführung des CRM zu berücksichtigen. Die Strategie integriert die Vorgehensweise und Ziele, welche die nicos AG an ein CRM definiert. Innerhalb der nicos AG muss die Begeisterung und Akzeptanz für das CRM geschaffen werden, denn nur wenn alle Mitarbeiter das CRM als eigenständige Philosophie verstehen und es kontinuierlich pflegen, hat das CRM Aussicht auf Erfolg.

Um Daten über Marktpartner transparent zu machen und die gesammelten Daten zu verdichten, ist die Notwendigkeit einer zentralen Datenspeicherung entstanden, um mehrfach Speicherungen von gleichartigen Daten an verschiedenen Stellen weitestgehend zu unterbinden. Falls Mehrfachspeicherungen nicht zu umgehen sind, müssen Schnittstellen definiert werden und Übergabepunkte festgelegt sein, welche bei der CRM-Konzepterstellung zu berücksichtigen sind.

Aus der Sicht des Qualitätsmanagements lassen sich noch weitere Zielsetzungen formulieren. Bei der Anforderungsanalyse sind systematisch alle Prozesse zu analysieren und zu überprüfen mit besonderem Augenmerk auf Tätigkeiten oder Arbeitsabläufe, die von der CRM-Software automatisiert werden können. Beispiele für mögliche automatische

Prozesse sind automatisches Dokumentenmanagement, Wiedervorlagen und Benachrichtigungen der betroffenen Stellen bei eintretenden Ereignissen. Die CRM-Software sollte Auswertungen enthalten, welche Rückschlüsse auf Prozesse und Kundenzufriedenheit zulassen.

Stichpunktartig sind hier noch weitere Ziele genannt, die sich an eine CRM-Lösung wenden:

- ⇒ Übersichtlicheres Termin- und Aufgabenmanagement
- ⇒ Reduzierung der Durchlaufzeiten
- ⇒ Verbesserte interne Kommunikation
- ⇒ Einführung von CTI (Computer Telephony Integration)
- ⇒ Integriertes Mailprogramm
- ⇒ Einbindung der vorhandenen Software.

Zum Abschluss der Konzepterstellung für die Einführung einer CRM-Lösung innerhalb der nicos AG ist eine Methode oder Verfahren zu wählen, welche die Vorzüge und Nachteile der CRM-Lösung transparent macht und eine abschließende Bewertung zulässt.

1.3 Das Unternehmen nicos AG

Die nicos AG wurde Anfang 2000 als eigenständige Gesellschaft mit Unterstützung der nicos Consult GmbH gegründet. Die Gründer der nicos AG waren Thomas Brosch, Martin Schlütz und Thomas Schurna. Als Unternehmensstandort wurde der neu erstellte Technologiehof an der Mendelstraße in Münster (Westfalen) ausgewählt. Derzeit sind 40 Mitarbeiter bei der nicos AG beschäftigt.

Das Aufgabengebiet der nicos AG erstreckt sich auf die Implementierung und das Betreiben von Carrier und Provider unabhängigen Komplettlösungen für globale Unternehmensnetze. In erster Linie sind dies Virtuelle Private Netze (VPN) als wirtschaftliche Alternative zu klassischen Weitverkehrstechnologien.

Die nicos AG ist einer der ersten deutschen Anbieter, der weltweit alle Unternehmensstandorte der Kunden sowie sämtliche mobile und stationäre Einzelarbeitsplätze und Partner in einem VPN integrieren kann. Zum Leistungsspektrum der nicos AG gehören neben dem Managed VPN Services optional folgende Services: Managed Firewall Services, VPN-Bandbreitenmanagement, Managed Remote Access, Dail-In International (Home und Mobile Office), Managed Proxy and Antivirus Services und Managed ISDN-Backup.

Die Leistungen der nicos AG richten sich an mittlere und große mittelständische Unternehmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit auf internationalen Märkten durch ein eigenes Unternehmensnetz sichern wollen. Für diese Unternehmen zählen vollständige, störungsfreie und wirtschaftliche Kommunikationsinfrastrukturen, die sich an ihren geografischen Gegebenheiten ausrichten.

Die nicos AG bietet als unabhängiger Dienstleister eine Lösung für diese Problematik und sichert mit seinen Netz unabhängigen Diensten einen schnellen und nachhaltigen Return on Investment. Namhafte Unternehmen wie ADO Gardinenwerke GmbH & Co., Felix Böttcher GmbH & Co. KG, Festo AG & Co., Klöpferholz GmbH, KLINGSPOR GmbH, Knürr AG, KSE Küchensortimente GmbH (plana Küchen), Robert Linnemann GmbH & Co., technotrans AG, Vectron Systems AG, Wacker Chemie GmbH, Winkhaus GmbH & Co. KG und der österreichischen Ergee Textilgruppe GmbH sowie SkiData AG haben den Betrieb ihrer Netze in die Hände der nicos AG gelegt. Die Hutchison Telecom GmbH und die Viadee GmbH nahmen Security-Beratungen und Beratungen zum Netzdesign in Anspruch, der weltweit größte IT-Dienstleister GE Capital IT Services ließ von der nicos AG Konzeptionen und Ausschreibungen seines europaweiten Unternehmensnetzes durchführen.

2. Customer Relationship Management

2.1 Definition

Im Internet und in der Literatur sind zahlreiche Definitionen für den Begriff CRM (Kundenbeziehungsmanagement) vorhanden. Eines der weltweit größten CRM-Portale im Internet „CRMguru.com“ definiert CRM wie folgt:

„CRM ist eine Geschäftsstrategie für Auswahl und Management von Kunden mit dem Ziel, den langfristigen Kundenwert zu optimieren. CRM erfordert eine kundenzentrische Geschäftsphilosophie und –kultur zur Unterstützung effektiver Marketing-, Verkaufs- und Serviceprozesse. CRM-Anwendungen können ein effektives Kundenbeziehungs-Management ermöglichen, vorausgesetzt, dass ein Unternehmen über die richtige Führung, Strategie und Kultur verfügt.“³

CRM ist sowohl als ein strategischer Schwerpunkt zu sehen, der darin besteht, den Kunden in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stellen und Produkte, Prozesse und Dienstleistungen zu entwickeln, durch die der Kundenbedarf langfristig gedeckt wird, als auch ein Ansatz, neue Technologien (Internet, mobile Kommunikation und Datenbanksysteme) zu nutzen, um eine starke Beziehung und Vertrautheit mit dem Kunden zu schaffen.⁴

CRM-Systeme haben als Aufgabe, die Vertriebs- und Marketing-Automatisierung, Call Center und Kundendienstzentren sowie die Systemintegration zu einem technologischen Rückrat zusammen zu führen. Dieser Zusammenschluss ist notwendig, um alle Daten an alle Kundenberührungspunkten zu sammeln und zu speichern sowie diese Daten

³ Vgl. o.Autor; (2000), „What is CRM?“, <http://www.crmguru.com/content/answers/whatiscrm.html>, (25.05.2005)

⁴ Vgl. Dr. Volker Lemberg, Dr. Christian Weigel; (2005), „Customer Relationship Management (CRM) – Aufbau und Entwicklung von profitablen Kundenbeziehungen“, <http://www.adlittlede/downloads/artikel/crm_aufbau_kundenbeziehungen_chemie.pdf (25.05.2005)

zu extrahieren und in Wissen über Kundenverhalten, Bedarf und die Kosten für das Geschäft mit dem Kunden umzuwandeln.⁵

2.2 Aufbau von CRM

CRM- Systeme integrieren unterschiedlichste Komponenten, um die Kundenbearbeitung zu verbessern. Die Variationsbreite der anzutreffenden Komponenten und Funktionalitäten innerhalb der CRM-Software ist dementsprechend sehr groß. Sie reicht von der Kundendatenbank über Workflow-Funktionalitäten zur automatisierten Verteilung von Informationen bis hin zu Data Mining-Werkzeugen zur Generierung neuer Zusammenhänge aus Kundendaten. Da zudem CRM ein relativ junges Software-„Genre“ darstellt und einen relativ weiten Bogen spannt, ist es nicht verwunderlich, dass derzeit viele Anbieter am Markt eine Vielzahl unterschiedlichster Funktionen anbieten.⁶

CRM als Geschäftsphilosophie widmet sich der Optimierung der Kundenidentifizierung, der Kundenbestandsicherung und der Verbesserung des Kundenwertes. Die Umsetzung dieser Philosophie erfolgt durch die Automatisierung der integrierten Geschäftsprozesse, die über eine Vielzahl von Kommunikationskanälen die kundennahen Unternehmensbereiche, Vertrieb, Marketing und Kundenservice involvieren.

Dieser Philosophie entsprechend lassen sich drei Bereiche von CRM-Lösungen identifizieren, die sich gegenseitig ergänzen:⁷

- ⇒ Operatives CRM
- ⇒ Analytisches CRM
- ⇒ Kollaboratives CRM.

⁵ siehe Fußnote 4

⁶ Vgl. Helmke, Stefan; Uebel, Matthias F.; (02.05.2001), „Grundlagen CRM“, <[http://www.competence-site.de/crm.nsf/62A30E204A580C89C125694A004DB1A5/\\$File/grundlagenartikel.pdf](http://www.competence-site.de/crm.nsf/62A30E204A580C89C125694A004DB1A5/$File/grundlagenartikel.pdf)>, (25.05.2005)

⁷ Vgl. Jakobitsch, G.; (19.07.2002) <<http://www.competencesite.de/crm.nsf/0/7600f2d04f4249c2c1256bff00631fd0?OpenDocument>> (25.05.2005)

CRM wird durch diese drei Bereiche getragen. Aber erst durch den gemeinsamen und gleichzeitigen Einsatz in einem stabilen System wird CRM ermöglicht.⁸ Man spricht hier auch von einem Closed Loop. Abbildung 1 zeigt die konkreten Ausprägungen der drei Bereiche und deren Zusammenhang. In den folgenden Unterkapiteln sind die drei Bereiche des CRM näher erläutert.

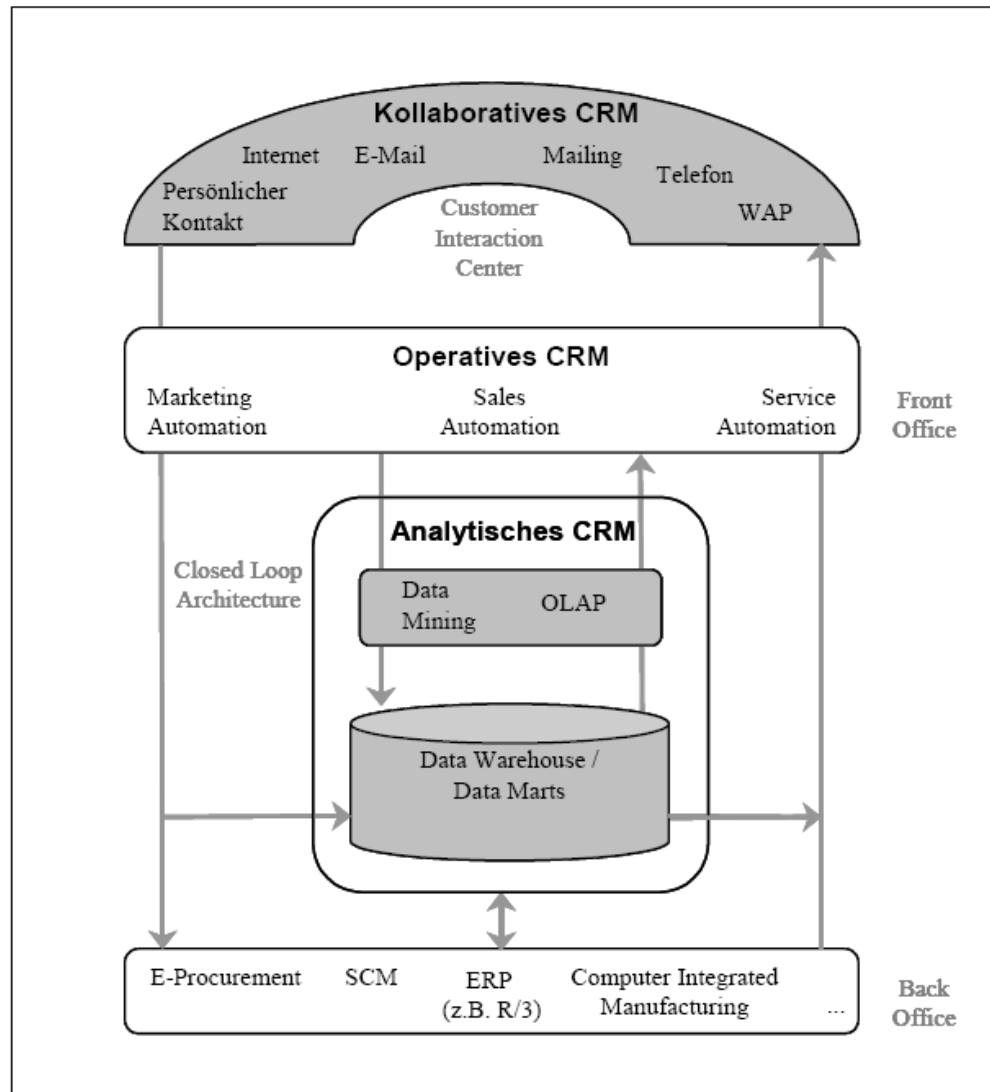


Abbildung 1: Komponenten eines CRM-Systems

Quelle: <http://www.absatzwirtschaft.de/pdf/mip_2002.pdf>, (25.05.2005)

⁸ Vgl. Warschburger, Prof. Dr. Volker; Kirchmann, Dr. Edgar M.W. Kirchmann; Kennzahlenbasierter Controlling von CRM-Projekten, in: Information Management & Consulting, (2003), Ausgabe 2, S.24 u.25

2.2.1 Operatives CRM (oCRM)

Das operative CRM umfasst alle Anwendungen, die im direkten Kontakt des Kundenbearbeiters (Vertrieb, Marketing und Service) mit dem Kunden stehen (Front Office). Die Frontoffice-Bereiche Marketing-, Sales- und Service-Automation beinhalten Anwendungen, welche die Interaktion mit dem Kunden informationstechnisch unterstützen.

Aufgabe der Marketing Automation ist die zielgerichtete Steuerung und Unterstützung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse im Marketing.⁹ Wichtige Anwendungen sind:

- ⇒ Kampagnenmanagement
- ⇒ Kundenanalyse
- ⇒ Marketing-Enzyklopädie
- ⇒ Marketing-Wirkungsanalysen.

Das Kampagnenmanagement beinhaltet Funktionen zur Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketingmaßnahmen. Mit Kundenanalysen werden Kunden aufgrund verschiedener Kriterien ausgewählt – z.B. für Mailings im Direktmarketing – während dem die Marketing-Enzyklopädie den Zugriff auf sämtliche Marketingmaterialien wie Produktinformationen, Wettbewerberdaten, Präsentationen oder Werbebroschüren ermöglicht. Wirkungsanalysen sind ein Instrument für Mitarbeiter im Marketing, um die Effektivität von Marketingmaßnahmen zu kontrollieren. Beispielsweise lässt sich aus den Daten „Umsatzveränderung bei Produkten“ und „produktbezogenen Marketingkosten“ die Rentabilität von Marketingkampagnen berechnen.

Lösungen zur Marketing-, Sales- und Service-Automation unterstützen den Dialog zwischen Kunden und Unternehmen sowie die dazu erforderlichen Geschäftsprozesse und versuchen, diese zu optimieren. Um dem Kunden

⁹ Vgl. Wilde, Prof. Dr. Klaus D.; Hippner, Dr. Hajo; CRM – Ein Überblick, Wiesbaden: Gabler Verlag (2001), S.20

verlässliche Aussagen z.B. über Liefertermin, Verfügbarkeit etc. machen zu können, muss das operative CRM an vorhandene Back Office Lösungen (Enterprise Resource Planning (ERP), Supply Chain Management (SCM), Sales Force Automation (SFA), Produktkonfigurator, etc.) angebunden werden. Um Insellösungen zu vermeiden, ist es dabei von Bedeutung, leistungsfähige Schnittstellen zwischen CRM- und ERP- Systemen des Unternehmens zu schaffen.¹⁰

2.2.2 Analytisches CRM (aCRM)

Das analytische CRM dient der Optimierung und der Effizienzsteigerung im Marketing und Vertrieb. Dabei werden die Kunden genau unter die Lupe genommen: Informationen über Kundenhistorien, Kundenwerte und Kundenentwicklung, sowie Erkenntnisse aus den Kundenbetreuungsprozessen werden in einer zentralen Datenbank gesammelt. Auf Basis dieser Informationen wird durch komplexe analytische Verfahren Wissen über einzelne Kunden, Kundengruppen und Geschäftsprozesse generiert und für die operative Umsetzung in Marketing und Vertrieb genutzt.

Mittels des analytischen CRM werden also Daten aus transaktionsorientierten Systemen des Unternehmens (operative CRM-Lösungen, ERP-Systeme) oder aus externen Quellen aufgezeichnet. Die Analyse dieser Daten generiert Wissen und Modelle zur Kundenbearbeitung und dient der Optimierung von kundenbezogenen Geschäftsprozessen. Analytisches CRM umfasst die Elemente Data Warehouse, Reporting Funktionen sowie die Auswertungstechniken Online Analytical Processing (OLAP) und Data Mining.¹¹

¹⁰ Vgl. Hippner, Dr. Hajo; Wilde, Prof. Dr. Klaus D.; (2002) , „CRM 2002, Studie der Universität Eichstätt“, <[http://www.competencesite.de/crm.nsf/12AD9A6AB526F111C1256C2300429C24/\\$File/auszugcrm2002.pdf](http://www.competencesite.de/crm.nsf/12AD9A6AB526F111C1256C2300429C24/$File/auszugcrm2002.pdf)>, (25.05.2005)

¹¹ Vgl. Meta Group, Agenda 2000 - Customer Relationship Management in Deutschland, Meta Group Deutschland, (1999), S.36

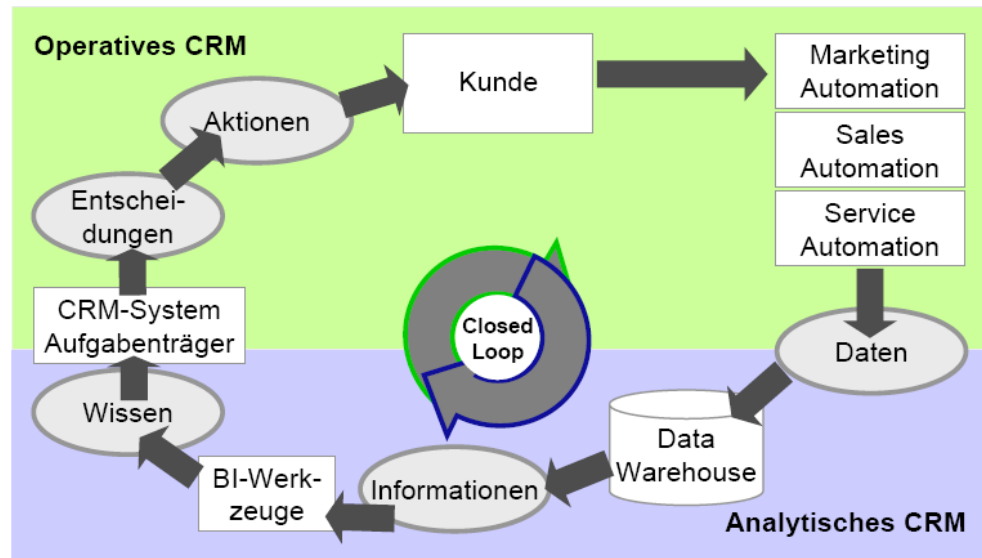


Abbildung 2: Analytisches CRM unter Berücksichtigung der Medienkonvergenz

Quelle: <[http://www.competence-site.de/crm.nsf/4D7067ABA70FE155C1256D75004DF0B1/\\$File/analytisches_crm_medienkonvergenz.pdf](http://www.competence-site.de/crm.nsf/4D7067ABA70FE155C1256D75004DF0B1/$File/analytisches_crm_medienkonvergenz.pdf)>, (25.05.2005)

Das analytische CRM ist ein integraler Bestandteil einer Closed-Loop-Architektur (s. Abbildung 2). Mit der Analyse der Daten aus dem DWH wird es möglich, die Ergebnisse des operativen Geschäftes zu messen. Gleichzeitig können Prozesse im operativen CRM angestoßen werden. Als Beispiel sei eine Marketing-Kampagne erwähnt. Zuerst lassen sich potentielle Kunden mit OLAP- Werkzeugen identifizieren. Darauf werden diese Daten an das operative Marketing weitergegeben, wo die Datensätze von Call Center Beschäftigten bearbeitet werden.

Ziele des analytischen CRM sind:

- ⇒ Gewinnung neuer betriebswirtschaftlich relevanter Informationen
- ⇒ Unterstützung im operativen und strategischen Bereich
- ⇒ Analysieren vorhandener Kundenbeziehungen
- ⇒ Analysieren und prognostizieren von Kundenverhalten¹².

¹² Vgl. Sonntag, Dr. Ralph, (Juni 2003), „Analytisches CRM unter Berücksichtigung einer Medienkonvergenz“, <[http://www.competence-site.de/crm.nsf/4D7067ABA70FE155C1256D75004DF0B1/\\$File/analytisches_crm_medienkonvergenz.pdf](http://www.competence-site.de/crm.nsf/4D7067ABA70FE155C1256D75004DF0B1/$File/analytisches_crm_medienkonvergenz.pdf)>, (25.05.2005)

In den folgenden drei Unterkapiteln finden sich die wesentlichen Bestandteile des analytischen CRM wieder. Die Hauptbestandteile setzen sich aus dem Data Warehouse, OLAP und dem Data Mining zusammen.

2.2.2.1 Data Warehouse

Das DWH bildet ein unternehmensweites und zentrales Wissenssystem eines Unternehmens. Wesentliche Aufgabe des DWH ist es, Daten aus unterschiedlichen operativen Systemen und Datenbanken zentral in einem System so zu integrieren, dass es eine geeignete Grundlage für strategische Analysen bildet.¹³

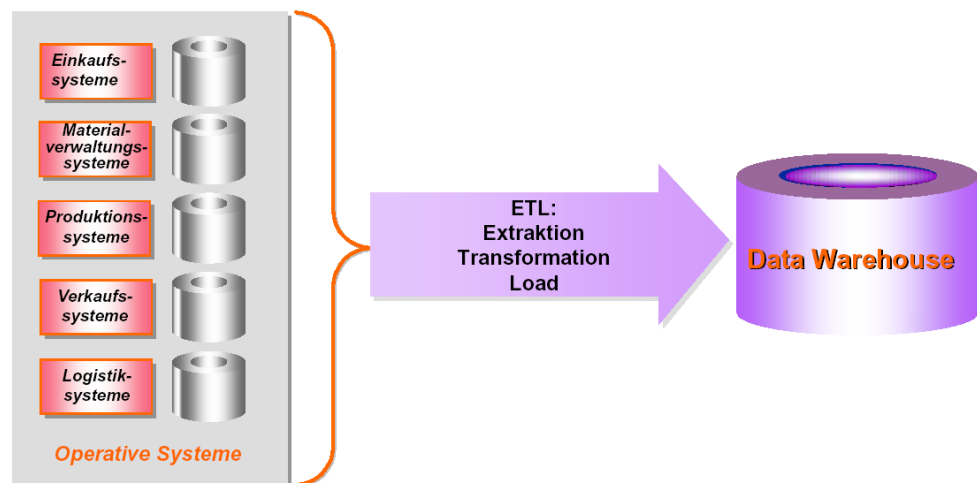


Abbildung 3: ETL-Prozesse

Quelle: Eigenerstellung in Anlehnung an das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, Dr. Ulrich Schamer, München 2003, <<http://www.ihf.bayern.de>>

Die Überführung von Daten aus internen und externen Datenquellen in ein Data Warehouse erfolgt in drei Schritten, die als Extraktion, Transformation und Laden (ETL) bezeichnet werden (s. Abbildung 3). Das Datenbanksystem bildet das eigentliche Data Warehouse, in dem alle Daten aus unterschiedlichen Quellen gespeichert und verwaltet werden. Im Data Warehouse-Umfeld haben sich mittlerweile zwei verschiedene Typen von Datenbanksystemen etabliert, die zum Aufbau eines Data Warehouse geeignet sind. Hierzu gehört zum einem das relationale Datenbanksystem

¹³ Vgl. CSC Ploenzke; Data Warehouse, Daten – Informationen – Wissen, Präsentation des Competence Center Balanced Scorecard & Data Warehousing, CSC Ploenzke (2000), S.5ff.

(DBMS), welches häufig auf konkrete betriebliche Maßnahmen bezogen ist und bei transaktionsorientierten Anwendungen zum Einsatz kommt. Der zweite Typ von DBMS besteht aus dem multidimensionalen DBMS. Während ein relationales DBMS und Tabellenkalkulationen Daten in zweidimensionalen Tabellen abspeichern, erlauben es multidimensionale Datenbanken, Daten auch in weiteren Dimensionen zu organisieren. Letztere sind speziell auf die Analyse multidimensionaler Daten angepasst und erlauben daher eine leistungsstarke, ressourcenschonende und flexible Auswertung der Daten innerhalb eines Data Warehouse. Auf Grund der Kapazitätsbeschränkungen, die sich im Bereich von einigen Gigabyte bewegen, eignen sich multidimensionale Datenbanksysteme eher für kleinere Data-Warehouse-Lösungen (so genannte Data Marts).

Data Marts sind kleinere Einheiten eines Data Warehouses. Sie haben sich auf ein Teilgebiet spezialisiert und müssen deshalb weniger Informationen speichern. Data Marts enthalten üblicherweise einen eingeschränkten Datenausschnitt, der für eine Abteilung oder einer Benutzergruppe von besonderem Interesse ist.¹⁴

2.2.2.2 Online Analytical Processing (OLAP)

On-Line Analytical Processing bildet die konzeptionelle Basis für Lösungen zur Unterstützung einer dynamischen Datenlösung im Unternehmen. Dabei werden Daten aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, um eine schnelle und flexible Analyse zu ermöglichen. Somit können große Datenmengen vereinfacht dargestellt werden. Durch diese Darstellung von Informationen kann z.B. das Controlling neue Zusammenhänge erkennen.¹⁵ Diese Daten können in Form eines Sterns, siehe Abbildung 3 oder eines Würfels, siehe Abbildung 4 dargestellt werden.

¹⁴ Vgl. Schrinzer, Heiko ; Blange, Carsten ; Mertens, Holger; Data Warehouse, Vergleichsstudie vom Business Application Research Center (BARC), 04/2001,

¹⁵ Vgl. Schrinzer, Heiko; Blange, Carsten; Mertens, Holger; Data Warehouse und Data Mining–Marktführende Produkte im Vergleich, München, 2.Auflage, 2000, S. 143ff

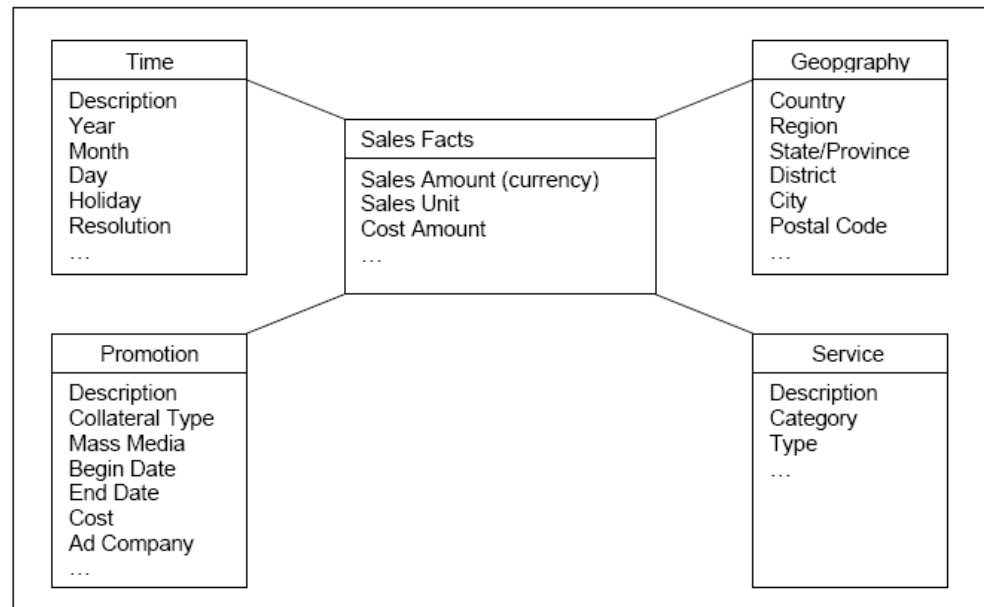


Abbildung 4: Star Schema Data Model Design with Dimensional Attributes

Quelle: McDonald, Chris; Gentry, Jeff; OLAP: A New Dimension for Database Marketing, in: Link, Jörg; Brändi, Dieter; Schleuning, Christian ; (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen, (1997), S. 85

Die Darstellungsform als Würfel wird häufig angewendet, um den Benutzern ein besseres Verständnis zu ermöglichen. Jede der drei Kanten des Würfels stellt eine Dimension dar. Jede Dimension repräsentiert eine Liste von Elementen, die vom Benutzer definiert sind.

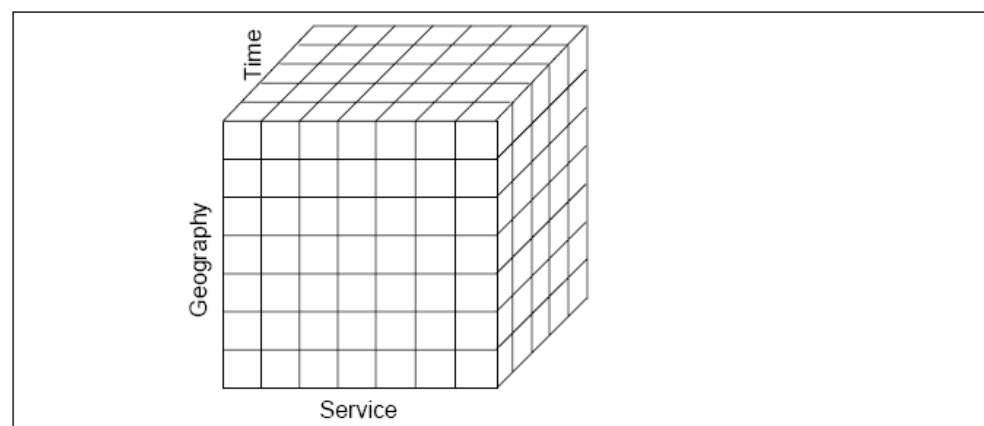


Abbildung 5: Conceptual OLAP-Cube

Quelle: McDonald, Chris; Gentry, Jeff; OLAP: A New Dimension for Database Marketing, in: Link, Jörg; Brändi, Dieter; Schleuning, Christian ; (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen, (1997), S. 84

Diese Daten werden dann anschließend analysiert. Der mehrdimensionale schnelle Zugriff ermöglicht eine benutzerfreundliche interaktive Analyse der Daten. Die verschiedenen Anfrage- und Analysewerkzeuge eignen sich daher für eine Vielzahl von Anwendungen. Solche Anwendungen können

zum Beispiel eine kurzfristige Erfolgsrechnung, Produkt- und Kundenvergleich, Bestandsanalysen, Kapazitätsanalysen und Qualitätskontrolle sein.¹⁶

2.2.2.3 Data Mining

In den letzten Jahren ist eine Datenflut an Informationen entstanden, die Methoden erfordert, um diese zu bewältigen. Dabei ist nicht nur eine Unterstützung bezüglich der Sammlung, Verarbeitung und Speicherung der Daten notwendig, sondern auch hinsichtlich der Gewinnung relevanter Informationen aus den vorliegenden Datenbeständen. Data Mining ist ein Prozess des Auffindens und der Analyse von bisher unbekanntem Mustern, Zusammenhängen und Trends in großen Datenbeständen.¹⁷

Mögliche Methoden des Data Minings sind:

- ⇒ Entscheidungsbäume
- ⇒ Clustering
- ⇒ Assoziationsanalysen.

Entscheidungsbäume sind ein leicht verständliches Verfahren, um Voraussagen auf der Basis von klar abgegrenzten Fragen zu treffen. Die Abbildung 6 zeigt ein fiktives Beispiel eines Entscheidungsbaumes anhand einer Marketing-Kampagne. Der Entscheidungsbaum startet auf der obersten Ebene und durch die Beantwortung der jeweiligen Frage, gelangt man in die unterliegende Ebene. Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass keine Daten verloren gehen, d.h. jede Verzweigung hat die gleiche Anzahl von Daten, wie in der darunter liegenden Ebene akkumuliert. Erkenntnisse aus solchen Modellen sind einfach nachvollziehbar und entsprechend in

¹⁶ Vgl. Lusti, Markus; Data Warehousing und Data Mining - Eine Einführung in entscheidungs-unterstützende Systeme, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York; Springer Verlag, 2002

¹⁷ Vgl. Sonntag, Dr. Ralph, (Juni 2003), „Analytisches CRM unter Berücksichtigung einer Medienkonvergenz“, <[http://www.competence-site.de/crm.nsf/4D7067ABA70FE155C1256D75004DF0B1/\\$File/analytisches_crm_medienkonvergenz.pdf](http://www.competence-site.de/crm.nsf/4D7067ABA70FE155C1256D75004DF0B1/$File/analytisches_crm_medienkonvergenz.pdf)> (25.05.2005)

Kampagnen umzusetzen. Entscheidungsbäume werden neben den Clusteranalysen in der Praxis am häufigsten angewandt.¹⁸

Typische Anwendungen von Entscheidungsbäumen sind:

- ⇒ Identifikation von Merkmalen einer Kundengruppe, die Verträge gekündigt haben oder stornofähig sind
- ⇒ Unterstützung in der Eingrenzung von Kundengruppen für Direktmail-Aktionen
- ⇒ Kundensegmentierung auf der Basis von Merkmalen wie Alter oder Einkommen.

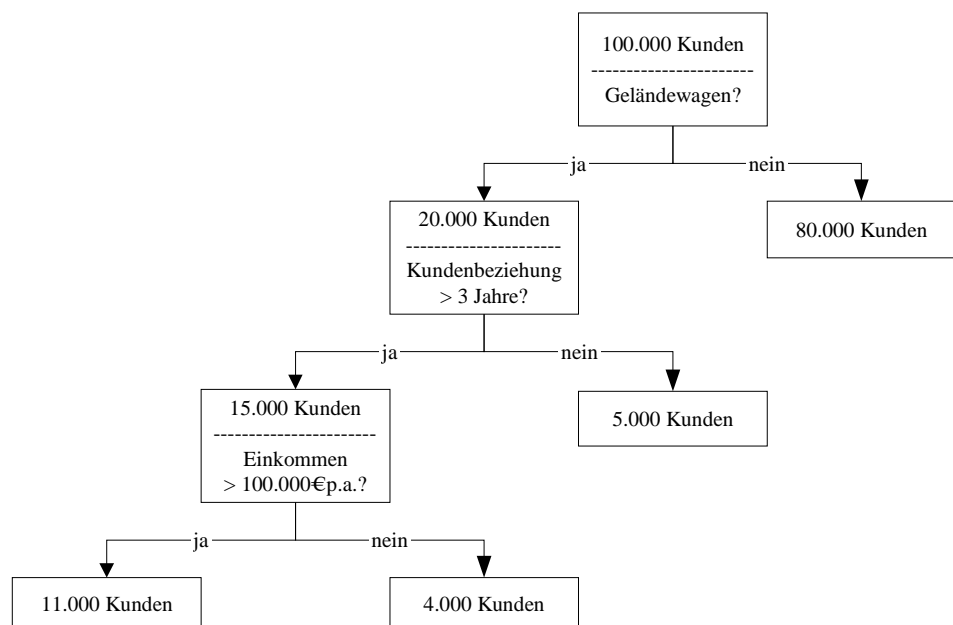


Abbildung 6: Entscheidungsbaum als Entscheidungsgrundlage für eine Marketing-Kampagne

Quelle: Schimmel-Schloo, Martina; (01.12.2003), Datamining – Den Kunden kennen lernen, <<http://www.crm-expertsite.de>>, (05.04.2005)

Das Clustering dient vor allem der Kundensegmentierung und dem Auffinden von ähnlichen Datensätzen einer Gruppe. Bei der Clusteranalyse werden Objekte aufgrund von Ähnlichkeiten in so genannte Cluster (Gruppen) eingeteilt. Zum Beispiel werden Kunden anhand von Demographien (Durchschnittsalter, Geschlecht, Familienstand), Kaufverhalten etc in homogenen Gruppen zusammengefasst. Dabei sollen

¹⁸ Vgl. Schimmel-Schloo, Martina; (01.12.2003), Datamining – Den Kunden kennen lernen, <<http://www.crm-expertsite.de>>, Schimmel Media Verlag (05.04.2005)

Objekte im gleichen Cluster möglichst ähnlich zueinander sein. Objekte aus verschiedenen Clustern sollen möglichst „unähnlich“ zueinander sein.¹⁹

Die Assoziationsanalyse innerhalb des Data Mining dient der Ermittlung von Verbindungsbeziehungen, insbesondere für die Ausweitung bestehender Geschäftsbeziehungen im Rahmen des Cross-Sellings. Das heißt im Endeffekt nichts anderes, als dass die Assoziationsanalyse ermittelt, welche Produkte i.d.R. zusammen gekauft werden, um diese gezielt anbieten zu können. Zum Beispiel beim Kauf eines neuen PC's wird dem Kunden direkt ein neuer Drucker mit angeboten.²⁰

2.2.3 Kollaboratives CRM

Das kollaborative CRM stellt das Potential für eine umfassende Kundenbetreuung bereit. Es bündelt die Aktivitäten der verschiedenen Kundeninteraktionskanäle in einem zentralen Prozessmanagement. Somit ist die dritte Säule des CRM gleichzeitig die tragende. Sie ist Garant dafür, dass im Umfeld von CRM nicht Kundendaten oder einzelne Geschäftsprozesse, sondern tatsächlich Kundenbeziehungen gemanagt werden. Erst durch sie werden die Ansätze der Datensammlung und –analyse sowie der Datenanwendung endgültig an den Bedürfnissen des Kunden ausgerichtet. Die Integration und Vernetzung der verschiedenen Kommunikations- und Interaktionswege sind der Schlüssel zur durchgängigen Betreuung des Kunden.

Systemtechnisch kann man beim kollaborativen CRM zwei große Bereiche unterscheiden: Einmal die Integration der Kommunikationskanäle auf einer Plattform, vom Email über Fax bis hin zum Telefon. Hier gibt es mittlerweile verschiedene Lösungen, von einfachen Unified-Messaging-Plattformen bis zu ausgefeilten Systemen, die mit der Verteilung von Emails auch noch Bearbeitungsvorschriften weiterleiten.

¹⁹ Vgl. Theus, Martin; o.Datum, „Multivariate Statistische Verfahren“ <<http://stats.math.uni-augsburg.de/lehre/SS04/CA1.pdf>> (25.05.2005)

²⁰ Vgl. Ahlert D.; Becker J.; Knackstedt R.; Wunderlich M.; Customer Relationship Management im Handel, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York; Springer Verlag, (2002), S.213

Auf der anderen Seite setzen manche Lösungen auch stark auf das Web als Interaktionskanal (eCRM). Das sind dann Lösungen, die via Web-Personalisierung dem Kunden personalisierte Websites und Angebote machen, oder Beratungslösungen, die es dem Kunden ermöglichen, Angebote und Produkte im Internet zu konfigurieren oder sich individuell beraten zu lassen.²¹

2.3 Ziele von CRM

An den Kernzielen von Unternehmen hat sich durch das CRM nichts geändert. Nach wie vor gilt es, sich im alltäglichen Wettbewerb zu behaupten, sich an den Bedürfnissen der Kunden zu orientieren, das emotionale Kaufverhalten der Klientel zu kennen und eine realistische Einschätzung der tatsächlichen Qualität der Kundenbeziehungen zu entwickeln. Diese Anforderungen sind unabhängig von der Größe der Firma und des Kundenkreises.²² Nur, wie allgemein bekannt, war es z.B. in den 80er Jahren einfacher, den Kunden im damals vorherrschenden Verkäufermarkt zufrieden zu stellen.

CRM dient den Unternehmen als Hilfsmittel, um ihre Kernziele zu erreichen. Die Ziele von CRM lassen sich in vier Bestandteile unterteilen:

- ⇒ Kundenbezogene Ziele
- ⇒ Informationstechnologische Ziele
- ⇒ Prozessorientierte Ziele
- ⇒ Strategische, produktspezifische und finanzielle Ziele.

2.3.1 Kundenbezogene Ziele

Die wichtigsten kundenbezogenen Ziele von CRM sind innerhalb einer Studie der Universität Eichstätt im Jahr 2000 ermittelt worden. In der Abbildung 7 stehen die Ziele, wie die Individualisierung der

²¹ Vgl. Bruck, Sven; CRM – Mehr als die Summe seiner Teile in: *acquisa – Das Magazin für Marketing und Vertrieb*, Ausgabe 3/2002, S.35-38

²² Vgl. Brendel, Michael; *CRM für den Mittelstand*, 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag, (2003), S. 15ff

Kundenansprache (4,34), eine gesteigerte Kundenzufriedenheit (4,32) und die Erhöhung der Kundenbindung (4,26) ganz oben auf der Liste.

Diese Studie ist besonders aufschlussreich, da der Ausdehnung der Geschäftsbeziehungen durch Neukundengewinnung, Reaktivierung verlorener Kunden, Cross-Selling und Erhöhung der Verkaufsrate nur nachrangige Bedeutung beigemessen wurde. Damit wurde der Kerngedanke des CRM erkannt, die bestehenden Kunden durch individuelle Angebote und Erhöhung der Kundenzufriedenheit zu binden.

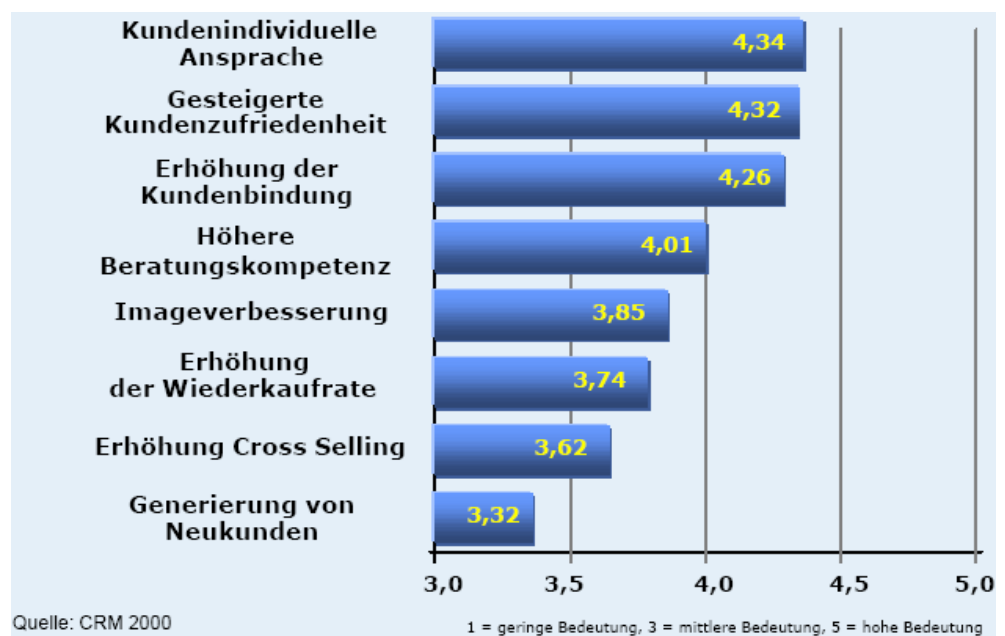


Abbildung 7: Kundenbezogene Ziele

Quelle: Anwenderbefragung des Lehrstuhls für ABWL und Wirtschaftsinformatik, Katholische Universität Eichstätt, (2000)

Grundziel des CRM ist es, zu den wichtigsten Ansprechpartnern eines Unternehmens oder Institution i.d.R. Einkäufer, Geschäftsführer, Vorstände, IT-Leiter, etc., persönliche Beziehungen zu knüpfen und zu pflegen und für das eigene Unternehmen erfolgswirksam zu nutzen. Auf die Kunden des Unternehmens bezogen bedeutet dies die Knüpfung, Pflege und Nutzung persönlicher Beziehungen zu den wichtigen Personen im Kundenunternehmen. Die Knüpfung von Beziehungen zielt auf die Gewinnung neuer Kunden ab und die Pflege der Beziehungen auf die Kundenbindung. Die erfolgswirksame Nutzung einer Beziehung äußert sich

im Wesentlichen im Tätigen von profitablen Geschäftsabschlüssen mit solventen Kunden.²³

2.3.2 Informationstechnologische Ziele

Bei den informationstechnologischen Zielen des CRM haben der Aufbau einer umfassenden zentralen Kundendatenbank (4,33) und erweiterte Datenanalysemöglichkeiten (4,52) oberste Priorität (siehe Abbildung 8). Damit haben die Funktionen aus dem analytischen CRM deutliche Priorität vor den wachstumsorientierten Zielen, wie Erhöhung der Cross- und Wiederverkaufsrate bzw. Neukundengewinnung. Nur durch die umfangreichen Datenerfassungs- und Analysemöglichkeiten im CRM wird es einem Unternehmen ermöglicht, ein breites Kundenwissen aufzubauen und den Kunden auf dieser Basis individuell anzusprechen bzw. die Leistungen an seine Bedürfnisse anzupassen.

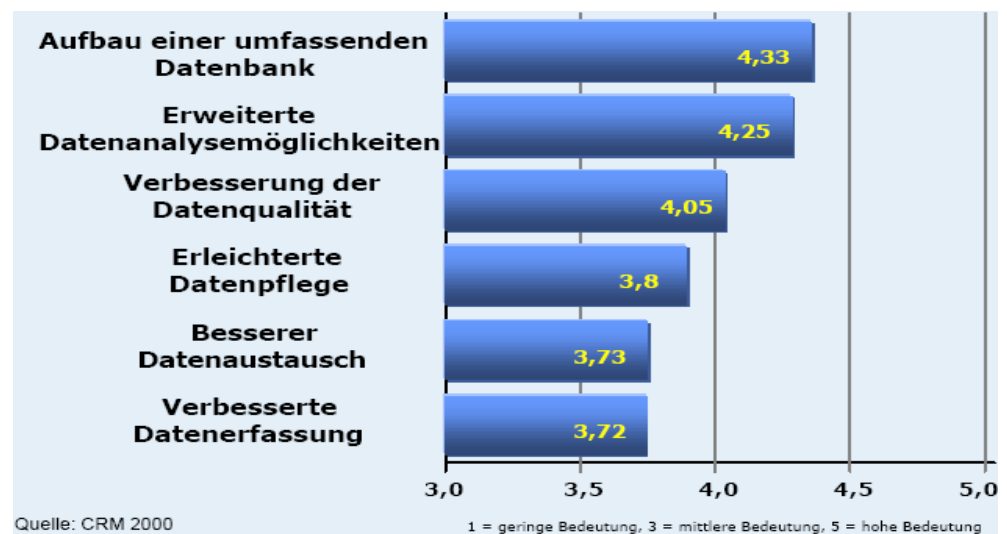


Abbildung 8: Informationstechnologische Ziele

Quelle: Anwenderbefragung des Lehrstuhls für ABWL und Wirtschaftsinformatik, Katholische Universität Eichstätt, (2000)

2.3.3 Prozessorientierte Ziele

Im Bereich der Geschäftsprozesse steht die Koordination sämtlicher Kommunikationsschnittstellen zum Kunden im Vordergrund (4,26). Die „Multichannel Integration“ steht damit zusammen mit dem Wunsch nach

²³ Vgl. Schulte, Jens; CRM erfolgreich einführen, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, Springer Verlag, Juni 2002, S.15

Erhöhung der Kundenzufriedenheit, kundenindividueller Ansprache, leistungsfähigeren Kundendatenbanken und Kundenanalysen ganz oben auf der Wunschliste der Unternehmen. Damit haben die Befragten eine zentrale Leistung von CRM-Systemen erkannt. CRM ermöglicht die aufeinander abgestimmte Steuerung aller Kundenkontakte, egal ob es der persönliche Kontakt mit dem Außendienst ist, oder der telefonische Kontakt über das Call Center, der Werbebrief oder das Internet. Unabhängig von der Kontaktart wird auf alle verfügbaren Daten zugegriffen, Kontakte werden nur dann initiiert, wenn sie in die Kauf- und Kontakthistorie des Kunden „passen“. Der Kunde hat das Gefühl einer einheitlichen, auf seine aktuellen Bedürfnisse hin abgestimmten Betreuung von allen Seiten.

An zweiter Stelle bei den prozessorientierten Zielen steht eine verbesserte Erfolgskontrolle (4,02). Analytisches CRM bietet die Möglichkeit, durch die exakte Aufzeichnung aller Kundenkontakte und der darauf aufbauenden Datenanalysen den Erfolg aller Aktivitäten genau zu verfolgen und kurzfristig nachzusteuern. Durch die umfassende und übergreifende Datenerfassung können veränderte Situationen schnell erkannt und bei der Aktionsplanung berücksichtigt werden.

Die Entlastung von Administrations- und Routinearbeiten wird vergleichsweise schwach bewertet. Allerdings ist das Wegfallen von Routineaufgaben nicht zu unterschätzen. Durch unterstützende Tools im CRM-System, wie z.B. die automatische Erstellung von Präsentationen durch Marketing-Enzyklopädien, können erhebliche Zeiteinsparungen realisiert werden. Abbildung 9 gibt nochmals einen Überblick über die prozessorientierten Ziele.

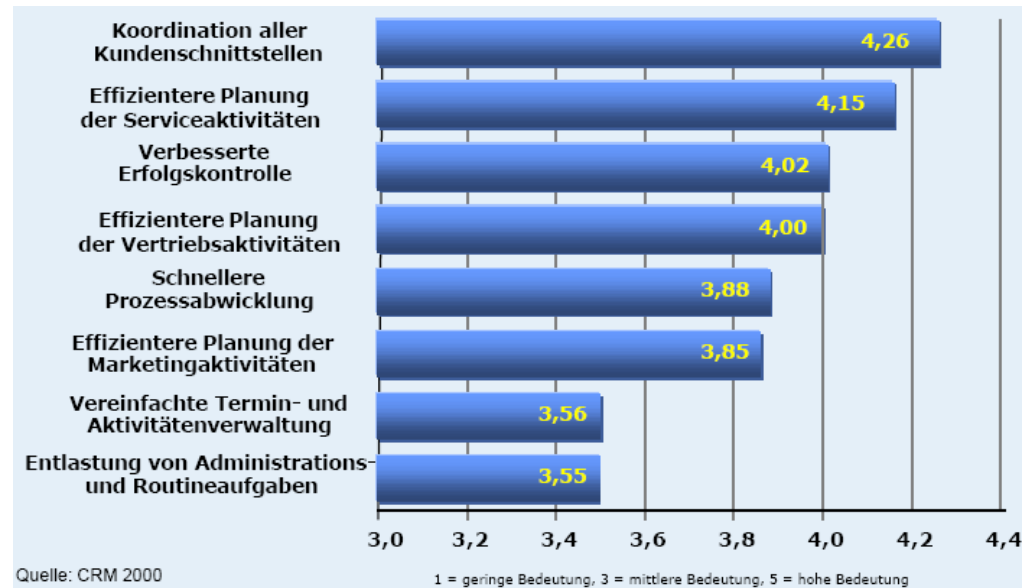


Abbildung 9: Prozessorientierte Ziele

Quelle: Anwenberbefragung des Lehrstuhls für ABWL und Wirtschaftsinformatik, Katholische Universität Eichstätt, (2000)

2.3.4 Strategische, produktspezifische und finanzielle Ziele

Bei den strategischen Zielen stellt die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eine primäre Zielsetzung dar. Demnach existiert bei den befragten Unternehmen durchaus das Bewusstsein, dass eine Ausrichtung der Unternehmensprozesse am Kunden ein zentrales Kriterium darstellt, um gegenüber der Konkurrenz bestehen zu können. Im Bereich der produktpolitischen Ziele steht die Verbesserung bzw. Sicherung der Produktqualität im Vordergrund.

Interessant ist, dass die finanziellen Ziele von allen den geringsten Stellenwert einnehmen. Besonders auffällig ist hier die Bedeutung des Kostensenkungspotentials, das mit 3,02 das am niedrigsten bewertete Ziel überhaupt darstellt. CRM-Systeme sollen also nicht primär eingesetzt werden, um Kosten zu sparen (dafür hat man in der Vergangenheit bereits ERP- und Supply-Chain-Management-Systeme eingeführt), sondern vielmehr sollen die Gewinne durch eine gezieltere Kundenbearbeitung und die Reduzierung von Streuverlusten erhöht werden.

2.4 CRM- Projekte

CRM- Projekte unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von anderen Projekten eines Unternehmens. Der ganzheitliche Ansatz erfordert eine Integration von Organisationseinheiten, Funktionen und Verantwortlichkeiten, Prozessen und Technologien. CRM- Konzepte sind keine Insellösungen, sondern stets konsequent aus Kundensicht – also vom Markt her zu definieren – und abteilungsübergreifend umzusetzen.

Die Komplexität eines solchen Projekts ist um ein Vielfaches höher als ein Projekt, welches nur innerhalb einer Organisationseinheit durchgeführt wird.²⁴ Die Zeitdauer ist dementsprechend länger, die Inanspruchnahme der Mitarbeiter intensiver, die Aufwände höher und es erfordert somit von den Verantwortlichen einen hohen Planungsaufwand. Aus diesen Gründen sollten sich die Geschäftsführung und insbesondere die Projektverantwortlichen von Anfang an eine klare Strategie und Ziele zur Einführung einer CRM-Lösung formulieren.

Obwohl CRM als Management-Ansatz erst seit wenigen Jahren (1999) existiert, gibt es schon Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen, die als Erfahrungswerte und Navigationshilfe für die Durchführung eines Projektes hilfreich sind, (siehe Abbildung 10).

²⁴ Vgl. Schimmel-Schloo, Martina; CRM-Projekte erfolgreich meistern, Schimmel Media Verlag, Ausgabe 11/2003, <<http://www.crm-expert-site.de>>

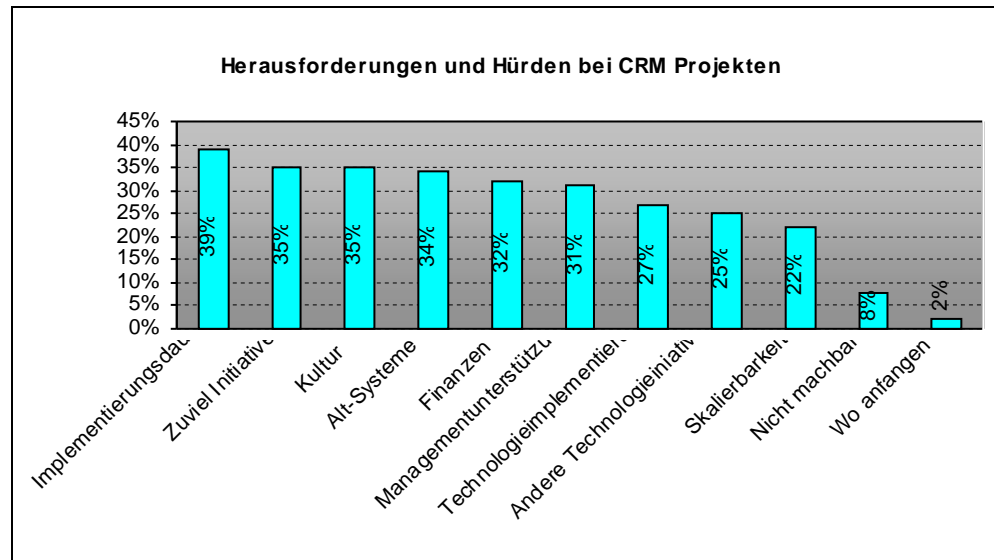


Abbildung 10: Herausforderung und Hürden bei CRM Projekten

Quelle: <<http://www.crmforum.com>>, (25.05.2005)

Dabei fällt auf, dass Themen wie Kultur bzw. Unternehmenskultur und Managementunterstützung von den Beteiligten als sehr bedeutend eingestuft wurden. CRM ist durch seinen unternehmensweiten Ansatz in ganz besonderem Maße ein Veränderungsprojekt. Ängste, Befürchtungen und Widerstände in der Organisation sind kritische Erfolgsfaktoren, denn mit der Umsetzung von CRM sind sowohl Gewinne als auch Verluste bei Kompetenzen und Macht verbunden.

Ein weiterer wesentlicher Faktor stellt für die Anwender das undurchsichtige Softwareangebot auf dem Markt dar. Zusätzlich verunsichern Berichte über lange Implementierungszeiten, hohe Kosten und nicht realisierte Potentiale. Nach Schätzung von Analysten und Unternehmensberatern liegt die Quote der fehlgeschlagenen Projekte zwischen 50 und 70 Prozent. Fest steht: CRM ist ein komplexes Thema und wird es immer sein. Durch die Einführung einer CRM-Lösung wird diese Komplexität nicht unbedingt reduziert, nur geordnet. Am besten funktioniert Kundenbindung dann, wenn Unternehmen in kleinen Schritten vorwärts gehen und zuerst das verbessern, was am schnellsten umzusetzen ist und gleichzeitig Geld bringt. Am Ende geht es doch nur um eines – den Profit.²⁵

²⁵ Vgl. Roth, Sabine; Implementierungsfalle CRM, in: Acquisa – Das Magazin für Marketing und Vertrieb, Ausgabe 05/2005

2.5 Allgemeine Marktübersicht

Die Philosophie des Kundenmanagements hat sich in den letzten fünf Jahren stark verändert, und trotz manch negativer Publicity bieten CRM-Anwendungen beachtliche Möglichkeiten zur Bewältigung von Aufgaben im Bereich des Kundenmanagements. Es wird in Zukunft nicht mehr ausreichen, über Systeme für das Kontaktmanagement zu verfügen und zu glauben, dadurch den Bedürfnissen der Kunden oder gar den Anforderungen an ein Unternehmen, sich zu vermarkten, gerecht zu werden.

CRM gehört laut einer Studie der Advanced Innovation aus dem Jahr 2004, an der 546 Personen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teilgenommen haben, zu den bekanntesten Marketingtrends der Gegenwart. CRM ist bei 86% der Befragten gut bekannt. Gemeinsam mit Event Marketing und Email Marketing gehört CRM zur Top 3 der bekanntesten Marketingtrends.²⁶

Ganz vorsichtig hat sich die Investitionsneigung (s. Abbildung 11) in den letzten Monaten verbessert. Unternehmen setzen zunehmend wieder auf Umsatzgewinnung, nachdem die letzten beiden Jahre der Schwerpunkt auf Kostenanpassung gelegt worden war. Damit rückt auch wieder der Kunde in den Mittelpunkt der Betrachtung und wie dieser kostengünstig zu pflegen ist.²⁷

²⁶Vgl. Förster, Anja & Kreuz, Dr. Peter; Marketing Trends - Ideen und Konzepte für Ihren Markterfolg, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2003

²⁷ Vgl. Naujoks, Frank; 01/2005, „CRM-Trends im Jahr 2005“, <http://www.naujoks-collegen.de/050107%20CRM%202005.pdf>, Hewson Group, (25.05.2005)

Investitionsbereitschaft

„Bitte bewerten Sie die Tendenz der IT-Investition für Vertrieb und Service in Ihrem Unternehmen (im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr)“

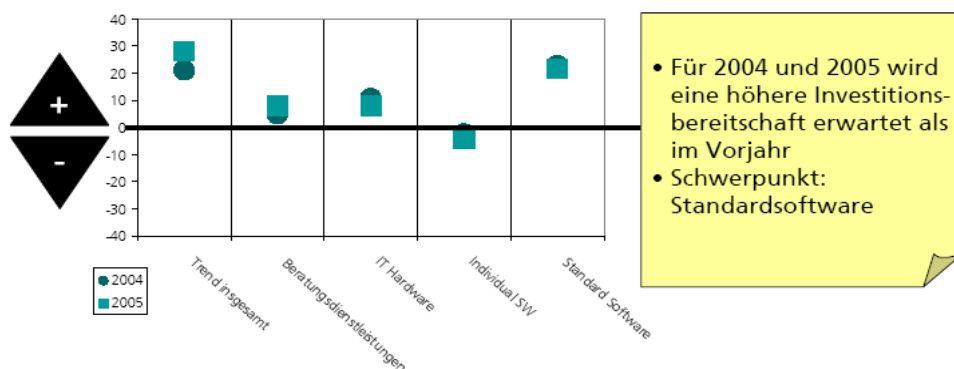


Abbildung 11: Investitionsbereitschaft
 Quelle: Fraunhofer IAO Stuttgart, Stender, Dr.-Ing. Michael

Die größten Wachstumspulse (s. Abbildung 12) für den deutschen CRM-Markt werden im Jahr 2005 aus dem Mittelstandsbereich kommen, insbesondere von Unternehmen mit 200 bis 1000 Mitarbeitern. Die kleinen und mittelständischen Unternehmen werden dabei i.d.R. Erstkunden sein und keine Ersatzinvestitionen tätigen. Besonders investieren werden Unternehmen aus dem Segment High-Tech / Telekommunikation, und zwar speziell in Anwendung zur SFA, Online-Self-Service und Call Center. Marketing Automation Applikation werden insbesondere vom Handel und im Dienstleistungsbereich nachgefragt.²⁸

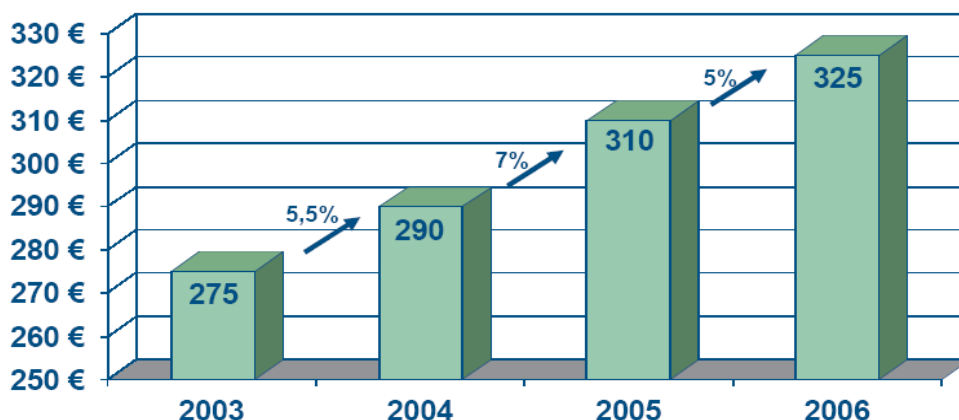


Abbildung 12: Software Lizenz-Umsatz in Deutschland in Mio. €
 Quelle: <<http://www.naujoks-collegen.de/050117%20CRM%202005.pdf>> (25.05.2005)

²⁸ Vgl. Naujoks, Frank; 01/2005, „CRM-Trends im Jahr 2005“, <http://www.naujoks-collegen.de/050107%20CRM%202005.pdf>, Hewson Group, (25.05.2005)

Aus Anbietersicht des CRM-Marktes stehen momentan die Themen Unterstützung des Außendienstes (37 Prozent), gefolgt von der Integration der Kommunikationsinstrumente (35 Prozent) und dem Aufbau einer Kundendatenbank (33 Prozent) ganz oben auf der Agenda der Unternehmen.²⁹

Die Anwender selbst sehen den Aufbau der Kundendatenbank mit 61 Prozent ganz oben auf ihrer Prioritätenliste, gefolgt von der Kundensegmentierung (45 Prozent) und der Anschaffung von Analysetools (32 Prozent).³⁰

Das verstärkte Eindringen großer Hersteller wie Siebel in den Mittelstandsmarkt bedeutet für kleinere Unternehmen, dass sie auf eine ähnliche große Menge an Funktionalitäten und Branchenmodulen zugreifen können wie dies bis dato nur den Großunternehmen möglich gewesen ist. Für die mittelständische Kundschaft werden spezielle Angebote zusammengestellt, die sowohl preislich als auch funktional auf die spezifischen Bedürfnisse angepasst sind. Es wird davon ausgegangen, dass Anwendungsunternehmen, die sich nicht wenigstens eine CRM-Grundversorgung zulegen, in spätestens zwei Jahren einen signifikanten Wettbewerbsnachteil gegenüber ihren Wettbewerbern haben werden, die zukunftsorientiert in CRM-Initiativen investiert haben.³¹

Der CRM-Anbietermarkt befindet sich immer noch mitten in der Konsolidierung. Unternehmen verschwinden von heute auf morgen vom Markt. Anwender wissen oft nicht, wie es mit den Lösungen weitergeht, hinter denen plötzlich kein Anbieter mehr steht. Beispiele für Übernahmen sind: Avaya übernahm Tenovis, Superoffice fusionierte mit Team Brendel und Peoplesoft übernahm J.D. Edwards.

²⁹ Vgl. k. Autor, „CRM-Barometer: Die Daumen zeigen nach oben“ in: Acquisa – Das Magazin für Marketing und Vertrieb, Ausgabe 03/2005

³⁰ siehe Fußnote 25

³¹ Vgl. Naujoks, Frank; 01/2005, „CRM-Trends im Jahr 2005“, <<http://www.naujoks-collegen.de/050107%20CRM%202005.pdf>>, Hewson Group, (25.05.2005)

Es ist auch im Jahr 2005 mit weiteren Zusammenschlüssen von Unternehmen zu rechnen. Den Paukenschlag gab es bereits zum Jahreswechsel mit dem lang gewollten Kauf von Peoplesoft durch den Datenbankspezialisten Oracle. Spekulationen, dass Microsoft ernsthaft an SAP interessiert sei, kamen im Rahmen der Übernahmeschlacht ebenfalls auf, ohne ganz verklungen zu sein, zumindest mittelfristig.

Aber auch SAP könnte sich den einen oder anderen Übernahmekandidaten bereits angeschaut haben, um Schwachstellen im eigenen Portfolio auszumerzen. Ein auf kleine und mittelständische Unternehmen spezialisierter CRM-Anbieter mit großer Kundenbasis würde dem Mittelstandsprodukt Business One nicht schlecht zu Gesicht stehen – zurzeit geht SAP allerdings erst einmal den Weg des Partnerings und ergänzt die eigenen Produkte auf diesem Weg.

2.6 Trends von CRM

In der heutigen Zeit schreitet der technologische Fortschritt schnell voran. Selbst die CRM-Softwarebranche kommt an den Neuerungen nicht vorbei. Zudem verlangt der Markt nach kosteneinsparenden Lösungen, so dass eine generelle Bereitschaft für neue Lösungen gegeben ist. Neue Trends sind u.a. das elektronische CRM, mobile CRM und das CRM on Demand. Erläuterungen zu den drei CRM Trends folgen in den nächsten drei Unterkapiteln.

2.6.1 eBusiness / eCRM

Elektronisches Customer Relationship Management (eCRM) ist derzeit das Modewort von Kongressen, Beratungen und Trainern. Die Unternehmen drängen jedoch nicht mehr blind ins Netz, sondern mit Augenmaß und schlüssigen Konzepten. Offenbar wurde aus den Fehlschlägen der Frühstarter gelernt.³²

³² Vgl. Negelmann, Dr. Björn, „Hinter die Kulissen geblickt“, in: e-commerce-magazin, WIN-Verlag Vaterstetten, Ausgabe 05/2005

Jede e-Commerce Anwendung kann eCRM, doch was versteht man darunter? eCRM umfasst die Analyse, Planung und Steuerung der Kundenbeziehungen mit Hilfe von elektronischen Hilfsmitteln, insbesondere Internet mit dem Ziel, einer umfassenden Ausrichtung des Unternehmens auf ausgewählte Bereiche.

Viele Softwareanbieter schmücken sich momentan mit dem Kürzel eCRM. Im Prinzip bedeutet eCRM nichts anderes als die Verknüpfung von CRM mit e-Commerce, E-Business oder Internettechnologie. Jedoch ist das Angebot von eCRM-Lösungen von Anbieter zu Anbieter unterschiedlich. eCRM kann sich sowohl auf die funktionalen Inhalte als auch auf die technologische Basis einer Software beziehen. Die vier wichtigsten Bestandteile von eCRM sind:

1. Die individualisierte Kundenansprache mit personalisierten Websites. Der Kunde erhält genau die Informationen, die seinem Informationsbedürfnis entsprechen.
2. Die Einbindung von Partnern: Speziell für Marktpartner wird ein Extranet aufgebaut. Dort können sich die Marktpartner einloggen und auf die Unternehmensdaten zugreifen, um Bestellungen einzugeben oder zu verfolgen, ob die Angebote bereits bearbeitet wurden.
3. Ein Unternehmensportal: Es dient als zentrale Einstiegsadresse ins komplette Informationssystem und verknüpft verschiedene Anwendungen, zum Beispiel das SAP R/3 und mit einem CRM-System. Der Benutzer kann seinen individuellen Bildschirm konfigurieren, auf dem die Anwendungen erscheinen, die er am häufigsten braucht.
4. Die Browser-Technologie: Hier wird die Oberfläche des CRM-Programms wie eine Internetseite gestaltet. So finden sich beispielsweise Links zur Verknüpfung von Daten (zum Beispiel die Zuordnung eines Kunden zu einem Projekt) sowie das Navigieren über eine links angeordnete Leiste.

Treffender als der Begriff eCRM ist die Bezeichnung »E-Business Relationship Management«. Hierbei handelt es sich um die so genannten CRM-Lösungen der neuen Generation, die auf einer vollständig webbasierten Technologie aufsetzen. Sie nutzen das Internet zur Beziehungspflege, entweder über Kunden- und Serviceportale oder personalisierte Ansprache auf der Website. In der Regel verfügen sie über ausgefeilte Analyseinstrumente und können Ergebnisse aus der Datenanalyse sofort in entsprechende Kampagnen, beispielsweise per E-Mail oder SMS, umsetzen.³³

2.6.2 eMobiles CRM (mCRM) / mCommerce

Mobile Commerce – oder kurz mCommerce – umfasst im Gegensatz zum eCRM die ortgebundene Beschaffung, Verarbeitung und Bereitstellung von Informationen aller Art zur Abwicklung von Geschäfts- und Kommunikationsvorgängen unter Einsatz mobiler Endgeräte und unter Nutzung geeigneter Dienste und Netzinfrastrukturen. mCRM ist die Nutzung der durch ein zentrales CRM-System bereitgestellten Informationen über mobile Endgeräte.³⁴

Die Vorzüge des mCommerce gegenüber dem klassischen eCommerce liegen bei der Möglichkeit zur Lokalisierung, Erreichbarkeit und der Personalisierung beim Aufbau und der Pflege von Kundenbeziehungen.³⁵

Um schnell und zuverlässig auf Kundenanfragen reagieren zu können brauchen Außendienstmitarbeiter tagesaktuelle und jederzeit verfügbare Informationen. Unternehmen haben daher die Vorteile des mobilen CRM entdeckt.

³³ Vgl. Schimmel-Schloo, Martina; „Alles redet vom E-Business“ in: Acquisa – Das Magazin für Marketing und Vertrieb, Ausgabe 03/2001

³⁴ Vgl. Brendel, Michael; CRM für den Mittelstand, 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler Verlag, (2003), S. 51

³⁵ Vgl. Eggert, Andreas; Fassott, Georg; eCRM – Electronic Customer Relationship Management; 1.Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, (Mai 2001), S.216ff

>>Mobiles CRM ist eine Philosophie, die den Kunden in den Mittelpunkt des Handelns stellt – jederzeit und überall<<, so Dirk May Projektmanager für mobile CRM bei Siemens Business Services. >>Ziel ist es, sich näher an dessen Bedürfnisse auszurichten, den Kundenkreis fester zu binden und lukrative Neukunden zu gewinnen.<<³⁶

Vor einigen Jahren hätte man noch einen PC in der Tasche tragen müssen, um an die heutigen Leistungen der Notebooks, PDAs und Mobilfunktelefone zu gelangen. Dank der Einführung von UMTS stellt die Übertragung von größeren Datenmengen keine Hürde mehr dar. UMTS ist der Nachfolger des GSM-Dienstes, welches die Menge aller Spezifikationen und Schnittstellen für ein funktionierendes Mobilfunknetz bereitstellt. Weitere Datenübertragungsdienste für mobile Kommunikation stellt das Wireless Application Protocol (WAP) und der Short Message Service (SMS) dar.

In der folgenden Auflistung sind die einzelnen Möglichkeiten der drei mobilen Endgeräte, das Notebook, PDA und das Mobilfunktelefon aufgeführt.

Notebook:

- Groupware und Kontaktmanagement
- Abruf allgemeiner Verkaufsinformationen
- Erfassen eines Kundenauftrages
- Besuchsberichterstattung
- Pflege des Fahrtenbuches
- Spesenabrechnung und Zeiterfassung

PDA:

- Groupware (eingeschränkt)
- Kontaktmanagement (eingeschränkt)
- Produktkonfiguration
- Lagerbestandsinformationen

³⁶ May, Dirk Projektmanager bei Siemens Business Services, „Mit Mobilität zum Erfolg“, in: Acquisa – Das Magazin für Marketing und Vertrieb, Ausgabe 11/2003

Mobilfunktelefon:

Eigene Termine und Adressen verwalten

Telefonbuch, Kalender und Rechner

SMS und Email

Aufgaben und Kalenderfunktion

Das Notebook stellt die bestmögliche Funktionalität der mobilen Endgeräte zur Verfügung. Alle Funktionen der mobilen Endgeräte werden vom Notebook am besten beherrscht. Das Notebook ist allerdings das größte und schwerste unter den mobilen Endgeräten. PDAs haben deutlich weniger Funktionalitäten als Notebooks, sind dafür aber um einiges kleiner und leichter als Notebooks. Handys sind als mobile CRM-Systeme nicht unbedingt nahe liegend, aber weit verbreitet und so klein, dass sie überall mitgeführt werden können. Die Funktionalitäten liegen jedoch unter denen eines PDAs.³⁷

Eine Unternehmung muss im Vorfeld Überlegungen anstellen, welche Anforderungen an ein mCRM gestellt werden. Anhand der Anforderungen sind mobile Endgeräte für die festgelegten Einsatzgebiete zu wählen. In Zukunft kann Dank des technologischen Fortschritts mit immer kleineren und leistungstärkeren mobilen Endgeräten gerechnet werden.

2.6.3 CRM on Demand

CRM on Demand („auf Anforderung“) ermöglicht den einfachen Einstieg in das Kundenbeziehungsmanagement. Das in der Softwarebranche verbreitete Application Service Providing – kurz ASP genannt – ist auch im CRM-Bereich auf dem Vormarsch. Anstatt Software-Lizenzen käuflich zu erwerben, werden diese von einem Provider gemietet. Der Provider ist dabei in der Regel der Hersteller der Software, der diese durch einen browserbasierten Zugang zur Verfügung stellt. Bezahlt wird eine monatliche Pauschale für die Nutzung der Funktionalität. Mittlerweile bieten 36%

³⁷ Vgl. Benz, Dipl.Inf. Axel, Fraunhofer Institut, „Den Kunden in der Tasche“, in: Acquisa – Das Magazin für Marketing und Vertrieb, Ausgabe 01/2004

Prozent der in der Studie „CRM 2005 – So binden Sie Ihre Kunden“ aufgeführten 80 Anbieter „CRM on demand“ an.³⁸

Zu den Vorteilen einer CRM on Demand Lösung zählen die kurzen Einführungszeiten, da keine Installationen innerhalb der Unternehmung notwendig sind und die Anwender per Webzugriff auf die CRM-Software beim ASP zugreifen können. Die Kosten bewegen sich auf einem relativ niedrigen Niveau, da die hohen Beschaffungsinvestitionen für die Softwarelizenzen entfallen und die bestehende Infrastruktur genutzt werden können. Rechnungsbeträge fallen nur für in Anspruch genommene Leistungen an. Des Weiteren kann jederzeit von einer CRM on Demand Lösung zu einem Betrieb im eigenen Haus umgestellt werden. Die CRM on Demand Verträge sind relativ flexibel und schnell kündbar.³⁹ Zusätzliche Dienstleistungen wie Datensicherung, Anwender-Support, Updates, Wartung und Schulungen sind i.d.R. im Service des ASPs mit inbegriffen. Durch diese Punkte kann Personal im IT-Bereich eingespart werden und CRM on Demand Software ist durch regelmäßige Updates stets auf dem aktuellen Stand.

Bei den Nachteilen sind sicherlich Punkte wie die Back-Office-Integration und spezielle branchenspezifische Anforderungen als problematisch einzustufen. So können im Fertigungsbereich oder bei Industrieunternehmen im Allgemeinen sehr rasch relativ komplexe Anforderungen auftreten, welche die Kostenspirale der CRM-Lösung rapide nach oben treiben. Die CRM on Demand Lösungen sind als Standardsoftware konzipiert und daher nicht für größere Abänderungen ausgelegt. Ein wesentlicher Nachteil, gerade in Hinblick auf die Sicherheit, ist jener Aspekt, dass durch die Auslagerung der Daten, die beim Provider gespeichert werden, damit unter Sicherheitsaspekten ein gewisses Gefährdungspotential entsteht. Besonders die wertvollen und akribisch gesammelten Kundendaten übergibt keine

³⁸ Vgl. kein Autor, „eCRM - Electronic Customer Relationship Management“, in: Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, Ausgabe 13/2005

³⁹ Vgl. Troger, Dominik; „CRM mieten“, in: Monitor – Das Magazin für Informationstechnologie, Ausgabe 10/2004

Unternehmung gerne in fremde Hände, da diese Informationen einen Teil des „Firmenkapitals“ darstellen.⁴⁰

»CRM-Software zum Mieten ist gerade für kleinere Unternehmen eine Alternative, aber auch für den gehobenen Mittelstand bieten sich Perspektiven, wenn die Anforderungen nicht zu hoch sind«, so Frank Naujoks, Berater bei Naujoks und Kollegen, und meint weiter: »Bei weniger als 50 und mehr als 300 Anwendern stellt sich die Frage mieten oder kaufen nicht ernsthaft – für die Kleinen ist Kaufen und für die Großen ist Mieten zu teuer.«

Eine Unternehmung deren Anwenderzahl dazwischen liegt, muss sich einer genauen Kosten-Nutzen-Rechnung unterziehen, welche bereits die eigenen Anforderungen an die zukünftige CRM-Lösung beinhalten sollte.

CRM on Demand Lösungen bieten gerade im Hinblick auf die Kosten eine Reihe von Vorteilen auf. Mit einer derartigen Lösung kann eine Unternehmung zeitnah einen Einblick in die CRM-Welt bekommen, ohne hohe Investitionen zu tätigen. Kostenvorteile werden jedoch durch nötige Anpassungen und Erweiterungen schnell wieder aufgehoben und die Unternehmung muss sich entscheiden, ihre Kundendaten in fremde Hände zu geben. Im Endeffekt muss jede Unternehmung für sich entscheiden, welche CRM-Lösung für sie vertretbar und rentabel ist.

⁴⁰ Vgl. Roth, Sabine; „ASP – Alles super preiswert?“ in: Acquisa – Das Magazin für Marketing und Vertrieb; Ausgabe 02/2004

3. Die IST-Situation der nicos AG

Die IST-Situation der nicos AG umfasst die Organisationsstruktur, alle internen und externen Prozessabläufe sowie die verwendete Software und Datenbanken der nicos AG. Zusammen mit den Anforderungen an die gewünschte CRM-Lösung bildet die IST-Situation das Fundament für alle weiteren Vorgehensweisen zur Auswahl, Anpassung und Einführung der CRM-Software. Um den Nutzen der eingeführten CRM-Lösung bewerten zu können, ist ein Abgleich der beiden IST-Situationen vor und nach der Einführung der CRM-Lösung notwendig.

3.1 Aufbau und Struktur der nicos AG

Der gegenwärtige Aufbau bzw. die Struktur der nicos AG lässt sich anhand der einzelnen Abteilungen darstellen. Die nicos AG gliedert sich in folgende Abteilungen:

- ⇒ Buchhaltung
- ⇒ Controlling
- ⇒ Einkauf
- ⇒ Marketing
- ⇒ NOC (Network Operating Center)
- ⇒ PPKI (Projektplanung Konfiguration und Installation)
- ⇒ Qualitätsmanagement
- ⇒ Recht / Personal
- ⇒ Sekretariat
- ⇒ Vertrieb.

Diesen funktionellen Organisationseinheiten ist der Vorstand übergeordnet, dem wiederum der Aufsichtsrat als Kontrollorgan beigelegt ist. Zur besseren Übersichtlichkeit ist auf der folgenden Seite, in der Abbildung 13, das Organigramm der nicos AG aufgeführt. Das Organigramm der nicos AG veranschaulicht die einzelnen Hierarchiestufen und zeigt die Schnittstellen der einzelnen Abteilungen untereinander auf.

Jede Abteilung steht im direkten bzw. indirekten Kontakt zum Kunden. Innerhalb der Abteilung Vertrieb wird pro Kunde ein Key Account festgelegt, welcher sich vorrangig um die Kundenbelange kümmert und stets als erster Ansprechpartner anzusehen ist. Neben dem Key Account ist ein technischer Ansprechpartner und ein zuständiger Einkäufer festgelegt.

3.2 Prozesse der nicos AG

Im Rahmen der Zertifizierung durch die DIN EN ISO 9001 ist jede Abteilung mittels eines Prozessablaufs beschrieben und dokumentiert. Die DIN EN ISO 9001 setzt in ihren Normen eine Ausrichtung der Unternehmung auf ihre Kunden fest.

Innerhalb des Gesamtprozessablaufs, d.h. von der Interessentengewinnung bis hin zur Inbetriebnahme eines nicos AG Service z.B. ein Managed VPN, werden verschiedene Abteilungen durchlaufen. Die betroffenen Abteilungen sind i.d.R. der Vertrieb, Einkauf, PPKI und das NOC. Innerhalb des Gesamtprozessablaufs kommt es zu Informationsverlusten zwischen den einzelnen Abteilungen, da keine zentrale bzw. einheitliche Informationsplattform vorhanden ist. Zum einen werden Informationen nur an Orten hinterlegt, welche nicht abteilungsübergreifend bekannt sind, oder die Informationen werden von vornherein nicht dokumentiert. Aus diesen Informationsverlusten resultieren Missverständnisse bzw. Verzögerungen im Bereitstellungsablauf des Kundennetzes. Der größte Teil der Kunden reagiert auf Verzögerungen zusehends unzufriedener und könnte dadurch das Vertrauen in die nicos AG verlieren.

Die interne Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen und den Mitarbeitern der nicos AG weist ebenfalls ein Defizit auf. Es besteht keine transparente und zeitsparende Lösung, wichtige Daten zentral abzulegen und einzusehen. So gehen wichtige Kundeninformationen verloren oder kommen nicht an die entsprechenden Stellen. Benötigte Informationen müssen zum Teil in Eigenregie ermittelt werden, oder durch erfragen der Personen innerhalb der zuständigen Abteilung.

3.3 Datenbanken, Software und Workflows der nicos AG

Die nicos AG hat verschiedene Datenbanken im Einsatz, in der Kundendaten hinterlegt sind. Die primäre Datenbank für den Vertrieb und Marketing bildet eine intern programmierte Access- Kundendatenbank. Diese Datenbank besteht schon über mehrere Jahre und stößt mittlerweile an ihre Kapazitätsgrenze. Die Abfragen benötigen immer mehr Zeit und Datenbankabstürze sind erste Indizien für die Instabilität der Datenbank. Außerdem verfügt diese Datenbank über keine Dupletenprüfung, so dass sich mit hoher Wahrscheinlichkeit mehrere unbemerkte Dupleten in der Datenbank befinden.

Eine weitere Datenbank auf SQL-Basis befindet sich hinter der Buchhaltungssoftware GDI-Line. In dieser Datenbank sind erneut Kunden- und Lieferanteninformationen gespeichert. Jedoch beziehen sich die Kunden- und Lieferantendaten der GDI-Line-Datenbank ausschließlich auf buchhalterischen Daten, wie z.B. Bankverbindungen, Ansprechpartner für die FiBu, Belege (Rechnungen, Lieferscheine, Aufträge), Eigentum der nicos AG, etc. . Die GDI-Line weist zudem die Grundfunktionalität einer CRM-Software auf und ist deshalb bei der Auswahl der CRM-Software im Kapitel 4.4 mit berücksichtigt.

In der nicos AG verwenden die Mitarbeiter diverse Software, um die Kundendaten und Kundenanforderungen zu bearbeiten, zu dokumentieren und zu speichern. In der folgenden Tabelle ist diese Software aufgeführt und im Hinblick auf die Relevanz die Einführung einer CRM-Lösung kurz erläutert:

<u>Software</u>	<u>Erläuterung der Software</u>
Excel - Projekttafel - Projektplan - Angebot - Anforderungs-	In der Projekttafel sind alle noch nicht realisierten Kundenprojekte der nicos AG aufgeführt. Die Pflege der Projekttafel nehmen hauptsächlich der Vorstand sowie der Vertrieb, Einkauf und PPKI vor. Die gesamte Projekttafel kann nicht von mehreren

profil	<p>Personen gleichzeitig bearbeitet werden, da diese zentral auf dem Server der nicos AG abgelegt ist.</p> <p>Der Projektplan faßt alle offenen und abgeschlossenen Projekte pro Kunde zusammen und visualisiert dem Kunden den Status seiner Projekte.</p> <p>Die Angebote erstellt der Vorstand individuell nach einer Excelvorlage für jeden potentiellen Kunden.</p> <p>Das Anforderungsprofil enthält alle notwendigen Abfragen eines Kunden, die für die nicos AG notwendig sind, um dem Interessenten ein Angebot zu unterbreiten.</p>
<p>Groupwise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mailprogramm - Ressourcenmanagement - Terminmanagement 	<p>Das Mailprogramm Groupwise erfüllt folgende Aufgaben innerhalb der nicos AG:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Standard-Mailfunktionen (senden, empfangen, speichern und drucken) - Eingangs- und Ausgangsablagen (Eingehende E-Mails kommen zentral im Ordner „Mailbox“ an und müssen anschließend explizit den einzelnen Kundenordern zugeordnet werden. Ausgehende E-Mails findet man im Ordner „Ausgangsnachrichten“. Die einzige Sortierung, die hier vorliegt, ist das Datum der Versendung) - Private und globale Adressbücher - Automatische Eingangsmeldung und Terminerinnerungen - Terminplanung (Hinterlegung der Termine von Mitarbeitern mit und ohne Beschreibung) - Aufgabenverwaltung (Aufgaben für andere Mitarbeiter definieren, Verfolgung der Aufgabe, überfällige Aufgaben sind rot gekennzeichnet) - Dringlichkeitsdefinitionen (Emails und Jobs können mit folgenden Prioritätskennzahlen festgelegt werden: 1 = sehr wichtig, 2 = wichtig, 3 = mittel wichtig)

	- Es findet kein Abgleich mit anderen Programmen statt.
GDI-Line - Lieferschein - Rechnung - Gutschrift - Analyse & Auswertungen	Warenwirtschaftssystem (Lagerverwaltung, Lieferscheinerstellung) - Faktura (Rechnungs- und Gutschrifterstellung) In der GDI-Line sind zahlreiche Auswertungsmöglichkeiten gegeben. Die Auswertungskriterien können nach Umsatz, Kosten, DB, Zeiträumen, Kunden, Produkten generiert und zusammen gefügt werden.
Word - Korrespondenz - Providerfragebogen - Installations-sheet	Korrespondenz (Briefe, Faxe, etc.) Providerfragebogen (Zur Ermittlung aller notwendigen Information vom Provider zur Anbindung eines VPN-Standortes) Installations-sheet fast aller notwendigen Informationen von dem Providerfragebogen und Standortinformationen zusammen.
Visio - Netzplan- grafiken	Die VPN-Kundenetze einschließlich aller Verbindungen und der verwendeten Hardware werden mit Hilfe der Netzplangrafiken visualisiert.
Access	Kundendatenbank Providerdatenbank (Datenbank, in der Providerangaben pro Land abgefragt werden können)
PDF	Alle endgültigen Dokumente, die an den Kunden geschickt werden, sind als PDF generiert (Rechnungen, Lieferscheine, Verträge, etc.)
Whats up	Ist ein Analyseprogramm zur Überwachung der Kundenstandorte in deren VPN und bietet Tools zur Störungsermittlung und -beseitigung.
NMIS	Ähnlich wie das Whats up, jedoch bietet das NMIS umfangreichere Möglichkeiten bei der Störungsermittlung und -beseitigung.
Ticketsystem (BASH)	Das selbstprogrammierte Ticketsystem auf BASH-Basis generiert bei Störungen der Kundenstandorte

	Tickets und verschickt diese als Email an den betroffenen Kunden und Provider.
--	--

Tabelle 1: Liste der Software zur Speicherung und Erfassung von Kundendaten

Quelle: Eigenerstellung

In den jeweiligen Abteilungen kommen zusätzlich verschiedene Workflowanwendungen zum Einsatz. Vereinzelt Workflowanwendungen sind abteilungsübergreifend, jedoch ist die Akzeptanz der Mitarbeiter nicht in allen Abteilungen gegeben. Die fehlende Akzeptanz der Mitarbeiter liegt in den meisten Fällen an dem hohen täglichen Aufgabenpensum, so dass sie kaum Zeit finden, um sich den Workflowanwendungen zu widmen.

3.4 Konkurrenz-, Markt- und Potentialanalysen

Zur bisherigen Konkurrenzanalyse der nicos AG lässt sich sagen, dass die meisten Konkurrenten, die das gleiche Leistungsspektrum wie die nicos AG abdecken, Großunternehmen sind, die das Produktfeld Managed IP-VPN ergänzend zu ihrem jeweiligen Hauptgeschäft anbieten. Da bei den meisten Anbietern traditionelle Netzwerktechnologien im Vordergrund stehen und somit ihren Hauptumsatz einfahren, dürfte der Bereich Managed IP-VPN eher ein Produkt von untergeordneter Rolle sein. Eine Sammlung und Verdichtung von Konkurrenzdaten findet zum jetzigen Zeitpunkt im begrenzten Umfang statt, vielfach ist das Wissen nur bei den einzelnen Mitarbeitern vorhanden.

Die Marktsituation der nicos AG lässt sich anhand einer Studie der IDC, welche der weltweit führende Anbieter auf den Feldern der IT-Marktbeobachtung und Beratung ist, verdeutlichen. Die IDC prognostiziert in einer aktuellen Studie ein starkes Wachstum für den westeuropäischen IP-VPN-Markt. Der IP-VPN-Markt hat laut der Studie ein Wachstum von 23 Prozent auf ein Volumen von 4,3 Milliarden Dollar zu verzeichnen und soll bis 2009 auf 5,8 Milliarden Dollar steigen. Jedoch sieht die IDC ab 2006 eine zunehmende Marktsättigung und Konkurrenz durch Ethernet-basierte Layer-2-VPNs, die zurzeit noch nicht, aber mittelfristig eine Rolle am Markt spielen werden. Da immer mehr Provider in den Markt drängen,

sollten Anbieter von IP-VPNs nach Auffassung von IDC mehr offerieren als „justIP-VPN“. James Eibisch, Direktor der IDC European Business Network Services Research: “Anwendungen und Mehrwertdienste wie Voice/Video, Storage, mobile Integration und Professional Services bieten ein langfristiges Wachstum, nicht nur Multiprotocol Label Switching (MPLS)“.⁴¹

Wie schon James Eibisch erkannt hat, dass ein reines Managed VPN Dienstleistungsunternehmen nicht auf Dauer in der Zukunft bestehen kann, so hat die nicos AG ihrerseits Überlegungen angestellt, ihre Services zu erweitern. Momentan bietet die nicos AG neben dem Managed VPN folgende Services an:

- ⇒ Bandbreitenmanagement
- ⇒ Bandbreitenkomprimierung
- ⇒ Security Services
 - Firewall Services
 - Proxy Services
 - Antivirus Services
- ⇒ Managed ISDN-Backup
- ⇒ Remote Access.

Die vorhandenen Services bieten sich besonders als Ergänzung zu den Managed VPNs an und werden den Bestandskunden und Interessenten im Rahmen des Cross Sellings mit angeboten, um die Kunden enger an die nicos AG zu binden. Aus dieser Überlegung stammt die Idee, dem Kunden weitere Services anzubieten. Anhand eines Fragebogen mit ergänzenden Services, welche die nicos AG in der Lage wäre anzubieten, wurde eine Befragung der Bestandskunden durchgeführt, um das Potential neuer Services zu ermitteln. Aus der Befragung resultierte, dass es seitens der Bestandskunden ein großes Interesse an VoIP und ergänzenden Security-Services wie Content Überwachung, Spamfiltering, Intrusion Detection

⁴¹ Vgl. Witzki, Axel, (Juni 2005), <http://www.funkechau.de/heftarchiv/pdf/2005/fs%2006/fs_0506_s06.pdf>, (31.05.2005)

System (IDS) vorhanden ist. Zusätzliche Services wie Storage im Wide Area Network (WAN) und die nicos AG als ASP spielten eine untergeordnete Rolle.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die nicos AG mit den Managed VPN auf einem Markt mit zahlreichen nationalen und internationalen Konkurrenten befindet. Die Marktaussichten sind für die Zukunft positiv, auch wenn das Marktvolumen in einigen Jahren langsam stagnieren dürfte. Die nicos AG bietet bereits Services ergänzend zu ihrem Kernservice Managed VPN an und plant, ihre Produktpalette um weitere zukunftsorientierte Services zu erweitern. Das Potential der einzelnen Services ist innerhalb der nicos AG, mit Ausnahme der Kundenbefragung für neue Zusatzservices, bis dato nicht näher untersucht worden.

4. Das CRM- Projekt innerhalb der nicos AG

Die Einführung einer CRM-Lösung ist ein abteilungsübergreifendes und längerfristiges Projekt. Großunternehmen denken mittlerweile bei CRM-Initiativen an schrittweise Einführungen mit einem Zeitrahmen von drei bis fünf Jahren, aber auch der Mittelstand sollte mit einem stufenweise voll ausgebauten CRM in ERP-Dimensionen von ca. 2-3 Jahren rechnen.⁴²

Bei den anfallenden Kosten und Aufwänden der CRM-Einführung muss das CRM-Projekt ein Erfolg werden, insbesondere in Zeiten knapper Budgets. Die nächsten Unterkapitel geben eine Hilfestellung zur erfolgreichen Umsetzung eines CRM-Projektes.

4.1 Sinnhafte Teambildung

Der erste Schritt bei der Initiierung eines CRM-Projekts muss sich auf eine sinnvolle Teambildung beziehen. Nur ein sorgsam ausgewähltes und zusammengestelltes Projektteam ist in der Lage, eine CRM-Lösung in einem Unternehmen zu realisieren. Innerhalb des Projektteams müssen alle betroffenen Interessensbereiche vertreten sein, damit diese Berücksichtigung bei der CRM-Lösung finden.⁴³

Für die nicos AG kristallisiert sich folgende Lösung heraus, um alle Interessensbereiche abzudecken: Als Projektleiter ist der Verfasser dieser Arbeit benannt worden. Die weitere Teambesetzung setzt sich aus Herrn Derek Ashby als fachlichen Ansprechpartner (Leiter der Abteilungen Vertrieb und Marketing) und als technischem - Ansprechpartner im IT-Bereich in Person von Herrn Frank Möllerfeld (Anwendungsentwickler der nicos AG) zusammen.

Der Projektverantwortliche ist hauptverantwortlich für das CRM-Projekt. Sein Aufgabengebiet umfasst die Organisation und Aufgabenverteilung

⁴² Vgl. Büning, Michael, „Meilensteine für erfolgreiche CRM-Projekte“, in: Acquisa – Das Magazin für Marketing und Vertrieb, CRM Report 2004 S.16

⁴³ siehe Fußnote 41

innerhalb des Projektteams. Zusammen mit den übrigen Projektteilnehmern formuliert der Projektverantwortliche die CRM-Strategie einschließlich der Ziele, welche mit der CRM-Lösung verbunden sind. Zum weiteren Aufgabenspektrum gehören die Planung und Überwachung von Schnittstellen, Information und Umgang mit den Vorständen. Er bildet die Schnittstelle zwischen den einzubindenden Kooperationspartnern und dem Softwarehaus, welche die CRM-Software bereitstellt.⁴⁴

Zusätzlich ist die aktive Unterstützung durch die Geschäftsführung unabdingbar. Einerseits kann nur von dort ein Machtwort kommen, falls ein Interessenskonflikt zwischen den beteiligten Unternehmensbereichen vorliegt. Andererseits ist das Wort der Geschäftsführung unersetzlich, wenn es um die Promotion des Projektes innerhalb der gesamten Unternehmung geht.⁴⁵

4.2 Zieldefinition

Die nicos AG hat die Zieldefinition der einzuführenden CRM-Lösung in zwei Gliederungspunkte unterteilt. Der erste Gliederungspunkt umfasst die CRM-Strategie und der zweite Punkt enthält die eigentlichen Ziele, welche die nicos AG mit der CRM-Lösung verbindet. Die beiden Unterpunkte der Zieldefinition sind das Fundament für die Auswahl der Software und bilden anschließend die Grundlage für das CRM-Controlling.

4.2.1 CRM-Strategie

Eine klar formulierte CRM-Strategie und die daraus abgeleiteten Ziele bilden die Grundlage für ein erfolgreiches CRM, jedoch fehlt diese bei mehr

⁴⁴ Vgl. Schimmel-Schloo, Martina, (14.07.2004), „CRM-Projekte erfolgreich meistern!“, <http://www.crm-expert-site.de> (25.05.2005)

⁴⁵ Vgl. Büning, Michael, „Meilensteine für erfolgreiche CRM-Projekte“, in: Acquisa – Das Magazin für Marketing und Vertrieb, CRM Report 2004 S.16/17

als einem Drittel der Unternehmen.⁴⁶ Letztlich ist CRM eine Denkweise, die im ganzen Unternehmen verankert sein muss.

Der Verfasser dieser Arbeit hat in Zusammenarbeit mit dem Vorstand Thomas Brosch folgende CRM-Strategie festgelegt:

Als oberste Zielsetzung einer CRM-Lösung hat die Geschäftsführung die Erschließung neuer Kunden, die Vergrößerung des Interessentenstamms und eine stärkere Bindung der Bestandskunden durch Cross-Selling definiert.

Die nicos AG wird in allen Bereichen der Unternehmung ein CRM-System als einheitliche Informationsplattform einführen, da jede Abteilung im direkten bzw. indirekten Kontakt mit den Marktpartnern der nicos AG steht. Schnittstellen zum ERP-System (GDI-Line), dem NMIS, sowie dem zukünftigen Technik-Tool müssten möglich sein, da ansonsten der betriebswirtschaftliche Aspekt und die technischen Ereignisse nicht berücksichtigt wären. Zudem ist eine phasenweise CRM-Einführung mit so genannten „Quick Wins“, also Einführungen, die schnellen Erfolg bringen, zwingend notwendig, um erste Vorteile durch das CRM den Mitarbeitern erkenntlich zu machen.

Unter Marktpartnern versteht die nicos AG nicht nur die Bestandskunden, sondern auch Interessenten, Kooperationspartner, Provider, Lieferanten und Wettbewerber. Damit das CRM-System erfolgreich eingeführt werden kann, ist von jedem einzelnen Mitarbeiter die Bereitschaft, Mitarbeit und Akzeptanz für ein CRM-System notwendig.

Das CRM-System soll als Philosophie verstanden werden und nicht nur als eine Softwarelösung. Nur wenn alle Mitarbeiter das CRM-System leben und aktiv damit arbeiten, wird jedem Mitarbeiter die tägliche Arbeit erleichtert,

⁴⁶ Vgl. Schröder, Prof. Dr. Hendrik Schröder, Universität Duisburg-Essen Studie "Customer Relationship Management - Die Kundenstrategie entscheidet über den Erfolg" (2004)

sowie die Zukunft der nicos AG durch die Bindung von Bestandskunden und einer gesteigerten Neukundengewinnung gesichert.

Das CRM-System soll eine zentrale Informationsplattform für alle relevanten Marktpartnerdaten darstellen. Jeder Mitarbeiter muss unabhängig vom Standort Zugriff zu den gleichen qualifizierten und gepflegten Daten bekommen. Eine vollständige und lückenlose Marktpartnerakte sollte jedem Mitarbeiter der nicos AG einen umfassenden Überblick über einen Marktpartnerkontakt geben. Ziel ist es, durch eine optimierte, kundenwertorientierte Ansprache und Betreuung die Informationsbedürfnisse des Kunden frühzeitig zu erkennen und punktgenau zu bedienen. Die eingesetzte CRM-Software sollte benutzerfreundlich und jedem Mitarbeiter eine Erleichterung bei seiner täglichen Arbeit sein.

4.2.2 CRM-Ziele

Die CRM-Ziele der nicos AG lassen sich aus der CRM-Strategie ableiten. In der folgenden Tabelle sind alle Ziele, welche sich die nicos AG von einer CRM-Software erhofft, aufgelistet. Die Ziele weisen eine unterschiedliche Gewichtung auf, d.h. einige Ziele sind wünschenswert und die restlichen Ziele sind absolute Muss- bzw. K.O.-Kriterien. Die K.O.-Kriterien (Ziele) in der Tabelle, mit roter und fettgedruckter Schrift gekennzeichnet, müssen von der Software zwingend erfüllt werden.

<u>Ziel</u>	<u>Beschreibung</u>
Browserbasierter Zugriff	Der browserbasierte Zugriff auf die CRM-Software soll den Zugriff auf die CRM-Software aus der ganzen Welt über das Internet ermöglichen. Um den weltweiten Zugriff bewerkstelligen zu können, ist die CRM-Software zentral auf dem Server der nicos AG zu installieren. Weitere Installationen auf der Client-Ebene entfallen, da die Mitarbeiter der nicos AG auch im Firmennetzwerk über den Browser auf die

	<p>CRM-Software zugreifen können. Lediglich die Außendienstmitarbeiter müssen die CRM-Software auf deren Laptops installiert haben, damit bei einem „Offline“-Arbeiten z.B. beim Kunden vor Ort Informationen der CRM-Software zur Verfügung stehen.</p>
<p>Einheitliche Informationsplattform</p>	<p>Die CRM-Software bildet in erster Linie eine umfassende Informationsplattform für den Vertrieb, Marketing, Vorstand und Einkauf. Nach vordefinierten Regeln muss die CRM-Software die benötigten Daten aus der intern verwendeten Software importieren und in einer zentralen SQL-Datenbank speichern.</p>
<p>Dokumentenmanagement</p>	<p>Rechnungen, Lieferscheine, Angebote, Emails, Telefonnotizen, Briefe, Besuchsberichte, Kalkulationen und sonstige Dokumente müssen allen Marktpartnern automatisch zugeordnet werden. Innerhalb der Marktpartner muss eine weitere Aufteilung nach Ansprechpartner vorgenommen werden. Das automatische Dokumentenmanagement soll der besseren Dokumentation und Nachvollziehbarkeit von Tätigkeiten seitens der nicos AG dienen. Das Dokumentenmanagement ist besonders wertvoll, um die Tätigkeiten der nicos AG Außendienstler nachzuvollziehen.</p>
<p>Einheitliches Angebotswesen</p>	<p>Bei der Erstellung von Angeboten muss der Abgleich mit früheren Angeboten möglich sein. Das Angebotswesen muss mit dem Angebotswesen der Kooperationspartner kompatibel sein. Die beiden Angebotswesen sollten sich gegenseitig abgleichen bzw. aktualisieren.</p>

<p>Automatisches Prozessmanagement</p>	<p>Das automatische Prozessmanagement soll bei bestimmten Ereignissen ohne äußere Einflüsse selbstständig vorher definierte Aktionen ausführen, wie z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bei der Eintragung des Installationsdatum soll automatisch eine E-Mail zur Benachrichtigung an den Kunden geschickt werden. - Automatische Versendung einer E-Mail an den Kunden bei Auftragseingang, dass der Einkauf seine Arbeit aufnimmt
<p>CTI-Kompatibel</p>	<p>Die bestehende Telefonanlage der nicos AG muss mit die CRM-Software integriert sein, damit bei eingehenden Anrufen (Nummer muss freigeschaltet sein) die Marktpartnerseite des Anrufers auf dem Monitor des nicos Mitarbeiters erscheint. Über die Marktpartnerseite muss via Mausclick auf das Telefonzeichen automatisch eine Telefonverbindung zu dem Marktpartner aufgebaut werden.</p>
<p>Importmöglichkeiten</p>	<p>Die vorhandenen Marktpartnerdaten aus der GDI-Line- und Access-Kundendatenbank müssen in die SQL-Datenbank der CRM-Software importierbar sein. Zusätzlich muss die Möglichkeit bestehen, externe Daten in die SQL-Datenbank zu importieren, z.B. von einer Telefon CD.</p>
<p>Dupletenprüfung</p>	<p>Beim Import von Marktpartnerdaten in die „CRM“-SQL- Datenbank ist eine Dupletenprüfung unerlässlich. Die Dupletenprüfung muss zu späteren Zeitpunkten unter Verwendung von verschiedenen Parametern möglich sein.</p>
<p>Projektmanagement</p>	<p>Das Projektmanagement soll die wesentlichen Meilensteine der Kundenprojekte abbilden können und relevante Daten zu den Projekten hinterlegen können. Bestimmte Bereiche des</p>

	Projektmanagements müssen auch von den Kooperationspartnern eingesehen und ggf. verändert werden können.
Marktpartneranliegen schnell und umfassend beantworten	Ein übersichtliches und gut strukturiertes GUI muss einen schnellen Zugriff auf relevante Marktpartnerdaten sicherstellen. Das CRM soll nahezu alle Anliegen des Marktpartners beantworten können.
Termin- und Ressourcenmanagement	Das Termin- und Ressourcenmanagement soll eine übersichtliche Darstellung aller Mitarbeiter und Ressourcen gewährleisten.
Marktpartnerbewertungen (Kundenselektierung)	Die einzelnen Marktpartner müssen nach verschiedenen Formeln bzw. Kriterien bewertet werden können. Des Weiteren sollte die Möglichkeit einer grafischen Ausgabe bestehen.
Selbstständiger Abgleich mit internen Programmen	Eingaben im CRM-System müssen automatisch mit dem Mail- und Ressourcenprogramm abgeglichen werden. In der Buchhaltung ist ein Abgleich mit der GDI-Line und in der Technik mit dem NMIS notwendig.
Vorlagenassistent	Es müssen für jeden einzelnen Mitarbeiter Vorlagen generierbar sein, die sich bei bestimmten Ereignissen zeitnah aufrufen lassen, z.B. Email schreiben, Emailkopf ist bereits ausgefüllt und der Anwender braucht „nur noch“ die eigentliche Nachricht zu schreiben.
Besuchermanagement	Das Besuchermanagement soll dem Vertrieb die Möglichkeit einer optimalen Besuchsvor- und nachbereitung bieten. Zudem ist eine einfache und schnelle Dokumentation der Besuchsberichte erforderlich.
Telefonnotiz	Eine Telefonnotiz sollte bei ein- und ausgehenden Anrufen automatisch erscheinen, damit diese umgehend dokumentiert werden können.

Zeiterfassung (Telefon)	Die Telefonnotiz soll zusätzlich die Funktionalität einer Zeiterfassung besitzen, um den „Beratungsaufwand“ der Kunden festhalten zu können.
Budgetplanung bei Teststellung	Bei Kundenprojekten ist es notwendig, ein Budget festzulegen, welches automatisch überprüft wird. Dieses Budget muss auch bei der Angebotserstellung und der späteren Realisierung berücksichtigt werden.
Prozessoptimierungen	Durch die oben genannten Punkte soll den einzelnen Mitarbeitern die tägliche Arbeit erleichtert werden und im Gesamtprozessablauf der nicos AG eine kürzere Durchlaufzeit angestrebt werden.
CRM-Software intern anpassbar	Die CRM-Software muss von auserwählten nicos Mitarbeitern anpassbar sein, um auf neue Prozesse und Marktsituationen reagieren zu können.
Service und Support	Der CRM-Softwareanbieter sollte über eine Hotline verfügen. In Störungsfällen muss umgehend Hilfestellung seitens des CRM-Softwareanbieters vor Ort bzw. über einen Remotezugriff garantiert sein. Der Service sollte zudem Updates und Wartungsarbeiten an der CRM-Software beinhalten.

Tabelle 2: Zielerfordernungen an eine CRM-Software
Quelle: Eigenerstellung

4.3 Messbare Ziele und Return on Investment

Bei den erheblichen Kosten für ein CRM-Projekt kommt schnell die Frage nach einem RoI auf. Hier betreten CRM-Initiativen gegenüber den meisten anderen IT-Projekten Neuland, denn nicht Kosteneinsparungen, sondern die Entwicklung von Kundenzahlen und die Erträge pro Kunde schaffen RoI. Letzteres sind aber Größen, die sich kaum realistisch abschätzen lassen. Dies darf aber im Umkehrschluss nicht heißen, dass CRM-Projekte ohne

messbare Ziele und Erfolgskontrolle angegangen werden sollen. Zu fast jeder Zielsetzung lassen sich klare quantitative Merkmale definieren und erfassen.⁴⁷

Bevor die Effizienz bzw. die Effektivität von CRM-Projekten mit Hilfe von Kennzahlen gemessen wird, gilt es zu fragen, welche Ziele damit verfolgt werden.⁴⁸ Laut dieser Aussage hat die nicos AG folgende messbare Ziele definiert (vgl. Tabelle 3), um diese nach der Einführung der CRM-Lösung anhand des CRM-Controllings bewerten zu können.

<u>Messbare Ziele</u>	<u>Beschreibung</u>
Kürzere Zugriffszeiten	Speziell bei den Datenbankabfragen von Marktpartnerinformationen muss eine Zeitersparnis messbar sein.
Geringerer Speicherplatz	Durch die zentrale Speicherung aller marktpartnerrelevanten Daten soll eine geringere Speicherkapazität auf dem Server benötigt werden.
Zeitersparnis und Fehlerminimierung bei der Angebotserstellung	Die Angebotserstellung seitens der CRM-Software muss eine Zeitersparnis und geringe Fehlerquote ermöglichen.
Schnelleres Auffinden von Marktpartnerinformationen	Ein vorher festgelegtes Kundentelefonat wird durchgespielt, einmal mit und ohne der CRM-Software
Zeitersparnisse von automatischen Prozessabläufen	Die Zeitersparnis aller automatisierten Prozesse sind zu messen und anhand des Gesamtprozessablaufs zu addieren, so dass sich die Gesamttersparnis pro Kundenprojekt ermitteln lässt.
Dupleten minimieren	Die Anzahl der gefunden Dupleten aus der Kundendaten wird als messbares Ziel herangezogen.

⁴⁷ Vgl. Büning, Michael, „Meilensteine für erfolgreiche CRM-Projekte“, in: Acquisa – Das Magazin für Marketing und Vertrieb, CRM Report 2004, S.16/17

⁴⁸ Vgl. Warschburger, Prof. Dr. Volker; Kirchmann Dr. Edgar M.W.; Dempsey, Dave; Kennzahlen-basiertes Controlling von CRM-Projekten in: Information Management & Consulting, Ausgabe 18, (2003)

Erhöhung der Bestandskunden	Steigerung der Kunden und der Anzahl von angebundenen Kundenstandorte via Managed VPN und weiteren Services der nicos AG
Steigerung der Kundenzufriedenheit	Anhand von Fragebogen und persönlichen Gesprächen die Kundenzufriedenheit ermitteln und bewerten.
Umsatzsteigerungen durch CRM	Lässt sich schwierig auf das CRM zurückführen, aber ein Umsatzvergleich kann vorgenommen werden.

Tabelle 3: Messbare Ziele der CRM-Software
 Quelle: Eigenerstellung

In der unten aufgeführten Abbildung sind 55 Unternehmen über Einsparpotentiale von CRM befragt worden. Diese Abbildung veranschaulicht, dass eine hohe Effizienz der Vertriebsarbeit dicht gefolgt von der Ausschöpfung des Kundenpotentials, Steigerung der Kundenzufriedenheit und der Durchlaufzeitverkürzung für die befragten Unternehmen bedeutende Einsparpotentiale einer CRM-Lösung darstellen.

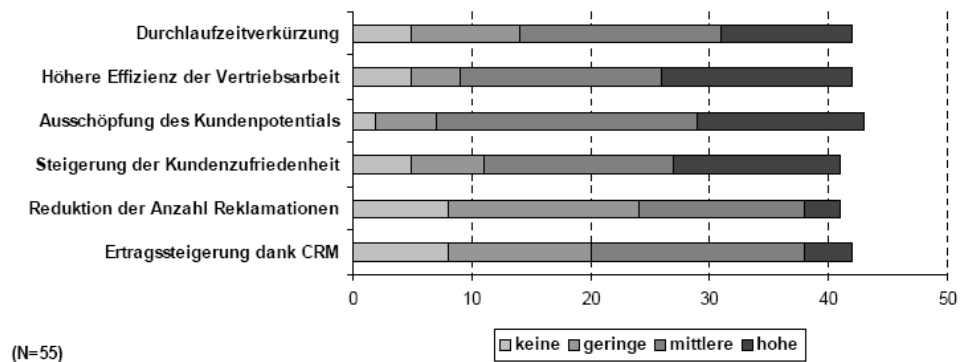


Abbildung 14: Einsparpotentiale anhand von CRM-Lösungen
 Quelle: Studie der Trust Consult GmbH in Kooperation mit der FH Joanneum, Befragt wurden 1500 Mittel- u. Großunternehmen, (August 2003)

4.4 Auswahl der CRM-Software

Bei der Auswahl der CRM-Software stellt sich die Frage, welche CRM-Software für die nicos AG in Frage kommt. Die Anforderungen an eine CRM-Software sind zum einen in der CRM-Strategie und zum anderen in den CRM-Zielen der nicos AG schriftlich fixiert. Alle Muss- bzw. K.O.-

Kriterien, die in den CRM-Zielen definiert sind, hat die zukünftige CRM-Softwarelösungen zu erfüllen.

Als ersten Schritt überprüfte der Ersteller dieser Arbeit, ob die nicos AG bereits eine Software verwendet, die in der Lage ist, deren Anforderungen an eine CRM-Lösung gerecht zu werden. Als einziger Kandidat kristallisierte sich die Buchhaltungssoftware GDI-Line heraus. Die GDI-Line erfüllt alle Kriterien bis auf den browserbasierten Zugriff. Das Softwarehaus der GDI-Line ist in der Lage, die GDI-Line in diesem Punkt an die nicos AG anzupassen, jedoch wäre diese Anpassung mit untragbaren Kosten verbunden. Ein weiterer gravierender Nachteil gegenüber anderen CRM-Softwarelösungen ist die unübersichtliche Darstellungsweise der Marktpartneransicht, so dass nur eine externe CRM-Softwarelösung seitens der nicos AG in Betracht kommt.

Die Leitung der Abteilung Technik schließt eine CRM-Lösung auf Mietbasis (on Demand) kategorisch aus, weil sie erhebliche Bedenken hat, die mühsam gesammelten Marktpartnerdaten in fremde Hände zu verlagern. Angesichts dieser Erkenntnisse kommt nur eine intern installierte CRM-Software in Betracht. Um den Installations- und Administrationsaufwand so gering wie möglich zu gestalten, soll die CRM-Software zentral auf einem Server der nicos AG installiert werden. Die Mitarbeiter sollen auf die CRM-Software über einen Browser zugreifen, so dass eine Clientinstallation entfällt.

Um sich einen besseren Überblick über das Angebot der CRM-Anbieter zu verschaffen, welche für die nicos AG von Interesse sind, hat der Ersteller dieser Arbeit konsequent die K.O.-Kriterien auf die CRM-Anbieter angewendet. Allein die beiden K.O.-Kriterien einer browserbasierten Lösung und einer einfach anpassbaren CRM-Software ließen viele Anbieter schon im Vorfeld ausscheiden.

In der Tabelle 4 sind die aufgeführten CRM-Softwarelösungen den K.O.-Kriterien der nicos AG einer CRM-Software gegenüber gestellt worden.

Anbieter	i-soft	Siebel	Microsoft CRM	SAGE	SAP
Browserbasiert	X	X	X	--	X
Automatisches Dokumentenmanagement	X	--	X	--	--
CTI- Kompatibel	X	X	X	X	X
CRM-Software anpassbar	X	X	X	X	X
Service u. Support	X	X	X	X	X
Projektmanagement	X	X	X	X	X
Dupletenprüfung	X	X	X	X	X

Tabelle 4: K.O.-Kriterien zur Auswahl einer CRM-Software
Quelle: Eigenerstellung

Aus der Tabelle 4 ist ersichtlich, dass nur die beiden CRM-Lösungen der Softwarehäuser i-soft und Microsoft alle Kriterien erfüllen. An diesem Punkt stellt sich die Frage, welche der beiden Softwarelösungen die optimale CRM-Software für die nicos AG darstellt.

Ein entscheidendes Kriterium ist die übersichtliche Darstellung der relevanten Marktpartnerdaten. Bei diesem Aspekt hat sich das CRM-Team der nicos AG eindeutig für die Softwarelösung der i-soft, im Vergleich zu allen anderen Lösungen entschieden. Die Funktionen der i-soft lassen sich schnell auffinden und an den Bedürfnissen der nicos AG ausrichten. Zudem ist i-soft in der Lage, die Kundenhierarchie der nicos AG abzubilden und sich mit den verwendeten Programmen der nicos AG abzugleichen.

Die Microsoft-CRM-Softwarelösung muss sich weiterer Software aus dem Hause Microsoft bedienen, um die Kriterien der nicos AG zu erfüllen. So besitzt die Grundaustufe des Microsoft CRM kein automatisches Dokumentenmanagement, unterstützt aber Dokumentenmanagementlösungen. Das gleiche trifft auf den Punkt der Dublettenprüfung zu, für Microsoft CRM sind verschiedene Duplettenprüfungstools verfügbar z.B. Omnikron, q.address. Mit den nötigen Ergänzungen ist das Microsoft CRM zwar in der Lage, den Anforderungen der nicos AG nachzukommen, die

ergänzenden Produkte treiben aber diese CRM-Lösung finanziell rasant in die Höhe.

Als weiterer Pluspunkt für die CRM-Lösung der i-soft, hat sich die Nähe des Softwarehauses herausgestellt. Die i-soft besitzt u.a. Niederlassungen in Marl und Siegen und ist damit in deutlicher Nähe der nicos AG. Die Mitarbeiter der i-soft hinterließen bei dem CRM-Team der nicos AG einen kompetenten Eindruck und das CRM-Team traut der i-soft eine aktive Teilhaberschaft bzw. Unterstützung bei einer CRM-Einführung zu. Darüber hinaus verfügen die Mitarbeiter der i-soft über mehrjährige Erfahrungen bei CRM-Einführungen und kennen die kritischen Erfolgsfaktoren. Microsoft-CRM bewegt sich auf diesem Gebiet in der Einführungsphase, da die Microsoft-CRM-Software erst am 19.11.2003 für den deutschen Markt freigegeben wurde.⁴⁹

Die CRM-Lösung aus dem Softwarehaus i-soft kommt den Anforderungen der nicos AG in fast allen Punkten nach. Die K.O.-Kriterien erfüllen die Softwarelösungen der Softwarehäuser i-soft und Microsoft, jedoch hinterlässt i-soft den besseren Gesamteindruck. In der Kostenstruktur hat i-soft klare Vorteile gegenüber der Konkurrenz anzubieten und bietet zudem einen besseren Service, so dass im Endeffekt die Entscheidung für die CRM-Lösung der i-soft gefallen ist.

4.5 Anpassung der CRM-Software

Unter der Anpassung der CRM-Software versteht man, die CRM-Software an den Bedürfnissen der nicos AG auszurichten. Grundlage für die Anpassung der CRM-Software i-cons an die nicos AG bilden auf der einen Seite die CRM-Strategie und –Ziele, sowie das Software-„Grundgerüst“ von i-cons auf der anderen Seite.

Die Kombination i-cons mit dem Emailprogramm i-tems, beide Softwareprodukte entstammen dem Softwarehaus i-soft, erfüllen bereits in

⁴⁹ Vgl. k. Autor, (19.11.2003), [http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=255&artid=55269&type=detail&category=160,\(07.06.2005](http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=255&artid=55269&type=detail&category=160,(07.06.2005)

der Grundausstausstufe den Großteil der Anforderungen, welche die nicos AG an eine CRM-Software stellt. Die notwendigen Anpassungen belaufen sich auf die Abänderung der Marktpartneransicht sowie die Erstellung einer CRM-Ansicht für den Einkauf.

Sicherlich liegt es im beiderseitigen Interesse, so wenig wie möglich Änderungen vorzunehmen, da jede Änderung einen zusätzlichen Arbeits- und Kostenaufwand bedeutet.

Die allgemeine Marktpartneransicht (vgl. Abbildung 15) von i-cons besteht aus zwei wesentlichen Bestandteilen. Der obere Block der Marktpartneransicht ist fest fixiert und der untere Block besteht aus mehreren Tabellenblättern, welche detaillierte Informationen über den jeweiligen Marktpartner bereithalten. Bei der Ansicht eines Marktpartners sind die Informationen aus der oberen Hälfte jederzeit ersichtlich, auch wenn sich der Anwender die verschiedenen unteren Tabellenblätter (z.B. Ansprechpartner, Details oder Kundeninfo) anzeigen lässt.

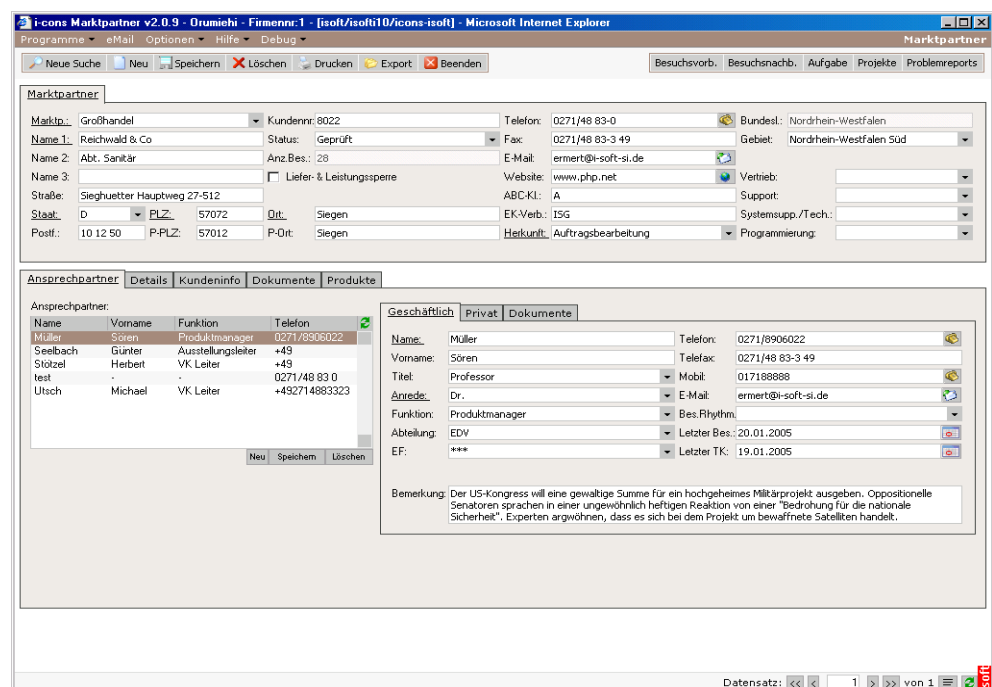


Abbildung 15: Allgemeine Marktpartneransicht von i-cons

Quelle: Produktbroschüre der Fa. i-soft, 2005

Die Abbildung 16 ist mit Hilfe von Microsoft Excel erstellt und soll die Anforderungen der nicos AG an die allgemeine Marktpartneransicht

veranschaulichen. Nach diesem Muster muss die allgemeine Marktpartneransicht in i-cons realisiert werden. Anpassungen sind bei folgenden Feldern notwendig: Projektstatus, Branche, Niederlassung, Zentrale, Anzahl der Standorte, Key Account, Techn. Ansprechpartner, EK-Anspr., Kooperat.-Partner.

Bei den unteren Tabellenblättern ergeben sich Änderungen in folgenden Tabellenblättern: „Details“, „Kundeninfo“, „Produkte“ und das Tabellenblatt „Einkauf“ muss neu erstellt werden.

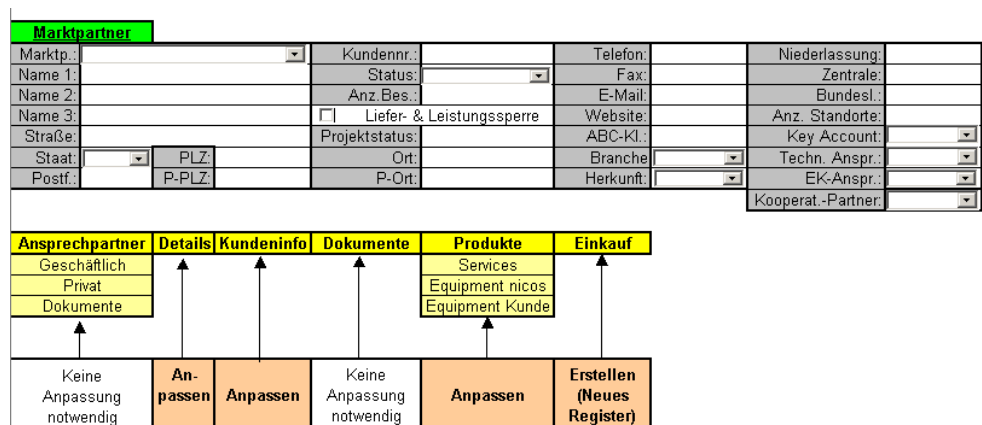


Abbildung 16: Allgemeine Marktpartneransicht unter Berücksichtigung der nicos AG Anforderungen

Quelle: Eigenerstellung

In der Abbildung 17 sind mit Microsoft Excel die Ergebnisse der Anforderungen aus dem Einkauf an die CRM-Lösung abgebildet worden. Für den Einkauf ist es wichtig, bei jedem Kundenstandort zu sehen, welche Leitungen benötigt, angefragt, beauftragt und im Regelbetrieb sind.

Die restlichen Felder stehen alle in einer Abhängigkeit zu der Leitung. Es kann durchaus vorkommen, dass bei einem Standort mehrere Leitungen von unterschiedlichen Providern und Leitungstypen installiert sind. Neben dem Einkauf sind diese Daten für den Vertrieb, Marketing, Technik und die Buchhaltung von großem Informationsgehalt.

Anspruchpartner		Details		Kundeninfo		Dokumente		Produkte		Einkauf	
Leitungen											
Leitungstyp	Status	Provider	Eigentümer	Provider:		Eigentümer der Leitung					
				Kunden-Nr.:		Leitungstyp					
				Vertragsnr.:		Leitungs-Nr.:					
				Umsatzsteuer:		Vertragslaufzeit:					
				Vor-Installationsdatum:		Kündigungsfrist:					
				Haupt-Installationsdatum:		Installiert am:					
		NEU	SPEICHERN	LÖSCHEN							
Support-E-Mail				Anschlussart + Kabeltyp (nicos Router):		Status der Leitung					
24H Hotline-Nr.				IP-Subnetz:		Subnetzmaske:					
				Routerkürzel:		WAN IP (Provider Router):					
Öffnungszeiten				IP-Adresse + Subnetzmaske (nicos Router):		Gateway (nicos Router):					
ABC-Kl.:				DNS 1:		Benutzername:					
				DNS 2:		Passwort:					
Bemerkung:				Sonstige Infos:							
				Installationskosten:		GDI-Bestellnr. Inst.-Kosten:					
				Montliche Kosten:		GDI-Bestellnr. Monatl.-Kosten:					

Abbildung 17: Einkaufsansicht unter Berücksichtigung der nicos AG Anforderungen
Quelle: Eigenerstellung

4.6 Integration und Datenqualität

Die Integration dient zum Verknüpfen von verschiedenen Anwendungen. Aus der Sichtweise der besseren Wartung und Pflege sollten jedoch so wenig wie möglich Schnittstellen realisiert werden. Bei der Integration lassen sich die Funktionsintegration, und die Datenintegration unterscheiden.

Bei der Funktionsintegration werden mehrere arbeitsteilige Applikationen in eine zusammengefasst. Dadurch wird verhindert, dass in verschiedenen Anwendungen dieselben Funktionen implementiert werden müssen. Gleichzeitig werden Schnittstellen zur Datenübergabe vermieden. Die Funktionsintegration spielt allerdings bei der CRM-Software keine entscheidende Rolle, da keine Funktionen, sondern nur Daten aus Applikationen implementiert werden.

Bei der Datenintegration greifen alle beteiligten Applikationen auf ein einheitliches Datenmodell zu, um Redundanzen zu vermeiden. Die Semantik ist für alle beteiligten Applikationen gleich. Gegen diese Form der Integration lässt sich allgemein sagen, dass hierdurch schwerer wartungsfähige Software entstehen kann.

Die Integration bei der nicos AG bezieht sich einerseits auf die Schnittstelle zwischen der GDI-Line und i-cons sowie zwischen dem NMIS und i-cons auf der anderen Seite. Ohne diese Schnittstellen ist eine Einführung von i-cons für die nicos AG nicht vertretbar.

Um die Schnittstelle von i-cons zur GDI-Line zu realisieren, muss erst die GDI-Line abgeändert werden. Zurzeit werden alle Kundenstandorte über ein Projekt mit einer eindeutigen Kostenstelle verwaltet. Als problematisch erweist sich, dass nur Standorte eines Projektes eine Kundennummer bekommen haben, die auch als Rechnungsempfänger angelegt sind. Die restlichen Standorte sind lediglich als sonstige Adressen ohne Bezug zum Projekt angelegt. Um diese Lücke im System zu schließen, welche durch die Einführungsgedanken der CRM-Lösung an das Tageslicht getreten ist, wurde eine neue Kundenhierarchie mit 4 Ebenen entwickelt. Jede Ebene steht zur unteren Ebene in einer 1...n Beziehung. In der ersten Ebene wird festgelegt, ob der Kunde von der nicos AG oder einem Kooperationspartner stammt. Die zweite Ebene legt die Zentrale des Kunden fest. Die Rechnungsempfänger sind in der dritten Ebene bestimmt und die gesamten Standorte sind in der vierten Ebene festgehalten (vgl. Abbildung 18).

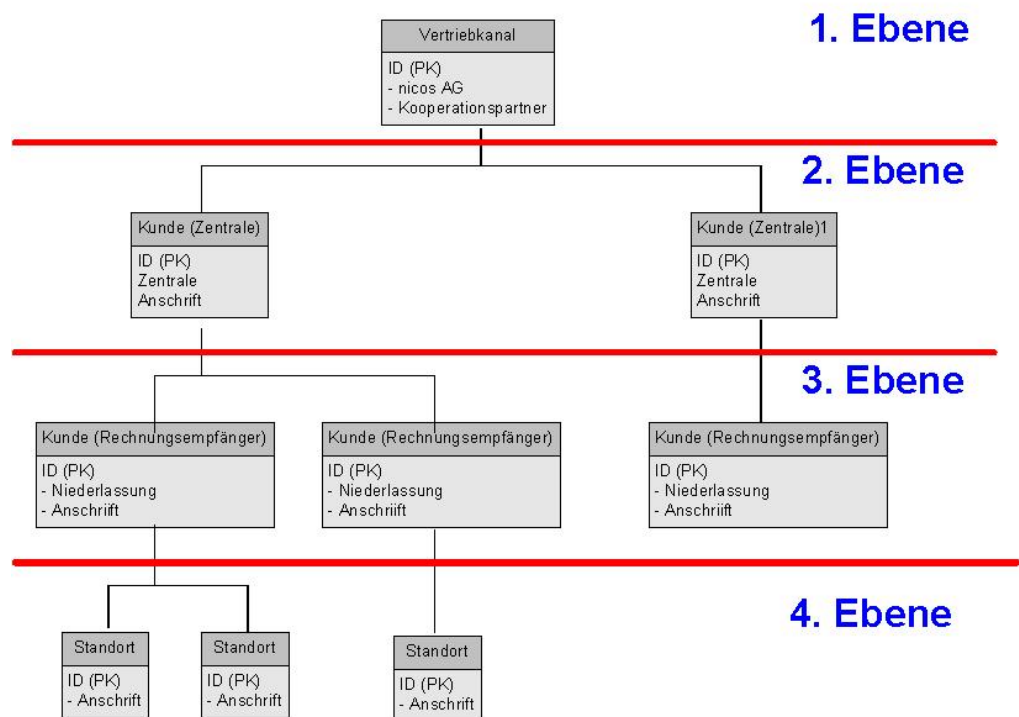


Abbildung 18: Erneuerte Darstellung der Kundenstruktur in der GDI-Line

Quelle: Eigenerstellung

Anhand der Kundenstruktur in Abbildung 18 ist eine eindeutige Zuweisung der einzelnen Standorte gewährleistet. Bei dieser Betrachtungsweise sind jedoch die Produkte bzw. die Services der nicos AG außer Acht gelassen worden. Die Services der nicos AG unterteilen sich in zwei verschiedene Gruppen. Die erste Gruppe umfasst alle Services, die einem Standort direkt zugeordnet werden können, z.B. Managed VPN, ISDN Backup und Security Services. Die zweite Gruppe beinhaltet solche Services, welche keinem Standort zugeordnet werden können, z.B. DNS-Services. Um die Services bei der Kundenansicht innerhalb von i-cons nicht zu verlieren, sind diese Services der Zentrale zugeordnet. Eine Lösung, wie dieses Problem in i-cons abgebildet werden kann, veranschaulicht die Abbildung 19.

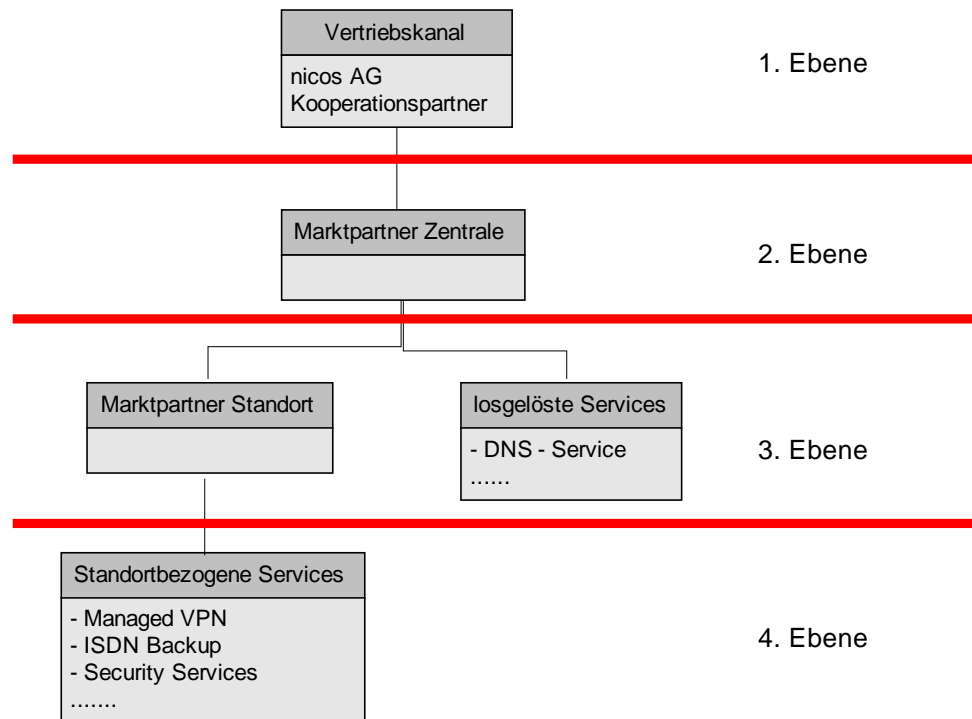


Abbildung 19: Kundendarstellung in i-cons inkl. der nicos Services

Quelle: Eigenerstellung

Die CRM-Software i-cons besitzt die Fähigkeit, sich von einer Ebene aus alle Daten anzeigen zu lassen, die sich eine Ebene höher oder tiefer befinden. Aus diesem Grund ist die dritte Ebene aus der Abbildung 18 bewusst nicht in i-cons abgebildet, besteht aber weiterhin im Hintergrund. Konkret heißt das für den Anwender der CRM-Software, welcher sich beispielsweise die folgende Informationen für den Anwender verfügbar sind:

⇒ Die obere Ebene: Welchem Vertriebskanal die Mustermann AG angehört

⇒ Die untere Ebene: Marktpartner Zentrale der Firma Mustermann AG zeigt an,

- welche Standorte der Mustermann AG zugeordnet sind
- und Informationen über losgelösten Services der Mustermann AG.

Dem Anwender ist in dieser Ansicht nicht möglich, Services der einzelnen Marktpartner Standorte einzusehen. Um jedoch Informationen über die standortbezogenen Services einzusehen, muss der Anwender eine Ebene tiefer wechseln und ist somit in der Lage, sich zu einem ausgewählten Marktpartner Standort alle standortbezogenen Services anzeigen zu lassen.

4.7 Die Generalprobe

Bei größeren Softwareprojekten ist eine Betaversion als Testbetrieb ein beliebtes Hilfsmittel, um Schwachstellen der bis dato erstellten Version im Testbetrieb aufzudecken. Um diesen Aspekt noch weiter zu führen, ist es ratsam, die CRM-Software in einzelnen Etappen zu implementieren.

Sobald die Anforderungen der nicos AG mit dem Softwarehaus i-Soft als realisierbar betrachtet werden können, sind erste Überlegungen anzustellen, wie die einzelnen Implementierungsschritte aussehen.

Die erste Phase beläuft sich auf eine Betaversion, die den Mitarbeitern aus dem Vertrieb und dem Leiter der Technik zur Verfügung gestellt wird. In dieser Phase läuft die CRM-Software parallel zu den „aktuell“ vorhandenen Systemen. In der Betaversion sind folgende Anforderungen berücksichtigt:

- ⇒ Übernahme der Marktpartnerdaten aus der Access-„Kunden“-datenbank
- ⇒ Übernahme der Marktpartnerdaten aus der GDI-Line
- ⇒ Fertigstellung der allgemeinen Marktpartneransicht

- ⇒ Die Tabellenblätter „Dokumente“, „Details“ und „Ansprechpartner“ der allgemeinen Marktpartneransicht
- ⇒ i-tems als Emailprogramm implementieren.

Der Betabetrieb sollte ca. 2-3 Wochen andauern. Egal wie sorgfältig die Qualitätssicherung war, nur ein Praxistest mit realen Anwendern kann ein realistisches Gefühl über die Praxisreife vermitteln. Die aufgedeckten Schwachstellen sind sorgsam zu dokumentieren und Abänderungsvorschläge dem Softwarehaus i-soft mitzuteilen. Die Änderungsvorschläge entscheiden über die weitere Vorgehensweise, besonders die Aufteilung der Änderungen auf die nächsten Schritte der CRM-Einführung.

Der zweite Schritt, die flächendeckende Einführung der CRM-Software für alle Mitarbeiter der nicos AG, ist nach der Behebung der ersten Änderungsvorschläge aus der Betaversion vorgesehen. Im zweiten Schritt ist ebenfalls mit Änderungsvorschlägen rechnen, da i-cons nun allen Mitarbeitern zur Verfügung steht.

Der dritte Schritt enthält neben der Beseitigung der Änderungsvorschläge aus dem zweiten Schritt folgende Punkte:

- ⇒ Einführung von CTI (Einbindung der Telefonanlage und VoIP)
- ⇒ Einbindung der Projektmanagementtools
- ⇒ Einbindung der Einkaufsansicht (separate CRM-Ansicht für den Einkauf)
- ⇒ Einbindung der Tabellenblätter „Produkte“, „Kundeninfo“ und „Einkauf“ für die allgemeine Marktpartneransicht.

Der Einkauf erhält eine eigene Ansicht in der CRM-Software, die den Einkaufsmitarbeitern anzeigt, welche Leitungen bestellt werden müssen, welche Leitungen bestellt sind und welche Leitungen die letzte Woche installiert worden sind.

Nach dem dritten Schritt sollte die phasenweise Einführung der CRM-Software als beendet betrachtet werden. Wie allgemein bekannt ist, können sich die Bedürfnisse an eine CRM-Software durch neue Marktgegebenheiten schnell ändern, so dass eine Abänderung der CRM-Software notwendig ist, jedoch lassen sich derartige Ereignisse nicht im Vorfeld planen.

4.8 Promotion, Schulung, Coaching

Die CRM-Software dient allen Mitarbeitern der nicos AG als zentrale Informationsplattform. Allein aus diesem Gesichtspunkt muss schon jeder Mitarbeiter in der Lage sein, die benötigten Informationen aus der CRM-Software zu ziehen und die Marktpartner mit Informationen anzureichern.

Da durch die CRM-Lösung Änderungen im Gesamtprozessablauf und Arbeitsabläufen der nicos AG stattfinden, sind alle Register des Change Managements zu ziehen. Das Change Management muss die Promotion über die Motivation bis hin zum Training und Coaching beinhalten.

Die Promotion des CRM-Projekts hat durch das Projektteam mit der Unterstützung der Geschäftsleitung zu erfolgen. Die Promotion ist in die Startphase des CRM-Projekts zu legen, da die Abteilungsleiter frühzeitig mit einzubinden sind. Die Art und Weise der Promotion ist entscheidend für die Motivation der Mitarbeiter gegenüber dem CRM. Nur bei positiver Stimmung für eine CRM-Lösung innerhalb der nicos AG verspricht CRM, ein Erfolg zu werden.

Die Schulung bzw. das Training dürfen sich nicht nur auf die technische Bedienung beziehen. In den Schulungen müssen fachlich kompetente Trainer (am besten Mitarbeiter des Projektteams) von den Prozessen und Geschäftszielen auf die Anwendungsfunktionalität herunter brechen, damit die Mitarbeiter den tieferen Sinn und den Nutzen für sich und die nicos AG erkennen. Die CRM-Software i-cons in Verbindung mit dem Emailprogramm i-cons stellt viele Informationen und Funktionen bereit. Die

Mitarbeiter benötigen mehrfache Schulungen bzw. Coachings, um den optimalen Nutzen aus der CRM-Software zu ziehen. Wie allgemein bekannt ist, arbeiten Mitarbeiter nur mit einer Software, die sie beherrschen können, ansonsten stellt sich schnell eine ablehnende Haltung gegen diese Software ein.

4.9 Betrieb und Support

Nichts gefährdet die Akzeptanz einer neuen CRM-Lösung so stark, wie Betriebsprobleme in der Anfangsphase. Sie liefern Skeptikern und Verweigerern die perfekten Gründe, bei ihrer Haltung zu bleiben. Ähnlich gilt es für fehlerhafte Daten durch Integrationsprobleme oder mangelnden Support, wenn ein Mitarbeiter ein individuelles Problem hat. Neben einer guten Vorbereitung gilt es hier, entsprechende Ressourcen für die ersten Wochen bereitzuhalten.

Um dieser Problematik gerecht zu werden, ist die Einführung der CRM-Software in einzelne Phasen unterteilt. Die einzelnen Phasen lassen sich besser planen und realisieren. In der ersten Phase wird lediglich der Abteilung Vertrieb und dem Technischen Leiter die CRM-Software als Beta Version 2-3 Wochen zur Verfügung stehen. Eventuell auftretende Betriebsprobleme werden bereits in dieser frühen Phase behoben. Erst wenn seitens der i-soft ein sicherer Betrieb der CRM-Software gewährleistet werden kann, wird die CRM-Software flächendeckend in der nicos AG eingeführt.

In der zweiten Phase sind so genannte „Quick Wins“, d.h. Funktionalitäten, die schnellen Erfolg bringen, eingebettet, damit alle Anwender den Nutzen der CRM-Software in der Praxis erleben können. Sollten dennoch Betriebsprobleme auftreten, steht den Anwendern intern das CRM-Team zur Verfügung, welches sich dem Problem annimmt. Zusätzlich bietet das Softwarehaus i-soft zu den Hauptgeschäftszeiten von 8 bis 17 Uhr Support und Hilfestellung. Bei der Einführung einer neuen Phase wird jeweils ein Mitarbeiter der i-soft Vorort sein, um aufkommende Betriebsprobleme

umgehend zu beheben. Das Softwarehaus hat zum einem die Möglichkeit, von deren Firmensitz in Siegen aus per Remote-Zugriff Betriebsprobleme zu lösen, und zum anderem innerhalb von 2 Stunden bei der nicos AG vor Ort das Problem zu bereinigen. Da die CRM-Software das führende Informationssystem innerhalb der nicos AG ist, misst die nicos AG diesem Punkt eine hohe Bedeutung zu.

4.10 Controlling

Ist einmal die Einführung gelaufen und die Benutzerakzeptanz hergestellt, so gilt es festzustellen, ob die gewünschten Verbesserungen auch eingetreten sind. Hierzu bietet sich die regelmäßige Analyse der anfangs aufgestellten Ziele an. Die Ergebnisse erlauben es, fundierte Maßnahmen zur Verbesserung zu ergreifen, seien es Änderungen in der Anwendung oder Nachschulungen zu gewissen Systemaspekten. Generell sollte das CRM-Kernteam aktiv bleiben, um die nächsten Stufen der CRM-Implementierung zu definieren und zu initiieren.

Läuft das System schließlich rund, so kann die regelmäßige Auswertung wichtiger CRM-Metriken auch in das Controlling übertragen werden, wo die Daten auch in übergreifende Controllingwerkzeuge, wie beispielsweise eine Balanced Scorecard, integriert werden können.

Insbesondere der Vertrieb wird in der Lage sein, sich ein umfassendes Vertriebscontrolling mittels der CRM-Software aufzubauen. Die CRM-Software i-cons bietet die Funktionalität, eine Vielzahl von Fragestellungen zu beantworten. Einige Fragestellungen aus dem Vertriebscontrolling könnten wie folgt aussehen:

- ⇒ Wer sind meine A, B und C Kunden?
- ⇒ Welche Kunden benötigen einen hohen Beratungsaufwand?
- ⇒ Welche zusätzlichen Services der nicos AG werden von Kunden mit Managed VPN am meisten nachgefragt?

- ⇒ Nach wie vielen „Kunden“-Besuchen kommt es durchschnittlich zu einem Vertragsabschluß?
- ⇒ Wie viele Besuchstermine hatten die einzelnen Vertriebsmitarbeiter letztes Jahr?
- ⇒ Welcher Service bringt am meisten Deckungsbeitrag?
- ⇒ Gibt es Services, die in einer bestimmten Region besonders stark nachgefragt sind?
- ⇒ Welcher Service generiert in Monat X den meisten Umsatz?

Innerhalb von i-cons lassen sich eine Vielzahl weiterer Abfragen und Auswertungen generieren. Falls eine besondere Abfrage nicht vorhanden ist und diese jedoch explizit von der nicos AG gewünscht wird, kann diese Abfrage nachträglich vom i-soft in i-cons realisiert werden.

5. Bewertung des Nutzens durch die CRM-Lösung

Die Bewertung des Nutzens für die nicos AG durch die CRM-Lösung, lässt sich endgültig erst nach der Einführung der CRM-Software bestimmen. Jedoch lassen sich anhand von anderen CRM-Einführungen bzw. -Projekten und den Ergebnissen dieser Konzepterstellung eine vorgezogene Nutzenanalyse für eine mögliche CRM-Lösung der nicos AG anfertigen.

Die nicos AG verspricht sich höhere Erträge durch eine gezieltere Lead-Generierung. Interessenten, welche in i-cons eingepflegt sind, können anhand zielgerichteter Direktmarketingmaßnahmen versorgt werden. Durch die verbesserten Direktmarketingmaßnahmen erhofft sich die nicos AG, neue Kunden zu erschließen.

Mittels Prozessoptimierungen durch das CRM erwartet die nicos AG eine erhebliche Produktivitätssteigerung. Effizientere Kundenkontakte und damit einhergehende Qualitätsverbesserungen bei der Kundenbetreuung führen zu aktuellen Kundenprofilen. Die zentrale Informationsplattform erspart jedem Mitarbeiter der nicos AG zeitraubende Suchvorgänge der benötigten Kundeninformation. Des weiteren führt das automatische Dokumentenmanagement und die Automatisierung von Prozessabläufen zu einer erheblichen Produktivitätssteigerung im Gesamtprozessablauf. Durch die Prozessoptimierungen, die das CRM mit sich bringt, stehen den Mitarbeitern zusätzliche zeitliche Ressourcen für ihre Kernarbeit zur Verfügung.

Ein weiterer Nutzen durch die CRM-Lösung ergibt sich aus den zusätzlichen Erträgen einer verbesserten Kundenloyalität. Eine verbesserte Kundenloyalität wird allerdings nur zu erreichen sein, wenn die Kundenzufriedenheit gegeben ist. Die Kundenzufriedenheit ist jedoch die elementare Zielgröße des CRM und wird durch das CRM stets aufrechterhalten. Durch neue interessante Services wird versucht, den Kunden enger an die nicos AG zu binden und so eine bessere Kundenloyalität zu schaffen.

Als besonders effizienzsteigernd wird sich das Opportunity Management erweisen. Kunden- und projektbezogene Vorgänge werden erfasst, die Informationen aufbereitet und zeitnah an die zuständigen Mitarbeiter weitergeleitet: Jeder Beteiligte im Vertriebsteam ist jederzeit über den Status und weitere Schritte im Bilde. Darüber hinaus können Potenziale und Auftragswahrscheinlichkeiten bewertet und Prioritäten gesetzt werden: Transparenz vom ersten Kundenkontakt bis zum Projektabschluss. Leistungsfähige Report- und Analysewerkzeuge liefern darüber hinaus entscheidungsrelevante Informationen für die Planung und Kontrolle der Vertriebsaktivitäten. Mittels dieser Möglichkeiten ist eine bessere Transparenz im gesamten Vertriebszyklus gegeben.

Durch den browserbasierten Zugriff ist ein weltweiter Zugriff über das Internet auf die CRM-Software i-cons gegeben. Die Vertriebs- oder Servicemitarbeiter sind weiterhin in der Lage, Marktpartnerdaten offline zu aktualisieren und beim nächsten Zugriff auf i-cons-Server innerhalb der nicos AG die aktualisierten Daten mit dem CRM-Server abzugleichen. Auf diese Weise profitieren beide Seiten, einmal die nicos AG und die Mitarbeiter im Außendienst auf der anderen Seite von aktuellen Marktpartnerdaten.

i-cons besitzt in Verbindung mit dem Emailprogramm i-tems über eine Ressourcenplanung. Von der Ressourcenplanung verspricht sich die nicos AG ein koordinierten Prozessablauf, da i-tems die Ressourcen zentral verwaltet und den Anwendern leicht verständlich visualisiert. Zudem gleichen sich die beiden Softwareprodukte ab, so dass keine Doppelbelegungen möglich sind.

Die zahlreich aufgeführten Punkte verdeutlichen den Gesamtnutzen, den die nicos AG mit der Einführung dieser CRM-Lösung erfahren kann. Die Einführung der CRM-Software i-cons in Kombination mit dem Emailprogramm i-tems wäre ein großer Nutzensgewinn für alle Mitarbeiter der nicos AG und würde der nicos AG zusätzliche Umsatzsteigerungen ermöglichen.

6. Zusammenfassung, Schlussfolgerung, Ausblick

6.1 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, der nicos AG ein Konzept für die Einführung einer CRM-Lösung zu erstellen. Die Anfertigung dieses Konzepts erforderte vom Verfasser dieser Arbeit anfangs eine intensive Einarbeitung in die Thematik CRM. Das Kapitel „Customer Relationship Management“ verdeutlicht dem Leser, wie komplex der Themenbereich CRM ist. Des Weiteren sind die aktuelle Marktlage der CRM-Softwareanbieter und die verschiedenen Arten von CRM in diesem Kapitel dargestellt.

Um den zukünftigen Nutzen einer CRM-Lösung messbar zu machen und eine CRM-Lösung anpassen zu können, ist im dritten Kapitel dieser Arbeit eine IST-Analyse der nicos AG durchgeführt worden. Zum einen wurde die Struktur und die Prozesse durchleuchtet und zum anderen sind die intern verwendete Software und Datenbanken analysiert worden. Speziell bei den Datenbanken sind große Defizite an das Tageslicht getreten. Um eine komplette IST-Situation zu erhalten, wurde zusätzlich eine Konkurrenz-, Markt- und Potenzialanalyse mit eingebunden.

Das Kapitel „Das CRM-Projekt innerhalb der nicos AG“ stellt den Kern dieser Arbeit dar. Um das Konzept zu erstellen, war es notwendig, ein CRM-Projekt zu initiieren. Ohne eine sorgfältige Projektorganisation hätte die Konzepterstellung nicht in diesem Umfang realisiert werden können. Dieses Kapitel beschreibt alle notwendigen Schritte, um eine CRM-Lösung bei der nicos AG einzuführen.

Um die Vorteile der im Konzept vorgestellten CRM-Lösung deutlich zu machen, ist im fünften Kapitel der Nutzen durch die CRM-Lösung bewertet worden. Die zahlreich vorhandenen Nutzensvorteile zeigen die Notwendigkeit der im Konzept vorgestellten CRM-Lösung für die nicos AG auf.

6.2 Schlussfolgerung

Diese Arbeit verdeutlicht, dass die vorgestellte konzeptionelle CRM-Lösung für die nicos AG eine beachtliche Unterstützung bieten wird, um in der aktuellen schwierigen gesamtwirtschaftlichen Lage weiterhin bestehen zu können. Mittels der CRM-Lösung sind die Mitarbeiter der nicos AG in der Lage, eine optimale Betreuung der Kunden und Interessenten sicherzustellen. Die verbesserte Betreuung spiegelt sich einerseits in der individuellen Ansprache und andererseits in den zielgerichteten und speziell für den Kunden oder Interessenten zugeschnittenen Angeboten wieder. Anhand dieser Maßnahmen kann die nicos AG ihre Kunden besser an die eigene Unternehmung binden und neue Kunden gewinnen.

Die konzeptionelle CRM-Lösung unterstützt die nicos AG bei der Verfolgung ihrer Kernziele, die Kosten zu senken und die Gewinne zu steigern. Die CRM-Software bietet eine zentrale Informationsplattform und löst einige Datenbanken der nicos AG ab. Nahezu alle Prozesse, die im Kontakt mit dem Kunden stehen, sind im Rahmen der CRM-Einführung zu optimieren. Aus den Prozessoptimierungen resultieren Einsparungen von zeitlichen Ressourcen, welche den Mitarbeitern zusätzlich für ihre Kernarbeit zur Verfügung stehen.

Damit die vorgestellte CRM-Lösung in der nicos AG implementiert werden kann, ist bei den Mitarbeitern bereits die Akzeptanz und Begeisterung für ein CRM geschaffen worden. Als den Mitarbeitern die Vorteile einer CRM-Lösung aufgezeigt wurden und die GDI-Line als mögliche CRM-Software ausschied, gab es keine nennenswerten Widerstände mehr.

Die Einführung einer CRM-Lösung ist ein langfristiges Projekt, das alle Bereiche eines Unternehmens betrifft. Diese Tatsache macht eine gewissenhafte Projektplanung und spätere Projektdurchführung, wie sie in dieser Arbeit beschrieben ist, unersetzlich.

Aus dieser Konzepterstellung resultiert, dass sich selbst für kleine mittelständische Unternehmen wie die nicos AG die Investition einer CRM-Lösung rechnet. D.h. dass eine solche Lösung nicht nur den großen Unternehmen vorbehalten ist, sondern auch die kleineren Unternehmen, sich den beachtlichen Nutzen einer CRM-Lösung erschließen können.

Literaturverzeichnis

- [1] Ahlert, D.; Becker, J.; Knackstedt, R.; Wunderlich, M.;
Customer Relationship Management im Handel, 1. Auflage, Berlin,
Heidelberg, New York; Springer Verlag, Mai 2002
- [2] Benz, Dipl.Inf. Axel, Fraunhofer Institut, „Den Kunden in der
Tasche“, in: Acquisa – Das Magazin für Marketing und Vertrieb,
Ausgabe 01/2004
- [3] Brendel, Michael;
CRM für den Mittelstand, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag,
Oktober 2003
- [4] Bruck, Sven;
CRM – Mehr als die Summe seiner Teile in: acquisa – Das Magazin
für Marketing und Vertrieb, Ausgabe 3/2002
- [5] CSC Ploenzke;
Data Warehouse, Daten – Informationen – Wissen, Präsentation des
Competence Center Balanced Scorecard & Data Warehousing, CSC
Ploenzke 2000
- [6] Eggert, Andreas; Fassott, Georg;
eCRM – Electronic Customer Relationship Management, Stuttgart,
Schäffer-Poeschel Verlag, Mai 2001
- [7] Hippner, H.; Wilde, K.D.;
CRM - Ein Überblick, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2001
- [8] Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Veronica;
Grundlagen des Marketings, 3. überarbeitete Auflage, Kempten,
Pearson Studium Verlag, 2003
- [9] Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm;
Marketing- Management, 10 Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel
Verlag, 2001
- [10] Lusti, Markus;
Data Warehousing und Data Mining - Eine Einführung in
entscheidungsunterstützende Systeme, 2. Auflage, Berlin,
Heidelberg, New York; Springer Verlag, 2002

- [11] McDonald, Chris; Gentry, Jeff;
OLAP: A New Dimension for Database Marketing, in: Link, Jörg;
Brändi, Dieter; Schleuning, Christian ; (Hrsg.): Handbuch Database
Marketing, Ettligen, (1997),
- [12] Meta Group;
Agenda 2000 - Customer Relationship Management in Deutschland,
Meta Group Deutschland, (1999)
- [13] Negelmann, Dr. Björn,
Hinter die Kulissen geblickt, in; e-commerce-magazin, WIN-Verlag
Vaterstetten, Ausgabe 05/2005
- [14] Roth, Sabine; Implementierungsfalle CRM, in: Acquisa – Das
Magazin für Marketing und Vertrieb, Ausgabe 05/2005
- [15] Schrinzer, Heiko; Blange, Carsten; Mertens, Holger;
Data Warehouse und Data Mining - Marktführende Produkte im
Vergleich, München, 2. Auflage, 2000
- [16] Schulte, Jens;
CRM erfolgreich einführen, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, New
York, Springer Verlag, Juni 2002
- [17] Schwetz, Wolfgang;
Customer Relationship Management - Mit dem richtigen CAS/CRM-
System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten, 1. Auflage,
Karlsruhe, Gabler Verlag, Mai 2000
- [18] Troger, Dominik;
„CRM mieten“, in: Monitor – Das Magazin für
Informationstechnologie, Ausgabe 10/2004
- [19] Warschburger, Prof. Dr. Volker; Kirchmann, Dr. Edgar M.W.
Kirchmann; Kennzahlenbasierter Controlling von CRM-Projekten,
in: Information Management & Consulting, (2003), Ausgabe 2, S.24
u.25

Abschließende Erklärung

„Ich versichere, die von mir vorgelegte Arbeit selbstständig verfasst zu haben. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Arbeiten anderer entnommen sind, habe ich als entnommen kenntlich gemacht. Sämtliche Quellen und Hilfsmittel, die ich für die Arbeit benutzt habe, sind angegeben. Die Arbeit hat mit gleichem Inhalt bzw. in wesentlichen Teilen noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

(Lüdinghausen, Datum)

persönliche Unterschrift
(Henning Liedmann)