

**Datenkonsolidierung als Kern einer kundenorientierten
Unternehmensstrategie am Beispiel des Einsatzes von Microsoft Dynamics
CRM ®**

Norbert Stelter

Abstract

Der Artikel begründet zunächst die Vorteile einer kundenorientierten Unternehmensstrategie. Zur Umsetzung einer solchen Strategie ist es notwendig, die Kundendaten des Unternehmens zu konsolidieren. Der konkrete Nutzen der Datenkonsolidierung für das Unternehmen Globits GmbH wird mithilfe eines zweistufigen Forschungsprozesses qualitativ und quantitativ ermittelt. Die gewonnenen Erkenntnisse führen zu Verbesserungsvorschlägen, insbesondere der Verwendung der Software Microsoft Dynamic CRM.

1. Einleitung

1.1 Erläuterung des Themas

Als Dienstleister für kleine und mittelständische Unternehmen aller Tätigkeitsfelder, ist die Umsetzung einer kundenorientierten IT-Infrastruktur das Hauptziel unserer täglichen Bemühungen. Wie bei jedem Unternehmen stehen auch bei der Globits GmbH Wirtschaftlichkeit und Wachstum im Vordergrund. Aber die Marktteilnehmer die es zu adressieren gilt, sind, „besser informiert, selbstbewusster und kritischer geworden, möchten individuell bedient und in zunehmendem Maße in die Gestaltung von Produkten, Services und Beziehungen eingebunden werden“¹. Heutzutage ist „Qualität .. nur ein Hygienefaktor, den die Konkurrenz in der Regel auch zu bieten hat“². Dem zufolge erfordert „der Markt mehr und stärker ausgeprägte Alleinstellungsmerkmale“³.

Diese Gedanken führten im Jahr 2003 zu einer Überarbeitung der Unternehmensstruktur der Globits-Gemeinschaft und in den Folgejahren zur schrittweisen Einführung von Microsoft Dynamics CRM. Im Zuge der Einführung dieser Software wurde die Konsolidierung der Datenbestände im Unternehmen unabdingbar.

1.2 Motivation und Zielsetzung

Durch zielgerichtete Untersuchungen in unserem Unternehmen, sollen Erkenntnisse und Lösungsansätze gewonnen werden, die als Grundlage für die Beratung und Betreuung unserer Kunden dienen sollen. Diese können ein hilfreiches Werkzeug für eine erfolgreiche Präsentation der Möglichkeiten, eine optimale Planung und Projektierung, sowie eine schnelle und effiziente Umsetzung einer individuellen kundenorientierten Lösung bei unseren Kunden sein.

Im Verlauf dieser Arbeit soll die theoretische Grundlage, auf der unsere Unternehmensstrategie beruht, dargelegt und auf die bisher umgesetzten Anwendungen reflektiert werden. Der Schwerpunkt der Datenkonsolidierung bietet die Möglichkeit konkrete Auswertungen, Statistiken und Erhebungen durchzuführen und diese im direkten Bezug mit den theoretischen Ansätze zu analysieren.

¹ Brendel (2003) S. 15.

² Seiwert (2001) S. 3.

³ Brendel (2003) S. 15.

Mit den gewonnenen Ergebnissen und Erkenntnissen sollen Empfehlungen für weitere Entscheidungen ausgesprochen und der, durch die bisherigen Schritte erreichte, Mehrwert herausgearbeitet werden.

2. Begriffserklärung – theoretischer Hintergrund

2.1 Datenkonsolidierung

Der Begriff der Datenkonsolidierung ist eine Neukombination der Begriffe Daten und Konsolidierung. **Daten** als digitale Informationen⁴ kommen in Unternehmen in einer Vielzahl von Formaten vor. Sie liegen in unterschiedlich tief verwurzelten privaten und gemeinsam genutzten Datenbanken. Wobei man auch die von den einzelnen Mitarbeitern selbst gepflegten Dokumentarchive als Datenbanken im weiteren Sinne auffassen kann⁵.

Es herrscht dabei eine heterogene Struktur und oft liegt eine mehrfach redundante Speicherung von Daten, wie Kontakte, Angebote, Verträge, Produktbeschreibungen, Vorlagen und Ähnlichem vor. Diese über einen längeren Zeitraum gewachsenen Strukturen sind selbst den Anwendern im Unternehmen oft nicht mehr transparent. Eine Datenbank sollte ermöglichen, dass die Daten effizient, sicher und konsistent gespeichert und abgerufen werden können. Sie sollte vermeiden, dass jeder Benutzer sich mit der inneren Organisation des Datenbestandes befassen muss. Weiterhin sollte sie verhindern, dass einzelne Benutzer unkontrolliert an die Datenbestände gelangen und damit die Integrität der Daten gefährden können.⁶

Der Begriff der **Konsolidierung** ist ursprünglich vor allem im Finanzgewerbe gebräuchlich gewesen und wurde von der informationsverarbeitenden Branche als Schlagwort annektiert. Er umschreibt die Zusammenführung von Elementen und die Vereinheitlichung der diese Elemente umschließenden Strukturen. Bezogen auf die Datenverarbeitung sollen also verstreute Elemente, wie Ordner, Dateien, Dokumente und Ähnliches, *zentral* gespeichert, verwaltet und abrufbar sein. Wobei sich *zentral* auf den Zugriff, nicht auf die physikalische Speicherung bezieht.

Weitere entscheidende Begriffe sind die **Konsistenz** und **Redundanz** von Datenbeständen, wobei sich diese inhaltlich entgegen stehen. Konsistenz beschreibt den Zustand einer, unter

⁴ Vgl. Lipinski (1995) S. 89 f.

⁵ Vgl. Zehnder, Carl August (1998) S. 35.

⁶ Vgl. ebenda S. 35 f.

den gesetzten Bedingungen, widerspruchsfreien Datenbank.⁷ Man spricht von konsistenten Daten, wenn man die Eindeutigkeit eines Datums oder mehrerer Daten ausdrücken möchte.

Als Ausdruck eines nicht konsistenten Datenbestandes, beschreibt die Redundanz „das mehrfache Vorkommen der *gleichen* Aussage“⁸ innerhalb einer Datenbank. Es könnten also Teile der Datenbank *ohne Informationsverlust* entfernt werden.⁹ „Dieser weglassbare Teil heißt entsprechend ‚redundante Daten‘.“¹⁰

Folgen der Redundanz sind erhöhter Verwaltungsaufwand und die überflüssige Beanspruchung von Speicherplatz.¹¹ Redundanz wird in Unternehmen aber auch immer wieder gefordert, da sie auch Vorteile bringen kann. Beim Thema Effizienz und Sicherheit sind „redundante Hilfsorganisationen und redundante Sicherheitskopien“¹² notwendig. „Der Datenbankingenieur kommt .. nicht drum herum, in seine Datenbank auf der physischen Ebene *gezielt Redundanz einzubauen*“¹³.

Datenkonsolidierung umschreibt eine Reihe von zielgerichteten Prozessen. Diese sind unter anderem, die Erfassung der Ist-Zustände, die Erstellung eines Soll-Konzepts, die Auswahl oder Generierung geeigneter Datenbanksysteme und die Migration (Überführung und Zusammenführung) der Ist-Datenbestände in die Soll-Bestände. Dabei erweist sich besonders die Migration als problematisch, da Redundanzen identifiziert und ohne Informationsverlust abgestellt werden sollen. Ziel einer Datenkonsolidierung sollte eine für alle Unternehmenseinheiten verfügbare und von allen genutzte, konsistente Datenbank sein, die je nach Konzept und Rahmenbedingungen *gezielte Redundanz* enthält.

2.2 Kundenorientierte Unternehmensstrategie

Kundenorientierte Unternehmensstrategie wird im Englischen mit Customer Relationship Management (CRM) umschrieben.

„Das Aufkommen ... von CRM geht in erster Linie auf eine deutliche Wettbewerbsverschärfung zurück“¹⁴. Die aktuelle Situation wird immer wieder wie folgt dargestellt:

⁷ Vgl. Zehnder, Carl August (1998), S. 27, 46.

⁸ Ebenda, S. 27.

⁹ Vgl. Lipinski (1995), S. 89 f.

¹⁰ Zehnder, Carl August (1998) S. 35.

¹¹ Vgl. ebenda, S. 78.

¹² Vgl. ebenda, S. 281.

¹³ Vgl. ebenda, S. 281

¹⁴ Raab/ Werner (2005) S. 13.

„gesättigte Märkte, austauschbare Produkte mit immer kürzeren Produktzyklen, ständig wachsende Ansprüche der Kunden in Bezug auf Qualität, Preis und zuverlässigen Service sowie eine erhöhte Markttransparenz durch einen besseren Zugang zu relevanten Informationen“¹⁵.

Folglich ist ein gut gepflegter und treuer Kundenstamm einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für heutige Unternehmen. Nur durch nachhaltige Pflege der Beziehungen lassen sich Kunden dauerhaft binden und der Anteil des, durch den einzelnen Kunden generierten, Profits am Gesamterfolg des Unternehmens maximieren⁶. Beim kundenorientierten Handeln „ist die gesamte Kontaktkette eines Unternehmens – vom Erstkontakt mit dem Kunden bis zur Wiederkontaktaufnahme“¹⁶ entscheidend.

Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass wirklich sinnvoll und erfolgreich nur ein ganzheitlicher Ansatz ist, „der die technische und menschliche Perspektive miteinander verbindet“¹⁷. „CRM beginnt im Kopf. Wenn prozessorientiertes Denken und Handeln fehlt, wenn das Management die CRM-Philosophie nicht will oder aktiv vorlebt, kann auch eine Software-Lösung nicht erfolgreich eingesetzt werden.“¹⁸ Immer wieder wird CRM als die berühmte berüchtigte „eierlegende Wollmilchsau, Version tieftauchfähig und höhenerfahren“¹⁹ gesehen. Gleichzeitig verbreitet sich aber die Erkenntnis, dass das Thema CRM ein sehr komplexes Thema und damit in erster Linie eine kostspielige Angelegenheit ist. Bei der Aussicht für die Einführung einer Software viel Geld und Zeit zu investieren, um dann mit unter völlig neues Arbeiten praktizieren zu müssen, schrecken sehr viele, gerade kleine und mittelständische Unternehmen aus Selbstschutz zurück.²⁰

Fakt ist, CRM ist weitaus mehr als eine Software und kundenorientierte Unternehmensstrategie ist der Begriff der genutzt werden sollte. Nur wenn die Strategie eines Unternehmens, die Motivation und persönliche Zielsetzung der Mitarbeiter und die durch das Management gesetzten Grundpfeiler, in den internen Strukturen, sich am optimalen Dienst für und mit dem Kunden orientieren, kann eine IT-basierte CRM-Strategie den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig steigern²¹. Der Schlüssel zum Erfolg sind eine klare Strukturierung bei

¹⁵ Raab / Werner (2005) S. 13.

¹⁶ Ebenda, S. 13.

¹⁷ Ebenda, S. 13.

¹⁸ Ebenda, S. 14.

¹⁹ Ebenda, S. 15.

²⁰ Vgl. Brendel (2003), S. 33.

²¹ Vgl. Seiwert (2001), S. 6.

gleichzeitigem Fördern und Fordern der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter. Denn diese darf keinesfalls durch ein Übermaß an Restriktionen eingeengt werden.²²

Dabei ist ein weiterer entscheidender Faktor die Sicht des Kunden auf das Unternehmen⁶. Um die Sicht des Kunden richtig einschätzen zu können bedarf es eines umfangreichen Wissens über die Bedürfnisse, Wünsche, Ängste und Gewohnheiten des Kunden und wiederum auch dessen Kunden. Eine gute CRM-Software sollte also einen möglichst umfangreichen, schnell abrufbaren und konsistenten Informationspool bieten. Sie muss die Kundenorientierung der Mitarbeiter im täglichen Arbeitsprozess unterstützen und fördern, benötigt dem zufolge auch ein ausgereiftes Prozess- und Workflowmanagement.²³ Eine weitere, zwingend notwendige Funktionalität ergibt sich vor allem aus den Erfahrungen im Bereich des Vertrieb und Service. Dort, wo lange Wartezeiten oder ausbleibende Reaktionen die Zufriedenheit des Kunden erheblich beeinflussen können, wird eine Eskalations- und Nachverfolgungsstruktur ebenso zwingend notwendig, wie ein schnelles und effizientes Adress-, Kontakt- und Termin-Management.²⁴

Das Leistungsportfolio einer ausgereiften CRM-Lösung sollte allen Nutzern der Lösung gleichermaßen ganzheitliche Unterstützung in ihren Tätigkeiten liefern. Die Möglichkeit zur „Integration aller am Wertschöpfungsprozess beteiligten Einheiten, ... von der ersten Wertschöpfungsstufe bis hin zur Vertragserfüllung“²⁵ und After-Sales Betreuung, in eine leistungsfähige Technik, ist der Maßstab für eine heutige CRM-Software.

2.3 Microsoft Dynamics CRM

Das von der Microsoft Corporation entwickelte Microsoft Dynamics CRM bietet all die oben genannten Fähigkeiten. Die Dynamics Produktfamilie besteht aus drei Produkten. CRM reiht sich dort hinter den Systemen AX und NAV als ausgereifte, aber trotzdem hochgradig skalierbare, Standard-Software ein. Sie besitzt, neben den integrierten Kontakt- und Kundendatenbanken, sämtliche, zur Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie notwendigen, Funktionalitäten.

Dazu gehört unter anderem eine zentrale Adressverwaltung, ein Kontakt- und Termin-Management, eine Marketingunterstützung, eine Angebots- und Auftragsverwaltung, die

²² Vgl. ebenda, S. 27f.

²³ Vgl. Seiwert, Lothar J. (2001) S. 27f.

²⁴ Vgl. Raab / Werner (2005), S. 15 f.

²⁵ Ebenda, S. 53.

Möglichkeit zur Workflowintegration und rollenbasierte Sichten, mit deren Hilfe das Arbeitsumfeld des Nutzers auf dessen Bedürfnisse angepasst werden kann.²⁶

3. Argumentation der Notwendigkeit von Datenkonsolidierung

3.1 Die Forschungsmethoden

Im Verlauf meiner Arbeit konnten in zwei Stufen Daten ermittelt werden. Die erste Stufe bestand aus einem ungefähr zehn minütigen, qualitativen Interview²⁷, das mit siebzehn Mitarbeitern durchgeführt wurde. Anhand von vier Fragen, die als Gesprächsleitfaden dienten, wurden die regelmäßigen Tätigkeiten und internen Prozessabläufe der einzelnen Betriebseinheiten ermittelt.

Auf Basis der in Stufe Eins ermittelten Erkenntnisse, konnte nun in der zweiten Stufe eine zweiseitige, quantitative Umfrage²⁸ mit drei Kernthemen und 16 Fragen durchgeführt werden. Die Kernthemen ergaben sich aus den kundenorientierten Tätigkeiten der befragten Bereiche. Die Umfrage war gegliedert in *Arbeitsprozess*, *Kontaktmanagement* und *Kunden-Termine*. Die Fragen in den einzelnen Bereichen verlangten gezielte Angaben oder Wahrscheinlichkeiten zu regelmäßigen Arbeitsabläufen und Kommunikationsstrukturen. Ergebnis dieser Umfrage waren 25 Aussagen, die sich wie folgt auf die Tätigkeitsbereiche aufteilen: 1 Geschäftsführung, 1 Management, 2 Controlling, 1 Einkauf, 9 Vertrieb, 2 Marketing, 4 Service und 5 Projektrealisierung.

Für die meisten Tätigkeitsbereiche liegen zu wenig Aussagen vor, um eine ausreichende Streuung bei einer, auf Unternehmenseinheiten bezogenen, Auswertung zu garantieren. Daher können anhand dieser Umfrage nur allgemeine Rückschlüsse auf die im Unternehmen vorliegenden Strukturen gemacht werden. Teilweise wird jedoch exemplarisch die Arbeitsperspektive des Vertriebs im Einzelnen betrachtet. Das Ergebnis der Stufe Zwei dient als Basis für die Beschreibung des Ausgangszustandes und theoretische Überlegungen zu weiterführenden Optimierungsansätzen.

²⁶ Vgl. Brendel (2003), S. 46 & Vgl. Microsoft Deutschland GmbH (2007) Direktlink 1-3 im Hauptframe (siehe Intranet- / Intranetverzeichnis).

²⁷ siehe Anhang: „Qualitatives Interview“

²⁸ siehe Anhang: „Fragebogen – Arbeitsweise und Arbeitsaufwand vor Einführung von MS Dynamics CRM“

3.2 Der Ausgangszustand

Da ein Teil der kundenorientierten Strukturen schon seit 2003 im Unternehmen existieren und Microsoft Dynamics CRM im Unternehmensverbund seit ungefähr drei Jahren im Wirkbetrieb integriert ist, haben nur ein Teil der befragten Mitarbeiter explizite Aussagen über die Abläufe vor der Einführung von MS Dynamics CRM machen können. Die Interviews haben allerdings deutlich ergeben, dass vor der Einführung von MS Dynamics CRM bereits andere Software genutzt wurde, die teilweise adäquate Funktionalitäten aufwies.

Große Teile der Adressdatenpflege fanden in persönlichen Outlook-Kontaktbüchern oder Excel-Tabellen der Nutzer statt. Auch kundenbezogene Daten wie, Termine, Kontakthistorien, Projektdokumentationen und Weiteres wurden in persönlichen Tabellen oder bestenfalls in geteilt genutzten Ordnerlandschaften auf den Datenservern gepflegt. Je nach Tätigkeitsfeld und Aufgabenbereich mussten teilweise mehr als drei verschiedene Arbeitssysteme parallel verwendet werden. Immer wieder war es notwendig die Datenbestände einer Software zur Weiterverarbeitung in eine andere Software teilweise oder ganz zu überführen. Die Daten mussten gefiltert und auf Redundanz geprüft werden. Excel-Tabellen wurden zur Auswertung oder Verarbeitung - meist aus Gründen der Sicherheit in mehrfacher Ausführung - erstellt. Zusammengefasst kann man sagen, dass eine, zwar durch die regelmäßigen Tätigkeiten der Mitarbeiter strukturierte, aber keinesfalls optimierte Ablaufstruktur im Unternehmen vorlag.

Hierzu ergab die in Stufe Zwei durchgeführte Umfrage, dass jeder Mitarbeiter in durchschnittlich rund drei Adressregister, die Änderung einer Kundenadresse eintragen musste. Zieht man hinzu, dass das Eintragen eines neuen Kontaktes ca. zweieinhalb Minuten in Anspruch nimmt, lässt sich statistisch folgern, dass durch das dreifache Eintragen ein Mehraufwand von fünf Minuten, pro neuem oder geändertem Kontakt entsteht.

Laut der Statistik wurde ein neuer Kundenkontakt oder die Änderung eines Kontaktes nur zu 20 % an Kollegen kommuniziert. Es lässt sich also sagen, dass nur jeder fünfte neue Kontakt an die Kollegen weitergegeben wurde, oder noch drastischer vier von fünf Adressänderungen nicht an Kollegen mitgeteilt wurden. Unter dem Gesichtspunkt, dass mit durchschnittlich 11 Kollegen, also ungefähr einem Drittel aller Mitarbeiter, zusammen gearbeitet wird und die eigene Arbeit der Befragten sogar als weiterführend für 12 Kollegen eingeschätzt wurde, lässt sich ein deutliches Potential bei der internen Kommunikation erkennen.

Gemittelt arbeitet ein Mitarbeiter in der Globits-Gemeinschaft mit rund 80 Kontaktdaten im Monat. Die Kontaktinformationen werden während der gesamten Interaktion mit dem Kunden von allen Tätigkeitsbereichen abgefordert, da ein Mitarbeiter durchschnittlich 57 Minuten am Tag mit Kunden telefoniert und rund 5 Stunden in der Woche persönlichen Kontakt zu Kunden hat. Es besteht also ein hohes Maß an geteilter Nutzung der Kontaktdatenbank.

Ein wichtiger Bestandteil einer Kontaktdatenbank ist die Kontakthistorie, in der vergangene oder geplante Telefonate, E-mails, Termine und ähnliches vermerkt sind. In diesem Zusammenhang wurden die Befragten gebeten, darüber Auskunft zu geben in welchen Kalendern sie ihre Kunden-Termine eintragen. Dabei ergab sich, dass ausnahmslos alle die Termine in Outlook eintragen, jedoch durchschnittlich nur rund 15 Kollegen diese Termine einsehen können und die Befragten selbst in den Kalender von rund 14 ihrer Kollegen Einsicht haben. Darauf aufbauend wurde nun gebeten zu schätzen, mit welcher Güte die Befragten in der Lage wären, die Termine eines Kollegen bei dessen plötzlicher Erkrankung übernehmen zu können. Die Mitarbeiter schätzen dabei den Kollegen zu durchschnittlich 14 Prozent ersetzen zu können.

Abschließend wurde gebeten die durchschnittlichen Krankheitstage eines Mitarbeiters zu schätzen. Mit rund $4\frac{1}{2}$ Tagen lagen die Befragten in ihrer gemittelten Schätzung unter dem durch Recherchen in der Buchhaltung ermittelten Wert von 6,9 Tagen. Wenn also 30 Mitarbeiter im Jahr knapp 7 Tage krank sind macht das 210 Tage im Jahr. Bei 14 Prozent Ersetzbarkeit, gehen 180 Tage Arbeitskraft im Jahr durch Krankheit verloren. Bei effektiv rund 225 Werktagen, die ein Mitarbeiter Jährlich zur Verfügung steht, kann man im Grunde sagen, dass durch mangelnde Transparenz ein Mitarbeiter jährlich zu 80 Prozent ausfällt.

All diese Zahlen sollen nun die Grundlage bilden um in den folgenden Abschnitten Potentiale zu ermitteln und die theoretischen Gedanken zu untermauern.

3.3 Der Zielzustand

Versuchen wir nun den Zielzustand zu umrahmen. Da eine ausführliche Definition optimierter kundenorientierter Unternehmensstrukturen, sich nicht in der Kürze dieser Arbeit bewältigen lässt, wird im Folgenden weiterhin auf die oben genannten Kernansätze eingegangen.

Erster und wesentlichster Schritt ist die Konsolidierung der Adressbestände des Unternehmens. Denn damit, wie in 2.2 erläutert, während der gesamten Kontaktkette bestmögliche

Kundennähe zu gewährleisten, ist es zwingend notwendig, dass alle Unternehmensbereiche konsistente Kundendaten zur Verfügung haben.

Wird diese zentral verfügbare Adressdatenbank um eine Kontakt- und Aktivitätshistorie erweitert, bietet die Datenbank allen Unternehmenseinheiten, eine gleichbleibend transparente Übersicht über den Kunden. Um eine solche Datenbank realisieren zu können bedarf es äußerst verantwortungsbewusstem Handeln und nachhaltiger Sorgfalt aller Mitarbeiter. Wenn jedes Telefonat, jede Email und jeder Termin in direktem Bezug zum Kundenkontakt hinterlegt ist, besteht für alle Mitarbeiter eine ausgezeichnete Basis um optimal auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen zu können.

Um die Arbeitsabläufe und regelmäßigen Tätigkeiten der Mitarbeiter zu beschleunigen, sollten diese durch Workflows und standardisierte Prozesse unterstützt werden. Gleichzeitig kann man durch die Vorgabe gewisser Arbeitsstrukturen den Mitarbeitern den optimal kundenorientierten Weg skizzieren und durch die Einführung gewisser Pflichtaktivitäten die Qualität der Datenpflege beeinflussen.

Grundlegende Bestandteile einer Neustrukturierung der Unternehmensprozesse sind:

- eine zentralisierte Adressdatenbank.
- eine transparente Kontakthistorie.
- die Erarbeitung von kundenorientierten Workflows und Standardprozessen.

Diese drei Basiselemente sollen durch die Einführung von Microsoft Dynamics CRM umgesetzt werden.

3.3 Ein Ansatz durch Microsoft Dynamics CRM

Da Microsoft Dynamics CRM eine Standardsoftware ist, ist die Installation im Unternehmen unproblematisch. Die eigentliche Aufgabenstellung ist die Migration der vorhandenen Kunden-, Lieferanten-, Partner- und Mitbewerber-Daten in das neue System. Dabei erwies sich die hohe Integrität der Microsoft Produkte als hilfreich, insbesondere lassen sich Daten in Excel-Tabellen ohne Probleme in das neue System importieren. Um letztendlich einen konsistenten Datenbestand abzusichern, wurde auf eine vollständige Migration aller vorhandenen Datenbanken verzichtet und stattdessen die bestehenden parallel geführten Datenbanken Stück für Stück durch die MS Dynamics CRM Datenbank ersetzt. Hier ist die Eigenverantwortung der Mitarbeiter erneut von großer Bedeutung, da es im Sinne prozessorientierten

Handelns ihre Pflicht ist, bei der Arbeit mit den Adress- und Kundendaten auf eventuell vorliegende Redundanzen zu achten und diese selbstständig in Rücksprache mit den betroffenen Bereichen zu beheben.

Dieser langsame aber zugleich leichter überschaubare Ansatz hat einige Vorteile. Durch die stückweise Integration der neuen Lösung konnte auf Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter direkt eingegangen werden. Motivation und Akzeptanz der Mitarbeiter konnten somit ausschlaggebend bei der Umstrukturierung Einfluss nehmen.

Ein hilfreiches Argument bei der Motivation der Mitarbeiter war die Aussicht, statt der wie ermittelt drei Adressregister nur noch eines pflegen zu müssen. Die in diesem Zusammenhang immer wieder leidvoll wahrgenommene Inkonsistenz der Adressdaten musste zukünftig nicht mehr bei der täglichen Arbeit berücksichtigt werden. Statt eines Zeitaufwands von rund siebeneinhalb Minuten pro neuer oder geänderter Kontaktadresse, wurde nun, für alle Mitarbeiter transparent, innerhalb von zweieinhalb Minuten der Kontakt im zentralen Register verfügbar oder aktualisiert. Auch die für ein effektives Zusammenarbeiten notwendige Kontakthistorie konnte jetzt übergreifend aus allen Unternehmensbereichen genutzt werden. Hierzu ein kleines Beispielszenario: *Bisher musste ein Vertriebsmitarbeiter, um sich auf einen Besuch bei einem Kunden vorbereiten zu können, mit dem Service- oder Projektmitarbeiter Rücksprache halten, der über die letzten Aktivitäten bei diesem Kunden informiert ist. Zwei Mitarbeiter sind also gezwungen ihre Arbeitszeit durch simplen Informationsaustausch zu verschwenden. Mit MS Dynamics CRM lässt sich eine persönliche Rücksprache mit dem Kollegen zwar nicht ersetzen, aber durch die Möglichkeit sich über sämtliche Aktivitäten in der Kontakthistorie zu informieren, beschränkt sich die Rücksprache auf ein zielgerichtetes Briefing, in dem der Vertriebsmitarbeiter nur die für ihn interessanten Details abrufen.*

Berücksichtigen wir hierbei, dass ein Mitarbeiter mit durchschnittlich 11 Kollegen zusammenarbeitet, lässt sich deutlich erkennen, welche Effizienzsteigerung ein Unternehmen durch die Einführung einer Kontakthistorie erfahren kann. Grundlage dafür ist jedoch, dass alle mit den monatlich rund 80 Kontaktanzugriffen je Mitarbeiter in Zusammenhang stehenden Aktivitäten dokumentiert werden. Die letzten Aktivitäten müssen für jeden Unternehmensbereich klar ersichtlich hinterlegt sein. Zusätzliche Effektivitätssteigerung brachte die Einbindung der IP-Telefonie durch „klick-to-dial“-Operatoren, die das direkte Wählen von Rufnummern aus der CRM-Datenbank ermöglichten.

Es lässt sich festhalten, dass die Wertschöpfung durch interne und externe Kommunikation mit Hilfe des Einsatzes von MS Dynamics CRM erheblich gesteigert werden konnte. Die durch Geschäftsführung und Management klar kommunizierte CRM-Philosophie und das gezielte Errichten von neuen, kundenorientierten, überwachten und automatisierten Strukturen, führten zu einer nachhaltigen Durchsetzung der MS Dynamics CRM – Lösung. Beispielsweise bekam der Vertrieb durch die Einrichtung konkreter Standardprozesse eine Marschroute skizziert, mit der seine Aktivitäten optimiert und am Kunden orientiert wurden. Gleichzeitig konnte auch die Generierung von Umsatz durch klare Go und No-Go Validierungen, also durch effektiveres Handeln, gesteigert werden. Ein Beispiel ist der Verkaufschancen-Workflow. Das Erstellen eines Angebotes ist dort erst nach Abarbeiten der teilweise verpflichtenden Tätigkeiten eines Leitfadens möglich. So wird der Mitarbeiter durch klare Strukturen gezwungen sich mit dem potentiellen Kunden und dem damit verbunden potentiellen Geschäft, auseinander zu setzen.

Ein weiterer wirksamer Faktor der MS Dynamics CRM-Lösung ist die Einbettung in die bestehende Microsoft-Landschaft. Durch Integration der CRM-Funktionalitäten in den Outlook-Client sind die Mitarbeiter in der Lage in Ihrer gewohnten Umgebung mit den neuen Möglichkeiten der konsistenten Datenbank zu arbeiten. Im Outlook gesetzte Termine können problemlos mit den CRM-Kontaktdaten verknüpft werden. Somit ist es jedem Mitarbeiter möglich die mit Kontakten geplanten Aktivitäten einzusehen und durch die Historie beispielsweise den Inhalt eines geplanten Termins nachzuvollziehen. Die geschätzten rund 14 Prozent, zu denen sich Mitarbeiter vor der Einführung von MS Dynamics CRM in der Lage fühlten, Termine ihrer Kollegen zu übernehmen, haben sich durch diese Möglichkeiten nachhaltig verbessert. Natürlich ist es keinem Techniker möglich, ein Verkaufsgespräch zu übernehmen, aber innerhalb der Tätigkeitsbereiche erhöht sich durch diese Transparenz der Tätigkeiten die gegenseitige Ersetzbarkeit und somit die Flexibilität des Unternehmens.

Im Endeffekt ersetzt eine Historie niemals die persönliche Bindung zwischen den einzelnen Personen, aber im Falle einer plötzlichen Erkrankung eines Mitarbeiters ermöglicht sie eine bessere Reaktion der Kollegen. In jedem Fall ist ein Mitarbeiter dank MS Dynamics CRM in der Lage die geplanten Aktivitäten eines plötzlich erkrankten Kollegen zu überblicken, deren Wichtigkeit einzuschätzen und gegebenenfalls konkret Kontakt zum Kunden aufzunehmen, um mit diesem einen neuen Termin zu vereinbaren oder den Termin zu übernehmen. Für den Kunden ist das der angenehmere Weg, denn in dem Moment, in dem er sich mit dem Unternehmen erneut in Verbindung setzen muss um zu hinterfragen warum der Termin

nicht statt fand und ihm gesagt würde – „man wisse von keinem Termin, der Kollege sei krank“ – wird sich seine Zufriedenheit mit Sicherheit erheblich verschlechtern.

Die standardisierte Struktur gewisser Arbeitsprozesse und die transparente Kontakthistorie sind also eine wesentliche Grundlage kundenorientierten Handelns. Durch die langsame und strukturierte Integration von Microsoft Dynamics CRM in die Unternehmensstrukturen der Globits-Gemeinschaft konnten die vorhandenen Kontaktdaten und die damit verbundenen Kontakthistorien, Angebote, Aufträge, Verträge und anderen Dokumente konsolidiert werden. Die Überarbeitung der Wertschöpfungsprozesse und die Bereitstellung unterstützender Workflows haben die Effizienz des Unternehmens deutlich gesteigert. Durch den Einsatz von Microsoft Dynamics CRM ist die Globits-Gemeinschaft in der Lage flexibel und auf Basis aller bekannter Informationen auf seine Kunden einzugehen.

4. Fazit

4.1 Dort stehen wir jetzt

Durch die Umsetzung der Adressdatenkonsolidierung wurden Probleme in der Innen- und Außenkommunikation beseitigt und die Effektivität der Zusammenarbeit nachhaltig gesteigert. Mitarbeiter können flexibel und individuell auf Kunden eingehen, kennen ihre Wünsche, Ängste, Ideen und die Aktivitäten, die in der Vergangenheit stattfanden. Kurzum haben sie eine hervorragende Arbeitsgrundlage, bei der der Kunde sich als gut formbarer Werkstoff und MS Dynamics CRM als solide Werkbank erweist. Die bisher umgesetzten Grundzüge einer kundenorientierten Unternehmensstrategie sind eine solide Basis um weitere Veränderungen an der Gesamtstruktur des Unternehmens vorzunehmen.

4.2 Das könnte unser Weg sein

Der schwierigste Schritt, die Konsolidierung der im Unternehmen bestehenden Daten, ist zum größten Teil umgesetzt und durch die kontinuierliche Fortsetzung der eingeschlagenen Route wird sich der Datenbestand Stück für Stück zu einer einzigen konsistenten und für alle Unternehmenseinheiten gleich wertschöpfenden Datenbasis entwickeln. Nun bedarf es einer ständigen Kontrolle der Entwicklungen und Tendenzen im Unternehmen. Die Verbesserungsvorschläge und einschlägigen Praxiserfahrungen der Mitarbeiter müssen kontinuierlich zur Optimierung der Prozess- und Arbeitsstrukturen genutzt werden.

Eine weiterführende Integration von, momentan nicht durch MS Dynamics CRM abgebildeten Arbeitsprozessen, wird weitere Effizienzsteigerungen und Verbesserungen der Kunden-

nähe nach sich ziehen. Ein Beispiel wäre die Umsetzung der Serviceaktivitäten in den in MS Dynamics CRM dafür vorgesehenen Bereichen. Es ist in Zukunft die Aufgabe eines jeden Mitarbeiters aktiv die kundenorientierte Unternehmensphilosophie weiter zu entwickeln und seine persönlichen Erfahrungen zur Verbesserung der Unternehmensstrukturen einzubringen und es ist die Aufgabe der Geschäftsführung und des Managements, durch aktive Weiterentwicklung der Kundenorientierung auf Basis der gewonnenen Erfahrungen, die errungenen Mehrwerte zu halten und gezielt auszubauen.

5. Quellenverzeichnis

Brendel, Michael (2003):

CRM für den Mittelstand – Voraussetzung und Ideen für die erfolgreiche Implementierung, Wiesbaden, 2., überarbeitete Auflage, 2003.

Lipinski, Klaus (Hrsg.) (1995):

Lexikon der Datenkommunikation, Bergheim, Zweite, aktualisierte und erweiterte Auflage, 1995.

Raab, Gerhard/ Werner, Nicole (2005):

Customer Relationship Management, Frankfurt am Main, 2., überarbeitete Auflage, 2005.

Zehnder, Carl August (1998):

Informationssysteme und Datenbanken, Stuttgart, 6., völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, 1998.

6. Internet-/ Intranetverzeichnis

Heldt+Partner (2001):

Kundenorientierte Unternehmensstrategie – Wettbewerbsvorteile durch Fokussierung auf Kernkompetenzen und konsequente Kundenorientierung 20.06.2001, abgerufen am 09.03.2007, <http://www.seiwert.de/download/nischenstrategie.pdf>

Microsoft Deutschland GmbH (2007):

Kundenbeziehungen mit CRM neu definieren 02.02. 2007, abgerufen am 11.03.2007, <http://www.microsoft.com/germany/dynamics/businessneeds/customerrelationshipmanagement.msp>

7. Anhang

Qualitatives Interview: Groberfassung der Arbeitsabläufe und Vorbereitung einer quantitativen Umfrage

- 1. Was ist Ihr Tätigkeitsbereich im Unternehmen?**
 - 1.1. Marketing**
 - 1.2. Vertrieb**
 - 1.3. Service**
 - 1.4. Anderes**
- 2. Was sind Arbeiten die Sie täglich verrichten?**
- 3. Welche Informationsressourcen nutzen Sie? (Produktkataloge, Kontaktverzeichnis, Vertragsdatenbank, Archiv, etc.)**
- 4. Mit welchen Unternehmensbereichen arbeiten Sie zusammen?**

In welcher Weise?

Ergebnisse qualitatives Interview:

Regelmäßige Tätigkeiten	
Marketing:	<p><i>Innendienst</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Öffentlichkeitsarbeit <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Aktualisierung des Öffentlichkeitsauftritts 1.2. Kampagnen/ Veranstaltungsorganisation 1.3. Gestaltung der Corporate Identity 1.4. Interne Kommunikation → Produktneuerungen, Herstelleraktivitäten, etc. 1.5. Zielsetzung ist Aufmerksamkeitsgewinnung/ -steigerung <p><i>Außendienst</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Kundengewinnung/ -pflege <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Recherche zu (potentiellen) Kunden 2.2. Grundlegende Aufbereitung und Pflege der Kundendaten 2.3. Telefonkontakt 2.4. Email o. Post 2.5. Regelmäßiger Aftersales-Kontakt/ Customer Satisfaktion 2.6. Zielsetzung ist Terminvereinbarung bei Neukunden, bzw. Erhöhen der Wiederverkaufschancen bei Bestandskunden
Vertrieb:	<p><i>Innendienst</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Angebotsverifizierung/ -erstellung und Auftragseingabe <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Verifizierung von erstellten Angeboten 1.2. Auftragserstellung und/oder Auftragsbestätigung 1.3. Einholen von Lieferantenangeboten 1.4. Abstimmung der Aufträge mit dem Projektmanagement <p><i>Außendienst</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Persönlicher Kundenkontakt/ Auftragsgenerierung <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Telefonkontakt, Email und Post 2.2. Persönliche Treffen (Termine) → Standortbesichtigungen, Ideengenerierung, Präsentation 2.3. Kundenbedürfnisse Ermitteln und Erzeugen 2.4. Projektierung der möglichen Lösungen → Erstellen von Angeboten → Generieren von Aufträgen 2.5. Pflege der Daten von: Kunden, Partnern, Mitbewerbern 2.6. Repräsentation des Unternehmens (z.B. auf Messen) 2.7. Zielsetzung ist die Umsatzgenerierung
Service:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aufnehmen und bearbeiten von Kundenanfragen <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Kontaktstelle für Kundenanfragen 1.2. Beurteilung und Zuordnung der Anfrage 1.3. Zuordnung der Zuständigkeit/ nötigen Kompetenz 1.4. Erkennen/ Verifizieren der nötigen Maßnahmen 1.5. Einleiten und Koordinieren der erforderlichen Schritte 1.6. Überprüfen der Vertragsmodalitäten, Anlagendokumentationen, Problemspezifischen Lösungsarchive

	<p>1.7. Aufzeigen möglichen Lösungsansatzes beim Kunden</p> <p>1.8. Lösen des Problems/ Auslösen einer problemlösenden Aktivität → Herstellerkontakt, Nutzen der internen Projektdokumentationen</p> <p>1.9. Dokumentation der Tätigkeiten → Aktualisierung der Serviceverträge</p>
Projektrealisierung:	<p><i>Projektmanagement</i></p> <p>1. Koordination der Aktivitäten/ Koordiniertes Planen, Projektieren und Umsetzen</p> <p>1.1. Projektbezogene Einteilung der Mitarbeiter</p> <p>1.2. Termin und Realisierungspläne</p> <p>1.3. Projektierungs-/ Planungsarbeiten</p> <p>1.4. Kundenkontakt → Rücksprachen, gemeinsame Erarbeitung von Lösungsansätzen</p> <p>1.5. Lieferanten, Herstellerkontakt</p> <p>1.6. Abrechnung der Aufträge</p> <p>1.7. Abrechnung der Serviceaufträge (evtl. in größeren Unternehmen anders?)</p> <p>1.8. Planung der Bereitschaftsdienste</p> <p><i>Projektteam(Techniker)</i></p> <p>2. Technische Umsetzung der Aufträge</p> <p>2.1. Terminwahrnehmung/ Umsetzung</p> <p>2.2. Kundenkontakt → Vor-Ort-Kontakt (Wirkbetrieb-Einblick)</p> <p>2.3. Technische Realisierung</p> <p>2.4. Herstellerkontakt zur Problemlösung</p> <p>2.5. Recherche in Projektdokumentationen/ Produktdatenbanken und Supportportalen</p> <p>2.6. Einschätzung des Realisationsstatus und Kommunikation der Umsetzungsfortschritte an das PM</p>
Controlling:	<p>1. Erstellen und Auswerten von Rechnungen und internen Daten</p> <p>1.1. Rechnungserstellung</p> <p>1.2. Abrechnung der zusätzlichen Kosten (Spesen, etc.) von Marketing, Vertrieb und Service</p> <p>1.3. Kontakt zu Lieferanten und Kunden bezüglich gestellter Rechnungen</p> <p>1.4. Auswertung/ Erstellung von Statistiken zu signifikanten Daten (Umsatz, Ertrag, Provision, etc.)</p>

Fragebogen: Arbeitsweise und -aufwand vor Einführung von MS Dynamics CRM

1. Arbeitsprozess

1.1. Welche der folgenden Bezeichnungen trifft Ihr Tätigkeitsfeld am ehesten?

(Mehrfachauswahl möglich)

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| (a) Geschäftsführung | <input type="checkbox"/> |
| (b) Management | <input type="checkbox"/> |
| (c) Controlling | <input type="checkbox"/> |
| (d) Einkauf | <input type="checkbox"/> |
| (e) Vertrieb | <input type="checkbox"/> |
| (f) Marketing | <input type="checkbox"/> |
| (g) Service | <input type="checkbox"/> |
| (h) Projektrealisierung | <input type="checkbox"/> |

1.2. Mit wie vielen Kollegen arbeiten Sie in Ihrem Tätigkeitsfeld regelmäßig zusammen?

mit Kollegen

1.3. Auf die Zu-Arbeit von wie vielen Kollegen sind Sie regelmäßig angewiesen?

von Kollegen

1.4. Wie viele Kollegen sind auf Ihre Zu-Arbeit angewiesen?

Kollegen

Bitte schätzen Sie in den folgenden Fragen die Zeitangaben ab.

1.5. Wie lange haben Sie telefonischen Kontakt zu Kunden, an einem durchschnittlichen Arbeitstag?

Minuten

Tipp: schätzen Sie die durchschnittliche Anzahl Ihrer Telefonate an einem Arbeitstag und multiplizieren Sie diese mit ~5 Minuten.

1.6. Wie lange haben Sie durchschnittlich persönlichen Kontakt zu Kunden, in einer Woche?

Stunden

2. Kontaktmanagement

2.1. Wie viele Kontaktdaten benutzen Sie durchschnittlich im Monat?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| (a) 1 – 100 | <input type="checkbox"/> |
| (b) 101 – 250 | <input type="checkbox"/> |
| (c) Mehr als 250 | <input type="checkbox"/> |

2.2. Wie viele verschiedene Kontaktregister (Excel, Outlook, geräteinternes Telefonbuch, Visitenkartenregister, etc.) nutzten Sie vor der Einführung von MS Dynamics CRM zur Kontaktdatenpflege?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| (a) 1 | <input type="checkbox"/> |
| (b) 2 | <input type="checkbox"/> |
| (c) 3 | <input type="checkbox"/> |
| (d) Mehr als 3 | <input type="checkbox"/> |

2.3. ‚Sie erhalten eine neue Visitenkarte.‘ Wie lange benötigen Sie ungefähr um diese in eine Ihrer Kontaktdatenbanken einzutragen?

Minuten

2.4. Wie intensiv haben Sie solche neuen Kontakte oder Kontaktdatenänderungen an Ihre Kollegen kommuniziert?

- (a) zu 100%
- (b) zu 75%
- (c) zu 50%
- (d) zu 25%
- (e) weniger

2.5. Schätzen Sie bitte ab wie intensiv Ihre Kollegen Sie über solche Änderungen informiert haben?

- (a) zu 100%
- (b) zu 75%
- (c) zu 50%
- (d) zu 25%
- (e) weniger

3. Kunden-Termine

3.1. Wo haben Sie sich Termine vor der Einführung von MS Dynamics CRM vermerkt? (Mehrfachauswahl möglich)

- (a) Outlook-Kalender
- (b) Terminplaner (Taschenkalender)
- (c) Wand- /Tischkalender
- (d) Mobiltelefon/ PDA
- (e) Andere

3.2. Wie viele Kollegen waren über Ihre Termine informiert oder konnten sie einsehen?

- (a) niemand
- (b) ein paar (1-5)
- (c) einige (5-20)
- (d) alle

3.3. Von wie vielen Ihrer Kollegen konnten Sie die Termine überschauen?

- (a) niemand
- (b) ein paar (1-5)
- (c) einige (5-20)
- (d) alle

3.4. Wenn Sie die Termine von Kollegen kannten, wie gut hätten Sie den Termin, bei einer plötzlichen Erkrankung dieses Kollegen, übernehmen können?

- (a) zu 100%
- (b) zu 75%
- (c) zu 50%
- (d) zu 25%
- (e) nicht transparent

3.5. Schätzen Sie bitte wie viele Tage ein Mitarbeiter im Jahr durchschnittlich krank ist:

Tage

Ergebnisse quantitative Umfrage:

Auswertung der quantitativen Umfrage: Stufe Zwei	Durchschnitt im Unternehmen	Einheit
Mit wie vielen Kollegen arbeiten Sie in Ihrem Tätigkeitsfeld regelmäßig zusammen?	11,3	Kollegen
Auf die Zu-Arbeit von wie vielen Kollegen sind Sie regelmäßig angewiesen?	9,3	Kollegen
Wie viele Kollegen sind auf Ihre Zu-Arbeit angewiesen?	12,2	Kollegen
Wie lange haben Sie telefonischen Kontakt zu Kunden, an einem durchschnittlichen Arbeitstag?	56,8	Minuten/Tag
Wie lange haben Sie durchschnittlich persönlichen Kontakt zu Kunden, in einer Woche?	4,8	Stunden/Woche
Wie viele Kontaktdaten benutzen Sie durchschnittlich im Monat? ^a	82,2	Kontakte/Monat
Wie viele verschiedene Kontaktregister nutzten Sie vor der Einführung von MS Dynamics CRM zur Kontaktdatenpflege?	2,8	Register
„Sie erhalten eine neue Visitenkarte.“ Wie lange benötigen Sie ungefähr um diese in eine Ihrer Kontaktdatenbanken einzutragen?	2,5	Minuten
Wie intensiv haben Sie solche neuen Kontakte oder Kontaktdatenänderungen an Ihre Kollegen kommuniziert?	19,7	Prozent
Schätzen Sie bitte ab wie intensiv Ihre Kollegen Sie über solche Änderungen informiert haben:	12,1	Prozent
Wieviel Prozent tragen Termine in Outlook ein?	100,0	Prozent
Wie viele Kollegen waren über Ihre Termine informiert oder konnten sie einsehen? ^b	14,6	Kalender
Von wie vielen Ihrer Kollegen konnten Sie die Termine überschauen? ^b	13,8	Kalender
Wenn Sie die Termine von Kollegen kannten, wie gut hätten Sie den Termin, bei einer plötzlichen Erkrankung dieses Kollegen, übernehmen können?	13,6	Prozent
Schätzen Sie bitte wie viele Tage ein Mitarbeiter im Jahr durchschnittlich krank ist:	4,5	Tage/Jahr

Die angegebenen Werte wurden als Durchschnitt der aus den Antworten resultierenden Werte ermittelt. – ^a Der Durchschnitt wurde durch die Annahme der folgenden Werte ermittelt: (a) = 40 (b) = 150 (c) = 250. – ^b Der Durchschnitt wurde durch die Annahme der folgenden Werte ermittelt: (a) = 0 (b) = 3 (c) = 10 (d) = 20.